

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Využití nástrojů personálního marketingu při oslovování studentů Dopravní
fakulty Jana Pernera v rámci státní organizace Správa železnic

Šárka Šmejdová

Diplomová práce

2021

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka Šmejdová**
Osobní číslo: **D18399**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Využití nástrojů personálního marketingu při oslovování studentů
Dopravní fakulty Jana Pernera v rámci státní organizace Správa
železnic**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Teoretická východiska zkoumané problematiky
2. Analýza očekávání studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při hledání zaměstnání
3. Návrh opatření v rámci personálního marketingu ve státní organizaci Správa železnic
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. července 2021**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 7. července 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Využití nástrojů personálního marketingu při oslovování studentů Dopravní fakulty Jana Pernera v rámci státní organizace Správa železnic jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 8. 7. 2021

Bc. Šárka Šmejdová v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Daliboru Gottwaldovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Evě Rubešové za konzultaci.

ANOTACE

Práce se zabývá využitím nástrojů personálního marketingu při oslovování studentů Dopravní fakulty Jana Pernera jako potencialních uchazečů zaměstnavatele Správa železnic, státní organizace. Personální marketing pomáhá poznat preference cílové skupiny potencialních uchazečů. Za tímto účelem jsou v práci analyzovány preference studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele a jejich vnímání zaměstnanecké značky Správa železnic. Dále jsou také analyzovány přístupy Správy železnic k personálnímu marketingu. Na základě výsledků analýzy jsou navržena opatření v rámci personálního marketingu v organizaci Správa železnic. Navržená opatření jsou následně zhodnocena.

KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanecká značka, personální marketing, nástroje personálního marketingu, průzkum

TITLE

Usage of personnel marketing tools in attracting of Faculty of Transport Engineering students within the national organization Správa železnic

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on usage of personnel marketing tools in attracting of Faculty of Transport Engineering students as potential candidates within the national organization Správa železnic. Personnel marketing helps to know the preferences of the target group of potential candidates. The analysis is focused on preferences of Faculty of Transport Engineering students, when they choosing an employer and students' perception of Správa železnic employer brand. The organization's attitudes to personnel marketing are also examined. Based on analysis, personnel marketing measures are suggested within the Správa železnic. The measures are evaluated.

KEYWORDS

employer brand, personnel marketing, personnel marketing tools, researche

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	10
1.1 Vznik a vývoj personálního marketingu	13
1.2 Marketingový mix v personalistice	14
1.3 Interní a externí personální marketing	16
1.3.1 Externí personální marketing	17
1.3.2 Externí oblast personálního výzkumu	18
1.4 Zaměstnanecká značka	18
1.4.1 Employer branding	19
1.4.2 Personální marketing ve vztahu k employer branding	20
1.5 Nástroje externího personálního marketingu a employer branding	21
1.5.1 Pracovní portály	23
1.5.2 Veřejné akce a spolupráce se vzdělávacími institucemi	23
1.5.3 Kariérní stránky podniku	24
1.5.4 Sociální média	26
1.6 Personální výzkum v praxi	26
1.7 Teoretické vymezení personálního výzkumu	27
1.7.1 Konstrukce dotazníku	28
1.7.2 Výběr vzorku respondentů	29
1.7.3 Výpočet velikosti vzorku respondentů	31
1.7.4 Analýza výsledných dat	32
2 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ STUDENTŮ DOPRAVNÍ FAKULTY JANA PERNERA PŘI HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ	33
2.1 Správa železnic	33
2.2 Aktivity pro vysokoškolské studenty	35
2.3 Průzkum preferencí studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele	36
2.4 Výsledky realizovaného průzkumu	38
2.5 Hlubkový rozhovor k problematice HR marketingu v podmínkách Správy železnic, státní organizace	52
2.6 Shrnutí analytické části	55
3 NÁVRH OPATŘENÍ V RÁMCI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SPRÁVA ŽELEZNIC	59

3.1	Návrh atraktivní náborové komunikace	59
3.2	Videa cílená na studenty vysokých škol	61
3.3	Meeting se Správou železnic.....	62
3.4	Dosah komunikace aktivit organizace.....	64
3.5	Návrh zavedení kontrolních metrik dle stanovených cílů organizace.....	67
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	70
4.1	Zhodnocení návrhu atraktivní náborové komunikace	70
4.2	Zhodnocení návrhu videí cílených na studenty vysokých škol.....	70
4.3	Zhodnocení návrhu Meeting se Správou železnic.....	72
4.4	Zhodnocení návrhu Dosah komunikace aktivit organizace	74
4.5	Zhodnocení návrhu zavedení kontrolních metrik dle stanovených cílů organizace.....	75
	ZÁVĚR	76
	POUŽITÁ LITERATURA.....	78
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM ZKRATEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Jedním z mnoha důvodů, proč by se podniky měly zabývat problematikou personálního marketingu, jsou prohlubující se rozdíly v preferencích při výběru zaměstnavatele mezi generacemi. Generace Y a generace Z postupně ovládne trh práce. Problémem je, že řada zaměstnavatelů již nyní neví, jak mladé lidi zaujmout a získat si je. Tyto generace si vybírají podniky, které vnímají jako atraktivní zaměstnavatele. Vztahem mezi podnikem a trhem práce se zabývá externí personální marketing. Personální marketing využívá nástroje, které pomáhají s personální komunikací a ovlivňují vnímání zaměstnanecké značky na trhu práce. Součástí nástrojů externího personálního marketingu je tvorba obsahu, který má za cíl zaujmout cílovou skupinu potenciálních uchazečů tak, aby se chtěla ucházet o volná pracovní místa v daném podniku. Pro zjištění preferencí potenciálních uchazečů a vnímání atraktivity zaměstnavatelů se provádí analýza trhu práce.

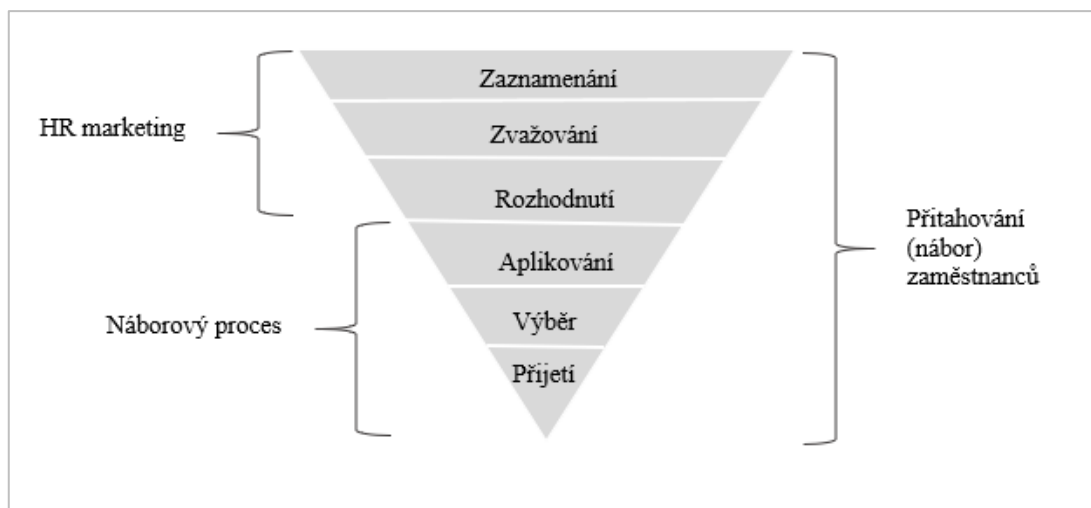
Diplomová práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola bude definovat pojmy personální marketing, zaměstnanecká značka a její budování (employer branding) a popíše vztah personálního marketingu a jeho nástrojů k employer branding. Závěrečná část první kapitoly se bude zabývat teoretickým vymezením personálního průzkumu. Obsahem druhé kapitoly bude analýza preferencí studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele, jakožto potenciálních uchazečů o zaměstnání ve státní organizaci Správa železnic. V závěru druhé kapitoly budou uvedeny závěry z konzultace výsledků realizovaného průzkumu s paní Ing. Evou Rubešovou (systémovou specialistkou na oddělení vzdělávání, personálního odboru Správy železnic, státní organizace). Díky rozhovoru s Ing. Evou Rubešovou budou získány informace o přístupu Správy železnic k personálnímu marketingu. Na základě výsledků průzkumu a rozhovoru s Ing. Evou Rubešovou budou ve třetí kapitole navržena opatření v rámci personálního marketingu ve státní organizaci Správa železnic. Ve čtvrté kapitole budou navrhovaná opatření zhodnocena.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení problematiky personálního marketingu provést analýzu preferencí studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele v kontextu vnímání zaměstnanecké značky státní organizace Správa železnic. Na základě výsledků provedené analýzy budou navržena opatření v oblasti personálního marketingu ve snaze zlepšení vnímání zaměstnanecké značky státní organizace Správa železnic. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Dle Myslivcové (2019) lze o personálním marketingu říci, že i přes jeho stávající aktuálnost, je v české literatuře oborem, kterému není věnována dostatečná pozornost. S touto skutečností se pojí i problematika nejednoznačné definice a nejednoznačnost používaných pojmů a variant názvu oboru. Pro personální marketing se také v české literatuře používá pojem HR marketing: „*HR marketing je souborem prostředků a aktivit, které představují společnost jako zaměstnavatele zaměstnancům a uchazečům*“ (Hovorka, 2016). Hovorka (2020) dále tvrdí, že právě aktivity personálního marketingu přináší větší počet uchazečů na pracovní pozice. HR marketing lze také vnímat jako dlouhodobý proces získávání lidských zdrojů z trhu práce vytvářením pozitivní image podniku (Kmošek, 2020). Dle Kmoška (2020) proces HR marketingu vyžaduje marketingové znalosti, znalosti personální práce a praktické zkušenosti z trhu práce.

Dle Koláčkové (2019) personální marketing je v podstatě klasický marketing, jen není zaměřený na zákazníka, který nakupuje zboží/službu, ale směrem na trh práce, kde se snaží oslovit potenciální zaměstnance. Je-li personální marketing nebo klasický marketing nekvalitní, pak může odradit potenciální zaměstnance. Pokud jsou oba typy marketingu kvalitní, může podnik uspět na více frontách. Dle Menšíka (2013) personální marketing prodává podnik jako zaměstnavatele. Dle Antošové (2005) personální marketing pomáhá poznat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců. Dle Polákové a Häusera (2003) zjištěním a uspokojením potřeb stávajících a potenciálních zaměstnanců může podnik odhalit konkurenční výhody vůči ostatním podnikům a zajistit si tak konkurenceschopnost. Dle Pretoria (2016) je součástí personálního marketingu budování značky zaměstnavatele a propagace podniku.

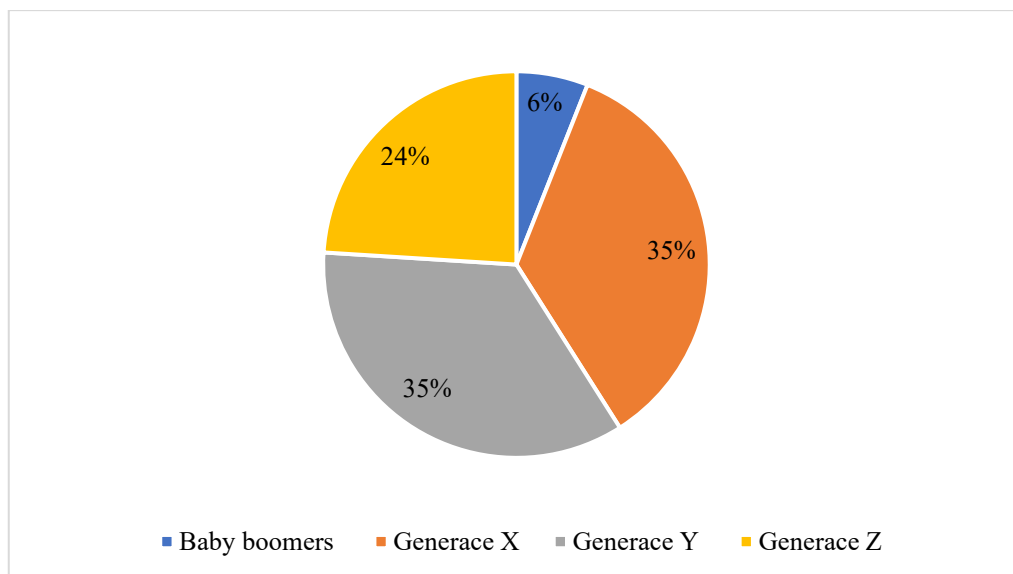


Obrázek 1 HR marketing jako pevná součást přitahování (dříve nábor) (Hovorka, 2019)

Na obrázku 1 Hovorka (2019) znázorňuje HR marketing v procesu přitahování zaměstnanců. Úkolem HR marketingu je, aby potenciální uchazeč zaznamenal podnik/pracovní pozici na trhu práce, zvažoval podnik jako svého potenciálního zaměstnavatele a rozhodl se ho oslovit.

Dle Břehovské (2019) se řada zaměstnavatelů potýká s nízkým zájmem současné generace pracovníků (generace Y neboli Mileniálové a generace Z) o volná pracovní místa, neví, jak mladé lidi přilákat. Dle Kmoška (2020a) generace Y a část generace Z bude do roku 2025 tvořit převážnou část populace v produktivním věku. To je jeden z hlavních důvodů, proč by se měli zaměstnavatelé aktivně zabývat problematikou personálního marketingu.

Lidé jsou do jednotlivých generací zařazeni dle roku narození. Generace baby boomers (1946-1964) a generace X (1965-1979) se výrazně liší od generace Y (1980-1997) a generace Z (po roce 1997).



Obrázek 2 Podíl generací na trhu práce v roce 2020 (Lusková, 2021)

V obrázku 2 Lusková (2021) představuje podíl generací na trhu práce v České republice (dále jen ČR) v roce 2020. V roce 2020 tvořila nejstarší generace Baby boomers 6 % trhu práce. Generace X tvořila 35 % trhu práce a stejně tak generace Y. Nejmladší generace Z na trhu práce tvořila 24 %. Generace Y tvořila v roce 2020 více než třetinu trhu práce v ČR, tato skutečnost odpovídá tvrzení Manpower z roku 2016. Generace Y a generace Z tvořily dohromady 59 % trhu práce v ČR, což je více než polovina trhu práce. Je třeba si uvědomit, že pracovní síla stárne, zaměstnanci generace X postupně odchází do důchodu a na pracovním trhu budou dominovat zaměstnanci generace Y a Z. Tato skutečnost zasáhne zejména podniky, které se již nyní potýkají s nízkým zájmem mladých lidí o práci. Dle Monster (©2021) v boji o kvalitní mladé uchazeče vítězí podniky, které jsou v myslích uchazečů uloženy jako atraktivní zaměstnavatelé. Ostatní zaměstnavatelé se musí v této soutěži umět prodat, jinými slovy by zaměstnavatelé měli podniknout taková opatření, aby mladou generaci pracovníků zaujali, přilákali a získali si ji. Dle Schulze, Gürntke a Inglsperger (2005) je atraktivita podniku dána fascinací zaměstnaneckou značkou, dobrou pověstí zaměstnavatele, informační a komunikační politikou podniku, dobrou referencí podniku a kulturou podniku.

Dle Honsové (2020) se rozdíly v preferencích při výběru zaměstnání mezi generacemi prohlubují. Dle Vorlíčka (2018) by zaměstnavatelé měli tyto rozdíly vnímat. Dle Kadlece (2019) současné generaci pracovníků záleží na smyslu práce, narozdíl od starší generace, jejichž hlavním motivátorem jsou materiální podmínky. Dle Walther (2015) generace Y a generace Z hledá zejména podniky, které s nimi sdílí jejich ideologie. Dle Březinové (2019) se generace Y řídí mottem svoboda a flexibilita. Velký zájem budí o práci z domova a širokou nabídku benefitů. Je pro ně důležitá možnost kariérního růstu.

Dle Mangelsdorf (2021) je komunikace pro generaci Y klíčová, preferují sociální síť a komunikaci prostřednictvím e-mailů. Dle Březinové (2019) generace Z požaduje bezpečnost a stabilitu. Pro generaci Z je důležitá prestiž a jméno podniku, což se odráží v zájmu o pracovní pozici. Když potencionální uchazeč vnímá podnik jako atraktivní, tak pracovní pozice, kterou daný podnik nabízí, je pro uchazeče automaticky zajímavá. Dle Kmoška (2020a) hlavní doménou těchto generací jsou informační technologie, generace jsou ovlivněny rozvojem sociálních sítí a nových technologií. Právě proto se oblast řízení lidských zdrojů musí neustále inovovat, jít s dobou, hledat nové přístupy a sledovat trendy v personalistice. Dle Hájkové a Řibřidové (2018) to v praxi znamená, že už při zadávání inzerátu nemůže zaměstnavatel nabízet to, co nabízel před pěti lety. Proto by zaměstnavatelé měli průběžně analyzovat preference současné generace při výběru zaměstnavatele, aby zjistili, čím současnou generaci zaujmout a jak a kde si ji získat.

1.1 Vznik a vývoj personálního marketingu

Dle Myslivcové et al. (2017) vývoj personálního marketingu probíhá ve světě již zhruba šedesát let (viz tabulka 1). Podmínky v tehdejší Československu v období plánované ekonomiky bohužel neumožňovaly vývoj sdílet. Právě proto existuje z časového hlediska celkem velký rozdíl v tom, kdy se pojem personální marketing začal používat v zahraničí a kdy u nás.

Tabulka 1 Vývoj personálního marketingu v zahraničí

Období	Charakteristika
60. léta 20. století	Pojem se poprvé objevuje v německé literatuře a používá se v souvislosti s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.
70. léta 20. století	Pojem personální marketing se rozvíjí v praxi. Zaměstnanec začíná být vnímán jako partner společnosti.
80. a 90. léta 20. století	Dělení personálního marketingu na interní a externí personální marketing.
Přelom tisíciletí	Zaměstnanec je vnímán jako zákazník. Projevování filozofie řízení lidských zdrojů a filozofie řízení značky zaměstnavatele.
Současnost	Důraz je kladen na uplatňování marketingových principů v externím a interním personálním marketingu.

Zdroj: Myslivcová (2019)

Tabulka 1 demonstruje vývoj personálního marketingu v zahraničí od první zmínky o personálním marketingu až po jeho pojetí v současnosti.

Dle Myslivcové et al. (2017) se v českém prostředí pojem personální marketing začal objevovat v odborné literatuře v polovině 90. let 20. století. První záznamy o jeho implementaci do podniků se objevovaly na přelomu tisíciletí. Odborníci na personalistiku tehdy měli za cíl „prodat“ pracovní pozici v podniku. V 90. letech 20. století v ČR představoval personální marketing koncepci, která zahrnovala spíše personální činnosti než činnosti související s uplatňováním marketingových principů. Marketingové principy přišly až v dalším stupni vývoje. Došlo k propojení personalistiky a marketingu vzájemnou koordinací činností, které se zabývají výběrem vhodného uchazeče na pracovní místo, identifikací jeho motivace k výkonu práce a dále identifikací jeho potřeb. Tyto vykonávané činnosti úzce souvisí s marketingovým mixem, souborem taktických nástrojů, jenž podniku umožňuje upravit nabídku podle přání koncových zákazníků (v personální oblasti se jedná o potenciální uchazeče na trhu práce).

1.2 Marketingový mix v personalistice

Antošová (2005) uvádí v souvislosti s personálním marketingem marketingový mix v personalistice. Dle Blechové (2019) je marketingový mix jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingu a lze jej využít i v personalistice při tvorbě nového pracovního místa či jeho úpravě podle cílových trhů. Dle Spielmann (2015a) prostřednictvím marketingového mixu personalista nenabízí specifickou službu, kterou můžou potenciální nebo současní zaměstnanci využívat. Blechová (2019) a Spielmann (2015a) definují 7P marketingového mixu (product, price, place, promotion, people, process, physical evidence). Dle Spielmann (2015a) při sestavování marketingového mixu pro personální účely musí podnik pochopit myšlení uchazeče o pracovní pozici a následně jako zaměstnanec. Kombinace jednotlivých nástrojů by měla efektivně zasáhnout cílovou skupinu. Žádné P by nemělo zůstat pozadu, jednotlivá P by měla spolu fungovat, čímž se způsobí synergický efekt marketingového mixu v personalistice.

Product

Dle Spielmann (2015) produkt v personálním marketingu představuje nabízenou pracovní pozici, kterou chce zaměstnavatel směnit s kandidátem za jeho pracovní schopnosti. Při navrhování a obsazování nového pracovního místa je úkolem zaměstnavatele dokázat přiřadit správné atributy. Takový popis a specifikace požadavků, podle kterých potenciální zaměstnanec pozná, že je to práce, pro kterou se hodí a vnímá ji jako práci, po které touží.

Dle Antošové (2005) je dále zapotřebí ze strany zaměstnavatele navrhnout obsah a charakter práce na dané pozici efektivně a specifikovat postupy a metody práce, aby vyhovovaly jak technickým požadavkům, tak organizačním a sociálním požadavkům zaměstnance. Thanapat (2015) tvrdí, že pokud práce, kterou zaměstnavatel nabízí není dostatečně zajímavá a smysluplná, nemůže tak získat talenty nebo je přimět, aby v podniku zůstaly. Jako produkt v personalistice jsou brány také benefity pro zaměstnance. Lidé a kultura podniku jsou dalšími důležitými body, které se dle Thanapata (2015) vztahují k produktu. Thanapat (2015) dále zmiňuje, že dalším typem produktu je vzdělávání a kariérní růst.

Price

Cena nebo také protihodnota. Dle Spielmanna (2015) je cena základní marketingovou politikou, podnik ji využívá pro vyjádření hodnoty, na kterou si cení pracovní pozice. Thanapat (2015) tvrdí, že každý, kdo je zaměstnaný, musí zaplatit svou cenu, aby mohl v podniku pracovat. Jinými slovy jde o cokoliv, co zaměstnanci musí obětovat, aby mohli být součástí podniku. Konkrétně se jedná o čas, vynaložené úsilí, úroveň stresu, možná rizika při práci atd. Zaměstnavatelé často ignorují, že každý zaměstnanec má své limity. Antošová (2005) uvádí, že s cenou je spjata motivace a odměna za práci. Pracovní motivace vyjadřuje ochotu člověka a jeho přístupy k práci a pracovním úkolům. S problematikou motivace je spojeno odměňování, tedy odměna ve formě mzdy, prémie, zaměstnaneckých benefitů atd. Antošová (2005) zdůrazňuje, že systém odměňování by měl být konkrétní pro každý podnik, pro jeho potřebu a potřebu zaměstnanců. Výše a druh odměny závisí na ekonomické situaci, na pozici podniku na trhu práce, na trhu konkurence atd.

Place

Dle Spielmanna (2015) a Antošové (2005) definují „place“ jako podnikovou kulturu a image podniku, která je chápána jako místo výkonu práce. Dle Antošové (2005) podniková kultura a image podniku hrají významnou roli při rozhodování uchazeče o pracovní nabídku. Podniková kultura vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Tvůrci a nositelé podnikové kultury jsou zaměstnanci podniku, svým chováním, vztahy mezi sebou, svým postojem a prioritami tvoří a ovlivňují hodnoty a kulturu podniku. Podniková kultura určuje funkčnost a životaschopnost podniku z dlouhodobého hlediska. Dle Thanapata (2015) hraje velkou roli při rozhodování kandidáta místo, kde se kancelář nachází. Těžko dostupné místo přináší problém pro personalisty. Tento problém může částečně vyřešit možnost práce z domova (home office). Nejde pouze o lokaci pracoviště, ale také o dostupnost a vybavení pracoviště. Zaměstnanec by měl být schopen pracovat s odpovídajícími zdroji, které mu umožní produkovat tu nejkvalitnější práci, být spokojeným zaměstnancem na pracovišti.

Promotion

Promotion neboli propagace. Dle Thanapata (2015) tvrdí, že jakmile je vše nastaveno, je čas na propagaci. Cílem je, aby se mnoho potenciálních uchazečů o podnik zajímalo a chtěli se stát jeho zaměstnancem. Dle Antošové (2005) se v personálním marketingu jedná o propagaci nabídky volného pracovního místa a podniku, která navodí motivaci a vzbudí tak zájem uchazečů. Podnik při zveřejňování své nabídky pracovního místa používá různé metody. Výběr metody závisí na různých faktorech, např. atraktivitě profese, významu pracovního místa v podniku, zdrojích potenciálních uchazečů apod. Dle Vybíralové (2013) získávání zaměstnanců spočívá ve vyhledávání a rozpoznávání vhodných zdrojů, které informují o volných pracovních místech a prezentují podnik jako zaměstnavatele.

People

Lidský faktor ovlivňuje veškerou komunikaci mezi podnikem a uchazečem o zaměstnání. Tato komunikace do značné míry ovlivní finální rozhodnutí uchazeče nastoupit a setrvat v pracovní pozici, kterou podnik nabízí (Spielmann, 2015).

Process

V personálním marketingu se jedná o proces náboru a následnou adaptaci nového zaměstnance do prostředí podniku (Spielmann, 2015).

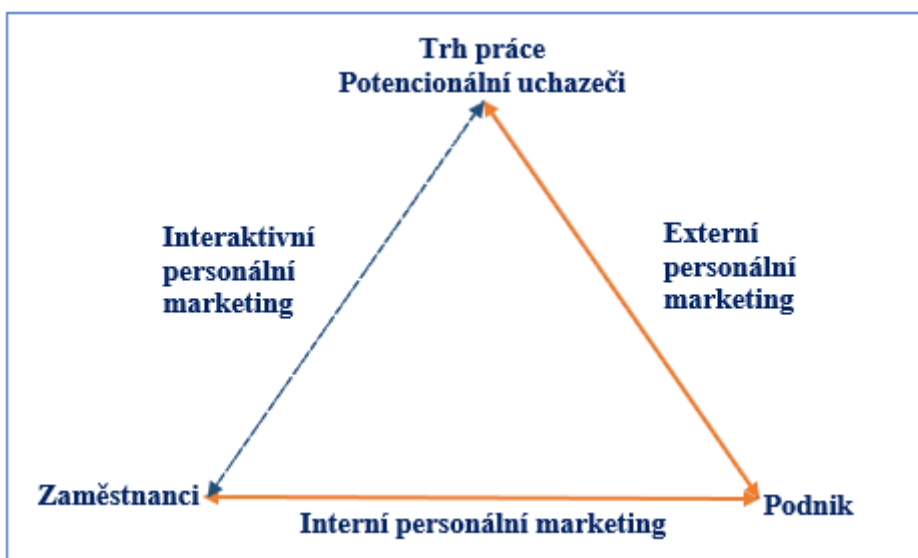
Physical evidence

Fyzickou evidenci v personálním marketingu lze chápat jako zhmotnění pracovní nabídky, může to být např. náborová brožura, stánek na veletrhu či pracovní prostředí podniku (Spielmann, 2015).

Všechny personální aktivity probíhají uvnitř a vně podniku, proto se dle Kmoška (2020) personální marketing dělí na interní a externí.

1.3 Interní a externí personální marketing

Dle Myslivcové (2019) jsou vztahy externího personálního marketingu a interního personálního marketingu výrazně propojeny, vzájemně na sebe působí.



Obrázek 3 Personální marketing (Kmošek, 2020)

V Obrázku 3 Kmošek (2020) představuje personální marketing a jeho účastníky. V praxi je velice problematické jednoznačně určit, které personální činnosti spadají čistě do externího nebo do interního personálního marketingu. „Důvodem je skutečnost, že činnosti realizované v rámci aplikování interního personálního marketingu ovlivňují nejen spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také ovlivňují vnímání podniku jako zaměstnavatele na veřejnosti“ (Myslivcová, 2019). Externí personální marketing je dle Myslivcové (2019) primárně zaměřen na trh práce. Činnosti, které podnik realizuje v rámci uplatňování personálního marketingu směřují k vnějšmu okolí – potencionálním uchazečům na trhu práce. Vztah mezi zaměstnanci (interní personální marketing) a potencionálními uchazeči (externí personální marketing) vyjadřuje interaktivní marketing (Kmošek, 2020). Pojem interaktivní personální marketing se v souvislosti s personálním marketingem a jeho dělením v literatuře téměř nevyskytuje.

Jelikož je diplomová práce zaměřena na studenty jako potencionální uchazeče o zaměstnání, budou se následující oddíly a pododdíly zabývat především externím personálním marketingem.

1.3.1 Externí personální marketing

„Externí personální marketingu je především oslovování a získávání nových pracovníků“ (Kmošek, 2020).

Dle Kmoška (2020) se externí personální marketing soustředí na celkovou prezentaci podniku jako zaměstnavatele směrem k potencionálním uchazečům na trhu práce, ať už se jedná o studenty či zaměstnance z jiných podniků. Dle Myslivcové (2019) je důležitá prezentace pracovní pozice. Způsob prezentace pracovní pozice by měl být atraktivní, aby svým sdělením

zaujal cílovou skupinu. Cílem externího personálního marketingu je přilákat dostatečné množství kvalitních uchazečů a snížit tak dobu náborového procesu a v důsledku toho snížit náklady na získávání nových zaměstnanců (Kmošek, 2020). Dle Reynolds (2018) je externí personální marketing implementován na podporu zaměstnanecké značky prostřednictvím nástrojů personálního marketingu. Dle Plaehna (2018) externí personální marketing zahrnuje reklamu, web podniku a aktivity podniku v sociálních médiích.

1.3.2 Externí oblast personálního výzkumu

Dle Polákové a Häusera (2003) se pro zjištění názorů, potřeb a očekávání potencionálních uchazečů provádí personální výzkum. V externí oblasti personálního výzkumu jsou respondenti potencionální uchazeči o zaměstnání. Dle Hu (2019) externí oblast personálního výzkumu obsahuje analýzu trhu práce. Cílem externí oblasti personálního výzkumu je zjistit preference cílové skupiny potenciálních uchazečů. Dle Polákové a Häusera (2003) externí oblast personálního výzkum zahrnuje otázky týkající se zdrojů informací o pracovních příležitostech a kritéria volby zaměstnavatele – faktory, které uchazeče ovlivňují ve výběru zaměstnání. Dle Ordioni (2017) by se měl podnik zabývat v rámci personálního výzkumu tím, které podniky potencionální uchazeči vnímají jako atraktivní. Když podnik zjistí, jaké zaměstnavatele vnímá cílová skupina jako atraktivní, může podle nich identifikovat lákavé aspekty nabídky zaměstnání a nástroje personálního marketingu za účelem oslovení potencionálních uchazečů a poté je aplikovat ve svém podniku v rámci svých podmínek. Dle Hu (2019), Polákové a Häusera (2003), Hovorky (2020) a Oršulíkové (2018) jsou výstupy z výzkumu potřebné pro správnému řízení personálního marketingu a employer branding neboli budování zaměstnanecké značky.

1.4 Zaměstnanecká značka

Jinými slovy brand zaměstnavatele, employer brand, značka zaměstnavatele či zaměstnavatelská značka je jedním z nejdůležitějších pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů (HR). Employer brand je klíčovým aspektem personálního marketingu (Madeline, 2018).

Dle Menšíka (2021) zaměstnaneckou značku má každý podnik. Menšík (2021) a Břehovská (2020) definuje zaměstnaneckou značku zjednodušeně jako pověst podniku na trhu práce. Břehovská (2020), Martic (2018) a Harrison (2020) tvrdí, že zaměstnaneckou značku lze také definovat jako vnímání podniku jeho stávajícími zaměstnanci, současnými i potenciálními uchazeči.

Dle Menšíka (2013) a Lindén (2020) se v souvislosti se zaměstnaneckou značkou rozlišují dva pojmy – identita a image značky. Identita znamená to, jak si management podniku

přeje, aby podnik byl vnímán stávajícími a potencialními zaměstnanci. Image značky znamená to, jak podnik jako zaměstnavatele vnímají stávající a potencialní zaměstnanci. Dle Grace (2020) se s těmito dvěma pojmy pojí pojem asociace značky. Asociace značky je schopna vytvořit či narušit image podniku jako zaměstnavatele. Dle Internet Info (©2007-2021) asociace jsou slova nebo krátká slovní spojení, které si veřejnosti vybaví se zaměstnackou značkou neboli jménem podniku. Tyto asociace je dobré znát, při budování značky zaměstnavatele. Dle Smitha (2016) lze asociace značky zjistit prostřednictvím průzkumu. Dle Smitha (2016) zaměstnavatelé pomáhají pozitivní asociace podporovat prostřednictvím marketingových aktivit. Dle Grace (2020) asociace značky lze následně využít pro komunikaci s cílovou skupinou, pomáhají např. vytvářet kreativní kampaně.

1.4.1 Employer branding

Dle Břehovské (2020) employer branding (budování značky zaměstnavatele) je dlouhodobý a nepřetržitý proces, který vyžaduje časovou i finanční investici. Když je zaměstnanecká značka vybudována kvalitně, veškeré úsilí se podniku mnohonásobně vrátí.

Menšík (2021) employer branding vnímá jako filozofii, která se prolíná vším, co podnik dělá. Employer branding lze definovat i jako komunikaci značky (Břehovská, 2020). Hlavním nástrojem pro budování dobré zaměstnanecké značky je pravidelná, přesvědčivá a pravdivá komunikace.

Dle Reiners (2021) neexistuje jediný správný způsob jak na employer branding, ale je třeba mít na paměti několik osvědčených postupů. Podnik by si měl odpovědět na otázky týkající se své existence, směru, v čem je jedinečný, proč by se měl potencialní uchazeč rozhodnout pracovat právě v daném podniku (Aprofes, ©2018) a (Sarsteiner, 2020). Podnik by měl hlavně cílit na uchazeče, které opravdu potřebuje (Aprofes, ©2018). Dle Peyrona (2013) je zapotřebí definovat hlavní cílové skupiny potencialních uchazečů, položit si otázku, kolik zdrojů by měl podnik vynaložit pro jejich přilákání. Hu (2019) a Menšík (2013) tvrdí, že by se měl zaměstnavatel ujistit, zda rozumí životním cílům a představám o zaměstnání dané cílové skupiny. Hu (2019) a Martić (2018) se shodují, že je důležité, aby si podnik přesně určil, čeho chce v employer branding dosáhnout. Dle Hu (2019), Martić (2018) a Kunsmana (2020) jsou běžnými cíli v employer branding získat více uchazečů o zaměstnání, získat více vysoce kvalitních uchazečů, zvýšit online aktivity, zvýšit zapojení potencialních uchazečů či zvýšit povědomí o značce zaměstnavatele. Martić (2018) dále uvádí jako další časté cíle budování důvěry u současných uchazečů, získání více návštěvníků kariérních stránek, získání více uchazečů ze sociálních sítí, zvýšení míry doporučení. Sarsteiner (2020) tvrdí, že je třeba si klást

otázky: Proč se nikdo nehlásí na volné pozice? Jak atraktivní je podnik jako zaměstnavatel pro potencionální uchazeče, které se snaží přilákat? Jak může podnik přilákat pozornost správných talentů? Vurbsová (2018a) definuje tři pilíře employer branding – zaujmout, bavit, udržet. Zaujmout znamená bojovat o nejlepší talenty na trhu. Bavit, jinak řečeno – inspirovat lidi, aby se o podnik více zajímali. Udržet znamená zlepšit péči o talenty v podniku.

Dle Koláčkové (2016) a Hovorky (2019) se s employer brandingem pojí Employee Value Proposition (dále jen EVP) neboli nabídka podniku jako zaměstnavatele. Dle Bartyzala a Landovského (2017) EVP jsou hodnoty v zaměstnání, které podnik vytváří a kvůli kterým zaměstnanci právě v daném podniku pracují. Dle Honsové (2020) a Martic (2018) EVP představuje kritéria neboli preference cílové skupiny při výběru zaměstnavatele. Dle Myslivcové et al. (2017) mezi rozhodovací kritéria uchazečů, která ovlivňují hodnotovou nabídku zaměstnavatelů, patří hmotné a nehmotné faktory. Jako hmotné faktory uvádí např. benefity a pracovní pomůcky a jako nehmotné např. kulturu podniku, karierní růst a atmosféru na pracovišti. Když podnik ví, jaká kritéria jsou pro jeho cílovou skupinu důležitá, může je porovnat s tím, co doopravdy nabízí jako zaměstnavatel. Ta kritéria, s kterými se ztotožňuje, následně využít pro oslovení cílové skupiny.

Dle Břehovské (2020), Hu (2019), Cubukcu (2018) a Kunsmana (2020) díky employer branding podniku získává významnou konkurenční výhodu z pohledu jednoduššího náboru, zvýšení motivace zaměstnanců, udržení zaměstnanců s vysokou kvalitou a přidanou hodnotou, dále nižší míru fluktuace a nižší mzdové náklady.

1.4.2 Personální marketing ve vztahu k employer branding

Dle Kadlece (2019) lze v budoucnu očekávat stálou větší orientaci na employer branding a HR marketing. Dle Menšíka (2013) employer branding je koncept v oblasti personálního marketingu.

Úkolem personálního marketingu ve vztahu k zaměstnanecké značce je její systematické budování na trhu práce (Schejbalová, 2018). Dle Landovského a Bartyzala (2016) personální marketing propaguje zaměstnání v daném podniku a samotný podnik jako produkt a tím podporuje budování značky zaměstnavatele na trhu práce. Čím lepší je značka zaměstnavatele, tím lépe funguje personální marketing. Dle Neumeiera (2003) je personální marketing o tom, jak přilákat uchazeče, zatímco employer branding je o jejich získávání, zapojení a udržení. Dle Madeline (2018) má zaměstnanecká značka významný vliv na úspěch HR marketingových strategií, protože přitahuje a dokáže přesvědčit kvalitní uchazeče. Dle Madeline (2018) existuje několik aspektů značky zaměstnavatele, které by měly být vzaty

v úvahu z hlediska HR marketingu. Hovorka (2016) tvrdí, že HR marketing se zaměřením na zaměstnaneckou značku je mnohem více efektivní než samotný HR marketing. Dle Jindřichové (2017) nábor může být ve výsledku díky employer brandingmu mnohem jednodušší, protože uchazeči se hlásí sami.

Kdo by se měl v podniku zaměstnaneckou značkou zabývat? Dle McGarvie (2020) je značka zaměstnavatele záležitostí personálního oddělení a marketingu, obě oddělení se zabývají zaměstnaneckou značkou. Odborník na zaměstnaneckou značku se spíše nachází v oddělení HR, ale její problematiku je třeba řešit se zúčastněnými stranami bez ohledu na to, o jaké se jedná oddělení. Dle Kokemullera (2019) je HR odpovědné za budování a správu systémů, které přijímají, přitahují, najímají, trénují, motivují a udržují nejlepší zaměstnance podniku. Tyto uvedené aktivity tedy souvisí i se zaměstnaneckou značkou a působí na ni. Dle Comcowiche (2018) podnik může zlepšit svou reputaci jako zaměstnavatele zapojením profesionálů v oblasti Public relations (dále jen PR) a podnikové komunikace ve vztahu k employer brandingmu. Zatímco HR obecně tuto funkci řídí, employer branding je efektivnější při zapojení PR. Čím více je nábor špičkových talentů konkurenceschopný, tím je užší spolupráce mezi PR a HR. Důležitost zaměstnanecké značky by měla být podporována generálním ředitelem podniku.

1.5 Nástroje externího personálního marketingu a employer brandingmu

O nástrojích externího personálního marketingu se v literatuře většinou píše pouze jako o nástrojích personálního marketingu nebo jako o komunikačních kanálech. Kmošek (2016) dělí nástroje personálního marketingu na offline a online nástroje. Dle Kmoška (2016) by si měl podnik položit následující otázky při výběru fungujících nástrojů: Offline nebo online nástroje personálního marketingu pro oslovení potencionálních uchazečů? Za co má smysl utrácet své marketingové rozpočty? Co používat pro rozvoj zaměstnanecké značky?

Dle Kulové (2019) je personální marketing obor, ve kterém podnik musí jít s dobou, aby věděl, jaké nástroje personálního marketingu jsou nyní efektivní a pomocí nich přilákal nové zaměstnance, které potřebuje. Sarsteiner (2020) hovoří o níže uvedených nástrojích personálního marketingu jako o nástrojích employer brandingmu pro externí komunikaci. Dle Menšíka (2019) díky nástrojům personálního marketingu lze měřit úspěšnost budování zaměstnanecké značky. Dle Hu (2019) mezi základní způsoby měření úspěšnosti budování silné zaměstnanecké značky patří návratnost investic a nákladů. Konkrétně z pohledu nákladů lze měřit např. náklady na rozvoj komunikace, na materiály, reklamu apod.

Dle Monster (©2021) by si měl podnik zvolit, jaké komunikační kanály tzv. nástroje personálního marketingu využije pro oslovení a získání cílové skupiny potencialních uchazečů. Dle Peyrona (2013), Reiners (2021) a Menšíka (2013) na základě EVP a vybraných komunikačních kanálů personalisté a marketingový tým musí rozvíjet komunikaci, která bude mít největší možný dopad na cílovou skupinu potencialních uchazečů. Dle Menšíka (2019) nástroje personálního marketingu pomohou zesílit komunikační sdělení a doručit jej cílové skupině.

Tabulka 2 Nástroje personálního marketingu v komunikačním mixu

Disciplíny komunikačního mixu	Nástroje personálního marketingu
Reklama	Pracovní portály Tištěná inzerce formou letáčků a brožur
Osobní prodej	Pracovní veletrhy Dny otevřených dveří Exkurze v podniku
PR aktivity	PR články v tisku
Event marketing a sponzoring	Workshopy Přednášková činnost Spolupráce s institucemi
Online komunikace	Web podniku Sociální sítě podniku

Zdroj: Březinová (2019)

Tabulka 2 demonstruje nástroje personálního marketingu, které jsou využívány v rámci jednotlivých disciplín komunikačního mixu. Dle Březinové (2019) komunikační mix je soubor metod a činností k oslovení potencialních uchazečů a stávajících zaměstnanců podniku. Uvedené nástroje personálního marketingu slouží k oslovení potencialních uchazečů a dle Menšíka (2021) dokážou zájem potencialního uchazeče o zaměstnání v daném podniku jedině podpořit. Kmošek (2020) kromě již uvedených nástrojů zmiňuje další nástroje personálního marketingu, kterými jsou např. vedení vlastních vzdělávacích programů, Direct marketing, Pay Per Click (dále jen PPC), konference a komunikace s komunitou a event marketing. Dle Menšíka (2019) součástí nástrojů je tvorba unikátního obsahu.

Dle Peškové (2006) jedním z nejrozšířenějších způsobů přilákání potencialních uchazečů je inzerování volných pracovních míst. Dle Ordioni (2017) s prvním inzerátem vzniká

zaměstnanecká značka. Uchazeč získává první zkušenost se zaměstnavatelem v ten moment, kdy si přečte inzerát. Uchazeč nabude určitá očekávání a vzniká zaměstnanecká značka. Dle Ivitera (©2021) inzerát musí zaujmout hned v titulku svého textu. Pokud inzerát svým titulkem nezaujme, lidé si jej ani nezobrazí. Inzerát by měl být psán jazykem, který odpovídá oslovované cílové skupině. Dle Peškové (2006) by měl inzerát poskytnout uchazeči informace o podniku (jaký podnik je, co nabízí apod.), zkrátka by se měl prezentovat takový, jaký doopravdy je a co skutečně může novému zaměstnanci nabídnout. Matolín (©2017) tvrdí, že inzerát není popis pracovního místa, ale jedná se o reklamní text. Inzerát musí potencionálního uchazeče zaujmout, nalákat, rychle srozumitelně sdělit hlavní výhody pracovního místa a proč by pro něj mělo být pracovní místo zajímavé. Při psaní inzerátu by měl podnik postupovat od nejdůležitějšího po nejméně důležité, lákavé vlastnosti nabízení pozice uvést hned na začátku inzerátu. Inzerát by měl být stručný, jednoduchý, konkrétní, nejefektivnější délka inzerátu je 300-400 slov. Styl komunikace inzerátu musí odpovídat image podniku. Styl komunikace nesmí být neosobní a bez emocí, ale zároveň ne neformální. Kam inzerát umístit? Dle Ivitera (©2021) by si měl podnik nejprve zjistit, kde se cílová skupina vyskytuje – kde hledá pracovní nabídky, případně informace o zaměstnavatelích a dle toho zvolit nástroje personálního marketingu.

Různé zdroje uvádí různé nástroje personálního marketingu. Neexistuje seznam, kde jsou jasně uvedeny a definovány nástroje personálního marketingu, z toho důvodu jsou níže zmíněny nejčastěji diskutované nástroje personálního marketingu.

1.5.1 Pracovní portály

Pracovní portály lze zařadit mezi nástroje online personálního marketingu. Ivitera (©2021) tvrdí, že podniky často vyberou nevhodný pracovní portál. Ani ty největší pracovní portály podniku nezaručí oslovení relevantních uchazečů. Nevýhodou pracovních portálů je jejich cena. Každý pracovní portál nabízí jiné cenové rozpětí a jiné portfolio služeb, proto si podnik musí ohlídat různé obchodní podmínky a kontrolovat způsoby plateb, které se také liší. Dle Kmoška (2017) by se podnik neměl spoléhat pouze na pracovní portály, je třeba se dívat dále než aktivní uchazeč o zaměstnání.

1.5.2 Veřejné akce a spolupráce se vzdělávacími institucemi

Pracovní veletrhy, dny otevřených dveří a účast na různých akcích jsou offline nástroji personálního marketingu, které podniky využívají pro oslovení potencionálních uchazečů.

Menšík (2019) a Březinová (2017) uvádí pracovní veletrhy jako nástroj personálního marketingu pro oslovení cílové skupiny potencionálních uchazečů. Zejména podniky, které

se zajímají o spolupráci se studenty a absolventy, by dle Menšíka (2015) měli věnovat pozornost pracovním veletrhům. Jde o zavedenou prestižní formu prezentace pracovních nabídek a podniku jako zaměstnavatele, proto je třeba se na tuto akci velmi pečlivě připravit. Pracovní veletrh je příležitostí k vyjádření, v čem je podnik jako zaměstnavatel jedinečný a jaký zážitek v souvislosti s prací nabízí. Pro ty podniky, co se již aktivně zabývají employer brandingem, bude vyjádření jednodušší. Podnik, který nepracuje se svou zaměstnaneckou značkou by se měl zaměřit na komunikaci s publikem, to znamená informovat svou cílovou skupinu, že se chystá na ten či onen pracovní veletrh a je možné se tam setkat. Podnik by měl promyšleně využít všechny prostředky, které má k dispozici pro komunikaci, tedy další nástroje personálního marketingu (kariérní stránky, sociální sítě aj.). Dále by se měl podnik zaměřit na samotný prezentační stánek na pracovním veletrhu. Prezentační stánek vyjadřuje identitu podniku. Stánek je brán jako physical evidence (fyzická evidence) v 7P marketingového mixu v personalistice. Součástí stánku je katalog, brožura či leták, video prezentace, dárkové předměty, u kterých je zapotřebí myslet na jejich fyzickou evidenci. Ovšem nejdůležitější je samotné působení personalisty/zaměstnance podniku na pracovním veletrhu.

Kmošek (2016) kromě pracovních veletrhů zaměstnavatelům doporučuje spolupráci se vzdělávacími institucemi. Dle Jindřichové (2016) by se měl zaměstnavatel snažit dostat do povědomí studentů prostřednictvím přednášek či workshopů. Dle Peškové (2006) nejznámější aktivity zaměřené na studenty jsou v zahraničí známy pod pojmem campus recruiting. V rámci campus recruiting se jednotliví zaměstnavatelé představují studentům a zvou je ke svým stánkům, kde prezentují podnik a provádějí pohovory se zájemci.

Březinová (2019), Kmošek (2020) a Pešková (2006) uvádí dny otevřených dveří jako další nástroj personálního marketingu. Dle Peškové (2006) dny otevřených dveří podniku neslouží primárně k lákání potenciálních uchazečů, ale plní důležité vedlejší cíle. Podstatou dnů otevřených dveří je rozšiřovat povědomí o podniku (budovat jeho image a poskytovat správné informace o zaměstnavateli), posilovat sounáležitost potenciálního uchazeče s podnikem, vytvářet k podniku určitý vztah a důvěru. Dny otevřených dveří pomáhají budovat a šířit dobrou pověst podniku.

1.5.3 Kariérní stránky podniku

Schejbalová (2018), Hovorka (2016), Menšík (2013), Martić (2018), Hu (2019) a Březinová (2019) uvádí jako komunikační kanály pro oslovení potenciálního uchazeče kariérní stránky podniku. Dle Kmoška (2016) se jedná o online nástroj personálního marketingu. Dle Sarsteinera (2020) kariérní stránky podniku jsou ideální pro potenciální

zaměstnance a pro prezentaci sebe jako atraktivního zaměstnavatele. Dle Menšíka (2015) kariérní stránky představují bránu do srdce podniku a mohou být pro uchazeče o zaměstnání prvním setkáním s podnikem. Z toho vyplývá, že je důležité zanechat ten nejlepší první dojem, a především jasně a srozumitelně komunikovat volné pracovní pozice. Dle Kowalaka (2020) podniky, které pečlivě spravují své kariérní stránky a budují svou značku zaměstnavatele, mají při nábore nových zaměstnanců výhodu. Uchazeči totiž často cíleně hledají práci na webu podniku (kariérní stránky jsou jeho součástí) a podnik tak ušetří nemalé prostředky za drahou inzerci volných pracovních míst na pracovních portálech. Dle Škopkové (2020) by kariérní stránky měly být zajímavě řešeny. Při přípravě obsahu a designu je důležité si upřesnit, kdo má být cílovou skupinou kariérních stránek. Dle Slačákové (2018) by kariérní stránka neměla sloužit pouze jako inzertní portál, ale jako plocha, která má potencionální uchazeče zaujmout a nadchnout pro to, co podnik dělá. Proto je naprosto nezbytná spolupráce marketingového a personálního oddělení v každém podniku. Díky spojení marketingu a personalistiky kariérní stránky nejsou odsouzené k zániku. Pokud se chce podnik zatraktivnit u potencionálních uchazečů, kariérní stránka by měla obsahovat účel podniku, představení produktu či služby podniku, příběhy úspěšných zaměstnanců a výzvu ke komunikaci. Účel podniku neznamená to, čím se podnik zabývá. „*Účel podniku odpovídá na otázky: Proč jsme na trhu? Proč přežíváme? Čím hodnotným přispíváme do společnosti?*“ (Slačáková, 2018). Dle Slačákové (2018) pro spoustu uchazečů je velmi důležité ztotožnit se s účelem daného podniku. Dále potencionální uchazeče zajímá, produkt/služba, na kterém se případně budou podílet. Mělo by jím to být představeno velmi jednoduše. Uchazeči nesměřují pouze na kariérní stránky podniku, ale zajímají se o celý web podniku. Kadlec (2016) tvrdí, že pokud potencionálního uchazeče odradí vzhled, forma komunikace či nepřehlednost webu podniku, pozice podniku coby budoucího zaměstnavatele se stává nejistou. Dle Aprofes (©2018) by měla být možnost na webu podniku virtuálně nahlédnout do dění v podniku. Dle Kmoška (2017) mohou pomoci fotografie z podniku při představě obrazu podniku směrem k potencionálnímu zaměstnanci. Díky fotografiím i videím se potencionální zaměstnanec seznámí s procesy a událostmi, do kterých se možná v budoucnu zapojí a zaměstnanci, které v podniku potká. Dále je dle Aprofes (©2018) a Novosilnaji (2020) pro podnik velmi přínosné, když seznamuje veřejnost s úspěchy svých zaměstnanců, s jejich příběhy, s možnostmi kariérního růstu, s plány podniku obecně a důležitými hodnotami podniku, tím dochází k odrazu kultury podniku. Dle Kmoška (2016) podnik v rámci personálního marketingu musí perfektně zvládat optimalizaci webu a kariérních stránek podniku. Dle Vurbsové (2018) jsou pro podnik rozhodující např. počty návštěvníků kariérní stránky, celkový čas, který na kariérní stránce strávil a počet reakcí na nabízené pozice.

Díky těmto indikátorům lze měřit atraktivitu zaměstnanecké značky. Sláčková (2018) doporučuje kariérní stránky a web podniku propagovat skrze sociální síť podniku.

1.5.4 Sociální média

Schejbalová (2018), Hovorka (2016), Menšík (2013), Martic (2018), Hu (2019) a Březinová (2019) uvádí jako komunikační kanály pro oslovení potenciálního uchazeče sociální média (sociální síť) podniku. Dle Kmoška (2020) jsou online efektivním nástrojem pro personalisty, ale pouze tehdy, pokud je personalisté umí adekvátně využívat. Sociální síť poskytují obrovský prostor pro prezentaci podniku a budování jeho image. Sociální síť jsou klíčové pro personální marketing, dle Madeline (2018), Břehovské (2020) a Kmoška (2020) hrají velkou roli v budování zaměstnanecké značky, zvyšují atraktivitu nabízených volných pracovních míst. Podniky skrze sociální síť zveřejňují různé aktuality, fotografie, videa, novinky, které mohou přibližovat kulturu a atmosféru v podniku.

1.6 Personální výzkum v praxi

Dle Honsové (2020) společnost Randstad již třetím rokem realizuje nezávislý průzkum zaměstnaneckých preferencí Employer Brand Research, který probíhá ve 33 zemích světa. ČR se také zapojila do Employer Brand Research (respondenti jsou Češi). Jednotliví respondenti jsou charakterizováni dle pohlaví (muž, žena), věku (18-24, 25-44, 45-64), vzdělání (nižší, střední, vyšší), zaměstnání (trvalý pracovní poměr, dočasný pracovní poměr, OSVČ/freelance, hledá práci/nezaměstnaný, v domácnosti, student, jiné), regionu (Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Pardubice, Olomouc, Morava – Slezsko, Plzeň, Střední Čechy, Praha, Jižní Čechy, Vysočina, Jižní Morava, Zlín) a generace (baby boomers, generace X, generace Y, generace Z). Průzkum zkoumá atraktivitu zaměstnavatelů v ČR. Dále kritéria, která Češi zohledňují při výběru zaměstnavatele a způsoby hledání volného pracovního místa. Pro určení atraktivity zaměstnavatele je respondentovi položena otázka: „Chtěl/a byste pracovat pro tento podnik?“ Kritéria, která jsou pro respondenty důležitá při výběru zaměstnavatele, se pojí s atraktivitou podniku (atraktivní plat a benefity, jistota zaměstnání, příjemná pracovní atmosféra, finanční zdraví podniku, kariérní růst, rovnováha osobního a pracovního života, flexibilita, používání nejnovějších technologií, velmi dobrá pověst podniku, kultura podniku, zajímavá náplň práce, možnost vzdělávání a rozvoje, společenská odpovědnost podniku). Uvedená kritéria jsou ve vyhodnocení průzkumu brána jako faktory EVP. Employer Brand Research zjišťuje v další otázce, které kanály respondenti využívají při hledání volných pracovních míst. Respondent má na výběr z těchto možností: pracovní portály, doporučení/známí, pracovní veletrhy, kariérní stránky podniku,

sociální média, jiné. Respondenti ještě uvádí, jaké využívají pracovní portály a sociální média. Nejvýznamnější rozdíly v kritériích při výběru zaměstnavatele byly zjištěny mezi jednotlivými generacemi. Způsoby hledání volného pracovního místa závisí především na vzdělání, věku a pohlaví respondentů. Randstad Employer Brand Researche poskytuje spolehlivé závěry pro zaměstnavatele, které do svého výzkumu zahrne. Na základě výsledku průzkumu je prvním třem atraktivním zaměstnavatelům udělena cena Randstad Award. Tento průzkum je pro vítěze zpětnou vazbou, která jim říká, že mají silný personální marketing a umí budovat značku zaměstnavatele.

1.7 Teoretické vymezení personálního výzkumu

Na úvod tohoto pododdílu je třeba definovat rozdíl mezi výzkumem a průzkumem. Literatura v souvislosti s personalistikou používá pojem personální výzkum. Dle Olecké a Ivanové (2010) je výzkum obecnější způsob zkoumání, klade si vědecké cíle. Předmětem diplomové práce je personální průzkum. Ten si v porovnání s výzkumem neklade vědecké cíle. Průzkum se zaměřuje na vyřešení aktuálního úkolu a bezprostřední aplikaci získaných poznatků.

Dle MBA Skool Team (2016) personální výzkum je druh výzkumu, který se provádí v oblasti lidských zdrojů. Dle Kociánové (2010) analýzy v personální oblasti jsou prováděné za účelem odkrývání vzájemné souvislosti mezi různými skutečnostmi a doporučení námětů či návrhů na optimalizaci problémových oblastí. V externím personálním marketingu jde o průzkum trhu, který cílí na konkrétní skupinu vně podniku. Dle Spáčila (©2012-2021) má průzkum pomoci lépe pochopit cílovou skupinu, jejíž názory lze zjistit pomocí empirického výzkumu metodou dotazníkového šetření. Dle Juřenikové (©2019) dotazníkové šetření patří k nejrozšířenějším formám sběru dat. Dotazník je soubor připravených otázek, které jsou logicky uspořádané. Dotazníkové šetření je výhodně použitelné pro získání informací od mnoha jedinců v průběhu omezeného časového úseku. Dotazník je vhodný pro ta šetření, kde je potřeba vyhodnotit výsledky statisticky.

Dle Olecké a Ivanové (2010) může být výzkum kvantitativní nebo kvalitativní. Dle DeFranzo (©2010-2020) se kvantitativní výzkum používá ke kvantifikaci problému generováním číselných dat nebo dat, která lze transformovat do použitelných statistik. Používá se ke kvantifikaci postojů, názorů, chování apod., poté ke zobecnění výsledků z větší populace vzorků. Kvantitativní výzkum využívá měřitelná data k formulování faktů a odkrývání vzorců ve výzkumu. Dle Survio (©2012-2020a) naopak kvalitativní výzkum je především průzkumný,

používá se ke zjištění názorů a motivací, k pochopení myšlení cílové skupiny. Použitím obou metod často dochází k získání nejlepších výsledků.

1.7.1 Konstrukce dotazníku

Juřeníková (©2019) tvrdí, že je nutné stanovit oblast šetření. Pro stanovení oblasti šetření by se měla provést předběžná teoretická analýza, tzn. prostudovat literaturu, týkající se dané problematiky, provést tzv. rešerši.

Dalším krokem je stanovení cíle dotazníkového šetření. Správně formulovaný cíl je takový, který říká, co bude zjišťováno.

Poté je třeba stanovit téma šetření a formulovat problém. Formulace problému je jedním z nejobtížnějších a nejtěžších kroků konstrukce dotazníku. Správně formulovaný výzkumný problém je ve formě otázky či souboru otázek, které musí být jasné, srozumitelné a jednoznačné. Na základě výzkumného problému se stanoví výzkumné otázky. Výzkumná otázka by měla vyjadřovat vztah mezi dvěma nebo více proměnnými. Proměnná je měřitelný jev nebo vlastnost, která ve výzkumu nabývá určitou hodnotu. Proměnné mohou mít podobu fyzických a demografických vlastností (např. pohlaví, věk, vzdělání) nebo vztahových vlastností lidí (chování, názory, myšlení lidí v určité situaci). Poté přichází na řadu tvorba jednotlivých otázek dotazníku.

Dle Urbana (2005) při konstrukci otázek je třeba brát v úvahu jejich pořadí. Dotazník by měl začínat lehčími otázkami, ty by měly respondentu zaujmout tak, aby v dotazníku dále pokračoval. Střední část dotazníku může obsahovat otázky, které kladou větší nároky na respondenta. Závěrečná část dotazníku by měla obsahovat sociodemografické otázky. Dle Dismana (2018) při návrhu otázek do dotazníku je třeba dbát na řadu aspektů. Dle obsahové stránky otázky, je třeba vhodně zvolit způsob, jakým bude otázka zpracována, tedy zvolit správnou formu odpovědi. Dále je zapotřebí přemýšlet nad tím, zda informace získaná otázkou, je pro cíl výzkumu dostatečná. Nejen obsah otázky je třeba ověřovat, ale i její formu – je třeba dbát o to, aby byla otázka pro všechny respondenty srozumitelná a jednoznačná.

Typy otázek lze dělit na otevřené, uzavřené a polouzavřené. Otevřené jsou ty, na které respondent odpovídá vlastními slovy, ty je vhodné dle Urbana (2005) umístit do střední části dotazníku. U otázek uzavřených je odpověď zaznamenána označením nejuvhodnější alternativy ze seznamu předem připravených odpovědí. Juřeníková (©2019), Olecká a Ivanová (2010) dělí uzavřené otázky na dichotomické a polynomické. Dle Juřeníkové (©2019) dichotomické otázky nabízí pouze dvě možnosti odpovědi, které se vzájemně vylučují. Polynomické otázky nabízí možnost více než dvou odpovědí. Polynomické otázky se dělí na výběrové, výčtové

a stupnicové (pořadové). Výběrové otázky poskytují více možných odpovědí, kdy si respondent volí pouze jednu z uvedených. Nabídka odpovědí musí být vyčerpávající, ale nesmí jich být příliš mnoho. Zvláštním typem výběrových odpovědí jsou škálové odpovědi, často se používá Likertova škála, kdy se dle Olecké a Ivanové (2010) prezentuje určité tvrzení a po respondentovi se požaduje, aby vyjádřil stupeň svého souhlasu/nesouhlasu na hodnotící škále (obyčejně sedmibodové). Výčtové otázky umožňují respondentům zvolit více možných odpovědí. Stupnicové neboli pořadové otázky umožňují respondentům určit pořadí jednotlivých variant odpovědí dle stanovených kritérií. Dle Dismana (2018) se může stát, že se respondenti neztotožňují ani s jednou nabízenou odpovědí, která by odpovídala jejich názoru, proto je vhodné použít polouzavřené otázky (možnost odpovědi „jiné“ pro doplnění názoru, postoj, vyjádření respondenta). Jedná se o otázky, které dávají respondentovi možnost odpovědět, buď označením některých variant ze seznamu, nebo zodpovědět otázku jako otevřenou.

Po sestavení dotazníku před sběrem dat by měl být dle Juřeníkové (©2019) proveden předvýzkum neboli pilotáž. Předvýzkum je zmenšený prototyp výzkumu, který se provádí na menším vzorku osob. Díky předvýzkumu lze eliminovat chyby (např. nevhodně a nejednoznačně formulované otázky a odpovědi).

1.7.2 Výběr vzorku respondentů

Dle Nielsen (©2021) a Survio (©2012-2020) z definice cíle dotazníkového šetření vychází specifikace cílové skupiny respondentů, tedy těch, kteří poskytnou relevantní informace. Proto se kromě splnění kritérií pro výběr do výzkumu sleduje i struktura vzorku, jeho další charakteristiky, např. pohlaví respondentů, vzdělání, věk apod. Možnosti výběru struktury vzorku se odvíjí od znalosti charakteristik dané cílové skupiny, velikosti vzorku, metody výběru respondentů a jejich podílu v populaci.

Olecká a Ivanová (2010) rozlišují dvě metody výběru respondentů – pravděpodobnostní a nepravděpodobnostní výběr. Pravděpodobnostní výběr je charakteristický pro kvantitativní výzkum, kdy je cílem výzkumu testování hypotézy o široké populaci. Dle McCombes (2021) pravděpodobnostní výběr je náhodný výběr respondentů, kdy každý člen populace má šanci být vybrán. Výsledky průzkumu jsou reprezentativní pro celou populaci. Naopak nepravděpodobnostní výběr se používá v průzkumném a kvalitativním výzkumu, kdy cílem průzkumu je porozumět malé nebo nedostatečně prozkoumané populaci. McCombes (2021) nepravděpodobnostní výběr nazývá jako záměrný výběr, kdy respondenti nejsou náhodně vybráni. Respondenti jsou vybráni dle výzkumníkových kritérií dle cíle průzkumu.

Survio (©2012-2020), Olecká a Ivanová (2010) uvádí těchto pět technik pravděpodobnostního výběru:

- Prostý náhodný výběr – respondenti jsou vybíráni náhodně. Tento způsob výběru lze přirovnat k „losování“, respondent má stejnou šanci na výběr. Výsledky průzkumu je třeba brát obecně.
- Systematický náhodný výběr – je nastaven k výběru každého n-tého případu, kdy ze seznamu potencionálních respondentů se vybere např. každý desátý, kterému se zašle dotazník k vyplnění.
- Stratifikovaný náhodný výběr – spočívá ve vytvoření skupiny, která je úzce zaměřena. Tato skupina se nazývá straty, do které je zařazen jedinec s požadovanými vlastnostmi (např. muži do 18 let). Tento způsob je vhodné použít tehdy, kdy se výzkum zaměřuje na konkrétní oblast a konkrétní cílovou skupinu.
- Vícestupňový shlukový výběr – je podobný stratifikovanému náhodnému výběru, ale není úzce zaměřený (nevytváří se straty). Vytváří se přirozená seskupení lidí (klastry). Např. kraj je základní soubor, ten je následně rozdělen na okresy a pro průzkum jsou vybrány pouze některé okresy. Okres je dále rozdělen na obce a z obcí jsou následně vybrány pouze některé. Ve vybraných obcích jsou respondenti, kterým je zaslán dotazník pro vyplnění. Respondenti bývají většinou náhodně vybráni.

Olecká a Ivanová (2010), McCombes (2021) a Survio (©2012-2020) uvádí následujících pět technik záměrného výběru:

- Kvótní výběr – při kvótním výběru jsou eliminovány vlastnosti celé populace nebo jiného základního souboru. Pokud výzkumník chce výsledky poskytnuté vybraným souborem respondentů zobecnit na celý základní soubor, pak je potřeba, aby daný výběrový soubor měl stejné charakteristiky jako základní soubor. Když výběrový soubor bude splňovat charakteristiky základního souboru, lze o něm říct, že se jedná o reprezentativní výběr/reprezentativní vzorek respondentů.
- Účelový – výběr respondentů vybírá výzkumník dle potřeb svých a výzkumu. Téměř nikdy neumožní závěr výzkumu zobecnit.
- Snowball (sněhová koule) – výběr spočívá na „nabalování“ dalších zkoumaných osob pomocí informátorů, resp. výzkumník má na počátku jednu zkoumanou osobu, která ho odkáže na další osoby.
- Výběr na základě dostupnosti – výzkumník vybírá respondenty, kteří jsou k dispozici. Tato technika nedokáže závěr výzkumu zobecnit.

- Výběr na základě dobrovolnosti – lidé se dobrovolně účastní průzkumu, výzkumník si konkrétní respondenty nevybírám.

1.7.3 Výpočet velikosti vzorku respondentů

Dle Drumond (2019) je velikost vzorku odborný termín, který označuje počet respondentů, kteří reprezentují sledovanou populaci. Dle Qualtrics (©2021) velikost vzorku je velmi důležitá pro získání přesných, statisticky významných výsledků a úspěšného provedení průzkumu. Pro výpočet velikosti vzorku respondentů je tedy nezbytné znát velikost základního souboru.

Pro výpočet velikosti vzorku je dále třeba stanovit hodnotu směrodatné odchylky a hladiny spolehlivosti. Dle Drumond (2019) chybovost vyjadřuje procento chyby (+/-x %) v průzkumu, kterou je výzkumník ochoten přijmout. S chybovostí se pojí hladina spolehlivosti. Dle SurveyMonkey (©1999-2021) hladina spolehlivosti vyjadřuje přesnost průzkumu v procentech. Nejčastěji se hodnota hladiny spolehlivosti uvádí 95 %, tím pádem hodnota směrodatné odchylky nejčastěji bývá 5 %.

Dalším krokem pro výpočet velikosti vzorku je určení koeficientu spolehlivosti. SurveyMonkey (©1999-2021) používá pojem z-score. Na základě znalosti hladiny spolehlivosti se pomocí matematických tabulek určí koeficient spolehlivosti. U hodnoty hladiny spolehlivosti 95 % je hodnota koeficientu spolehlivosti 1,96.

Dle Drumond (2019) a Qualtrics (©2021) je posledním ukazatelem standardní odchylka. Nejčastěji se hodnota standardní odchylky volí 0,5. Tato hodnota standardní odchylky pomůže zajistit, aby velikost vzorku byla dostatečně velká. Standardní odchylka znamená, do jaké míry se odpovědi respondentů budou od sebe navzájem a od průměru lišit.

SurveyMonkey (©1999-2021) a Drumond (2019) uvádí následující vzorec č. 1 pro výpočet velikosti vzorku respondentů:

$$\text{velikost vzorku} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)} \quad (1)$$

kde:

z ... koeficient spolehlivosti (z-score)

p ... standardní odchylka

e ... směrodatná odchylka (chybovost)

N ... základní soubor

Pro stanovení počtu respondentů bude diplomové práce dále vycházet z výše uvedeného vzorce, bude počítat s hodnotou 95 % hladiny spolehlivosti průzkumu, tudíž chybovost průzkumu bude +/- 5 %.

1.7.4 Analýza výsledných dat

Dle Olecké a Ivanové (2010) po shromáždění potřebných dat od respondentů následuje další krok, a tím je analýza získaných dat a interpretace výsledků. Dle Součka (2019) by v prvním kroku analýzy mělo dojít k očištění a případnému setřídění dat. Dále je vhodné provést kódování, zejména u otevřených otázek (pokud neslouží pouze k dokreslení situace). Pro jejich statistické vyhodnocení je potřeba jednotlivé odpovědi projít a překódovat je tak, aby byly srovnatelné. Dle Olecké a Ivanové (2010) je při analýze dat nutné se podívat na výzkumnou otázku či soubor otázek, aby bylo jasné, co ze získaných dat udělat pro získání žádoucí odpovědi. Celá analýza musí probíhat se zaměřením na výzkumné otázky. Dle Juřeníkové (©2019) je další částí analýzy vyhodnocení dat a interpretace výsledků. Pro interpretaci výsledků se používají tabulky, grafy a texty. Dle Součka (2019) a Juřeníkové (©2019) je dále nezbytné z výsledku výzkumu vyvodit závěry a navrhnout možná doporučení.

2 ANALÝZA OČEKÁVÁNÍ STUDENTŮ DOPRAVNÍ FAKULTY JANA PERNERA PŘI HLEDÁNÍ ZAMĚSTNÁNÍ

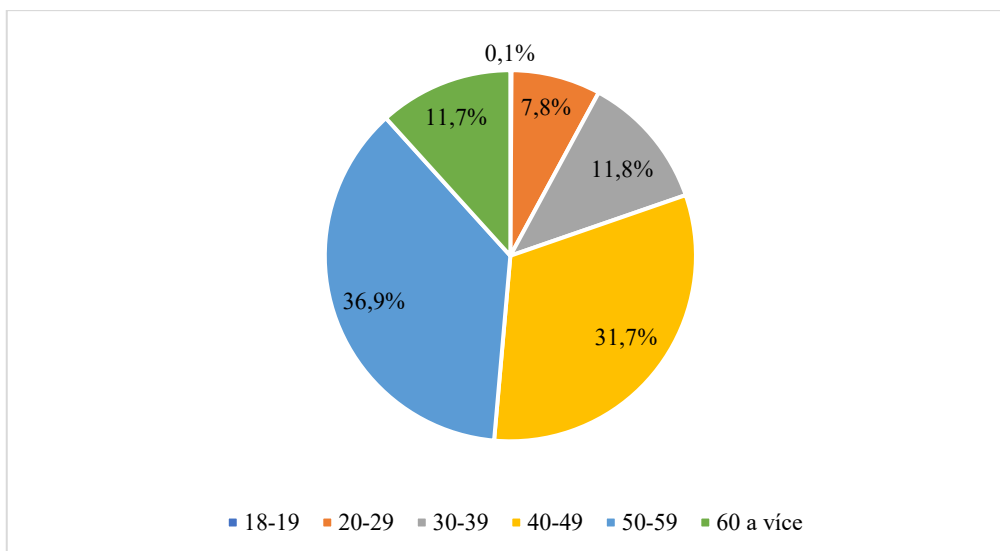
Cílem průzkumu je zjistit preference studentů Dopravní fakulty Jana Pernera (dále jen DFJP) při výběru zaměstnavatele jakožto potencionálních uchazečů o práci v organizaci Správa železnic (dále jen SŽ). V rámci průzkumu bude zjišťováno, kde by studenti hledali pracovní nabídky a informace o potencionálním zaměstnavateli. Dále bude zkoumáno, jací zaměstnavatelé jsou pro studenty DFJP atraktivní. Průzkum se bude podrobněji zabývat vnímáním atraktivity SŽ jako zaměstnavatele z pohledu studentů. Data z průzkumu budou popsána a zpracována do grafů. Výsledná data budou sloužit pro návrh opatření v rámci personálního marketingu ve SŽ.

Druhá kapitola se bude členit na šest oddílů. První dva oddíly budou zaměřeny na SŽ jako zaměstnavatele, její strukturu zaměstnanců a aktivity, které nabízí studentům vysokých škol za účelem zvyšování image organizace a získávání nových kvalitních zaměstnanců. Třetí oddíl bude pojednávat o vytvoření dotazníku. Ve čtvrtém oddílu bude dotazník vyhodnocen a získaná data budou popsána. Obsahem pátého oddílu bude hloubkový rozhovor k problematice HR marketingu ve SŽ s Ing. Evou Rubešovou, systémovou specialistkou na oddělení vzdělávání, personálního odboru SŽ. V šestém oddílu bude celá druhá kapitola shrnuta.

2.1 Správa železnic

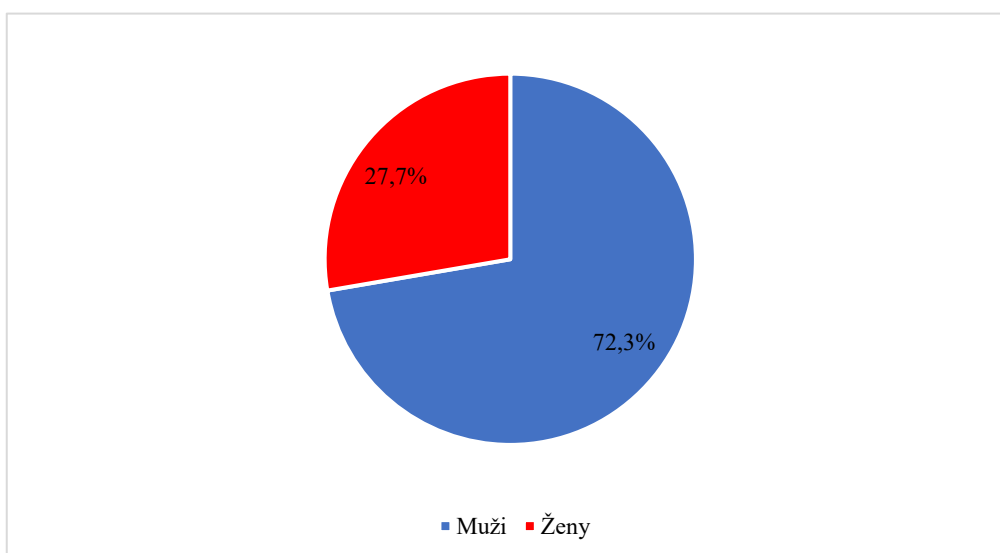
„Na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace (č. 77/2002 Sb.), došlo 31. 12. 2002 k zániku státní organizace České dráhy bez likvidace. K 1. 1. 2003 vznikly dvě nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s., a státní organizace Správa železniční dopravní cesty. K 1. 1. 2020 se Správa železniční dopravní cesty přejmenovala na Správa železnic, státní organizace“ (Správa železnic, státní organizace, ©2021).

Dle výroční zprávy SŽ (2019, s. 62) od roku 2003 SŽ plní funkci provozovatele a vlastníka železniční dopravní cesty v ČR. Svou činnost zahájila s pouhými 61 zaměstnanci. SŽ je manažerem drážní infrastruktury v ČR. SŽ zajišťuje provozuschopnost, údržbu, opravy, rozvoj a modernizaci drážní infrastruktury. SŽ se dlouhodobě profiluje jako moderní, stabilní a perspektivní společnost, která je jedním z největších zaměstnavatelů v ČR a vůbec největším v železniční dopravě. SŽ má nyní více než 17 000 zaměstnanců pracujících zhruba ve 172 profesích a v 18 organizačních složkách působících v jednotlivých regionech ČR.



Obrázek 4 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2019 (Výroční zpráva SŽ, 2019, s. 64)

Z obrázku 4 je zřejmé, že nejpočetnější věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 50-59 let. Tvoří více než třetinu věkové struktury organizace. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 40-49 let. Lidí ve věku 40-59 let je ve SŽ nejvíce. SŽ zaměstnává zhruba stejný počet zaměstnanců ve věkovém rozmezí 30-39 let a ve věku 60 a více let. Druhou nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 20-29 let. Lidí ve věku 18-19 let je zaměstnáno v organizaci nejméně. Dle výroční zprávy SŽ (2019, s. 63) se věková struktura zaměstnanců meziročně výrazně nezměnila, k 31. 12. 2019 činil průměrný věk zaměstnance SŽ 48,26 let (meziroční nárůst o 0,3 %).



Obrázek 5 Genderová struktura zaměstnanců k 31. 12. 2019 (Výroční zpráva SŽ, 2019, s. 64)

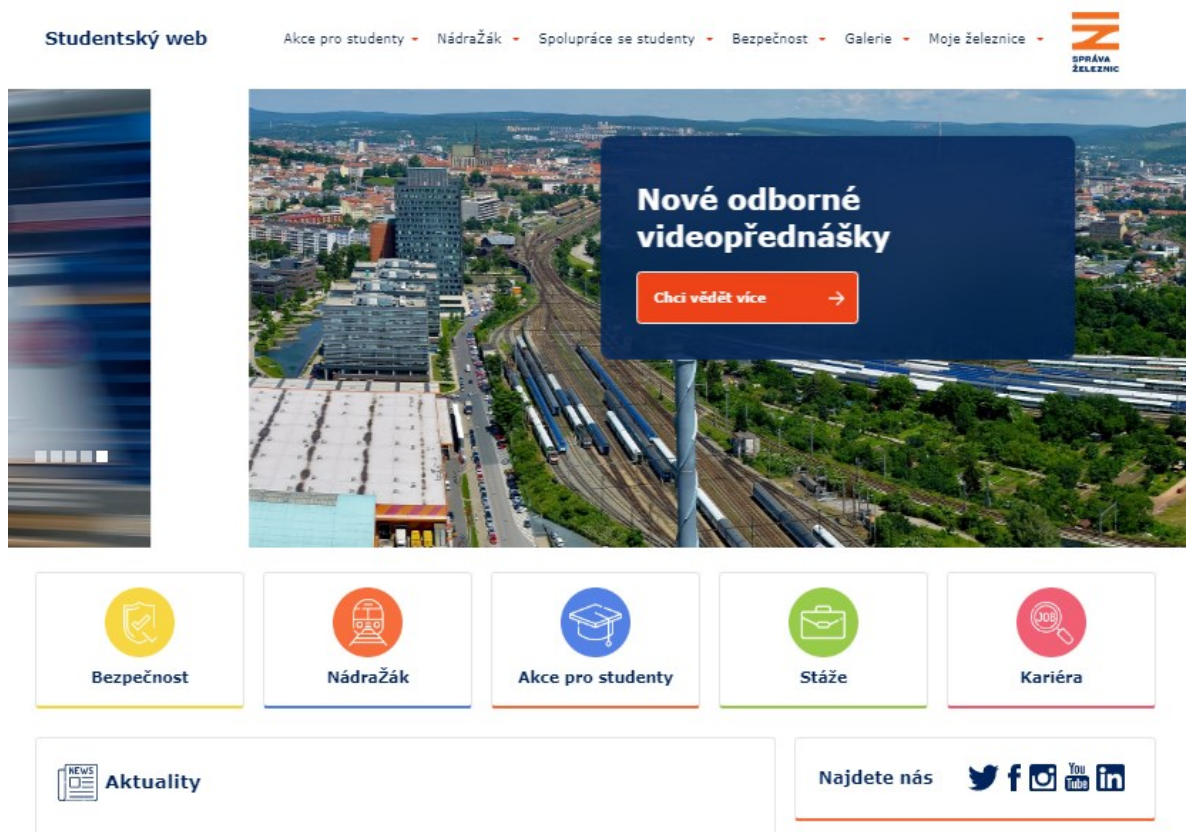
Obrázek 5 jasně ukazuje, že v organizaci je výrazně zastoupeno mužské pohlaví. Muži tvoří 72,3 % personálu a ženy pouze 27,7 %. Dle výroční zprávy SŽ (2019, s. 63) meziročně však podíl mužů poklesl o 1 %.

2.2 Aktivity pro vysokoškolské studenty

Dle výroční zprávy SŽ (2019, s. 68) SŽ věnuje velkou pozornost společenské odpovědnosti ve vztahu k veřejnosti. Aktivity, které rozvíjí, se týkají sociální, ekonomické a ekologické oblasti. SŽ spolupracuje nejen s partnerskými subjekty působící v resortu dopravy, ale také s oborovými středními a vysokými školami.

SŽ se v rámci společenské odpovědnosti rozhodla zaměřit prostřednictvím **Student programu** na mladé lidi ve věku od 14 do 24 let – studenty učilišť, středních a vysokých škol. SŽ si je vědoma důležitosti spolupráce se školami pro získání špičkových odborníků, kteří jsou pro toto odvětví nezbytní. SŽ spolupracuje s jedenácti fakultami vysokých škol. Dle výroční zprávy SŽ (2019, s. 69) organizace pořádá pro studenty vysokých škol odborné praxe, stáže a další akce, jako je např. interaktivní konference a Fotosoutěž SŽ. V rámci Student programu se zaměstnanci podílejí na přípravě a realizaci odborných přednášek, workshopů a dalších akcí, pořádaných školami. Dále SŽ vypisuje témata bakalářských a diplomových prací, nabízí studentům vysokých škol odborné konzultace a pomoc při zpracování závěrečných prací.

Organizace si uvědomuje, že při komunikaci se studenty je důležité pozitivní vnímání SŽ. Kromě osobního setkání na školních i mimoškolních akcích využívá k aktivní komunikaci se studenty specializovaný webový portál.



Obrázek 6 Studentský web Správy železnic (Správa železnic, státní organizace, ©2014-2021)

Na obrázku 6 je náhled Studentského webu organizace SŽ, který je hlavním nástrojem pro komunikaci se studenty. Obsahem Studentského webu SŽ jsou aktivity a aktuality (nabídky praxí, soutěže, přednášky atd.), o které by se mohli studenti zajímat a případně se zúčastnit. Studentský web odkazuje na profily SŽ na sociálních sítích Twitter, Facebook, Instagram, YouTube a LinkedIn.

2.3 Průzkum preferencí studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele

V tomto oddíle druhé kapitoly bude vysvětlen postup realizace průzkumu na základě teoretického vymezení personálního výzkumu uvedeného v první kapitole.

Nejprve byla provedena rešerše. Byla prostudována literatura spjatá s tématikou personálního marketingu. Tomuto tématu se věnují především zahraniční autoři. V ČR diskutuje o personálním marketingu pouze pár odborníků, kteří se začali o tomto oboru zmiňovat zhruba před třemi lety, ale jsou přesvědčeni o jeho důležitosti. Kompletní průzkum (dotazníkové šetření) v oblasti personálního marketingu, který by mohl být využit pro analýzu, nebyl nalezen.

V přípravné fázi dotazníkového šetření bylo nutné definovat:

- téma šetření – preference studentů DFJP při výběru zaměstnavatele,
- výzkumný problém – jaké jsou preference studentů DFJP při výběru zaměstnavatele a jak studenti vnímají zaměstnavatele SŽ,
- význam řešení problému – zjistit názory studentů a navrhnout možná opatření v rámci personálního marketingu ve SŽ.

Na základě formulace výzkumného problému byla stanovena hlavní výzkumná otázka a čtyři dílčí výzkumné otázky (dále jen DVO):

- Hlavní výzkumná otázka: „Jaké jsou preference studentů DFJP při výběru zaměstnavatele?“
- DVO1: „Jsou rozdílné preference mezi muži a ženami?“
- DVO2: „Co z hlediska obsahu zajímá studenty DFJP ve vztahu k potencionálnímu zaměstnavateli?“
- DVO3: „Jak studenti DFJP vnímají zaměstnaneckou značku SŽ?“
- DVO4: „Je rozdílné vnímání zaměstnanecké značky SŽ mezi studenty ekonomických a technických studijních oborů DFJP?“

Dále bylo nutné stanovit průběh průzkumu a jeho metody. Pro dosažení cíle průzkumu byl zvolen kvalitativní výzkum. Na základě stanoveného cíle průzkumu (uvedený v úvodu druhé kapitoly), bylo třeba zvolit vhodnou metodu pro stanovení výběru vzorku respondentů. Pro stanovení výběrového souboru byla použita metoda záměrného (nepravděpodobnostního) výběru, kdy respondenti jsou vybráni dle určitých kritérií pro splnění cíle průzkumu (studenti DFJP prezenční formy studia). Jako technika záměrného výběru byl zvolen výběr vzorku respondentů na základě dobrovolnosti.

Pro výpočet velikosti vzorku respondentů byl použit vzorec uvedený v první kapitole, konkrétně v pododdíle 1.7.3.

Pro výpočet velikosti vzorku je nezbytné znát tyto ukazatele:

- koeficient spolehlivosti (z) = 1,96
- standardní odchylka (p) = 0,5
- směrodatná odchylka (e) = 5 %
- základní soubor (N) = 729 (počet studentů DFJP prezenční formy studia k 31. 3. 2021 byl zjištěn od studijní referentky DFJP).

Hodnoty jednotlivých ukazatelů byly dosaženy:

$$\text{velikost vzorku} = \frac{\frac{1,96^2 \times 0,5(1-0,5)}{0,05^2}}{1 + \left(\frac{1,96^2 \times 0,5(1-0,5)}{0,05^2 \times 729} \right)} = 251,583 \doteq 252 \text{ respondentů} \quad (2)$$

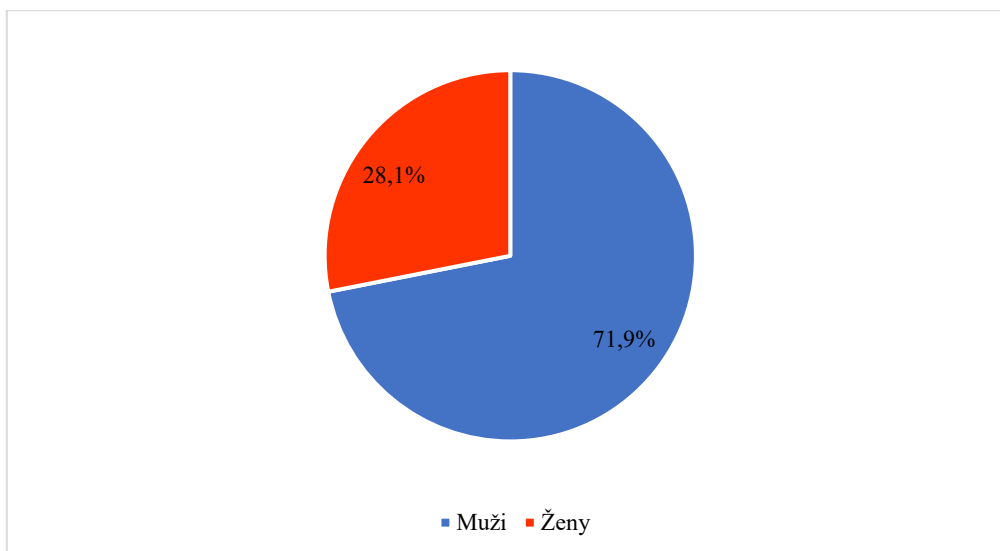
Počet respondentů potřebných pro průzkum je 252. Jedná se o minimální počet respondentů.

Sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen v online platformě Survio. Otázky v dotazníkovém šetření byly konstruovány na základě prostudované literatury a formulovány tak, aby odpověděli i ti studenti, kteří nemají zkušenosti s výběrem zaměstnavatele. Dotazník obsahoval dvanáct otázek, z toho tři sociodemografické (pohlaví, ročník studia a studijní obor). Byly použity otevřené, uzavřené i polouzavřené otázky. Po sestavení dotazníku byla provedena pilotáž, aby bylo zaručeno, že dotazník bude pro respondenty srozumitelný a pochopitelný. Následně byl dotazník rozeslán do sedmi univerzitních skupin na sociální síti Facebook. Jednalo se o skupiny, jejímiž členy jsou pouze studenti DFJP nebo obecně studenti Univerzity Pardubice (dále jen UPCE). Dotazník byl zveřejněn i na studentském intranetu UPCE a facebookovém profilu DFJP. Dotazník byl šířen i pomocí aplikace Messenger, kde byli přímo oslovoováni studenti DFJP, někteří z oslovených sdíleli dotazník mezi svými kamarády a spolužáky z DFJP. Sběr dat a jejich záznam trval od 26. 4. 2021 do 14. 5. 2021 včetně. Data byla následně vyhodnocena v programu Microsoft Excel.

2.4 Výsledky realizovaného průzkumu

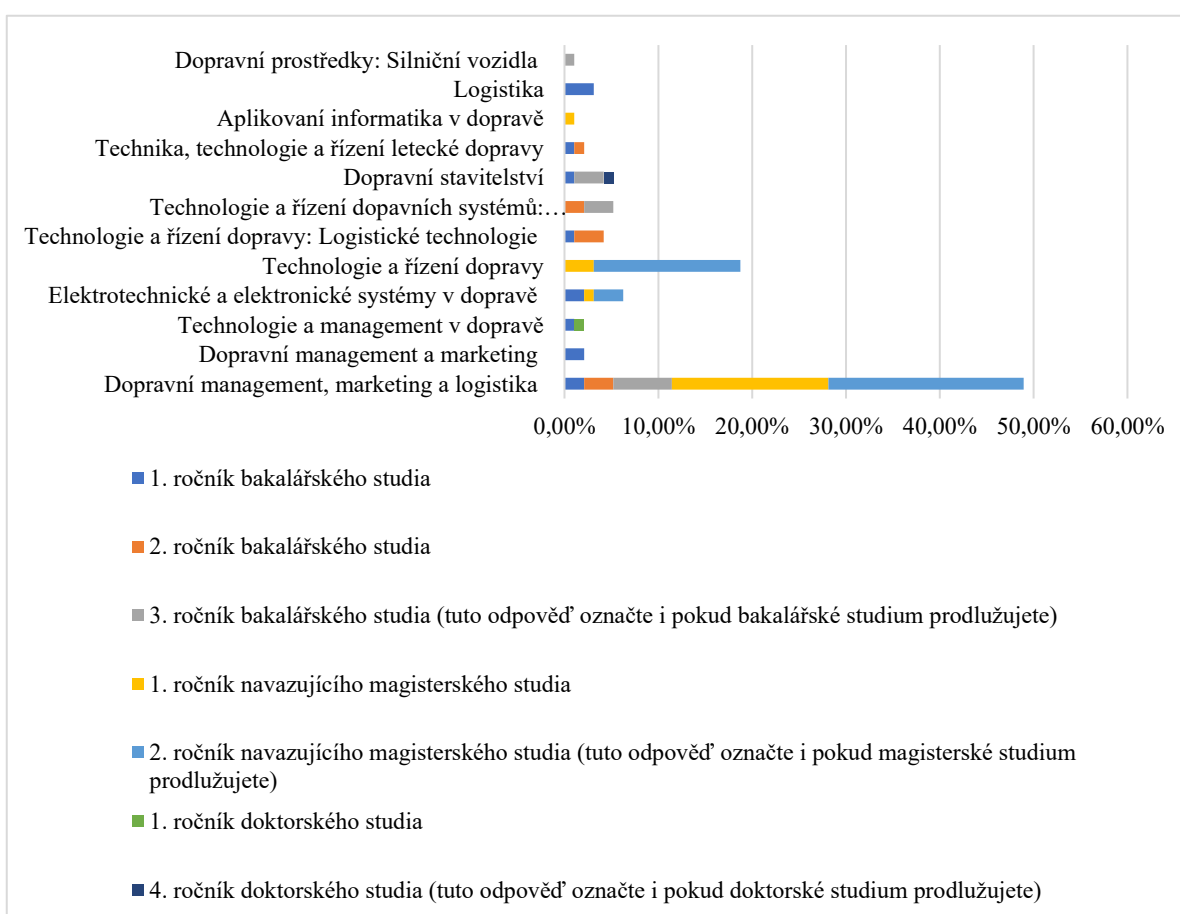
Obsahem tohoto oddílu budou výsledky sběru dat z dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo 103 studentů, z toho 7 odpovědí nebylo relevantních z důvodu toho, že někteří respondenti již nebyli studenty DFJP (zjištěno dle otevřených otázek v dotazníku). Velikost vzorku je tedy 96 respondentů. Vzorek respondentů není reprezentativní dle počtu vyplněných dotazníků, protože dle výpočtu v oddílu 2.3 bylo potřeba získat odpovědi minimálně od 252 respondentů. Úroveň návratnosti dotazníku byla nízká. I když se jedná o malý výběrový soubor, odpovědi studentů v průběhu sběru dat se nijak zásadně nelišily.

Vzhledem k tomu, že v DVO je jednou z proměnných pohlaví respondentů a typ oboru, budou nejdříve vyhodnoceny sociodemografické otázky.



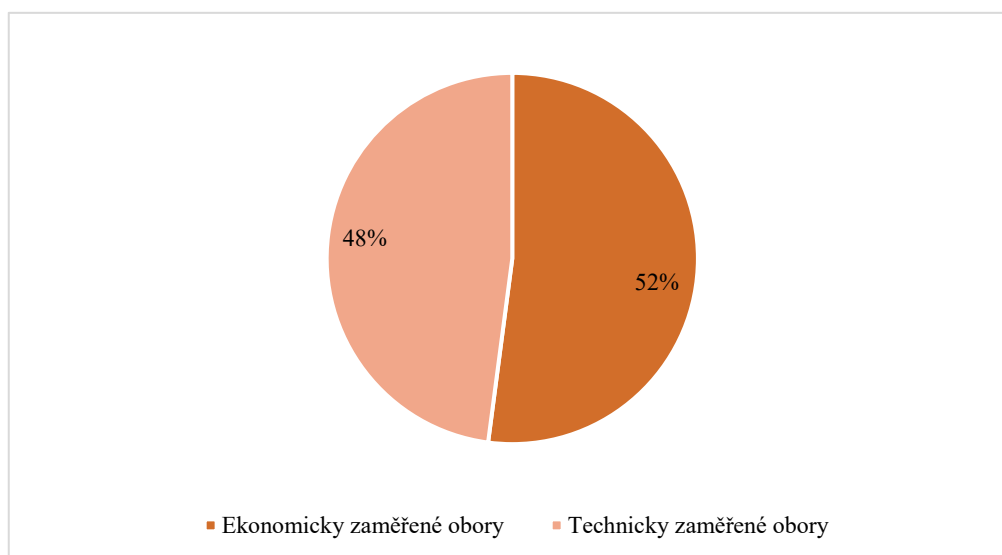
Obrázek 7 Pohlaví respondentů (autor)

Na obrázku 7 je zobrazeno rozdělení respondentů dle pohlaví. Vyhodnoceno dle otázky č. 10 v dotazníkovém šetření. Vzorek respondentů tvoří ze 71,9 % muži a 28,1 % ženy. Na DFJP studuje více mužů než žen, takže se dalo předpokládat, že se tato skutečnost promítne i v dotazníkovém šetření.



Obrázek 8 Rozložení respondentů dle studia (autor)

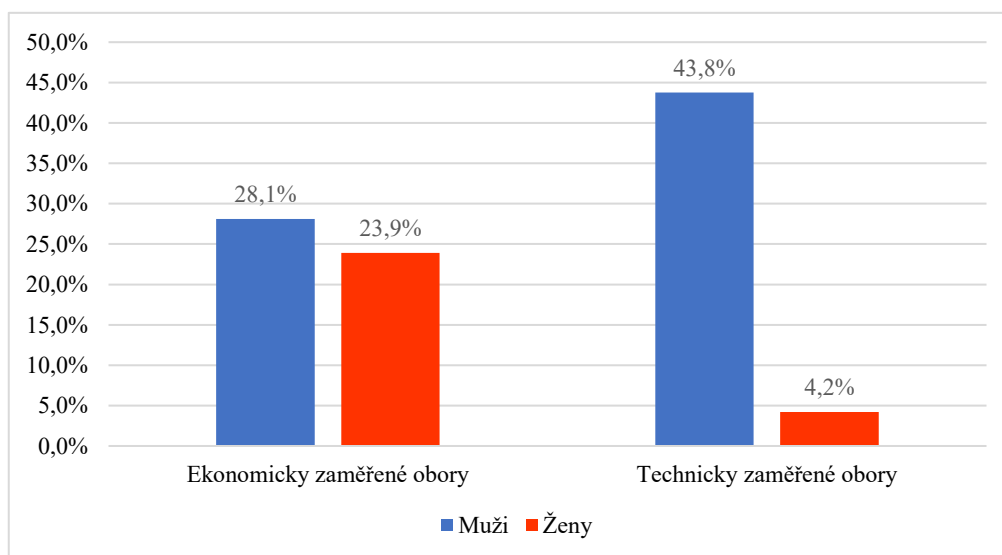
Obrázek 8 zobrazuje rozložení respondentů dle ročníku a typu studijního programu a studijního oboru. Respondenti měli označit ročník a typ studijního programu, jednalo se o uzavřenou otázku (otázka č. 11). V 1. ročníku bakalářského studia je 13,6 % respondentů, v 2. ročníku bakalářského studia je 9,4 % respondentů a ve 3. ročníku bakalářského studia je 13,5 % respondentů (tuto odpověď měli označit i ti respondenti, kteří bakalářské studium prodlužují). V 1. ročníku navazujícího magisterského studia je 21,9 % respondentů a v 2. ročníku navazujícího magisterského studia je 39,6 % respondentů (tuto odpověď měli označit i ti respondenti, kteří navazující magisterské studium prodlužují). V 1. ročníku doktorského studia je 1 % respondentů a stejné procento respondentů je ve 4. ročníku doktorského studia (tuto odpověď měli označit i ti respondenti, kteří doktorské studium prodlužují). Respondenty studující 2. a 3. ročník doktorského studia se nepodařilo získat. Další otázka týkající se studia byla zaměřena na studijní obory (otázka č. 12). Respondenti měli uvést název studijního oboru, který studují v prezenční formě studia na DFJP. Z obrázku 8 vyplývá, že nejpočetnější skupinou respondentů jsou respondenti prvního a druhého ročníku navazujícího magisterského studia oboru Dopravní management, marketing a logistika (celkem 37,5 %) a druhého ročníku navazujícího magisterského studia oboru Technologie a řízení dopravy (15,6 %).



Obrázek 9 Zaměření studijních oborů (autor)

Na obrázku 9 jsou znázorněny dva typy zaměření studijních oborů. Při vyhodnocování dotazníku byly uvedené obory respondenty (viz obrázek 8) rozděleny na ekonomicky zaměřené obory a technicky zaměřené obory z důvodu DVO4. I když se DFJP řadí mezi technické fakulty, tak některé obory jsou více ekonomicky zaměřené než technicky a naopak.

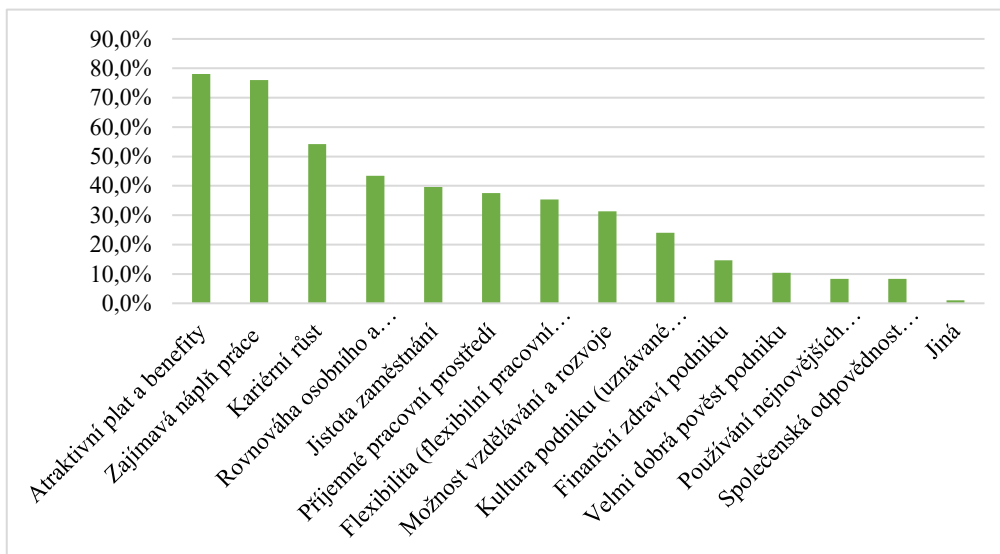
Ekonomicky zaměřené obory studuje 52 % respondentů a technicky zaměřené obory 48 % respondentů. Mezi ekonomicky zaměřené obory byly začleněny studijní obory: Dopravní management, marketing a logistika (respondenti bakalářského i navazujícího magisterského studijního programu), Dopravní management a marketing (nově akreditovaný obor od tohoto akademického roku; respondenti bakalářského studijního programu), Technologie a management v dopravě (respondent doktorského studijního programu). Mezi technicky zaměřené obory byly začleněny studijní obory: Elektrotechnické a elektronické systémy v dopravě (respondenti bakalářského i navazujícího magisterského studijního programu), Technologie a řízení dopravy (respondenti navazujícího magisterský studijního programu), Technologie a řízení dopravy: Technologie a řízení dopravních systémů (respondenti bakalářského studijního programu), Technologie a řízení dopravy: Logistické technologie (respondenti bakalářského studijního programu), Dopravní stavitelství (respondenti bakalářského i doktorského studijního programu), Technika, technologie a řízení letecké dopravy (respondenti bakalářského studijního programu), Aplikovaná informatika v dopravě (respondenti navazujícího magisterského studijního programu), Logistika (nově akreditovaný obor od tohoto akademického roku; respondenti bakalářského studijního programu), Dopravní prostředky: Silniční vozidla (respondenti bakalářského studijního programu).



Obrázek 10 Poměr mužů a žen dle zaměření oborů (autor)

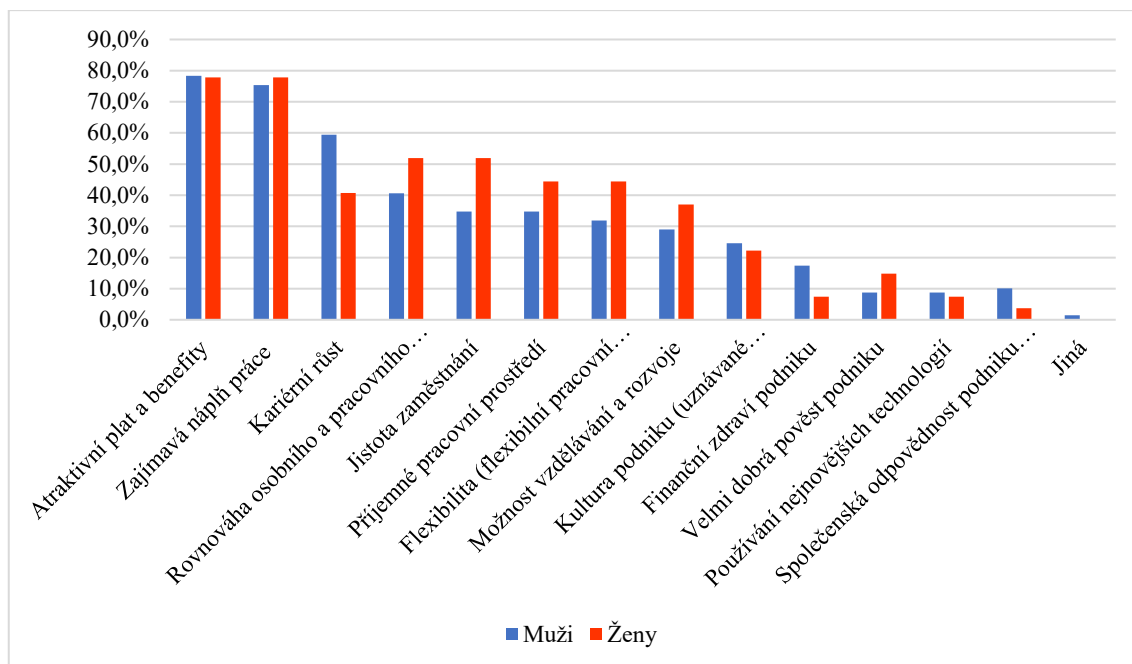
Na obrázku 10 je zobrazen sloupcový graf, který zobrazuje poměr mužů a žen v ekonomicky zaměřených oborech a technicky zaměřených oborech. Z obrázku 10 vyplývá, že respondenti ženského pohlaví studují spíše ekonomicky zaměřené obory na DFJP (23,9 %), technicky zaměřené obory pouze 4,2 % respondentů žen. Technicky zaměřený obor studuje

43,8 % mužů respondentů. Méně mužů respondentů studuje ekonomicky zaměřené obory (28,1 %).



Obrázek 11 Kritéria při výběru zaměstnavatele (autor)

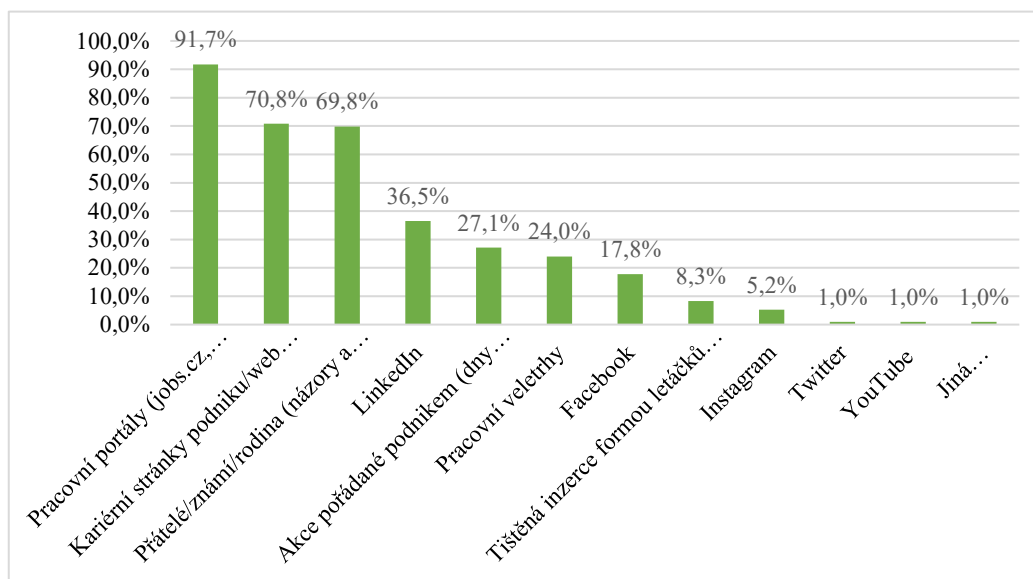
Na obrázku 11 jsou znázorněna nejvíce důležitá kritéria při výběru zaměstnavatele. Jednalo se o polouzavřenou otázku, respondenti měli na výběr z výše uvedených třinácti kritérií a měli vybrat max. 5 nejvíce důležitých, nebo uvést pro ně jiná důležitá kritéria (otázka č. 1). Respondenti většinou označili 4-5 kritérií. Tato otázka slouží i pro zjištění obsahu, tedy toho, co respondenty zajímá při výběru zaměstnavatele. Z obrázku 11 nelze jednoznačně určit, kterých 5 kritérií je nejvíce důležitých, s jistotou lze určit první 3 nejvíce důležitá kritéria – Atraktivní plat a benefity (78,1 %), Zajímavá náplň práce (76 %) a Kariéerní růst (54,2 %). Naopak kritéria Kultura podniku (24 %), Finanční zdraví podniku (14,6 %), Velmi dobrá pověst podniku (10,4 %), Používání nejnovějších technologií (8,3 %) a Společenská odpovědnost podniku (8,3 %) nejsou pro respondenty při výběru zaměstnavatele tak klíčová. Jeden respondent (muž) označil odpověď „Jiná“ a uvedl jako kritérium Vzdálenost od domova (1,4 %).



Obrázek 12 Kritéria při výběru zaměstnavatele dle pohlaví (autor)

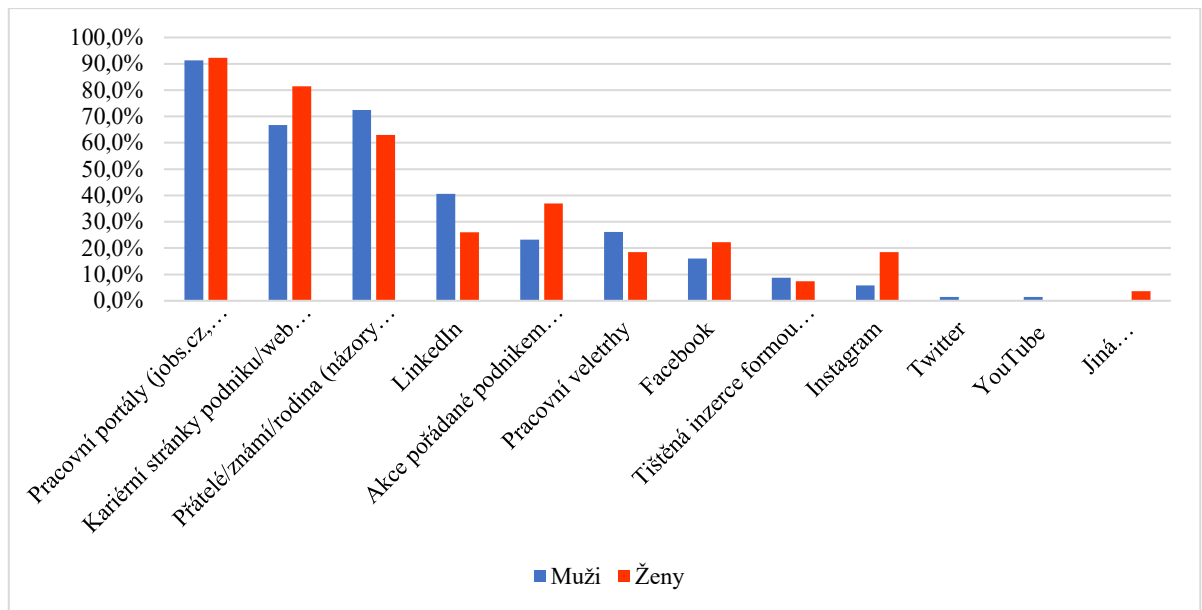
Na obrázku 12 jsou znázorněna nejvíce důležitá kritéria při výběru zaměstnavatele zvláště dle názoru mužů a zvláště dle názoru žen pro porovnání jejich preferencí. U obou skupin respondentů lze jasně určit první dvě nejdůležitější kritéria – Atraktivní plat a benefity (zvolilo 78,3 % mužů a 77,8 % žen) a Zajímavá náplň práce (75,4 % mužů a 77,8 % žen). Tato dvě kritéria silně dominují nad ostatními kritérii. Ve třetím nejvíce důležitém kritériu se ženy a muži rozcházejí. Pro muže je důležitý Kariérní růst (59,4 %). Naopak u žen kritérium Kariérní růst (40,7 %) není tak důležité oproti kritériím Rovnováha osobního a pracovního života a Jistota zaměstnání (obě kritéria jsou pro ženy stejně důležitá 51,9 %), dále pak Příjemné pracovní prostředí a Flexibilita (obě kritéria jsou pro ženy stejně důležitá 44,4 %). Dále ženy volily Možnost vzdělávání a rozvoje (37 %) a Kultura podniku (22,2 %). Muži hned po kritériu Kariérní růst nejvíce volili kritérium Rovnováha osobního a pracovního života (40,6 %). Jistota zaměstnání a Příjemné pracovní prostředí jsou pro ně také stejně důležité (34,8 %), dále pak Flexibilita (31,9 %), Možnost vzdělávání a rozvoje (29 %) a Kultura podniku (24,6 %). U posledních čtyř kritérií je v porovnání s ostatními zaznamenán velký propad u obou skupin respondentů. Finanční zdraví podniku zvolilo 17,4 % mužů a 7,4 % žen. Velmi dobrou pověst podniku zvolilo 8,7 % mužů a 14,8 % žen. Používání nejnovějších technologií zvolilo 8,7 % mužů a 7,4 % žen. Společenskou odpovědnost podniku zvolilo 10,1 % mužů a 3,7 % žen. V závěru tedy mezi nejdůležitější kritéria při výběru zaměstnavatele, která označila více než polovina respondentů žen patří: Atraktivní plat a benefity, Zajímavá náplň práce, Rovnováha osobního a pracovního života, Jistota zaměstnání. Mezi nejdůležitější kritéria při výběru

zaměstnavatele, která označila více než polovina respondentů mužů patří: Atraktivní plat a benefity, Zajímavá náplň práce a Kariérní růst.



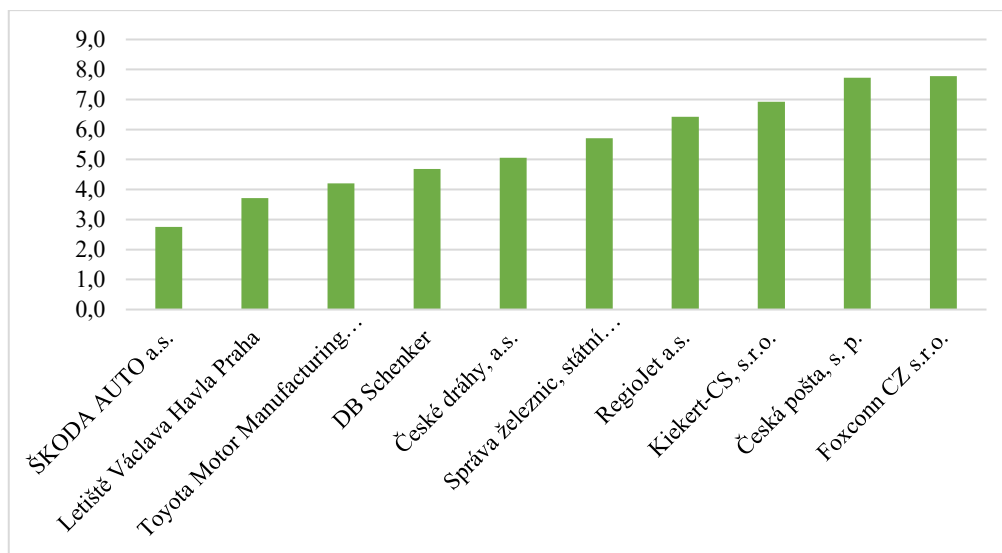
Obrázek 13 Kanály pro hledání pracovní nabídky a informací o potencionálním zaměstnavateli (autor)

Na obrázku 13 jsou zobrazeny kanály, prostřednictvím nichž respondenti hledají pracovní nabídky a informace o potencionálním zaměstnavateli. Respondenti měli vybrat max. 5 odpovědí, jednalo se o polouzavřenou otázku (otázka č. 2), respondenti měli možnost uvést i jinou odpověď. Většina respondentů vybrala 3-4 odpovědi. Nejčastěji by respondenti hledali pracovní nabídky a informace o potencionálním zaměstnavateli na pracovních portálech (91,7 %), kariérních stránkách/webu podniku (70,8 %) a prostřednictvím přátel, známých či rodiny (69,8 %). Mezi sociálními sítěmi vítězí LinkedIn (36,5 %). Akce pořádané podnikem zvolilo 27,1 % respondentů, pracovní veletrhy 24 % respondentů, Facebook 17,8 % respondentů. Tištěné inzerci formou letáčků a brožur dávají respondenti přednost (8,3 %) před některými sociálními sítěmi (Instagram 5,2 %, Twitter 1 % a YouTube 1 %). Jeden respondent (žena) označil odpověď „Jiná“ a uvedl nástěnky a profil katedry či fakulty.



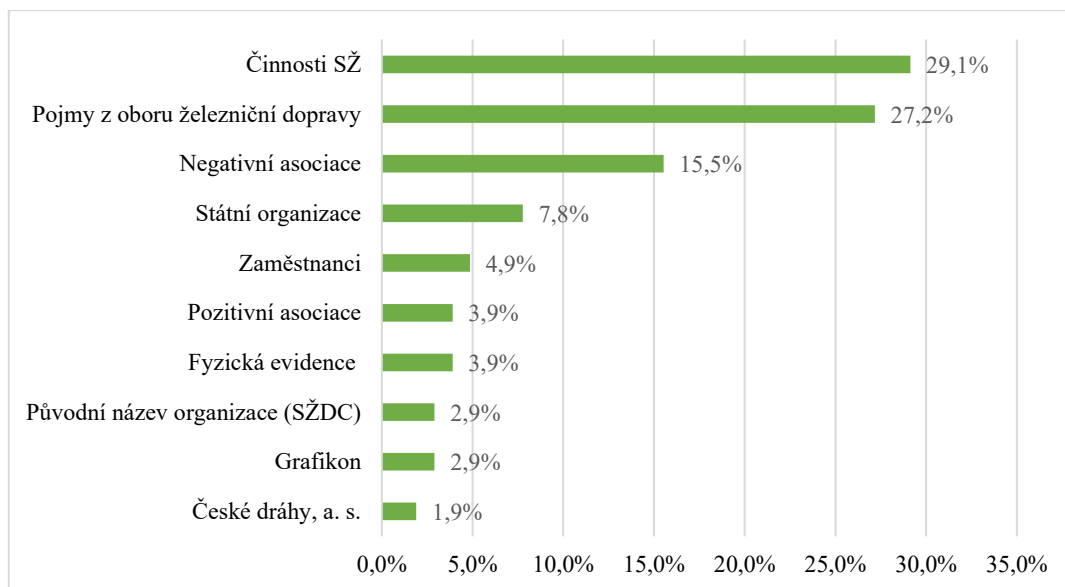
Obrázek 14 Kanály pro hledání pracovní nabídky a informací o potenciálním zaměstnavateli dle pohlaví (autor)

Na obrázku 14 jsou znázorněny kanály pro hledání pracovní nabídky a informací o potenciálním zaměstnavateli zvláště dle názorů mužů a zvláště dle názoru žen za účelem porovnání jejich preferencí. Obě skupiny respondentů nejvíce preferují pracovní portály (muži 91,3 % a ženy 92,3 %). Na druhém místě se umístily u mužů názory a informace od přátel/známých/rodiny (72,5 %) a u žen kariérní stránky podniku/web podniku (81,5 %). Třetí místo u mužů zaujímají kariérní stránky podniku/web podniku (66,7 %) a u žen názory a informace od přátel/známých/rodiny (63 %). U mužů je na čtvrtém místě LinkedIn (40,6 %), ženy více upřednostňují akce pořádané podnikem (37 %). Na pátém místě se u mužů umístily pracovní veletrhy (26,1 %) a u žen LinkedIn (26 %). Na šestém místě jsou u mužů akce pořádané podnikem (23,2 %) a u žen Facebook (22,2 %). Dále u mužů následuje Facebook (16 %) a u žen pracovní veletrhy a Instagram (18,5 %). Muži upřednostňují tištěnou inzerci formou letáček a brožur (8,7 %) více než Instagram (5,8 %). Obě skupiny respondentů nejméně preferují Twitter (muži 1,4 % a ženy vůbec) a YouTube (muži 1,4 % a ženy vůbec) při hledání pracovních nabídek a informací o potenciálním zaměstnavateli.



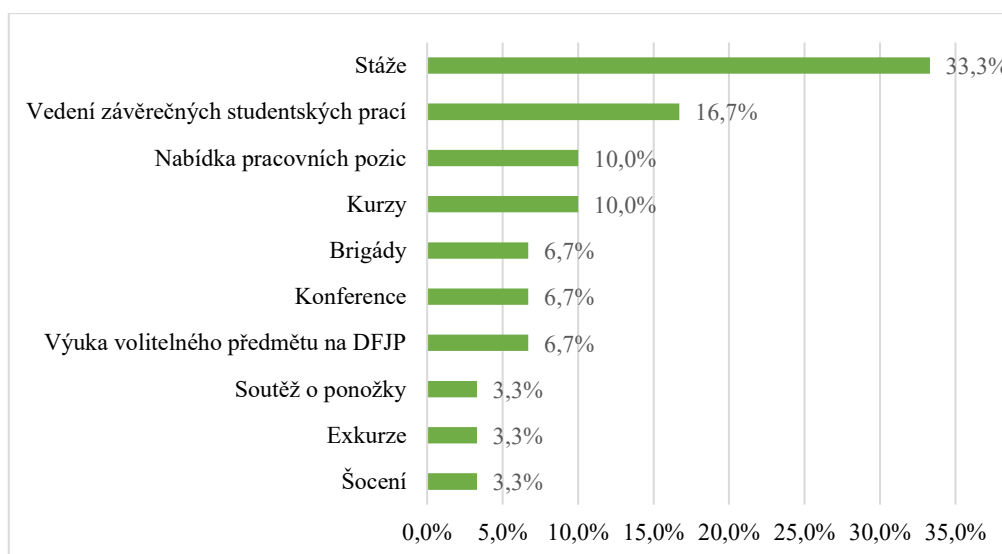
Obrázek 15 Seřazení zaměstnavatelů dle atraktivity (autor)

Na obrázku 15 jsou seřazeny zaměstnavatelé dle atraktivity. V otázce č. 3 bylo uvedeno 10 zaměstnavatelů a respondenti je měli seřadit dle svých preferencí (1. – nejvíce atraktivní, 10. – nejméně atraktivní). Na respondenty působí nejvíce atraktivně zaměstnavatel ŠKODA AUTO a.s. a naopak nejméně atraktivně Foxconn CZ s.r.o. Zaměstnavatel SŽ se umístil na 6. místě. Je zajímavé, že zaměstnavatelé z oblasti železniční dopravy se umístily hned za sebou (5. České dráhy, a.s.; 6. SŽ; 7. RegioJet a.s.). Letiště Václava Havla Praha respondenti vnímají překvapivě jako druhého nejvíce atraktivního zaměstnavatele i přestože poptávka po letecké dopravě kvůli koronakrizi klesla. Dále bylo zjištěno, že obě skupiny respondentů (dle zaměření oborů) seřadily zaměstnavatele stejně (pořadí zaměstnavatelů se nezměnilo).



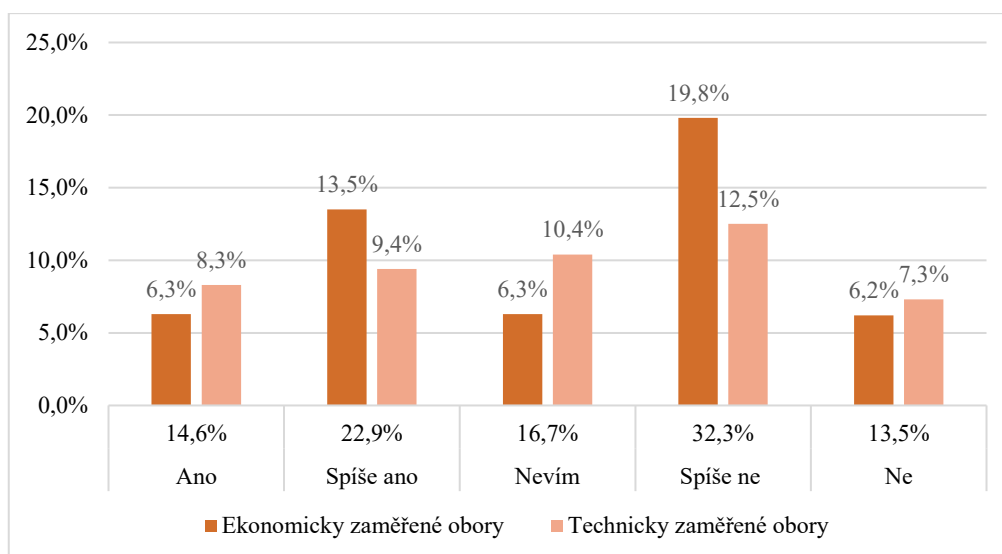
Obrázek 16 Asociace spojené s organizací Správa železnic (autor)

Respondenti měli v rámci otevřené otázky (otázka č. 4) napsat, co se jim jako první vybaví, když se řekne organizace SŽ. Na obrázku 16 jsou rozděleny odpovědi respondentů do deseti skupin. Nejvíce se respondentům (29,1 %) vybavily činnosti, které SŽ vykonává: údržba a oprava trati, výstavba kolejí, vlastník železniční cesty, správce železniční infrastruktury, zaměstnavatel v železniční dopravě, dále pak oprava koridoru v Pardubicích, projektování a šocení. Dále se respondentům (27,2 %) vybavily pojmy spjaté s železniční dopravou: vlaky, koleje, železniční infrastruktura, železniční doprava, železnice, železniční trať, technika a zabezpečovací zařízení. Objevily se negativní asociace spojené se SŽ (15,5 %): organizace by měla plnit funkci provozovatele a vlastníka trochu lépe, zastaralý způsob vedení organizace, špatné koleje, předpisy a byrokracie, zpoždění a výluky, malý plat, špatná komunikace s veřejností a nesrozumitelné přednášky jednoho ze zaměstnanců SŽ. Odpověď „státní organizace“ uvedlo 7,8 % respondentů. Pouze 4,9 % respondentům se vybavily asociace spojené se zaměstnanci: workoholici, osobní zkušenost (rodina), jméno zaměstnance, pracovní pozice (výpravčí, dispečer). Někteří respondenti (3,9 %) vnímají SŽ pozitivně (pozitivní asociace spojené se SŽ): pracovní příležitost, klíčová organizace pro studijní obor a jistota. Dále se respondentům (3,9 %) vybaví logo, oranžová vesta a modré zábradlí, obecně se jedná o fyzickou evidenci (jedno z P marketingového mixu v personalistice). Respondentům (2,9 %) se ještě stále vybaví zkratka původního názvu organizace SŽDC nebo také tvorba grafikonu, na kterém pracovali v rámci předmětu na DFJP (2,9 %). Pouze 1,9 % respondentů si pojí SŽ se zaměstnavatelem České dráhy, a.s.



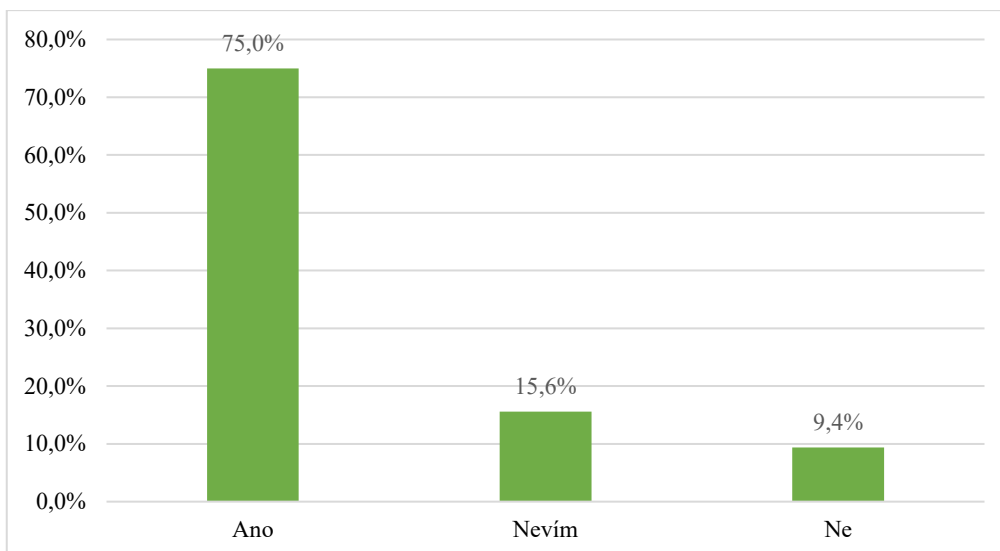
Obrázek 17 Aktivity Správy železnic zaznamenané studenty (autor)

Dále bylo zjišťováno, zda respondenti ví o aktivitách, které SŽ nabízí studentům vysokých škol (otázka č. 5). Na obrázku 17 jsou znázorněny odpovědi respondentů. Pokud respondent věděl o aktivitě, měl ji uvést, pokud ne, mohl otázku „přeskočit“. Jednalo se tedy o nepovinnou otevřenou otázku. Tato otázka byla respondentům položena pro zhodnocení dosahu komunikace SŽ směrem ke studentům. Celkem 24 % respondentů uvedlo aktivity SŽ nabízené studentům vysokých škol. Konkrétně se jednalo o 14,6 % respondentů technicky zaměřených oborů na DFJP a 9,4 % respondentů ekonomicky zaměřených oborů na DFJP. 76 % respondentů otázku nezodpovědělo. Většina respondentů uvedla jednu aktivitu. Maximálně respondent uvedl tři aktivity. Respondenti uvedli celkem 30 aktivit. Stáže z celkového počtu aktivit tvoří 33,3 %. Někteří respondenti dodali, že nabídky stáží „visí“ v prostorách DFJP. Možnost vedení závěrečných prací je další nejčastější aktivitou, na kterou si respondenti vzpomněli (16,7 %), dále pak ví o nabídce pracovních pozic (10 %) a stejně tak o kurzech (10 %). Dva z respondentů uvedli konkrétní pracovní pozice a kurzy ve SŽ – pozice signalisty či výpravčího a kurz výpravčího na DFJP. Brigády, konference a výuka volitelného předmětu na DFJP Odborné praktikum ze železniční dopravy (výuku zajišťuje SŽ) tvoří 6,7 %. Jeden z respondentů uvedl, že o brigádách a stážích zaslechl spíše negativní reference. Nejméně zmíněné aktivity jsou soutěž o ponožky, exkurze a šocení (3,3 %).



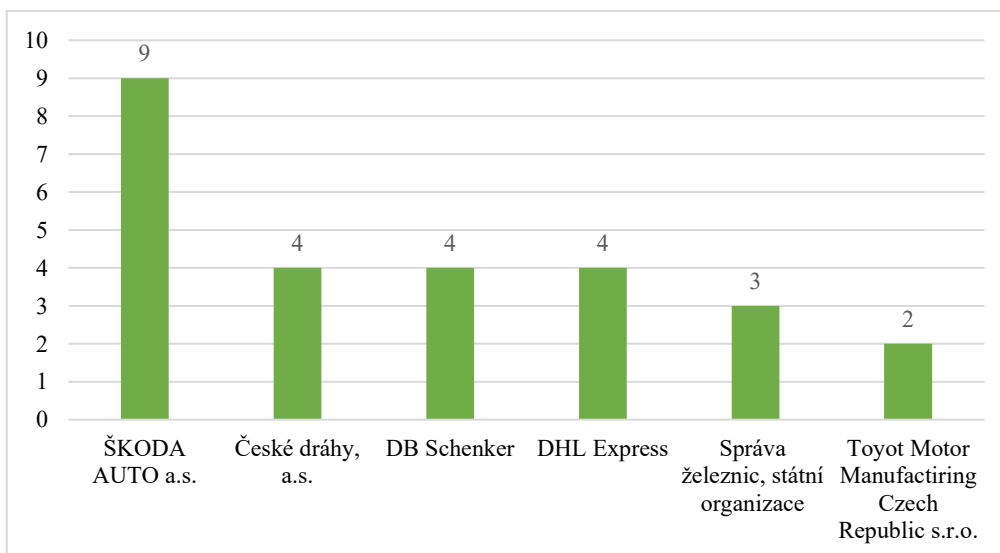
Obrázek 18 Správa železnic jako potenciální zaměstnavatel (autor)

Obrázek 18 zobrazuje odpovědi na otázku (otázka č. 6), ve které bylo zjišťováno, zda si respondenti dokážou představit SŽ jako svého potenciálního zaměstnavatele. Pro zodpovězení dané otázky byla využita škála odpovědí (Likertova škála), jednalo se o uzavřenou otázku. Pro zodpovězení DVO4 byly zkoumány odlišnosti v odpovědích respondentů studujících ekonomicky zaměřené obory a respondentů studujících technicky zaměřené obory na DFJP. Z celkového počtu respondentů by si 14,6 % respondentů dokázalo představit SŽ jako svého potenciálního zaměstnavatele, z toho 6,3 % respondentů studuje ekonomicky zaměřené obory a 8,3 % respondentů technicky zaměřené obory. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo 22,9 % respondentů, z toho 13,5 % respondentů ekonomických oborů a 9,4 % respondentů technických oborů. Odpověď „Nevím“ zvolilo 16,7 % respondentů, z toho 6,3 % respondentů ekonomických oborů a 10,4 % respondentů technických oborů, Odpověď „Spíše ne“ zvolilo 32,3 % respondentů, z toho 19,8 % respondentů ekonomických oborů a 12,5 % respondentů technických oborů. Odpověď „Ne“ zvolilo 13,5 % respondentů, z toho 6,2 % respondentů ekonomických oborů a 7,3 % respondentů technických oborů. Lze tvrdit, že celkem 37,5 % respondentů si dokáže představit pracovat ve SŽ (odpovědi „Ano“ a „Spíše ano“) a 45,8 % respondentů naopak ne (odpovědi „Ne“ a „Spíše ne“). Ale zároveň více než polovina respondentů (55,2 %) odpověděla „Spíše ano“ a „Spíše ne“, tudíž nemají zcela jasný názor. Zcela jasný názor má 28,1 % respondentů.



Obrázek 19 Zájem o práci u zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky (autor)

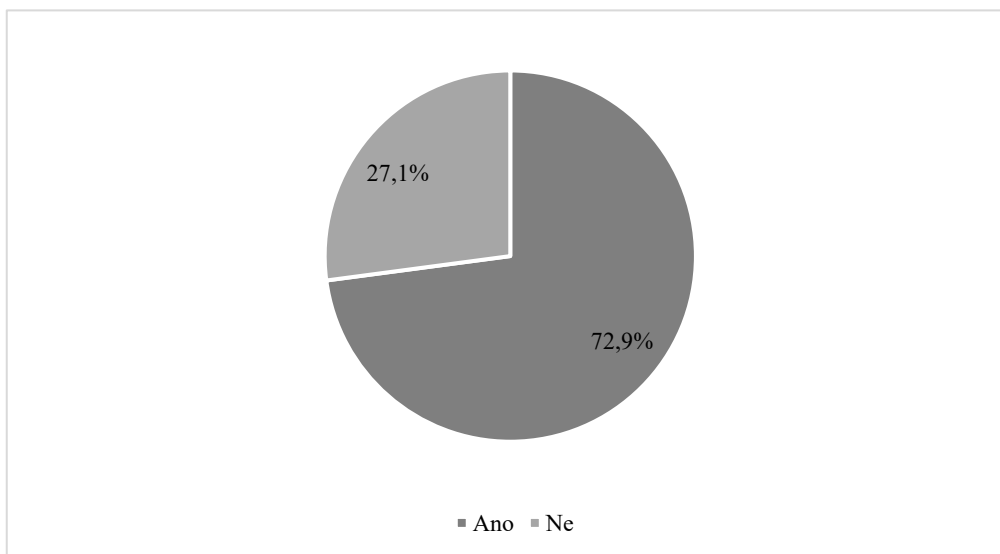
Obrázek 19 zobrazuje odpověď na otázku (otázka č. 7), zda by respondenti chtěli v budoucnu pracovat u zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky. Jednalo se o uzavřenou otázku. Tři čtvrtiny respondentů zvolilo odpověď „Ano“. Odpověď „Nevím“ zvolilo 15,6 % respondentů a odpověď „Ne“ zvolilo 9,4 % respondentů. Odpovědi mužů a žen se na tuto otázku nijak významně nelišily.



Obrázek 20 Zaměstnavatelé, u kterých by studenti chtěli pracovat (autor)

Bylo zkoumáno, u kterého zaměstnavatele by chtěli respondenti pracovat, jednalo se o nepovinnou otevřenou otázku (otázka č. 8). Na obrázku 20 jsou znázorněni zaměstnavatelé uvedeni více než jedním respondentem. Na otázku odpovědělo 49 % respondentů, z toho 23 % respondentů studujících ekonomicky zaměřený obor a 26 % respondentů technicky zaměřený obor. Z celkového počtu respondentů žen odpovědělo 52 %. Z celkového počtu respondentů

mužů odpovědělo 48 %. Takže z obou skupin respondentů odpověděla zhruba polovina. Zaměstnavatele ŠKODA AUTO a.s. uvedlo nejvíce respondentů (9). Zaměstnavatele České dráhy, a.s., DB Schenker a DHL Express uvedl stejný počet respondentů (4). Mezi dalšími zaměstnavateli, které zmínil více než jeden respondent, je zaměstnavatel SŽ (3) a Toyota Manufacturing Czech Republic s.r.o. (2). Mezi třemi respondenty, kteří by chtěli pracovat ve SŽ je dokonce jedna žena. Následující zaměstnavatelé v oboru dopravy a logistiky byli uvedeni pouze jednou – Letiště Václava Havla Praha, Letiště Leoše Janáčka Ostrava, Czech Airlines Technics, JOB AIR Technic a.s., MD logistika, a.s, HOPI a TOPTRANS EU, a.s., KORDIS JMK, a.s., Dopravní podnik města Brna, a.s., KIEKERT-CS s.r.o., Porsche Engineering Services, s.r.o., Faurecia Interiors s.r.o., Sécheron Hasler CZ spol. s.r.o., AŽD Praha s.r.o., DAKO-CZ, a.s., M-SILNICE a.s., SUDOP Praha a.s., Enteria a.s., Technická správa komunikací hlavního města Prahy, a.s., Amazon, Celní správa České republiky. Zaměstnavatelé mimo obor dopravy a logistiky – Armáda České republiky, Policie České republiky. Někteří respondenti uvedli pouze obor – marketing, logistika a e-commerce. Vlastní podnikání uvedli tři respondenti.



Obrázek 21 Praxe v oboru studia (autor)

Obrázek 21 říká, zda respondenti mají praxi v oboru, který aktuálně studují na DFJP (otázka č. 9), jednalo se o uzavřenou otázku. Slovem praxe byla myšlena brigáda, stáž, účast na projektu, práce na plný či zkrácený úvazek apod. Celkem 72,9 % respondentů má praxi a 27,1 % je bez praxe.

2.5 Hlubkový rozhovor k problematice HR marketingu v podmínkách Správy železnic, státní organizace

Jak již bylo uvedeno, součástí druhé kapitoly je rozhovor se systémovou specialistkou Ing. Evou Rubešovou, která má ve SŽ na starost nábor z řad absolventů středních a vysokých škol technických oborů a HR marketing v této oblasti. Školy navštěvuje a nabízí projekty a programy pro ně určené.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaký je ve SŽ aktuální přístup k problematice HR marketingu a employer branding a jeho fungování v organizaci, zda se organizace shoduje s kritérii studentů DFJP při výběru zaměstnavatele a zkonzultovat možné návrhy opatření v rámci personálního marketingu, tzn. zjistit, zda navrhovaná opatření by byla reálná v podmínkách SŽ.

Rozhovor byl poskytnut 4. června 2021 v 9:30. Rozhovor proběhl na adrese Dlážďená 1003/7 v Praze 1, kde se nachází generální ředitelství SŽ, odbor strategie. S tématem diplomové práce byla Ing. Eva Rubešová předem elektronicky seznámena. Následně byl rozhovor zpracován do diplomové práce. Jedná se o parafrázovaný přepis obsahu hloubkového rozhovoru.

Parafrázovaný přepis obsahu hloubkového rozhovoru

Ve SŽ není samostatné HR oddělení, HR se zabývají tři oddělení v rámci personálního odboru. Jedná se o oddělení vzdělávání, ve kterém působí Ing. Eva Rubešová. Druhým oddělením je oddělení personální, ve kterém řeší nábor lidí, zajišťují vyvěšení inzerátů na personální portály, kariérní stránky SŽ, dávají dohromady krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé rozvahy o odchodu zaměstnanců do důchodu tak, aby uměli naplánovat přirozenou obměnu zaměstnanců v požadovaných profesích s pracovními náplněmi. Další oddělení na personálním oboru řeší jednotlivé náplně práce a jejich revize tak, aby dostáli požadavkům zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, kterým organizace vznikla a který ukládá povinnost těchto činností. Toto oddělení řeší počet zaměstnanců pro danou činnost, aby činnost byla odváděna tak, jak nařizuje zákon o drahách. Odbor komunikace stojí mimo personální odbor, který řeší v rámci svého organizačního řádu činnosti související s HR marketingem, budováním značky SŽ a obecně má za úkol a za cíl zvyšovat povědomí o SŽ mezi konkrétními cílovými skupinami.

SŽ si je vědoma věkové struktury svých zaměstnanců, proto cílí obecně na mladé lidi z řad studentů a absolventů středních a vysokých škol dopravních a technických oborů a touto cestou chce SŽ omladit věkový průměr všech zaměstnanců. Obecně strategie náboru není ve SŽ jednotná, liší se dle regionů a oborů profesí. SŽ se v rámci náboru snaží hledat nové

zaměstnance interně, vytváří interní HR marketing, kde nabízí jednotlivé pozice prostřednictvím informačních kanálů SŽ či husté sítě řídicích a vedoucích zaměstnanců. V rámci spolupráce se školami má SŽ sepsanou koncepci náboru a strategii náboru, ale Ministerstvem dopravy ČR (zřizovatelem SŽ) je doporučeno, že by jako státní organizace neměla vytvářet žádné aktivity směrem ke studentům, které lze pojmenovat jako marketing či HR marketing, proto např. velká kampaň cílená na studenty za použití velkého média není možná. Není možná ani z toho důvodu, že SŽ necílí na masy lidí. SŽ nemá finanční prostředky pro propagaci organizace. Primárně upřednostňuje univerzitní propagaci a „Word of Mouth“.

SŽ může jít cestou pouze odborné přípravy a odborné podpory, proto HR marketing přidružuje k preventivně bezpečnostním akcím, o kterých média dobrovolně píšou. Za účelem oslovení mladé generace se SŽ ve svých komunikačních kanálech zaměřuje na popularizaci technických oborů formou eventů edukativního či edukativního zábavného charakteru. Tato forma komunikace vychází ze zákona o drahách, který nařizuje určitou roli ve společnosti. SŽ tedy musí jít cestou odborné podpory, nikoliv zábavné, proto vytváří programy za účelem propojení praxe a teorie. K aktivní komunikaci se studenty SŽ využívá databáze kontaktů ve spolupráci s ISIC a prostřednictvím direct mailu a newsletteru informuje o studentských programech a pracovních nabídkách.

SŽ má tři hlavní cíle související s budováním zaměstnanecké značky. Prvním cílem SŽ je dostat se do povědomí lidí, aby SŽ znali, zapracovat na tom „kdo jsme“, být více vidět, více se otevřít a být více jednotnou organizací – mít jednotný vizuální styl. Jednotnost hlídá správce korporátní identity, směrnice upravující komunikaci, je zde strategie komunikace, která je předmětem odboru komunikace. Druhým cílem SŽ je naplnit ztráty v pozicích, které jsou ohrožené kvůli stáří věkové struktury zaměstnanců a jsou nutné k zabezpečení hlavní činnosti SŽ. Dle HR strategie se jedná o pozice technik železniční dopravní cesty, technik sdělovací a zabezpečovací techniky, strojvedoucí speciálního hnacího vozidla a výpravčí. Třetím cílem je dostat se do top 10 nejvýznamnějších zaměstnavatelů v ČR. K postupnému naplnění těchto cílů se nyní ve SŽ odehrává rozsáhlé šetření (3 000 respondentů) v rámci něhož se zjišťuje, jak interní, tak externí vnímání zaměstnanecké značky SŽ. Dále SŽ řeší komunikaci směrem k veřejnosti – jestli stavět komunikaci na významnosti velikosti organizace, její historii, potenciálu, budovat dobré jméno na celostátním celospolečenském významu prostřednictvím historie organizace, nebo jít cestou moderních technologií, moderních staveb, inovativních prvků, ekologičnosti železniční dopravy, zaměřit se na aktuální témata, dostávat se do aktuálních kauz. Dále se chce SŽ zaměřit na atributy, které budou spojovat SŽ s člověkem, jeho asociací. Nadefinovat atributy, které člověku hned naskočí, když se řekne SŽ

a na ty atributy pasovat komunikační strategie a strategie náboru. V rámci employer brandingu SŽ si organizace nemůže vybrat jednu cílovou skupinu, protože poptává hodně profesí a dělá hodně činností. SŽ musí vyvinout několik různých druhů komunikační strategie podle potřeby SŽ v daném regionu a daném čase. Udržitelnou kontinuální strategii nelze udělat na pět let, ale alespoň na 20 let. Takže SŽ si musí nejdříve nadefinovat základní skupiny, z pozice Ing. Evy Rubešové jsou to studenti středních a vysokých škol technických a dopravních oborů.

SŽ je speciální subkultura, celá řada lidí, co do SŽ nastoupí, tak odchází až v důchodu. Mezi vysokoškoláky hledá ty, kteří mají zájem o železniční dopravu, nadšence, motivované a talentované lidi. SŽ si vysokoškoláka sama připraví na železnici. SŽ má seznam školení a kurzů, kterými musí student/absolvent projít, kam se student v rámci SŽ ubere, záleží částečně na něm. Ve SŽ jde o profese, ve kterých lidé musí dodržovat přesná pravidla, řídit se zákony, směrnicemi a normami. Člověk, který jde do SŽ, musí s těmito pravidly počítat a mít je svým způsobem rád. Člověk se tedy musí přizpůsobit organizaci. SŽ hledá obecně dopraváky, IT specialisty, elektrotechniky, silnoproudaře a slaboproudaře, energetiky, stavaře a strojaře.

SŽ se ztotožňuje s nejvíce důležitými kritérii studentů DFJP při výběru zaměstnavatele. Absolventům může nabídnout zajímavé platové ohodnocení a zaměstnanecké benefity, zajímavou náplň práce, možnost kariérního růstu, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, jistotu zaměstnání.

SŽ se snaží, aby platy zaměstnanců byly nad průměrem platů v ČR. S každou větší zodpovědností roste zaměstnanci plat. Odborové organizace každý rok usilují o zvýšení platu zaměstnanců o inflaci a valorizaci, a navíc chtějí přirozené zvyšování platu. V inzerátech nemůže zmiňovat platové ohodnocení, protože je dvojitý – tarifní a smluvní. Tarifní je dáno pracovní činností a u smluvního ohodnocení záleží na dohodě. Dle odpracovaných let zaměstnanec roste v tarifních třídách a má víceméně garantovaný růst mezd. U smluvního platu si zaměstnanec vyjedná plat, který se s odpracovanými roky nemění, nezapočítává se zvyšování kvalifikace.

Co se týká pracovní náplně, tak absolvent má možnost rekvalifikace, SŽ nabízí široké spektrum zaměření. Při statutu zaměstnanec SŽ může člověk „proplouvat“ jednotlivými odděleními. Zaměstnavatel může zaměstnanci doporučit jinou pracovní náplň, pokud zaměstnanci nevyhovuje, ale záleží na pružnosti odboru SŽ.

Na organizačních jednotkách je kariérní růst naprosto přirozený. Zaměstnanec roste, roste a odchází do důchodu. Ve SŽ funguje motivační interní program Top 30, který připravuje každé tři roky vybrané zaměstnance pro manažerské pozice, program trvá dva roky a v rámci dvou let si člověk projde nejrůznějšími školeními, semináři a workshopy. Program je určen pro

60 zaměstnanců SŽ. Ve SŽ se u některých profesí musí udržovat znalost problematiky. Zaměstnanci se musí případně dovzdělávat dle legislativní úpravy prostřednictvím vzdělávacích programů, kurzů, školení a seminářů, které jejich vzdělání podpoří a zvýší. SŽ zaměstnancům nabízí další vzdělávací programy, které jsou nepovinné a slouží ke zvyšování osobního a profesního růstu.

Rovnováha osobního a pracovního života je zcela možná i bez toho, aniž by SŽ reagovala na tento současný trend. SŽ nabízí díky odborovým organizacím, které vždy mají za cíl vyjednat ty nejlepší podmínky pro svoje kolegy, širokou škálu benefitů, jak pro svoje zaměstnance, tak pro studenty (potencionální zaměstnance). Jedná se o pružnou pracovní dobu (povinný fond pracovní doby, ale záleží na zaměstnanci, jak si pracovní hodiny rozloží).

Ing. Eva Rubešová vyzdvihla Mentoring program, který je ve SŽ odjakživa, aniž by se cíleně zaváděl, pro zaměstnance je přirozený. Nově přichází zaměstnanci a stážisté se setkávají se staršími mentory, ale i s mladšími kolegy pro získání více úhlů pohledu pro danou pracovní pozici a její pracovní náplň.

Jazyk pracovní nabídky se ve SŽ řídí dle cílové skupiny. SŽ s vysokoškoly jedná jako s partnery, takže v tomto případě studentům vyká. Ve SŽ existuje šablona inzerátu a každý ředitel odboru nebo organizační jednotky má v kompetenci si inzerát naplnit sám a dát požadavek na to, kde inzerát bude umístěn. Při tvorbě inzerátu ředitelé vychází z Katalogu prací SŽ (Správa železnic, 2020), který obsahuje název profese, náplň práce, kvalifikační předpoklady, povinná školení a kurzy. Ale někdy se obsah inzerátu musí nadefinovat dle činností, které na daném oddělení vytvářejí. Tento proces by měl být unifikován díky SAP Success Factor, inzeráty by měly vypadat stejně, mělo by se na ně odpovídat stejně. Dle Ing. Evy Rubešové se na pracovní nabídce dá mnohé vylepšit.

Z rozhovoru vyplynulo, že SŽ chce a má v plánu se dostat blíže ke svým potencionálním zaměstnancům z řad studentů a absolventů středních a vysokých škol technických a dopravních oborů.

2.6 Shrnutí analytické části

Úkolem tohoto oddílu je shrnout analytickou část na základě získaných dat a informací, zodpovědět hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky realizovaného průzkumu. Dále také shrnout přístupy SŽ k personálnímu marketingu za účelem návrhu opatření, které byly zjištěny z hloubkového rozhovoru.

Věkovou strukturu zaměstnanců SŽ tvoří zejména zaměstnanci ve věkovém rozmezí 40-59 let, průměrný věk zaměstnance ve SŽ je 48,26 let. SŽ si je vědoma absence mladších

zaměstnanců a v rámci Student programu oslovuje studenty učilišť, středních a vysokých škol. SŽ pro studenty vysokých škol pořádá např. odborné praxe, stáže, konference apod., nabízí vedení závěrečných prací. Ke komunikaci se studenty využívá specializovaný webový portál.

Pro zjištění názorů studentů ohledně zaměstnání a vnímání SŽ byl proveden průzkum mezi studenty metodou dotazníkového šetření. Velikost vzorku je 96 respondentů, vzorek respondentů není reprezentativní, protože dle výpočtu velikosti vzorku respondentů bylo třeba získat odpovědi minimálně od 252 studentů. Úroveň návratnosti dotazníku byla tedy nízká. Vzorek respondentů tvoří ze 71,9 % muži a 28,1 % ženy. Největší počet respondentů je studentů navazujícího magisterského studia (61,5 %). Respondentů v bakalářském studiu je 36,5 % a v doktorském 2 %. Studijní obory respondentů byli při vyhodnocování dotazníku rozděleny do dvou skupin – technicky zaměřené obory (52 % respondentů), ekonomicky zaměřené obory (48 % respondentů).

V oddíle 2.2. byla definována jedna hlavní výzkumná otázka a čtyři dílčí výzkumné otázky, na které průzkum hledal odpověď. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku („Jaké jsou preference studentů Dopravní fakulty Jana Pernera (DFJP) při výběru zaměstnavatele?“) zní: Při výběru zaměstnavatele by studenti nejvíce preferovali atraktivní plat a benefity, zajímavou náplň práce a možnost kariérního růstu. Tuto odpověď zvolilo více než 50 % respondentů. K vyhledání pracovních nabídek a informací o zaměstnavateli by studenti nejvíce využili pracovní portály, kariérní stránky podniku/web podniku a své přátele/známé a rodinu (názory a informace od okolí či současných/bývalých zaměstnanců). Tyto odpovědi zvolilo více než 50 % studentů. Až 75 % studentů preferuje zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky, 15,6 % neví a 9,4 % jej nepreferuje. Většina respondentů (72,9 %) má praxi v oboru, který studuje na DFJP, 27 % praxi nemá. Na první dílčí otázku týkající se rozdílů v preferencích dle pohlaví studentů („Jsou rozdílné preference mezi muži a ženami?“) lze na základě výsledků průzkumu odpovědět takto: Preference mužů a žen se nijak výrazně neliší, spíše se liší pořadí jejich důležitosti. Obě pohlaví nejvíce preferují atraktivní plat a benefity a zajímavou náplň práce. Možnost kariérního růstu je důležitější pro muže než pro ženy, více jak polovina žen spíše upřednostňuje rovnováhu osobního a pracovního života a jistotu zaměstnání. Tyto vyjmenované preference jsou dle první kapitoly brány jako Employee Value Proposition. Obě pohlaví k vyhledání pracovní nabídky a informacích o zaměstnavateli preferují stejné tři výše uvedené kanály (zvolila je více než polovina mužů i žen). Rozdíl byl zaznamenán pouze u kanálů, které volila méně než polovina celkového počtu respondentů. Muži více preferují LinkedIn a ženy akce pořádané podnikem. Na pracovní veletrh by zašli raději muži než ženy, ženy by místo toho daly přednost sociální síti Facebook. Většina mužů a žen má zájem pracovat

u zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky. Odpověď na druhou dílčí výzkumnou otázku („Co z hlediska obsahu zajímá studenty DFJP ve vztahu k potencionálnímu zaměstnavateli?“) zní dle průzkumu následovně: „Studenty nejvíce zajímá plat a zaměstnanecké benefity, náplň práce, možnost kariéerního růstu v podniku, zda skloubí pracovní život s osobním a jistota zaměstnání. Na třetí dílčí výzkumnou otázku („Jak studenti DFJP vnímají zaměstnaneckou značku Správa železnic?“) lze dle výsledků průzkumu odpovědět takto: Nelze jednoznačně říct, jestli studenti vnímají zaměstnaneckou značku SŽ pozitivně nebo negativně. Dle výzkumu je ale jasné, že by měla SŽ na své zaměstnanecké značce zapracovat a posílit ji. Při hodnocení deseti zaměstnavatelů z oboru dopravy a logistiky se SŽ umístila na 6. místě. Asociace značky SŽ jsou u studentů hlavně činnosti, které SŽ vykonává a pojmy z oboru železniční dopravy. Negativních asociací bylo více než pozitivních. Celkově se studentům vybavily spíše obecné základní informace o organizaci jako takové než o zaměstnavateli. Dosah komunikace značky není velký, protože pouze 24 % studentů vědělo o aktivitách, které SŽ nabízí a např. studentský web jako hlavní nástroj pro komunikaci SŽ se studenty nezmínil nikdo z dotazovaných. Studenti ví především o stážích a vedení závěrečných studentských prací. 37,5 % studentů si dokáže představit, že by ve SŽ pracovala, 16,7 % neví a 45,8 % ne, ale nelze to tvrdit s jistotou, protože se studenti hlavně přikláněli k možnostem „Spíše ano“ a „Spíše ne“. SŽ má ale stále velkou šanci studenty zaujmout, protože většina dotazovaných (75 %) ví, že by chtěli pracovat u zaměstnavatele v oboru dopravy a logistiky, a budou tak pochopitelně hledat i odpovídající pracovní nabídky. Tři respondenti uvedli, že by ve SŽ chtěli pracovat. Jde sice o malý počet respondentů, ale pouze polovina z celkového počtu respondentů ví, u kterého konkrétního zaměstnavatele by chtěla pracovat. Odpověď na čtvrtou výzkumnou otázku („Je rozdílné vnímání zaměstnanecké značky Správa železnic mezi studenty ekonomických a technických studijních oborů DFJP?“) zní: Není rozdíl ve vnímání zaměstnanecké značky SŽ mezi studenty ekonomických a technických studijních oborů na DFJP.

Dle rozhovoru s paní Ing. Evou Rubešovou bylo zjištěno, že SŽ si je vědoma věkové struktury svých zaměstnanců, proto cílí na mladé lidi z řad studentů a absolventů středních a vysokých škol a touto cestou chce SŽ omladit věkový průměr všech zaměstnanců. V rámci spolupráce se školami má SŽ sepsanou koncepci náboru a strategii náboru, ale Ministerstvem dopravy ČR (zřizovatelem SŽ) je doporučeno, že by jako státní organizace neměla vytvářet žádné aktivity směrem ke studentům a absolventům, které lze pojmenovat jako marketing či HR marketing. Forma komunikace SŽ s veřejností vychází z požadavků zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, který SŽ nařizuje určitou roli ve společnosti. SŽ může jít cestou pouze odborné přípravy a odborné podpory, proto HR marketing přidružuje k preventivně

bezpečnostním akcím, o kterých média dobrovolně píšou. Za účelem oslovení mladé generace se SŽ ve svých komunikačních kanálech zaměřuje na popularizaci technických oborů formou eventů edukativního či edukativně zábavného charakteru. K aktivní komunikaci se studenty SŽ využívá databáze kontaktů a prostřednictvím direct mailu a newsletteru informuje o studentských programech a pracovních nabídkách. SŽ nemá finanční prostředky pro propagaci organizace. Primárně upřednostňuje univerzitní propagaci a „Word of Mouth“.

V souvislosti s employer brandingem má SŽ tři hlavní cíle. Prvním cílem SŽ je dostat se do povědomí lidí, aby SŽ znali, zapracovat na tom „kdo jsme“, být více vidět a být více jednotnou organizací – mít jednotný vizuální styl. Jednotnost organizace má na starost správce korporátní identity, směrnice upravující komunikaci. Druhým cílem SŽ je naplnit ztráty v pozicích, které jsou ohrožené kvůli stárí věkové struktury zaměstnanců a jsou nutné k zabezpečení hlavní činnosti SŽ. Třetím cílem je dostat se do TOP 10 nejvýznamnějších zaměstnavatelů v ČR. K postupnému naplnění těchto cílů se nyní ve SŽ odehrává rozsáhlé šetření (3000 respondentů) ve spolupráci s externím podnikem v rámci něhož se zjišťuje, jak interní, tak externí vnímání zaměstnanecké značky SŽ. SŽ hledá mezi vysokoškoláky ty, kteří mají zájem o železniční dopravu, nadšence, motivované a talentované lidi. SŽ si vysokoškoláka sama připraví na železnici. SŽ se ztotožňuje s nejvíce důležitými kritérii studentů DFJP při výběru zaměstnavatele. Z rozhovoru vyplynulo, že SŽ chce a má v plánu se dostat blíže ke svým potenciálním zaměstnancům z řad studentů a absolventů středních a vysokých škol technických a dopravních oborů.

3 NÁVRH OPATŘENÍ V RÁMCI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SPRÁVA ŽELEZNIC

Třetí kapitola se skládá z pěti oddílů. Každý oddíl obsahuje návrh opatření a doporučení v rámci personálního marketingu ve státní organizaci Správa železnic. Opatření a doporučení jsou navržena tak, aby vycházela z výsledků dotazníkového šetření mezi studenty DFJP, ztotožňovala se s organizací a zároveň je bylo možné zrealizovat v podmínkách SŽ dle informací získaných od Ing. Evy Rubešové. Opatření a doporučení se budou týkat zejména prezentace SŽ jako zaměstnavatele a prezentace pracovní nabídky směrem ke studentům DFJP jakožto potencionálním uchazečům o zaměstnání ve SŽ. Pokud by SŽ některá navržená opatření chtěla zahrnout do svých strategií, bylo by potřeba s Ministerstvem dopravy ČR (zřizovatelem SŽ) vyjednat, že bude umožněno v rámci komunikace se studenty, zrealizovat marketingové, či HR marketingové aktivity. Cílem třetí kapitoly je tedy pomocí nástrojů personálního marketingu zlepšit personální marketing ve SŽ a posílit tak vnímání zaměstnanecké značky SŽ mezi studenty za účelem oslovení a přilákání studentů pro práci v této organizaci. SŽ musí ve svých strategiích respektovat požadavky zákona č. 266/1994 Sb., o drahách a Ministerstvo dopravy ČR. Nelze se tedy plně inspirovat v přístupech personálního marketingu jiných zaměstnavatelů na pracovním trhu v ČR a v zahraničí.

3.1 Návrh atraktivní náborové komunikace

Díky atraktivnímu obsahu náborové komunikace se organizace vryje do paměti svých potencionálních zaměstnanců jako zaměstnavatel a zaujme ty správné uchazeče, které hledá. Dle výsledků realizovaného průzkumu bylo zjištěno, že by studenti DFJP hledali pracovní nabídky primárně na pracovních portálech a chtěli by pracovat u zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky. Prostřednictvím pracovních portálů má tedy SŽ možnost oslovit velký počet studentů DFJP a najít mezi nimi ty, které potřebuje. Pro některé studenty DFJP to tak může být první místo, kde přijdou do kontaktu se SŽ, proto je i z toho důvodu nutné se studentům řádně představit a atraktivně komunikovat pracovní nabídku. S pracovním inzerátem vzniká vnímání zaměstnanecké značky SŽ mezi studenty DFJP.

Dle Hovorky (2017) by si SŽ při tvorbě struktury náborové komunikace měla odpovědět na otázky Proč? Co? Jak? Odpovědi na tyto otázky odhalí DNA organizace. Odpověď na otázku Proč? obecně značí smysl – smysl existence SŽ a jak její role přispívá společnosti. Odpověď na otázku Co? obecně značí nabídku – představení SŽ, důvody, proč ve SŽ pracovat a benefiční

system organizace. Odpověď na otázku Jak? obecně značí přístup – podnikovou kulturu SŽ, možnosti kariérního růstu ve SŽ apod. Všechny tyto odpovědi by SŽ měla zapracovat do pracovních nabídek a komunikace cílenou na potenciální uchazeče.

SPRÁVA ŽELEZNIC

Systemový specialista

Oblastní ředitelství Hradec Králové hledá uchazeče/uchazečky o zaměstnání

Hledáme talenty a nadšence se zájmem o železniční dopravu! Nemáte zkušenosti v tomto oboru? Nevadí, my vás na železnici připravíme! Hledáte zajímavou práci, chcete kariérně růst, skloubit práci s vašim osobním životem, jistotu a být za svou odvedenou práci patřičně odměněni? Přidejte se k nám a spravujte s námi budoucnost dopravy!

Druh PPV

- pracovní poměr na dobu určitou 1 rok s tříměsíční zkušební dobou a s předpokladem prodloužení na dobu neurčitou

Pracoviště

- Aparát oblastního ředitelství Hradec Králové, úsek technického náměstka

Možný nástup

- ihned, případně dle dohody

Kontaktujte nás

- Ing. Jiří Vencel, tel.: 972 341 231, e-mail: vencelj@spravazeleznic.cz

KDO JSME A CO DĚLÁME?

- Jsme moderní, stabilní a perspektivní společností.
- Se svými více než **17 tisíci** zaměstnanci patříme mezi největší zaměstnavatele v České republice.
- Již **18 let** plníme funkci provozovatele a vlastníka železniční dopravní cesty v České republice.
- Zajišťujeme provozování, provozuschopnost, údržbu, opravy, rozvoj a modernizaci drážní infrastruktury zhruba ve **170 profesích**.

Jaká bude vaše náplň práce?

- vyjadřování se ke stavbám k ochranném pásmu dráhy
- podpora realizace důležitého projektu Digitální technická mapa (DTM), která je nezbytná pro schopnost Správy železnic plnit, spravovat a poskytovat prostorová data, k digitalizaci procesů a dat organizace, zefektivnění zprávy dat technické a dopravní infrastruktury, urychlení a zefektivnění stavebních řízení investičních akcí, obecně k rozvoji sdílení informací a k digitalizaci veřejné správy.

Co od vás očekáváme?

- znalost práce na PC
- řídicíké oprávnění sk. B
- zdravotní způsobilost
- spolehlivost
- týmovou spolupráci
- ochotu a schopnost na sobě pracovat

Jaké vzdělání požadujeme?

- VŠ technického nebo dopravního směru (DFIP všechny obory studia)

Co vám nabízíme?

- možnost rekvalifikace a kariérního růstu
- vzdělávací programy, školení, kurzy, semináře, workshopy
- mentoring program – kdy starší zaměstnanci učí vás nově přichozí
- 6 týdnů dovolené
- pružnou pracovní dobu 37,5 hod/týden
- jízdní výhody ČD, po 6 měsících i pro rodinné příslušníky
- příspěvek na dovolenou a volnočasové aktivity
- stravenky
- volnočasovou kartu MultiSport
- služební mobilní telefon
- po roce příspěvek na penzijní spoření aj.

Najděte si nás Správa železnic, státní organizace www.spravazeleznic.cz

Obrázek 22 Návrh pracovní nabídky Správy železnic, státní organizace (autor)

Na obrázku 22 je návrh struktury pracovní nabídky a jejího obsahu. Na základě teoretických poznatků v první kapitole práce a získaných informací v druhé kapitole byla přepracována pracovní nabídka SŽ (viz Příloha B) tak, aby působila atraktivněji a oslovila tak řadu vysokoškolských studentů dopravních a technických oborů, do které patří všichni studenti

DFJP, aby zkrátka přilákala ten správný talent. Pro přepracování byla zvolena pracovní nabídka SŽ, která byla sdílena v univerzitních skupinách DFJP na sociální síti Facebook dne 25. 4. 2021 a byla cílena na všechny studenty DFJP. Účelem návrhu struktury inzerátu a jeho obsahu je především to, aby se student začal o SŽ zajímat, měl povědomí o aktivitách SŽ a o tom, co mu SŽ jako potencionální zaměstnavatel může nabídnout (navštívil web a kariérní stránky organizace, prohlédl si nabídku aktuálních pracovních pozic a profily organizace na sociálních sítích) a vnímal tak pozitivně zaměstnaneckou značku SŽ.

Jak již bylo zmíněno v druhé kapitole, pracovní nabídky zatím nemají jednotnou podobu. V některých inzerátech SŽ jsou jednotlivé body pracovní nabídky více rozepsány, v některých naopak méně. Ovšem žádná z pracovních nabídek SŽ nepromlouvá k potencionálním uchazečům, proto byla tato část do výše vytvořeného inzerátu přidána a SŽ by ji tak měla zahrnout do všech svých inzerátů. Komunikaci inzerátu by měla přizpůsobit své cílové skupině potencionálních uchazečů. SŽ jasně sděluje v novém inzerátu, jaké zaměstnance hledá, díky tomu potencionální uchazeč zjistí, zda se s organizací ztotožňuje a co mu může nabídnout. Byla vyzdvihnuta EVP, která je pro cílovou skupinu potencionálních uchazečů SŽ nejvíce důležitá (dle dotazníkového šetření) a SŽ ji své cílové skupině může nabídnout. Výzva „*Přidejte se k nám a spravujte s námi budoucnost dopravy!*“ byla přidána za účelem vzbuzení zájmu o SŽ a zároveň nastiňuje smysl a důvod, proč pracovat právě ve SŽ a říká, že budoucnost dopravy je v rukou železnice.

SŽ by se měla v inzerátech zaměřit na popis pracovní náplně (více jej rozepsat), protože je pro cílovou skupinu rozhodující při výběru zaměstnavatele, i když se při tvorbě popisu pracovní náplně opírá především o Katalog zaměstnání Správy železnic, státní organizace. Pracovní náplň v inzerátu by měla být detailně, ale zároveň srozumitelně popsána. Pracovní náplň by měla být popsána tak, aby potencionální uchazeč věděl, proč bude pro organizaci důležitý (proč jej organizace potřebuje), co bude smyslem jeho práce. Dále by se SŽ měla zaměřit na to, co od svého potencionálního zaměstnance očekává a jaké všechny benefity zaměstnanec může získat (uvést kompletní nabídku benefitů). Do inzerátu byl přidán odkaz na sociální síť SŽ, aby měl potencionální uchazeč možnost nahlédnout do organizace a věděl, že SŽ využívá uvedené platformy ke komunikaci svých činností a aktivit směrem k veřejnosti.

3.2 Videá cílená na studenty vysokých škol

Na základě výsledků dotazníkového šetření studenti DFJP hledají pracovní příležitosti a zjišťují informace o potencionálním zaměstnavateli prostřednictvím přátel/známých/rodiny (názory a informace od okolí, či současných/bývalých zaměstnanců podniku). Jedním z nejvíce

důležitých kritérií při výběru zaměstnavatele je možnost kariérního růstu v podniku. Navíc z výzkumu vyplynulo, že studentům chybí povědomí o SŽ jako o zaměstnavateli, zaměstnaneckou značku SŽ si asociují s jejími činnostmi. Videá by primárně přiblížila profesní život zaměstnanců ve SŽ a jejich kariérní dráhu v organizaci formou příběhu. Vysokoškolský student má dvě možnosti, kdy ve SŽ začít pracovat – buď již během studia jako stážista, anebo po úspěšném dokončení studia jako absolvent, proto by SŽ mohla vytvořit dvě krátká poutavá videa. Jedno video by např. neslo název „*Moje kariérní dráha ve Správě železnic – Ze stážisty zaměstnancem*“ a druhé „*Moje kariérní dráha ve Správě železnic – výchozí stanice ABSOLVENT*“. Jak již názvy napovídají, ve videích by účinkovali nyní již zkušení zaměstnanci SŽ. Tito zaměstnanci by studentům přiblížili svoji náplň práce ve SŽ a jejich postupný kariérní růst v rámci organizace a jak svůj pracovní život kloubí s osobním životem díky rozsáhlé nabídce zaměstnaneckých benefitů. Při tvorbě videí by se SŽ měla zaměřit především na autentičnost – popsat profesní život v organizaci takový, jaký doopravdy je, aby získala ty správné zaměstnance, které potřebuje. V závěru by videa odkazovala na profil SŽ na sociálních sítích. Odkaz na videa by byl sdílen na webu SŽ a Studentském webu SŽ, personální videa by měla být návštěvníkům stránek více na očích. Většina studentů DFJP hledá pracovní nabídky a zjišťuje si podrobné informace o zaměstnavateli právě na webu zaměstnavatele/kariérních stránkách. Bylo zjištěno, že SŽ se nejvíce přiklání ke spolupráci se školami v rámci oslovování potencionálních uchazečů z řad studentů, videa by tak mohla být sdílena prostřednictvím sociálních sítí DFJP (Facebook a Instagram). Sociální sítě by studentům DFJP umožnily snadný přístup k videím a zajistily větší dosah – zasáhly by tak více studentů DFJP všech oborů studia (sociální sítě DFJP sleduje velký počet studentů DFJP). SŽ by mohla studenty na videa upozornit prostřednictvím direct mailu, který pro komunikaci se studenty již využívá.

3.3 Meeting se Správou železnic

V návaznosti na zjištěné informace v druhé kapitole by SŽ v rámci zvyšování povědomí o zaměstnanecké značce SŽ, což je jeden z cílů organizace, mohla do své komunikační strategie cílené na studenty zahrnout program, který by vtáhl studenty do příběhu organizace. Nejednalo by se o přednášku ani workshop, spíše by šlo o neformální setkání studentů DFJP se zaměstnanci a stážisty SŽ různých profesí, zaměstnanci personálního odboru a odboru komunikace SŽ v neformálním prostředí. Dle dotazníku jsou názory zaměstnanců důležité při výběru zaměstnavatele. Dle Randstad (©2021) se tato forma eventu (pod názvem Siemens Student Brunch) osvědčila ve společnosti Siemens, kdy společnost chtěla změnit vnější vnímání své zaměstnanecké značky. Dle společnosti se jedná o efektivnější způsob komunikace než

pouhé přednášky a workshopy na vysokých školách. V rámci SŽ by setkání mohlo být prezentováno pod názvem „Meeting se Správou železnic“. Tato forma setkání by dávala studentům příležitost mluvit se zaměstnanci SŽ, případně se stážisty v neformálním prostředí. Zaměstnanci SŽ by se studentů hned na začátku setkání zeptali, jak vnímají image SŽ a v závěru setkání by se zeptali, zda se jejich vnímání SŽ změnilo v důsledku času, který s nimi strávili. Hlavním tématem meetingu ze strany organizace by byly kariérní příležitosti ve SŽ – SŽ jako zaměstnavatel, meeting by měl podobu intenzivní volné diskuse, proto by proběhl v omezeném počtu studentů DFJP (např. v počtu maximálně dvaceti studentů DFJP). Zaměstnanci by mohli v rámci tématu kariérní příležitost zmínit čtyři ohrožené pracovní pozice SŽ (viz oddíl 2.5).



Poznejte nás!

Meeting se Správou železnic

Správa železnic nejsou jen tratě, vlaky, nádraží...

Správa železnic je pracovní příležitost pro dopraváky a techniky!

Váš pohled do našeho světa: (datum a časové rozmezí konání)

Můžete zjistit vše, co jste o Správě železnic, státní organizaci vždy chtěli vědět a co Vám ve škole neřeknou. Meeting se uskuteční v uvolněné atmosféře v **Galerii Cafe park v Pardubicích** blízko od Dopravní fakulty Jana Pernera. Využijte příležitosti promluvit si se zaměstnanci Správy železnic a seznámit se s možnými pracovními příležitostmi, začátkem kariéry a kariérními cestami v organizaci! Pozor, počet účastníků je omezený! Účast na meetingu je samozřejmě zdarma včetně jídla a pití!

Těšíme se na vás!

Informace a registrace zde:

www.spravazeleznic.cz/studenti/

Správa železnic, státní organizace www.spravazeleznic.cz



Obrázek 23 Návrh pozvánky na Meeting se Správou železnic (autor)

Na obrázku 23 je návrh pozvánky na setkání studentů DFJP se zaměstnanci SŽ. Pro zachování vizuálního stylu organizace, byla využita šablona pracovního inzerátu SŽ. SŽ v pozvánce komunikuje přímo ke své cílové skupině potenciálních uchazečů. Do úvodu pozvánky jsou vsazeny asociace – slova a slovní spojení, která se studentům vybavila v souvislosti se SŽ v dotazníkovém šetření (tratě, vlaky, nádraží, pracovní příležitost – viz oddíl 2.4). Délka setkání by mohla být tři hodiny (dle případové studie společnosti Siemens). Pozvánka a informace k setkání včetně registrace by byly zveřejněny na Studentském webu SŽ (odkaz na web v pozvánce). Za účelem zvýšení dosahu komunikace směrem ke studentům DFJP a podpory spolupráce s DFJP by pozvánka byla sdílena na profilech DFJP na sociálních sítích (Facebook, Instagram) a webu DFJP v sekci aktuality – studenti. Pozvánka by byla rozeslána prostřednictvím direct mailu, který SŽ využívá k přímé komunikaci s cílovou skupinou potenciálních zaměstnanců. Na pozvánce jsou zobrazeny profily sociálních sítí SŽ pro zvýšení povědomí o SŽ a jejich aktivitách. Pokud by SŽ v budoucnu nějaké takové setkání uskutečnila, do pozvánky na další rok by mohla umístit zpětnou vazbu jednoho z účastníků předchozího ročníku setkání.

3.4 Dosah komunikace aktivit organizace

SŽ nabízí studentům mnoho aktivit v rámci Student programu, které sdílí na svém Studentském webu, ale většina studentů DFJP dle dotazníkového šetření o aktivitách SŽ ani neví, i přestože SŽ spolupracuje s DFJP. Dle dotazníkového šetření by studenti DFJP hledali pracovní nabídky a zjišťovali by si informace o svém potenciálním zaměstnavateli na kariérních stránkách/webu podniku. Státní organizace negeneruje žádné finanční prostředky ze zisku, které by mohla využít ke komunikaci po vzoru soukromého sektoru, ale především v rámci nábory by organizace mohla využít propagaci příspěvku na Facebooku za účelem dostat se blíže k cílové skupině potenciálních zaměstnanců, budovat povědomí o značce zaměstnavatele. Jedná se o PPC reklamu, která je dle první kapitoly práce jedním z nástrojů HR marketingu.

SŽ by si tak vytvořila příspěvek informativního charakteru na svém firemním profilu na Facebooku a sdílela by jej na timeline stránce svého profilu.



Obrázek 24 Návrh příspěvku propagovaného na Facebooku (autor)

Na obrázku 24 je návrh propagovaného příspěvku. Tento příspěvek by se ve Facebook kanálu vybraných příspěvků okruhu uživatelů SŽ zobrazil jako reklama. Když uživatel Facebooku na tento příspěvek klikne, zobrazí se mu Studentský web SŽ. Vrchní část obrázku tvoří náhled Studentského webu SŽ. Obrázky, které jsou zobrazeny v pozadí textu byly vystřiženy z videa (Příležitost. Kariéra. Budoucnost.) umístěného na Studentském webu SŽ. Text byl navrhnut tak, aby promlouval k cílové skupině potencionálních uchazečů a přilákal danou cílovou skupinu. Obrázek je záměrně laděn do oranžovo-modré barvy pro zachycení jednotného vizuálního stylu organizace.

Propagovat příspěvek lze dvěma způsoby – buď tlačítkem „Propagovat příspěvek“ (jedná se o „Propagovaný příspěvek“) přímo u daného příspěvku, nebo ve „Správci reklam“

(jedná se o „Facebook reklamu“) prostřednictvím Facebook Business Manager (bezplatný nástroj pro správu facebookových stránek a reklam přímo od Facebooku).

Před tím, než by SŽ propagovala svůj příspěvek, by nadefinovala cílový okruh uživatelů. Při využití tlačítka „Propagovat příspěvek“ je možné zadat pouze základní cílení, nelze nakombinovat více parametrů, nelze ani cílit na chování uživatelů. Naopak „Facebook reklama“ nabízí pokročilé možnosti cílení, umožňuje nastavení okruhu uživatelů dle věku, pohlaví, vzdělání, zájmů, dále na fanoušky facebookové stránky organizace, návštěvníky hlavního webu organizace aj. Dále „Facebook reklama“ umožňuje oslovit lidi, u kterých je nejpravděpodobnější, že je bude SŽ zajímat. Zvláště, když je cílová skupina organizace velmi specifická a nejedná se o masu lidí, které chce oslovit, byla by „Facebook reklama“ z tohoto hlediska vhodnější. Jednalo by se např. o lidi (muže i ženy) ve věku 15-26 let, se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, na území České republiky, hovořící česky, se zájmem o dopravu a techniku. Dále by si SŽ nastavila přesnou maximální částku, kterou by chtěla vynaložit za celou dobu trvání sdílení daného příspěvku, u doby trvání sdílení příspěvku lze zadat konkrétní časové rozmezí a na závěr způsob platby. Teoreticky by SŽ mohla cílit na „fanoušky“ konkrétních facebookových stránek univerzitních a středoškolských skupin, ale reklama by vyšla mnohem dráž. Použitím tlačítka „Propagace příspěvku“ nebo pomocí „Facebook reklamy“ by SŽ mohla propagovat i svá videa, opět za účelem zvýšení povědomí zaměstnanecké značky SŽ a aktivitách organizace, zvýšení dosahu komunikace. Při využití tlačítka „Propagace příspěvku“ se na základě typu propagovaného příspěvku odvíjí jeho metrika. Metriku příspěvku je k nalezení v „Centru reklam“ na Facebooku. U příspěvků s tlačítkem s výzvou k akci (viz obrázek 24) využívá metrika „Kliknutí na odkaz“. SŽ by tak zjistila počet kliknutí na odkaz v propagovaném příspěvku, který by vedl na Studentský web SŽ. Tato metrika je jedním ze způsobu měření zájmu propagovaného příspěvku u nadefinovaného okruhu uživatelů. Úspěšnost příspěvku lze zjistit dle toho, kolik lidí si rozkliklo Studentský web SŽ (přirozeně prostřednictvím vyhledávače) a kolik lidí prostřednictvím propagovaného příspěvku na Facebooku. U videa se využívá metrika „ThruPlay“, která měří počet přehrání videa až do konce nebo zhlédnutí alespoň patnácti sekund. Při využití „Facebook reklamy“ by SŽ zjistila úspěšnost propagovaného příspěvku ve „Správci reklam“. Ve „Správci reklam“ lze sledovat informace o efektivitě, demografických údajích, umístění a doručování. Graf doručování by byl jako metrika pro SŽ užitečný, protože ukazuje předpokládané a dosažené hodnoty pro dosah, zobrazení a vydanou částku. Sdílený příspěvek je možné nastavit pro počítačová a mobilní zařízení. Oba způsoby tedy zvýší dosah příspěvku, ale mnohem více množností v nastavení propagovaného příspěvku nabízí

„Facebook reklama“ než „Propagovaný příspěvek“. U „Facebook reklamy“ lze nastavit cíl propagace (dle navrhovaného příspěvku by šlo např. o zvyšování povědomí propagovaného webu nebo dosah webu), dále nabízí více rozšířené možnosti měření úspěšnosti reklamy, umožňuje lépe podrobněji specifikovat cílovou skupinu uživatelů a je efektivní i při dlouhodobé reklamě. „Propagovaný příspěvek“ by pro SŽ představoval rychlejší a jednodušší spuštění propagace, nižší cenu než „Facebook reklama“, ale řada specialistů na PPC reklamu doporučuje investovat spíše do „Facebook reklamy“.

3.5 Návrh zavedení kontrolních metrik dle stanovených cílů organizace

Dle informací získaných v druhé kapitole jsou cíli SŽ zvýšení povědomí o organizaci – „kdo jsme“, naplnění ztrát v pozicích, které jsou nutné k zabezpečení hlavní činnosti SŽ a umístění se mezi TOP 10 nejvýznamnějších zaměstnavatelů v ČR (dostat se do povědomí značek zaměstnavatelů). Jakmile by SŽ zahrnula některé uvedené návrhy do svých strategií nebo uskutečnila změny v rámci oslovování mladé generace pracovníků, které by vedly k naplnění těchto cílů, měla by cestu za těmito cíli průběžně měřit. Dle metrik případně provádět aktualizace některých aktivit.

Pro měření plnění cílů by organizace mohla využít následující metriky, které jsou dle employer brand profesionálů využívány v praxi pro měření a řízení úspěšnosti zaměstnanecké značky.

Povědomí o značce

Metrika pro měření povědomí o značce pomůže organizaci určit, jakým směrem se značka zaměstnavatele ubírá. Do povědomí o značce by dle studií SŽ zahrnula základní povědomí, úroveň povědomí, nejlepší povědomí a postoj k zaměstnanecké značce.

- Základní povědomí – % cílové skupiny potenciálních uchazečů (studenti/absolventi SŠ/VŠ dopravních a technických oborů), kteří znají SŽ.
- Úroveň povědomí – % cílové skupiny potenciálních uchazečů o práci ve SŽ, kteří společnost jmenují v rámci hodnocení žebříčku zaměstnavatelů dle zaměstnaneckých kritérií (benefity, pracovní prostředí, kariérní růst apod.).
- Nejlepší vědomí – % cílové skupiny potenciálních uchazečů o práci ve SŽ, kteří zaměstnavatele SŽ jmenují jako první v rámci hodnocení žebříčku zaměstnavatelů dle zaměstnaneckých kritérií (benefity, pracovní prostředí, kariérní růst apod.).
- Postoj k zaměstnanecké značce – % cílové skupiny potenciálních uchazečů o práci ve SŽ, kteří mají pozitivní vs. negativní názor na SŽ.

Diferenciace značky

SŽ nemá přímého konkurenta ve své činnosti, tudíž není cílem organizace se na trhu práce odlišovat. Diferenciace značky se využívá v souvislosti s atributy, které jsou zachyceny v EVP. V druhé kapitole bylo zjištěno, že SŽ má v plánu zapracovat na attributech své zaměstnanecké značky, díky kterým se bude prezentovat na pracovním trhu s cílem vzbudit zájem u své cílové skupiny potenciálních uchazečů. Do této metriky by SŽ zahrнула hodnotu značky a osobnost značky.

- Hodnota značky – měří, jak jednotlivé atributy zachycené v EVP rezonují s preferencemi potenciálních uchazečů a stávajících zaměstnanců ve SŽ.
- Osobnost značky – zjišťuje, zda si kandidáti a stávající zaměstnanci asociují stejné rysy osobnosti zaměstnanecké značky SŽ, které si SŽ identifikovala v rámci EVP.

HR metriky

Na základě jednoho ze stanovených cílů, kterým je naplnění ztrát v pozicích, jež jsou nutné k zabezpečení hlavní činnosti SŽ, by v důsledku přijetí nových opatření v rámci HR marketingu mohla využít tyto metriky:

- Náklady na získání zaměstnance – měření celkových nákladů, které SŽ vynaloží v rámci náborového procesu pro získání jednoho zaměstnance.
- Počet nových uchazečů – měření zájmu o zaměstnání ve SŽ, počet uchazečů o ohrožené pracovní pozice (technik železniční dopravní cesty, technik sdělovací a zabezpečovací techniky, strojvedoucí speciálního hnacího vozidla a výpravčí) za kalendářní měsíc.
- Kvalita nábory – zjištění, zda SŽ získává ty správné talenty pro dané pracovní pozice pomocí ukazatelů výkonnosti před a po náborovém procesu.

Ostatní metriky

Dále se v employer brandingu využívají metriky, které nespádají do žádné kategorie metrik. Na tyto metriky by se SŽ v rámci svého plnění cílů mohla zaměřit:

- Hodnocení zaměstnavatele – vyhodnocování SŽ např. na webech s recenzemi zaměstnavatelů, v jednotlivých žebříčcích TOP zaměstnavatelů, v seznamech nejlepších míst pro práci za účelem zjištění, jak si organizace vede v porovnání s ostatními zaměstnavateli v oboru dopravy.
- Sociální média – sledování a vyhodnocování dosahu komunikace (zesílení dosahu) stávajících a nových aktivit SŽ za účelem oslovení a přilákání cílové skupiny potenciálních uchazečů, sledování cílové skupiny ve vnímání SŽ v důsledku změny náborové komunikace a zapracování atributů EVP do náborové a komunikační strategie.

Vyhodnocování zapojení cílové skupiny do akcí pořádaných SŽ sdílených prostřednictvím sociálních médií organizace a DFJP (a ostatních partnerských škol) a zjišťování, jaký obsah studenty v souvislosti se SŽ zajímá.

- Skóre zaměstnavatele – měření ochoty stávajících zaměstnanců SŽ/stážistů SŽ šířit pozitivní hodnocení a doporučení směrem k veřejnosti (potencionálním uchazečům o zaměstnání ve SŽ).

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Poslední kapitola se zabývá zhodnocením navrhovaných opatření v rámci personálního marketingu ve státní organizaci Správa železnic, která byla navržena ve třetí kapitole. Návrhy budou zhodnoceny především z hlediska výhod a nevýhod jejich realizace. U jednoho návrhu bude uvedena i předběžná kalkulace nákladů s tím, že se však jedná pouze o odhadovanou výši nákladů.

4.1 Zhodnocení návrhu atraktivní náborové komunikace

Když se SŽ zaměří na úpravu svých pracovních nabídek – zatraktivní jejich obsah a styl komunikace, získá tím především řadu výhod.

Výhody úpravy pracovní nabídky SŽ:

- Zvýšení zájmu cílové skupiny o pracovní pozice ve SŽ (včetně ohrožených pracovních pozic v organizaci) a tím dojde k postupnému snížení věkového průměru organizace.
- Při používání marketingových pravidel a trendů, dbání na autenticitu, konkrétnost, vizualitu a do jisté míry kreativitu pracovních nabídek selepší vnímání zaměstnanecké značky SŽ mezi cílovou skupinou potenciálních uchazečů organizace.
- Zvýšení povědomí o SŽ díky atraktivní komunikaci směrem k cílové skupině.
- Zvýšení zájmu o organizaci a díky tomu zvýšení dosahu komunikace aktivit SŽ.
- Oslovení, přilákání a získání správných talentů pro práci ve SŽ.

Nevýhody úpravy pracovní nabídky SŽ:

- Úprava pracovní nabídky vyžaduje mnoho času.
- Úprava pracovní nabídky vyžaduje personální a marketingové znalosti a dovednosti, proto řada zaměstnavatelů tvorbu/úpravu inzerátu přenechává profesionálům v oblasti marketingu.

4.2 Zhodnocení návrhu videí cílených na studenty vysokých škol

S tvorbou videí a jejich sdílením má SŽ zkušenosti a aktivně je využívá pro komunikaci s veřejností. Díky kariérním videím by tak organizace opět přiblížila sebe jako zaměstnavatele a rozšířila by svůj obsah personálních videí představujících život ve SŽ, kterých doposud vyprodukovala velmi málo.

Výhody videí „*Moje kariérní dráha ve Správě železnic – ze stážisty zaměstnancem*“ a „*Moje kariérní dráha ve Správě železnic – výchozí stanice ABSOLVENT*“ a jejich vliv na zaměstnaneckou značku SŽ:

- Díky vyprávění různých kariérních příběhů z úst různých zaměstnanců v různých profesích by SŽ umožnila své cílové skupině nahlédnout do organizace a nastínit tak možnosti kariérních cest v rámci SŽ.
- Díky videím zaznamenávajících zkušenosti, názory a pohledy zaměstnanců organizace by si potenciální uchazeč vytvořil představu o organizaci jako o zaměstnavateli a získal tak širší povědomí o organizaci.
- Díky autentičnosti příběhů zaměstnanců, by SŽ zároveň popularizovala železnici a vyzdvihla tak atraktivitu železniční dopravy a tím i její budoucnost.
- Prostřednictvím takovýchto personálních videí by se SŽ přiblížila ke své cílové skupině potenciálních uchazečů, díky tomuto obsahu videí, by postupně mohlo dojít ke snížení věkového průměru organizace, protože popularita videoobsahu u současné generace roste.
- Organizace může svá videa jednoduše a rychle šířit prostřednictvím svých komunikačních kanálů (nástrojů HR marketingu).
- Skuteční zaměstnanci SŽ a jejich skutečné příběhy by přispěli k vylepšení image zaměstnanecké značky SŽ – méně negativních a více pozitivních asociací se zaměstnaneckou značkou SŽ vnímané cílovou skupinou potenciálních uchazečů.
- Autenticita příběhu zaměstnanců by přilákala takové lidi, které SŽ potřebuje.
- Video dává prostor ke komunikaci EVP – tím, že by zaměstnanci popisovali svou kariérní dráhu ve SŽ, automaticky by zodpovídali otázku, proč ve SŽ pracují, co jim SŽ nabízí, díky tomu by se student buď s organizací ztotožnil nebo naopak.
- Z natáčení videí vznikne spousta videoobsahu, který SŽ může použít i v budoucnu – videa bude moci upravovat dle svých komunikačních kanálů, dále s videem pracovat.
- Jeden ze způsobů získání zpětné vazby od stávajících zaměstnanců SŽ a stážistů, což by vedlo ke zlepšování zaměstnanecké značky SŽ.

Nevýhody kariérních videí SŽ:

- Aktuálně slabý dosah komunikace aktivit SŽ.
- Časová náročnost z hlediska přípravy obsahu především ze strany účinkujících zaměstnanců ve videích (tvorba obsahu a jeho návaznost).
- Časová náročnost z hlediska zpracování videí.

- Možná neochota spolupráce na videích ze strany zaměstnanců, kteří mají zajímavou kariérní cestu napříč organizací a jejichž příběhy by do obsahu videí zapadaly.
- Vyšší cena za tvorbu videí při využití filmové produkce (s ní již SŽ má zkušenost).

4.3 Zhodnocení návrhu Meeting se Správou železnic

Meeting studentů se SŽ by se konal jednou ročně např. v Galerii Café park restaurant v Pardubicích. SŽ by si zarezervovala část restaurace pro toto setkání. Restaurace nezveřejňuje ceny občerstvení pro tyto typy akcí, proto jsou ceny uvedeny pouze orientačně dle stálého menu restaurace. Dle osobního průzkumu Galerie Café park restaurant neúčtuje cenu za pronájem restaurace, pořadatelé akcí platí pouze za občerstvení. Meetingu se SŽ by se mělo možnost zúčastnit max. 20 studentů DFJP. Počet zaměstnanců SŽ by záležel na organizaci (cca 10 zaměstnanců SŽ včetně stážistů). Dohromady tedy max. 30 osob.

Tabulka 3 Výdaje organizace za občerstvení v restauraci v rámci setkání

Občerstvení	Cena za jednu osobu včetně DPH	Cena celkem včetně DPH (max. 30 osob)
Malý studený raut (slané a sladké jídlo)	Cca 280 Kč/osoba	8 400 Kč
Pití (káva + nealkoholický nápoj)	Cca 150 Kč/osoba	4 500 Kč
		12 900 Kč

Zdroj: autor

Tabulka 3 demonstruje výdaje organizace za občerstvení v restauraci v rámci setkání. Výdaje SŽ za občerstvení pro max. 30 osob by dosáhly celkové částky cca 12 900 Kč včetně DPH.

Dále SŽ musí počítat s výdaji za cestu. Cestovní náhrady jsou poskytovány zaměstnavatelem zaměstnancům za výdaje na cestách. Meeting se SŽ spadá do cest mimo pravidelné pracoviště, upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pracoviště SŽ není pouze v jednom městě, tudíž je možné, že by zaměstnanci a stážisti do Pardubic přijeli z různých měst v ČR, a ne zvolili by stejný dopravní prostředek (pokud by zaměstnavatel nenařídil výhradně použití veřejné hromadné dopravy). Zaměstnanci a stážisti SŽ mohou použít jako dopravní prostředek vlak, s Českými drahami, a. s. mají jízdní výhody. Výdaje SŽ za dopravu do Pardubic by tedy byly zanedbatelné. Z Vlakového nádraží Pardubice do Galerie Café park restaurant (a naopak) zaměstnanci a stážisti SŽ mohou jít pěšky nebo použít Městskou hromadnou dopravu (dále jen MHD). Při využití MHD v Pardubicích na místo

setkání by se jednalo o Základní jízdné do 3 zastávkových úseků – zóna I. Cena jízdného je aktuálně 7 Kč při platbě bezkontaktní platební kartou, 16 Kč za papírovou jízdenku z předprodeje nebo 25 Kč při platbě u řidiče. Tyto ceny platí i pro studenty s ISIC kartou. MHD by zaměstnanci a stážisti SŽ případně využili i při cestě ze svého bydliště na dané vlakové nádraží a zpět. Pokud by zaměstnanec zvolil své osobní silniční motorové vozidlo (ne služební), výdaje SŽ by byly vyšší než při použití veřejné hromadné dopravy (vlaků) a MHD. Výdaje za dopravu nelze s přesností vyčíslit.

Výhody Meetingu se Správou železnic:

- SŽ by díky takovéto akci byla více vidět, dostala by se blíže ke studentům DFJP.
- Díky volné diskusi a neformálnímu prostředí, by SŽ lépe poznala svoji cílovou skupinu (její hodnoty, cíle apod.).
- Prostor pro přímou komunikaci EVP směrem k potenciálním uchazečům (Kdo jsme, co děláme, proč existujeme, smysl organizace a co zaměstnancům nabízíme) – zvýšení povědomí o SŽ jako o zaměstnavateli, které studentům doposud chybí.
- SŽ by se názory studentů na organizaci, zjištěných po setkání, mohla inspirovat např. při tvorbě obsahu směrem k cílové skupině potenciálních uchazečů, sdíleného prostřednictvím komunikačních kanálů organizace.
- Zapojení zaměstnanců a stážistů do tvorby zaměstnanecké značky.
- Prostor pro storytelling organizace, který má v dnešní době velmi pozitivní dopad na employer branding.
- Získání personálního obsahu – fotografií pro prezentaci SŽ jako zaměstnavatele, fotografie z prvního ročníku setkání využít následující rok jako součást pozvánky na další setkání. Za tímto účelem je nutné zajistit podpis souhlasu o využití obsahu (v tomto případě fotografie) z dané akce pro potřeby propagace SŽ dle GDPR.
- Změna ve vnímání zaměstnanecké značky SŽ (zlepšení image SŽ) studenty díky době strávené se zaměstnanci a stážisty SŽ.
- Díky každoročnímu konání této akce, by si SŽ pravidelně zjišťovala a následně analyzovala vývoj vnímání své zaměstnanecké značky. Organizace by tak věděla, zda se vydává správným směrem – způsob měření úspěšnosti zaměstnanecké značky SŽ, a to i z hlediska účasti.

Nevýhody Meetingu se Správou železnic:

- Finanční výdaje SŽ především za občerstvení v restauraci.

- Více práce – oslovení zaměstnanců a stážistů SŽ, tvorba pozvánky (text a grafika) a informování studentů DFJP prostřednictvím komunikačních kanálů SŽ a DFJP, popřípadě úprava fotografií aj.
- Možné nenaplnění očekávání některých studentů DFJP a následné šíření špatných zkušeností se SŽ, což by mělo vliv na pověst organizace.

4.4 Zhodnocení návrhu Dosah komunikace aktivit organizace

Dle navrhovaného opatření v oddílu 3.4 by SŽ pro zvýšení dosahu svých aktivit mohla využít propagaci svého příspěvku tlačítkem „Propagovat příspěvek“ („Propagovaný příspěvek“) nebo „Správce reklam“, kdy by se jednalo o „Facebook reklamu“. V případě zvýšení dosahu Studentského webu SŽ by se jednalo o základní typ kampaně „Návštěvnost“. V obou případech jde o placenou PPC reklamu a záleželo by pouze na SŽ jakou částku by byla ochotna vynaložit pro propagaci daného příspěvku, proto nelze jednoznačně určit náklady na propagaci příspěvku. Minimální vklad je 25 Kč/den bez DPH, ale dle odborníků na PPC reklamu je ze začátku vhodnější nastavit denní rozpočet reklamy na 100-150 Kč bez DPH (současně je stanovená částka nástrojem pro kontrolu výdajů), poté je důležité sledovat metriky propagovaného příspěvku a podle nich se orientovat. Kromě denního rozpočtu Facebook nabízí dlouhodobé rozpočty, SŽ by si stanovila celkovou částku, kterou je ochotna vynaložit za celou dobu zobrazování daného příspěvku. Facebook by na konci měsíce vystavil SŽ fakturu s částkou, která by byla bez DPH. SŽ by DPH odvedla v ČR. Cena reklamy závisí na kvalitě reklamy, vkladu a na tom, kolik dalších zaměstnavatelů cílí na danou skupinu uživatelů. Pokud by se SŽ rozhodla sama spravovat reklamy, je vhodné objednat pro zaměstnance (např. z odboru komunikace) profesionální kurz zaměřený na internetový marketing, jehož cena se pohybuje zhruba kolem 10 000 Kč včetně DPH. Pokud by se SŽ rozhodla pro agenturu, která se o reklamy bude starat, obvykle si účtuje 1000 Kč/hodinu včetně DPH. Agentura se reklamám věnuje obvykle alespoň 10 hodin měsíčně. Agentura by si tedy účtovala zhruba 10 000 Kč/měsíc včetně DPH. Odborníci doporučují zvolit jednu z uvedených cest pro správu reklam na Facebooku, obě by byly pro SŽ finančně nákladné, ale metoda „pokus omyl“ by SŽ stála více peněz.

Přínosy „Facebook reklamy“ a „Propagovaného příspěvku“ pro SŽ:

- Zvýšení povědomí o SŽ a aktivitách organizace nabízené studentům.
- Zvýšení zájmu spolupráce studentů se SŽ a díky tomu postupné snížení věkového průměru organizace.

- Zvýšení dosahu komunikace atributů zaměstnanecké značky SŽ, které má SŽ v plánu nadefinovat.
- Měření úspěšnosti zaměstnanecké značky SŽ (dle návštěvnosti webové stránky, shlédnutí videí, odpovědi na pracovní nabídky apod.).

4.5 Zhodnocení návrhu zavedení kontrolních metrik dle stanovených cílů organizace

Nelze předem určit vývoj zaměstnanecké značky SŽ při zavedení uvedených návrhů do strategií SŽ nebo při uskutečnění jiných změn v rámci oslovování mladé generace pracovníků, proto uvedené metriky nelze nyní vyčíslit. Pro vyčíslení očekávaných výsledků jednotlivých metrik (viz oddíl 3.5), je nutné stanovit aktuální situaci ve SŽ.

Nyní je možné shrnout přínosy využití metrik a jejich vliv na zaměstnaneckou značku SŽ:

- Metriky by pomohly měřit účinnost zaměstnanecké značky SŽ – zda aktivity realizované na podporu zaměstnanecké značky jsou efektivní pro oslovování cílové skupiny potencialních uchazečů nebo zda vyvinout jiná či další opatření na její podporu. SŽ tak bude mít vyšší šanci se umístit na žebříčku top zaměstnavatelů v ČR a splnit tak svůj cíl.
- Využitím metrik SŽ zjistí, zda umí správně a efektivně využívat své nástroje pro komunikaci.
- Přilákání a získání talentů – až o 50 % více kvalifikovaných uchazečů, tím dojde ke zvýšení produktivity zaměstnanců, jejich angažovanosti a loajality, zlepšení míry udržení nových zaměstnanců SŽ.
- Dle studií silná zaměstnanecká značka dokáže snížit náklady na nábor až o 43 % a více.
- Pomocí jednotlivých metrik lze měřit návratnost investic a nákladů do zaměstnanecké značky SŽ (nelze specifikovat přesné vzorce pro jejich výpočet).

Nevýhody zavedení kontrolních metrik:

- Časová náročnost z hlediska analýzy a vyhodnocování metrik, na základě výsledných hodnot případné zavedení jiných či úpravy stávajících opatření na podporu zaměstnanecké značky SŽ. Časová náročnost také z hlediska komunikace uvnitř organizace.
- Náklady spojené s dalším výkaznictvím.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě teoretického vymezení problematiky personálního marketingu provést analýzu preferencí studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele v kontextu vnímání zaměstnanecké značky státní organizace Správa železnic. Na základě výsledků provedené analýzy byla navržena opatření v oblasti personálního marketingu ve snaze zlepšení vnímání zaměstnanecké značky státní organizace Správa železnic. Navržená opatření byla následně zhodnocena.

Ve vztahu k logické návaznosti textu byla práce rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Obsahem první kapitoly byla teoretická východiska zkoumané problematiky. Personální marketing je souborem prostředků a aktivit, které představují společnost jako zaměstnavatele zaměstnancům a potenciálním uchazečům, nabývá na důležitosti v souvislosti s oslovováním mladé generace pracovníků. Zaměstnanecká značka je klíčovým aspektem personálního marketingu, employer branding je koncept v oblasti personálního marketingu. Personální marketing využívá nástroje, které pomáhají zesílit komunikaci a její sdělení doručit cílové skupině.

Na základě získaných informací v první kapitole byl v druhé kapitole zkonstruován dotazník Preferencí studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele. V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jak studenti vnímají zaměstnaneckou značku Správa železnic. Pro studenty (muže i ženy) je nejvíce důležitý plat a zaměstnanecké benefity, zajímavá náplň práce, kariérní růst, rovnováha osobního a pracovního života a jistota zaměstnání. Pracovní nabídky a informace o zaměstnavateli by studenti nejvíce hledali na pracovních portálech, kariérních stránkách podniku/webu podniku a prostřednictvím svého okolí (přátel, rodiny či současných/bývalých zaměstnanců podniku). Nelze jednoznačně říct, jestli studenti vnímají zaměstnaneckou značku Správy železnic pozitivně nebo negativně. Studenti mají povědomí o organizaci jako takové, ale chybí jim povědomí o organizaci jako o zaměstnavateli. Negativních asociací bylo více než pozitivních, ale naopak v porovnání s ostatními zaměstnavateli v oboru dopravy a logistiky Správa železnic nedopadla nejhůře, navíc někteří studenti uvažují o ní jako o svém potenciálním zaměstnavateli. Dosah komunikace značky je slabý.

V návaznosti na výsledky a informace získané v analytické části byla ve třetí kapitole navržena opatření. Opatření se týkají zejména prezentace Správy železnic jako zaměstnavatele, prezentace pracovní nabídky, dosahu komunikace aktivit organizace, kontrolních metrik a jejich využití v organizaci.

V poslední kapitole byla navrhovaná opatření zhodnocena především z hlediska přínosů pro zaměstnaneckou značku Správa železnic. Hlavními přínosy jsou zvýšení zájmu o organizaci a spolupráci s ní a díky tomu zvýšení dosahu komunikace aktivit a postupné snížení věkového průměru organizace. Dále pak přiblížení se k cílové skupině a získání potřebných lidí. Celkově by navrhovaná opatření pomohla v cestě za pozitivním vnímáním zaměstnanecké značky, zlepšení její image směrem k cílové skupině potenciálních uchazečů o zaměstnání ve SŽ.

POUŽITÁ LITERATURA

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. *MŘ* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

APROFES, ©2018. HR marketing – přitáhněte a získajte ty nejlepší zaměstnance do firmy. *APROFES* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/hr-marketing/>

BLECHOVÁ, Eva, 2019. Jak využít marketingový mix v personalistice? *daneprolidi.cz* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/clanek/jak-vyuzit-marketingovy-mix-v-personalistice.htm>

BŘEHOVSKÁ, Michaela, 2020. Jak posílit značku zaměstnavatele. *mBlue* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/jak-posilit-znacku-zamestnavatele/>

BŘEZINOVÁ, Dominika, 2019. HR marketing aneb jak zaujmout vhodné uchazeče na trhu práce? *dream job* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://dream-job.cz/hr-marketing-aneb-jak-zaujmout-vhodne-uchazece-na-trhu-prace/>

COMCOWICH, William, 2018. How PR Can Help HR Manage Employer Branding. *glean.info* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://glean.info/how-pr-can-help-hr-manage-employer-branding/>

CUBUKCU, Ceren, 2018. Why Employer Branding Is So Important. *entrepreneur* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/310546>

DEFranzo, Susan E., ©2010-2020. What's the difference between qualitative and quantitative research? *Snap Surveys* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.snapsurveys.com/blog/qualitative-vs-quantitative-research/>

DISMAN, Miroslav, 2018. Šetření dotazníkové. *SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIE* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS))

DOPRAVNÍ PODNIK MĚSTA PARDUBIC, 2020. *Tarif jízdného MHD* [online]. [cit. 2021-7-1]. Dostupné z: <https://www.dpmp.cz/cestovani-mhd/tarif-jizdneho-mhd.html>

DRUMOND, Mary, 2019. How to Calculate Survey Sample Sizes. *worthix* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://medium.com/worthix/how-to-calculate-survey-sample-sizes-c02ee57344ca>

FACEBOOK, ©2021. Rozdíl mezi propagovanými příspěvky a Facebook reklamami. *FACEBOOK for Business* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/317083072148603>

GRACE, Evelyn, 2020. Brand Association: How positive brand perception can result in maximized Sales. *ROCKETIUM ACADEMY* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://rocketium.com/academy/strong-brand-association-for-maximized-sales/>

- HÁJKOVÁ, Barbora a Eva ŘIBŘIDOVÁ, 2018. Generace Y a Z přicházejí na trh práce. Čím je zaujmout? *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://ihned.cz/pro-hr-manazery/c1-66214980-generace-y-a-z-prichazeji-na-trh-prace-cim-je-zaujmout>
- HARRISON, Kim, 2020. Use PR to help build your employer brand. *CUTTING EDGE* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://cuttingedgepr.com/use-pr-help-build-employer-brand/>
- HONSOVÁ, Alžběta, 2020. Průzkum randstad: rozdíly v preferencích při hledání práce se mezi generacemi prohlubují. *Randstad* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-rozdily-v-preferencich-pri-hledani-prace-se-mezi-generacemi-prohlubuji/>
- HONSOVÁ, Alžběta, 2020a. Employer brand research. *Randstad* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://www.randstad.cz/employer-brand-research/reporty/rebr-2020_cz_country-report_cz.pdf
- HOVORKA, Petr, 2016. "Nábor je mrtev. A co teď?!" Employer Branding a HR marketing. *Slideshare* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/petr-hovorka-employer-branding-hr-marketing
- HOVORKA, Petr, 2017. Obsahová strategie pro náborovou komunikaci. *Slideshare* [online]. [cit. 2021-6-19]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/BrandBakers/petr-hovorka-obsahov-strategie-pro-nborovou-komunikaci>
- HOVORKA, Petr, 2019. Náboru odzvonilo. Budoucnost je v přitahování: 5. díl – Budování vztahů s lidmi na trhu práce. *Slideshare* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: https://www.slideshare.net/Petr_Hovorka/hr-marketing-budovani-vztahu-s-lidmi-na-trhu-prace
- HOVORKA, Petr, 2020. Výzkum trendů v Employer Brandingu v České republice. *BrandBakers* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/381?lang=cs_CZ
- HU, David, 2019. 7 Steps To Creating Your Employer Branding Strategy. *M3S* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.m3ssolutions.com.cn/en/article/7-steps-creating-your-employer-branding-strategy>
- INIZIO, ©2021. Kolik stojí reklama na Facebooku? *BLOG INIZIO* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.inizio.cz/blog/kolik-stoji-reklama-facebooku/>
- INTERNET INFO, ©2007-2021. Ideální asociace se značkou. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/idealni-asociace-se-znackou/>
- IVITERA, ©2021. 4 největší problémy při zveřejňování inzerátu práce. *HR NEWS* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/4-nejvetsi-problemy-pri-zverejnovani-inzeratu-prace-id-3845320>

- JUŘENÍKOVÁ, Petra, ©2019. Kvantitativní výzkum. *MUNI* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/07-kvantitativni.html
- KADLEC, Josef, 2016. HR marketing na nejvyšší úrovni. *Novinky.cz* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/hr-marketing-na-nejvyssi-urovni-id-2870630>
- KADLEC, Josef, 2019. 26 predikcí českého nábory, které musíte znát – Employer Branding (4/4). *HRNEWS* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/26-predikci-ceskeho-naboru-ktere-musite-znat-employer-brandi-id-3678598>
- KMOŠEK, Petr, 2016. Off-line nebo on-line personální marketing? *Petr Kmošek* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/off-line-nebo-on-line-personalni-marketing/>
- KMOŠEK, Petr, 2017. 10 tipů pro váš employer brand = 10 tipů pro vaši zaměstnavatelskou značku. *PETR KMOŠEK* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/10-tipu-pro-vas-employer-brand-10-tipu-pro-vasi-zamestnavatelskou-znacku/>
- KMOŠEK, Petr, 2019. Zaměstnanecská značka. *PETR KMOŠEK* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/zamestnanecka-znacka/>
- KMOŠEK, Petr, 2020. Co to je hr marketing – jeho nástroje. *Petr Kmošek* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/co-to-je-hr-marketing-jeho-nastroje/>
- KMOŠEK, Petr, 2020a. Generace X Y Z. Rozumíte generacím? Čím a jak je oslovit? *Petr Kmošek* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/generace-x-y-z-rozumite-generacim-cim-a-jak-je-oslovit/>
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLÁČKOVÁ, Martina, 2016. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. *MARTINA KOLÁČKOVÁ* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-proposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuje/>
- KOLÁČKOVÁ, Martina, 2019. 5 tipů, kde hledat inspiraci pro moderní HR marketing. *lmc* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/5-tipu-kde-hledat-inspiraci-pro-moderni-hr-marketing/>
- KOWALAK, Jacek, 2020. Průzkum randstad: lepší práci najdete nejlépe na pracovních portálech a na základě osobních kontaktů a doporučení. *Randstad* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-lepsi-praci-najdete-nejlepe-na-pracovnich-portalech-a-na-zaklade-osobnich-kontaktu-a-doporuceni/>

- KULOVÁ, Andrea, 2019. V oblasti HR marketingu musíte jít stále s dobou. *HR NEWS* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/v-oblasti-hr-marketingu-musite-jit-stale-s-dobou-id-3691799>
- KUNSMAN, Todd, 2020. Employer Branding: Why This Strategy Is Important for Your Company's Hiring Success. *everyonesocial* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://everyonesocial.com/blog/employer-branding/>
- LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, 2016. Personalisté, víte jak na employer branding, HR marketing, sourcing a další moderní trendy v HR? *Recruits* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/jak-posilit-znacku-zamestnavatele/>
- LANDOVSKÝ, Jiří a Štěpán BARTYZAL, 2017. EMPLOYEE VALUE PROPOSITION – EVP. *Recruitis* [online]. [cit. 2021-6-21]. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz/evp-employee-value-proposition.html>
- LINDÉN, Tilda, 2020. How The Candidate Experience Impact Your Employer Brand. *Trustcruit* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.trustcruit.com/blog/candidate-experience-impact-employer-brand/>
- LUSKOVÁ, Daniela, 2021. Mileniálové v sociálních a zdravotních službách. *HARTMANN* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.hartmann.info/cs-cz/novinky/l/cz/casopis-insight/milenialove-ve-zdravotnich-a-socialnich-sluzbach>
- MADLINE, 2018. Marketing: How Employer Branding Can Define Your Success. *Talention* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.talention.com/blog/hr-marketing-employer-branding>
- MALÍK, Vlastimil, 2020. Propagované příspěvky na Facebooku – průvodce pro začátečníky. *PPC PROFITS* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://www.ppcprofits.cz/blog/propagovane-prispevky-na-facebooku-pruvodce-pro-zacatecniky>
- MANGELSDORF, Lisa, 2021. Generation Y Communication Preferences. *Connecting Generations* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <http://www.generationy.com/generation-y-communication-preferences/>
- MANPOWER GROUP, 2016. Mileniálové a kariéra: Vize 2020. *Manpower* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://manpower.cz/media/milenialove.pdf>
- MARTIC, Kristina, 2018. Employer Branding Strategy in 5 Steps [INFOGRAPHIC]. *TalentLyft* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-infographic>
- MATOLÍN, Matěj, ©2017. Jak napsat dobrý pracovní inzerát. *Lovec Hlav* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat/>
- MATOLÍN, Matěj, ©2017a. Jak na náborovou reklamu na Facebooku. *Lovec Hlav* [online]. [cit. 2021-6-18]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/jak-na-naborovou-reklamu-na-facebooku/>

- MBA SKOOL TEAM, 2016. HR Research. *mbaskool.com* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15681-hr-research.html>
- MCGARVIE, Eli, 2020. Employer Branding: 19 frequently asked questions, now answered. *Honeypot* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://blog.honeypot.io/create-attractive-employer-brand/>
- MCCOMBES, Shona, 2021. An introduction to sampling methods. *Scribbr* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/sampling-methods/>
- MENŠÍK, Tomáš, 2013. Personální marketing v praxi. *firemní sociolog* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>
- MENŠÍK, Tomáš, 2015. Pracovní veletrhy – štěstí přeje připraveným. *MenSeek* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pracovni-veletrhy-stesti-preje-pripravenym/>
- MENŠÍK, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. *PM* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- MONSTER, ©2021. Personální marketing firem. *MONSTER* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.monster.cz/cz/nabor/clanky/hr-trendy/jak-upoutat-kandidaty/personalni-marketing-firem/>
- MYSLIVCOVÁ, Světlana et al., 2017. *PERSONÁLNÍ MARKETING A BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-210-9357-7.
- NEUMEIER, Marty, 2003. *Brand Gap*. Praha: AnFas. ISBN 978-80-254-2150-5.
- NIELSEN, ©2021. Možnosti výběru cílové skupiny. *nielsen* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/produkty-a-sluzby/vyzkumny-servis/cilova-skupina-a-vyber-vzorku/>
- NOVOSILNAYA, Veroslava, 2020. Public Relations Basics for Your Employer Branding. *Hackernoon* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://hackernoon.com/public-relations-basic-for-your-employer-branding-o4ff3zsq>
- OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ, 2010. *METODOLOGIE VĚDECKO-VÝZKUMNÉ ČINNOSTI*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-33-5.
- ORDIONI, Jody, 2017. Recruiting, Employment Branding, and Everyone You Know. *ERE* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.ere.net/recruiting-employment-branding-and-everyone-you-know/>

- PEŠKOVÁ, Lenka, 2006. Představujeme nové nástroje personálního marketingu. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-17889990-predstavujeme-nove-nastroje-personalniho-marketingu>
- PEYRON, Claes, 2013. 9 Steps to a Successful Employer Branding Strategy. *ERA* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.ere.net/9-steps-to-a-successful-employer-branding-strategy/>
- PLAEHN, Tim, 2018. What is a Service Marketing Triangle? *Azcentral* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://yourbusiness.azcentral.com/service-marketing-triangle-14670.html>
- PRETORIUS, Francois, 2016. Internal vs External Marketing. *Linkedin* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/internal-vs-external-marketing-francois-pretorius>
- QUALTRICS, ©2021. Determining sample size: how to make sure you get the correct sample size. *qualtrics* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.qualtrics.com/experience-management/research/determine-sample-size/>
- RANDSTAD, ©2021. Case study: employer branding at siemens. *randstad* [online]. [cit. 2021-6-17]. Dostupné z: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-siemens/>
- RAUTAKOURA, Annika, 2019. Internal Marketing: Definition and Impact on Employee Engagement. *smarp* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://blog.smarp.com/using-internal-marketing-for-employee-engagement>
- REINERS, Bailey, 2021. What is external employer branding? *built in* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://builtin.com/employer-branding/external-employer-branding>
- REYNOLDS, Michelle, 2018. The Relationship Between Marketing & Human Resources. *Azcentral* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://yourbusiness.azcentral.com/relationship-between-marketing-human-resources-14661.html>
- SARSTEINER, Michael, 2020. 10 Steps to a Successful Employer Branding Strategy. *Talentor* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://talentor.com/blog/employer-branding-strategy>
- SCHEJBALOVÁ, Natálie, 2018. Employer Branding pro nepolíbené. Zopakujte si výrazy, které je dobré znát. *BusinessAnimals.cz* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/employer-branding-2/>
- SCHULZE, Raniner, Kai GÜRNTKE a Angelika INGLSPERGER, 2005. Employer branding: získávání, motivace a podpora loajality talentů. *HOSPODÁŘSKÉ NOVINY* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://ihned.cz/c1-16367230-employer-branding-ziskavani-motivace-a-podpora-loajality-talentu>

- SLAČÁLKOVÁ, Hana, 2018. Kariérní stránky jsou mrtvé! Anebo ne? *HR NEWS* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-lepsi-praci-najdete-nejlepe-na-pracovnich-portalech-a-na-zaklade-osobnich-kontaktu-a-doporuceni/>
- SMITH, Kit, 2016. Exploring the Identity of a Brand: How to Discover and Measure Brand Associations. *Brandwatch* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.brandwatch.com/blog/discover-measure-brand-associations/>
- SOUČEK, Jan, 2019. Marketingový výzkum trhu: Jak ho dělat efektivně? *Bridge* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/marketingovy-vyzkum-trhu-jak-ho-delat-efektivne/>
- SPÁČIL, Jan, ©2012-2021. 6 kroků, jak vytvořit dotazník. *Quanda* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.quanda.cz/blog/online-dotazniky/jak-vytvorit-dotaznik>
- SPIELMANN, Karolina, 2015. Sociální sítě: jednoduchý a efektivní personální marketing. *MenSeek* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>
- SPIELMANN, Karolina, 2015a. Příběh 7P pro personální marketing. *MenSeek* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- SPIPKER, Josh, 2019. The Essentials of Employer Branding. *Recruitment.com* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://recruitment.com/employer-branding/essentials>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, © 2014-2021. *Studentský web* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/studenti/>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2020. *Interní dokument: Katalog zaměstnání Správy železnic, státní organizace*. Praha: Správa železnic, státní organizace
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2019. Výroční zpráva 2019. *SPRÁVA ŽELEZNIC* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2019/180e7bcd-85ce-43d0-8d12-92866091ca87>
- SURVEYMONKEY, ©1999-2021. Sample size calculator. *SurveyMonkey* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- SURVIO, ©2012-2020. Jak vybrat vzorek respondentů. *survio* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-vybrat-vzorek-respondentu>
- SURVIO, ©2012-2020a. Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum. *survio* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>
- ŠKOPKOVÁ, Kateřina, 2020. Kariérní web musí nabídnout zážitek. *MŘ* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66709150-karierni-web-musi-nabidnout-zazitek>

- THANAPAT, Pratoommase, 2015. HR What?.....It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. *LinkedIn* [online]. [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>
- THE SOCIAL WORKPLACE, ©2020. How to Measure (So You Can Manage) Your Employer Brand. *THE SOCIAL WORKPLACE* [online]. [cit. 2021-6-17]. Dostupné z: <https://thesocialworkplace.com/2016/03/how-to-measure-so-you-can-manage-your-employer-brand/>
- URBAN, Jan, 2005. Kroky při přípravě a realizaci dotazníkového šetření. *Czp.cuni.cz* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: https://www.czp.cuni.cz/czp/images/stories/Vystupy/Seminare/2005%20LS%20Ocenovani%20ZP/urban_priprava_dotazniku.pdf
- VORLÍČEK, Štěpán, 2018. X, Y, Z — máte jasno v generacích? *NN* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/blog/x-y-z-mate-jasno-generacich.html>
- VURBSOVÁ, Lucie, 2018. World Employer Branding Day 2018: Co dělají ti nejlepší jinak? (1. díl). *lmc* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/world-employer-branding-day-2018-co-delaji-ti-nejlepsi-jinak/>
- VURBSOVÁ, Lucie, 2018a. World Employer Branding Day 2018: Co dělají ti nejlepší jinak? (2. díl). *lmc* [online]. [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/world-employer-branding-day-2018-co-delaji-ti-nejlepsi-jinak-2-dil/>
- WALTHER, Patrick, 2016. Create a strong Employer Brand and attract Generation Y. *LinkedIn* [online]. [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/create-strong-employer-brand-attract-generation-y-thomsen>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Vývoj personálního marketingu v zahraničí	13
Tabulka 2	Nástroje personálního marketingu v komunikačním mixu	22
Tabulka 3	Výdaje organizace za občerstvení v restauraci v rámci setkání.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 HR marketing jako pevná součást přitahování (dříve nábor)	11
Obrázek 2 Podíl generací na trhu práce v roce 2020.....	12
Obrázek 3 Personální marketing	17
Obrázek 4 Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2019	34
Obrázek 5 Genderová struktura zaměstnanců k 31. 12. 2019	34
Obrázek 6 Studentský web Správy železnic.....	36
Obrázek 7 Pohlaví respondentů.....	39
Obrázek 8 Rozložení respondentů dle studia	39
Obrázek 9 Zaměření studijních oborů	40
Obrázek 10 Poměr mužů a žen dle zaměření oborů	41
Obrázek 11 Kritéria při výběru zaměstnavatele	42
Obrázek 12 Kritéria při výběru zaměstnavatele dle pohlaví	43
Obrázek 13 Kanály pro hledání pracovní nabídky a informací o potencionálním zaměstnavateli	44
Obrázek 14 Kanály pro hledání pracovní nabídky a informací o potencionálním zaměstnavateli dle pohlaví.....	45
Obrázek 15 Seřazení zaměstnavatelů dle atraktivity	46
Obrázek 16 Asociace spojené s organizací Správa železnic	47
Obrázek 17 Aktivity Správy železnic zaznamenané studenty.....	48
Obrázek 18 Správa železnic jako potencionální zaměstnavatel	49
Obrázek 19 Zájem o práci u zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky	50
Obrázek 20 Zaměstnavatelé, u kterých by studenti chtěli pracovat	50
Obrázek 21 Praxe v oboru studia.....	51
Obrázek 22 Návrh pracovní nabídky Správy železnic, státní organizace	60
Obrázek 23 Návrh pozvánky na Meeting se Správou železnic	63
Obrázek 24 Návrh příspěvku propagovaného na Facebooku.....	65

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EVP	Employee Value Proposition Nabídka podniku jako zaměstnavatele
DFJP	Dopravní fakulta Jana Pernera
DPH	Daň z přidané hodnoty
DVO	Dílčí výzkumná otázka
GDPR	General Data Protection Regulation Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
HR	Human resources Lidské zdroje
ISIC	International Student Identity Card Mezinárodní studentská identifikační karta
MHD	Městská hromadná doprava
PPC	Pay Per Click Platba za proklik
PR	Public relations Vztahy s veřejností
SŽ	Správa železnic
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
UPCE	Univerzita Pardubice

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Pracovní nabídka Správy železnic, státní organizace

Příloha A Dotazník

Preference studentů Dopravní fakulty Jana Pernera při výběru zaměstnavatele

Dobrý den,

prosím o vyplnění krátkého dotazníku, který zpracovávám v rámci své diplomové práce. Odpovědi budou sloužit k navržení opatření ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele v oboru dopravy z pohledu studentů. Dotazník je určen pro studenty Dopravní fakulty Jana Pernera prezenční formy studia. Dotazník je anonymní a zabere vám max. 5 minut času.

Děkuji moc za vyplnění a za váš čas!

Šárka Šmejdivá, studentka Dopravní fakulty Jana Pernera

1. Jaká kritéria by byla pro vás nejvíce důležitá při výběru zaměstnavatele? - UVEĎTE MAX. 5 KRITÉRIÍ*

Otázka je určena pro všechny studenty, nezáleží na tom, zda máte zkušenost s výběrem zaměstnavatele.

- Zajímavá náplň práce
- Velmi dobrá pověst podniku
- Kultura podniku (uznávané hodnoty, názory, zvyklosti a chování zaměstnanců podniku)
- Rovnováha osobního a pracovního života
- Atraktivní plat a benefity
- Jistota zaměstnání
- Finanční zdraví podniku
- Flexibilita (flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova)
- Kariérní růst
- Možnost vzdělávání a rozvoje
- Používání nejnovějších technologií
- Společenská odpovědnost podniku (integrace sociálních a ekologických hledisek do každodenních operací v podniku)
- Příjemné pracovní prostředí
- Jiná...

2. Kde byste hledal/a pracovní nabídky a informace o potenciálním zaměstnavateli? – UVEĎTE MAX. 5 ODPOVĚDÍ

- Pracovní portály (jobs.cz, prace.cz aj.)
- Tištěná inzerce formou letáčků a brožur
- Přátelé/známí/rodina (názory a informace od okolí, či současných/bývalých zaměstnanců podniku)
- Kariérní stránky podniku/web podniku
- Akce pořádané podnikem (dny otevřených dveří, konference, workshopy a přednášky na Univerzitě Pardubice)
- Pracovní veletrhy
- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Instagram
- YouTube
- Jiná...

3. Seřad'te uvedené zaměstnavatele podle atraktivity:

Změňte pořadí dle svých preferencí (1. – nejvíce atraktivní, poslední – 10. nejméně atraktivní). Změnu pořadí položek provedete přetažením dané položky na vámi preferovanou pozici.

1. České dráhy, a.s.
2. Letiště Václava Havla Praha
3. ŠKODA AUTO a.s.
4. DB Schenker
5. Správa železnic, státní organizace (dříve Správa železniční dopravní cesty SŽDC)
6. Toyota Motor Manufacturing Czech Republic s.r.o.
7. RegioJet a.s.
8. Česká pošta, s.p.
9. Kiekert-CS, s.r.o.
10. Foxconn CZ s.r.o.

4. Co si jako první vybavíte, když se řekne organizace Správa železnic?

Napište jedno nebo více slov...

5. Víte o aktivitách Správy železnic, které nabízí studentům vysokých škol? – POKUD ANO, NAPIŠTE, KTERÉ ZNÁTE

POKUD NEVÍTE, POKRAČUJTE NA DALŠÍ OTÁZKU.

Napište jedno nebo více slov...

6. Dokážete si představit organizaci Správa železnic jako vašeho potenciálního zaměstnavatele?

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

7. Chtěla/a byste v budoucnu pracovat u zaměstnavatele z oboru dopravy a logistiky?

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Nevím
- Ne

8. U kterého zaměstnavatele byste chtěl/a pracovat?

POKUD NEVÍTE, POKRAČUJTE NA DALŠÍ OTÁZKU.

Napište jedno nebo více slov...

9. Máte již nějakou praxi v oboru, který aktuálně studujete na Dopravní fakultě Jana Pernera?

Slovem praxe je myšlena brigáda, stáž, účast na projektu, práce na plný či zkrácený úvazek apod.

- Ano
- Ne

10. Pohlaví:

- Muž
- Žena

11. Jaký typ a ročník studijního programu v současné době studujete?

Vyberte jednu odpověď.

1. ročník bakalářského studia
2. ročník bakalářského studia
3. ročník bakalářského studia (tuto odpověď označte i pokud bakalářské studium prodlužujete)
1. ročník navazujícího magisterského studia
2. ročník navazujícího magisterského studia (tuto odpověď označte i pokud magisterské studium prodlužujete)
1. ročník doktorského studia
2. ročník doktorského studia
3. ročník doktorského studia
4. ročník doktorského studia (tuto odpověď označte i pokud doktorské studium prodlužujete)

12. Jaký studijní obor v současné době studujete?

Pokud aktuálně studujete dva obory na DFJP, uveďte ten, který studujete v prezenční formě.

Napište jedno nebo více slov...

Zdroj: autor

Příloha B Pracovní nabídka Správy železnic, státní organizace



Správa železnic, státní organizace,
Oblastní ředitelství Hradec Králové nabízí pracovní pozici:

Systémový specialista – vyjadřování ke stavbám v ochranném pásmu dráhy, podpora projektu digitalizace technické mapy.

Druh PPV – pracovní poměr na dobu určitou 1 rok, s tříměsíční zkušební dobou a s předpokladem prodloužení na dobu neurčitou.

Pracoviště: Aparát Oblastního ředitelství Hradec Králové, úsek technického náměstka

Možný nástup: Ihned, případně dle dohody

Kontakt: Ing. Jiří Vencel, tel.:972 341 231, e-mail: venclj@spravazeleznic.cz

Požadované vzdělání: VŠ technického směru (DFJP všechny obory studia)

Požadovaná praxe: vhodné i pro absolventy

Kvalifikační předpoklady: řidičské oprávnění sk.B, znalost práce na PC, zdravotní způsobilost

Nabízíme: zvýšený nárok dovolené, jízdní výhody ČD, po 6 měsících i pro rodinné příslušníky, stravenky, služební mobilní telefon, příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: Správa železnic, státní organizace (2021)