



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu

Personal marketing and its impact to corporate culture

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Barbora Bílková

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Barbora Bílková

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Personal marketing in the company and its impact to
corporate culture

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte téma personálního marketingu
- Prozkoumejte stávající stav ve firmě včetně stavu firemní kultury
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data
- Porovnejte zjištěné výsledky s teoretickými přístupy
- Navrhněte doporučení na zlepšení personálního marketingu a jeho vlivu na firemní kulturu v podniku

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, M.: *Personální management*, 1. Vydání, Grada Publishing, Praha, 1999, 963s, ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejmodernější trendy a postupy*, 10. Vydání, Grada Publishing, Praha 2007, 800s, ISBN 978-80-247-1407-3

BEDNÁŘ A KOLEKTIV: *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*, 1. Vydání, Grada Publishing, Praha, 2013, 224s, ISBN 978-80-247-4211-3

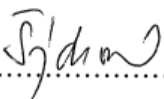
HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi*, 1. vydání, Grada, Praha, 1992, 368s, ISBN 80-85424-83-5

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Management Press, Praha, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika*, 4. vydání, Wolters Kluwer, Praha, 2011, 1008s, ISBN 978-80-7357-627-1

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

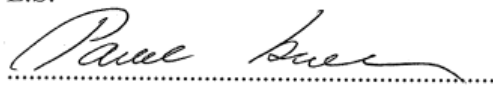
**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**

.....


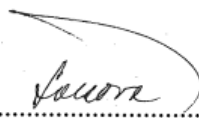
Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.

.....


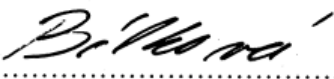
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

.....


doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**

.....


Vzor citačního záznamu

BÍLKOVÁ, Barbora. *Personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmě STRABAG, a.s., jmenovitě paní Mgr. Karin Bílkové, za poskytnuté informace a rady.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce „Personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu“ je návrh doporučení změn pro konkrétní podnik a to nadnárodní koncern, který mimo jiné působí i v České republice STRABAG SE. Teoretická část definuje jednotlivé přístupy k personálnímu marketingu a všem činnostem, které s ním souvisejí. V praktické části je prostřednictvím zkoumání vnitropodnikových dokumentů, nestrukturovaných rozhovorů, průzkumu nezávislé Asociace Studentů a Absolventů, která provedla průzkum v oblasti zaměstnavatelů první volby napříč obory působnosti a vlastního šetření mezi studenty a absolventy popsána situace firmy v oblasti personálního marketingu.

Klíčová slova

Personální marketing, firemní kultura, firma, zaměstnanci, motivace, kompetence, personální plánování, odměňování

Abstract

The objective of the bachelor thesis “Personal marketing and its impact to corporate culture” is to provide recommendation for changes to a specific company called STRABAG, a multinational corporation based in Czech Republic. The theoretical part of the present thesis defines the different approaches to personal marketing and all the activities related. The practical part is conformed by the examination of internal documents, unstructured interviews and surveys among independent students and graduates associations involved in research of first-choice employers in different fields of work. Afterwards a new survey was implemented to students and graduates to further describe the personal marketing situation of the mentioned company.

Key words

Personal marketing, corporate culture, company, employees, motivation, competence, personal planning, remuneration.

Obsah

Úvod.....	3
I. Teoretická část.....	5
1. Personální marketing	5
1.1. Marketingový mix v personalistice	7
1.2. Employer branding	9
1.3. Personální plánování	10
1.4. Externí personální marketing	11
1.5. Interní personální marketing.....	13
2. Firemní kultura	20
II. Praktická část	22
3. STRABAG SE	22
3.1. Představení a hodnoty koncernu.....	22
3.2. Personální marketing podle vnitřních předpisů	25
3.3. Zaměstnavatel první volby	27
3.4. Vlastní výzkum.....	28
3.5. Další ocenění pro STRABAG	32
3.6. Ovlivnění firemní kultury.....	34
Doporučení pro firmu.....	37
Závěr	39
Seznam použité literatury	41
Seznam obrázků a grafů.....	43
Seznam příloh	43

Úvod

Tématem této bakalářské práce je personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu. Přestože pojmy jako firma, podnik, organizace či společnost, bývají často používána jako synonyma, v rámci této práce bude pro jednotnost převážně užíván termín firma. Firma, která byla pro zpracování praktické části této práce vybrána, je nadnárodní koncern STRABAG SE, který se specializuje na dopravní, pozemní a inženýrské stavitelství. Vzhledem k tomu, že celý koncern STRABAG SE má více než sedmdesát tři tisíc zaměstnanců, personální činnosti zde nejsou podceňovány.

Cílem bakalářské práce bude návrh doporučení v oblasti personálního marketingu ve firmě. Dílčími cíli bude nejprve obsahová analýza teoretických přístupů k personálnímu marketingu a jeho prolínání do firemní kultury, následné porovnání s praxí konkrétní firmy.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části bude za použití odborné literatury zpracováno téma personálního marketingu, které je pro větší přehlednost rozděleno na pět podkapitol. Ty se postupně zabývají marketingovým mixem v personalistice, employer brandingem, personálním plánováním, externím a interním personálním marketingem a na závěr je definováno téma firemní kultury.

Praktická část se nejprve bude zabývat seznámením s firmou, jejími základními hodnotami a pilíři. Následně budou popsány činnosti spadající do personálního marketingu podle interních směrnic. Dalším bodem, kterým se praktická část bude zabývat, je odborný výzkum Asociace Studentů a Absolventů na téma TOP zaměstnavatelé, který bude následně porovnán s krátkou anketou, vytvořenou pouze pro účely této práce. Na závěr bude popsán stav firemní kultury a její východiska a hodnoty. Zpracování celé této části bude probíhat na základě konzultací s vedoucí oddělení Human Resource Development firmy STRABAG, a.s.

Na základě analýzy vnitropodnikových dokumentů, výsledků z průzkumu a nestrukturovaných rozhovorů s vedoucí oddělení budou popsány možné návrhy na zlepšení v oblasti využívání personálního marketingu. Práce bude zkoumat, zda studenti a absolventi vnímají Strabag jako dobrého zaměstnavatele. Dále bude zjišťovat, zda je prezentace firmy v oblasti personálního marketingu dostatečná.

I. Teoretická část

1. Personální marketing

Personální marketing je možno definovat mnoha způsoby, většina z nich vychází z marketingových přístupů a jejich využívání při personální činnosti. Z toho důvodu bude na úvod uvedeno několik definic marketingu jako takového.

Kotler (2003, s12) uvádí, že *„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“* Horáková (1992, s15) toto shrnuje jako: *„mnoho dříve samostatných funkcí“* které ovlivňují vývoj a výrobu a tím pádem úzce souvisejí s rozhodováním o rozdělení finančních prostředků. Ty jsou úzce spjaty s organizováním prodeje a prostupují i do personální politiky podniku.

Stejně tak to platí i pro personální marketing, a tedy vnitřní trh firmy. Na tomto trhu působí personalisté. Vrcholový a liniový management jsou zákazníci, u kterých personalisté musí umět rozpoznat jejich potřeby a uspokojit je (Armstrong, 1999, s 92). T. Levit (1983, in Armstrong, 1992, s92) k personálnímu marketingu naopak dodává, že *„Organizace se musí naučit uvažovat o sobě nikoliv tak, že produkuje zboží nebo služby, ale že nakupuje zákazníky, neboť dělá věci, které přimějí lidi, aby s ní chtěli obchodovat.“*

Armstrong (2007, s70) dále tvrdí, že pro to aby toto fungovalo, je potřeba uspokojit potřeby firmy a pochopit rozhodující faktory úspěchu i neúspěchu. Údaje, které firma průzkumem trhu získá, musí převést do marketingového plánu pro rozvoj produktů a služeb, které uspokojí potřeby nejen firmy a manažerů, ale i pracovníků. Marketingový plán stanovuje náklady a výhody, přínosy musí být kvantifikovány finančními ukazateli.

Armstrong (1999, s92-93) následně doplňuje, že s uspokojováním potřeb se musí začít u vrcholového vedení. Musí se určit významné záležitosti týkající se lidských zdrojů z oblasti zformování pracovní síly, odměňování a motivace, loajality vůči firmě, vzdělávání a rozvoji. Při určování těchto záležitostí je třeba se zapojovat do diskuzí. I z tohoto důvodu je důležité, aby vedoucí personálního oddělení byl členem top managementu, protože právě personalisté jsou schopni správně pochopit problémy týkající se lidských zdrojů tím, že budou tyto problémy aktivně řešit, získají si tím respekt u ostatních členů vedení a tak snadněji prosazovat změny v personální činnosti organizace.

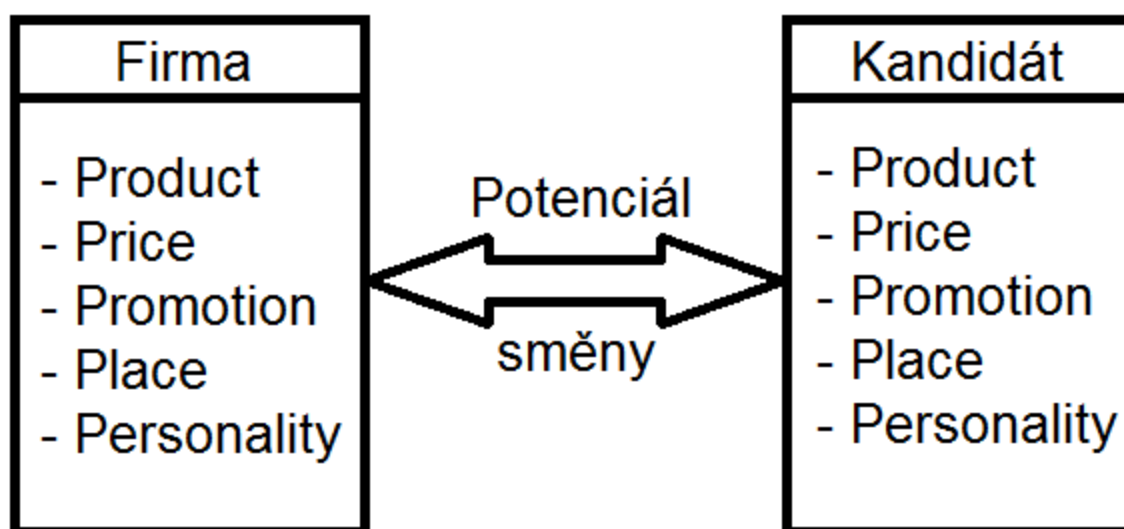
Koubek (2007, s160) definuje již přímo personální marketing jako: *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.“* Jednoduše by se tedy dalo říci, že personální marketing se zabývá upoutáním pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy.

Personální marketing se může dále dělit na externí a interní personální marketing. Při čemž do externího personálního marketingu se řadí především získávání a výběr pracovníků. Do interního spadá proces adaptace, rozmisťování a propouštění zaměstnanců, outplacement, odměňování a motivace, vzdělávání a rozvoj pracovníků a také samotná péče o pracovníky.

1.1. Marketingový mix v personalistice

Bednář a kolektiv (2013, s193) uvádí, že personální marketing tedy vychází z uvědomění si, že zaměstnanec pro nás není jen pasivní objekt, ale partner. Musí se také podle toho upravit marketingový mix, který je v tomto případě potenciálem změny člověka a firmy, jak je vidět na následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1 – Marketingový mix v personalistice



Pramen: Bednář, 2013, s 194

Product

Stýblovo (2011, s63) definování produktu říká, že je: „základním nástrojem mixu personální marketingu.“ Bednář a kolektiv (2013, s194-195) pak dále rozvádějí, že z pohledu firmy je produktem dané pracovní místo, které má své specifické znaky. „Jedná se například o požadavky na pracovníka, místo výkonu a organizace práce a pracovní doby. Produktem může být nejen nová pozice, ale také stávající pracovní místo uvolněné v rámci interní mobility stávajících zaměstnanců.“ Z pohledu kandidáta je to on sám, respektive práce, kterou vykonává v určité kvalitě za určitý čas. V kontextu personálního marketingu by se tedy dalo říci, že produkty jsou vlastně služby nehmotné povahy, které se vytvářejí a konzumují ve stejný okamžik. Z toho plynou určité obavy, o rozhodnutí, zda pracovní pozici z pohledu kandidáta nebo odvedenou práci z pohledu firmy přijmout, koupit.

Price

Stýblo (2011, s63) překládá Price jako *Motivaci a odměnu za práci*, která je spojena s výkonem pracovní činnosti a odměnou za ni. „*Odměna určuje cenu pracovní příležitosti právě tak, jako v klasickém marketingovém mixu cena produktu.*“ Stěžejní bodem odměňování zaměstnanců je odpovídající systém odměn, který je zároveň i motivační složkou. Tedy rozložení finanční složky a nepeněžních, motivujících odměn, tak aby vše vyhovovalo jak firmě tak jejím stávajícím i budoucím zaměstnancům. Bednář a kolektiv (2013, s196) však uvádějí Price jen jako *Náklady*, které se obě strany snaží minimalizovat, ale současně tak maximalizovat svůj přínos. Dát co nejméně, ale získat co nejvíce. Není to tedy vždy jen cena, hlavně u kandidátů je možnost vyjádřit toto jako náklady obětované příležitosti.

Promotions

Promotions Stýblo (2011, s63) označuje jako *Prezentaci pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil*. Kde firma prezentuje nabídku dané pracovní pozice, tak aby vzbudila zájem u potenciálních uchazečů. Způsob oslovení uchazečů záleží na každé firmě. Bednář a kolektiv (201, s196) Promotions rozvádí jako *Propagaci*, která „*směřuje ze strany firmy zejména k budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele na interním i externím trhu práce, k vytvoření pozitivního postoje a preferencí firmy jako zaměstnavatele volby u cílové skupiny a k informování vhodných kandidátů o volných místech v organizaci.*“

Place

Stýblo (2011, s63) chápe Place jako *Podnikovou kulturu*, ve významu místa výkonu práce, ale i samotné firemní kultury a image organizace. Oproti tomu Bednář a kolektiv (2013, s196) označují Place jako *Distribuci*. Tedy doručení produktu k zákazníkovi. Přímá forma distribuce dodá produkt přímo zaměstnanci, což je v případě, kdy je firma zaměstnavatelem zákazníka. Nepřímá distribuce používá partnerů, kterými jsou nejčastěji personální agentury. Ty zaměstnance propůjčují dané firmě.

Personality

Personality již Stýblo neuvádí a Bednář a kolektiv (2013, s196-197) popisují jako *Osobnost*. Vystihuje výběr a rolí vzájemného souznění organizace s budoucím pracovníkem. Záleží také na tom, zda budou obě strany schopny a ochotny si vytvořit dlouhodobý a hlavně dobrý vztah. Firma si pracovníky vybírá podle převážně jejich odborných znalostí, schopností a dovedností. Uchazeč si vybírá svého budoucího zaměstnavatele například podle osobnosti dané firmy, image, firemní kultury, systému odměn atd.

1.2. Employer branding

„Je lepším být někým pro někoho, než nikým pro všechny.“ Jonas Ridderstråle

Employer Branding, nebo také značka zaměstnavatele, považují někteří za synonymum k personálnímu marketingu. Employer branding je však pouze součástí, odvětvím, kterým se personální marketing zabývá (Menšík, 2012).

Menšík (2012) ve svém článku na webu uvádí, že: *„Prostřednictvím nástrojů personálního marketingu můžeme budovat značku zaměstnavatele. Musíme mít jasno v tom, proč existujeme, co je smyslem našeho podnikání, kam jako organizace směřujeme, co očekáváme a c chceme dát našim spolupracovníkům.“*

Rosenthorn (2009, in Bednář a kolektiv, 2013, s210) tvrdí, že employer branding je *„esence oboustranné dohody mezi organizací a jeho lidmi – důvod, proč se rozhodli vstoupit, rozhodli (a je jim dovoleno) setrvat. Umění řízení značky zaměstnavatele jednak vyslovuje tuto dohodu způsobem, který je osobitý, přesvědčivý a významný pro jednotlivce, a jednak zajišťuje, že je realizován skrze celý životní cyklus zaměstnance v organizaci.“* Dále také uvádějí, že podstatou employer brandingů jsou rozdílné charakteristiky konkrétní firmy, zaměstnavatele od podniků konkurenčních. V tom, co daná firma svým zaměstnancům nabízí a co na oplátku požaduje firma od nich (Bednář a kolektiv, 2013, s210-211). Tyto charakteristiky nazývá Menšík (personalni-marketing.cz, 2012) jako zkušenostní body, které je třeba identifikovat, dostat pod kontrolu, aplikovat na ně marketingový přístup a naplánovat další využití.

Jak uvádí Menšík (firemni-sociolog.cz, 2013) v dalším ze svých článků, tak budování značky zaměstnavatele začíná již s uveřejněním prvního pracovního inzerátu. S budováním značky souvisí také její pozice, tedy Employer Brand Proposition, což znamená to, jak chce být firma jako zaměstnavatel vnímána a čím se chce odlišovat od konkurence. Uvědomění si pozice značky je velmi důležité pro další práci a úspěšné budování značky zaměstnavatele.

1.3. Personální plánování

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2001, s87).

Dalo by se tedy říci, že personální plánování zajišťuje, aby firma měla nyní i v budoucnosti dostatek pracovní síly, která je v dostatečném množství, s požadovanými znalostmi, schopnostmi, zkušenostmi a osobnostními rysy, dostatečně motivovaná, flexibilní a ochotná změny, rozmístěná na správná pracovní místa, ve správný čas a náklady na ni jsou odpovídající. Smyslem personálního plánování je předpovídat, stanovovat a realizovat cíle v oblasti lidských zdrojů (Koubek, 2001, s87).

Stýblo (2011, s2-3) uvádí, že personální plán je důležitou součástí, každého plánování ve firmě. Zahrnuje činnosti související se získáváním a využíváním informací při rozhodování a vyhledávání zdrojů při personálních činnostech. Předvídá vývoj, určuje cíle, zajišťuje opatření vedoucí k dosažení současných i budoucích firemních úkolů a cílů tím, že zajistí odpovídající množství kvalitní pracovní síly. Cílem personálního plánování je tedy zajištění správných lidí, na správných místech ve správný čas.

Plánování zdrojů je nedílnou součástí každého plánování ve firmě. Nejvýznamnějším zdrojem v každé firmě jsou pracovníci. Proto se za nejtěžší a nejdůležitější úkol každé firmy považuje zajištění odpovídajícího počtu zaměstnanců s potřebnými schopnostmi a kvalifikací, kteří naplní strategické cíle firmy. Personální strategie je pomocí personálního plánu převedena do každodenních úkolů, operací a aktivit, které se nezaměřují jen na splnění daných cílů, ale také na firemní kulturu a hodnoty. Stýblo pokračuje tím, že personální plánování je systematický přístup získávání, rozmisťování a využívání pracovníků. Je to tedy strategická činnost zaměřená na zabezpečení zdrojů z dlouhodobého hlediska (Stýblo, 2011, s3).

Stýblo (2011, s3) na závěr shrnuje personální plánování takto: „*V centru zájmu personálního plánování není hra čísel, ale spíše kvalita zaměstnanců a snaha o jejich udržení a rozvoj. Jádrem celého procesu plánování je identifikace potřeby práce organizace a snaha najít způsob, jak tuto potřebu pokrýt z vnitřních a vnějších zdrojů. Personální plánování není jen jednorázovým aktem, ale procesem, v němž je zapotřebí neustále monitorovat probíhající jevy, provádět úpravy, zpřesňovat apod.*“

1.4. Externí personální marketing

Zjednodušeně by se dalo říci, že externí personální marketing je to, jak se firma prezentuje na venek. Jak se dostává do povědomí svých potenciálních zaměstnanců a jak ji vnímají. Kociánová (2010, s89) uvádí, že personální marketing může být někdy chápán pouze jako samotné získávání pracovníků. S tím však nemusí někteří souhlasit, neboť získávání a výběr pracovníků do firmy je pouze nejdůležitější složkou externího personálního marketingu.

Získávání a výběr

Kociánová (2010, s79) však dále uvádí, že získávání a následný výběr pracovníků je jednou z klíčových personálních činností zajišťující přísun kvalitních lidí do firmy. Podstatou získávání pracovníků je oslovení ideálního počtu uchazečů s odpovídajícím vzděláním, kompetencemi a schopnostmi pro danou pozici.

Lidé, zaměstnanci, kteří jsou ve firmě, jsou její nejdůležitější součástí. Nezáleží, jestli práci odvádějí v týmech nebo jako jednotlivci, ale bez nich by to nešlo. Jim Collins (2008 in Tracy, 2013, s43) ve své knize uvádí, že základem k vybudování úspěšné firmy je: „*za prvé dostat ty správné lidi do autobusu, a za druhé dostat ty špatné z autobusu ven.*“ Tracy (2013, s43) pak popisuje, že ti nejlepší pracovníci mají dvě přednosti. Tou první je jejich spolehlivost, vykonají přidělenou práci a vykonají ji přesně a včas. Jako druhou přednost Tracy (2013, s43) uvádí jejich bezproblémové vycházení s ostatními lidmi. Měli by tedy být schopni pracovat v týmu bez větších konfliktů.

Získávání zaměstnanců a jejich nábor bývají někdy používána jako synonyma. Koubek (2001, s117) však uvádí, že v moderní teorii řízení lidských zdrojů se od sebe tyto dva termíny liší. Nábor podle něj zahrnuje pracovníky z vnějších zdrojů. Moderní pojetí získávání pracovníků se zaměřuje nejen na budoucí zaměstnance z vnějšku, ale hlavně na lidské zdroje uvnitř firmy. Tedy uvolňování a přesuny pracovníků a celkové zacházení se zaměstnanci jako zdrojem pracovní síly a zvyšování jejich produktivity. Získávání jako personální činnost by mělo být podle Koubka strategicky orientované, tedy s ohledem na dlouhodobé využití pracovníka a potřeby daného pracovního místa.

O výběru zaměstnanců Koubek (2001, s156-157) říká, že neexistuje žádný přesný způsob, který by spolehlivě vybral toho opravdu nejlepšího uchazeče a zajistil, že pracovní úkoly jím vykonávané budou odvedené přesně podle přání zaměstnavatele, že jeho chování bude odpovídat očekáváním pracovního týmu i firmy. Kvalita a vhodnost zvolených metod mají zásadní vliv, jací pracovníci budou pro danou pozici vybráni, jak se začlení do pracovního týmu i celé firmy.

Koubek (2001, s156-157) dále podotýká, že výběr je oboustranným procesem. Firma si vybírá nejvhodnějšího kandidáta na dané pracovní místo a pracovník nejlepšího zaměstnavatele. Není výjimkou, že nejvhodnější uchazeč, nabízené zaměstnání již nepřijme, ať už z důvodů lepší nabídky či nenaplněných představ ze strany firmy jako zaměstnavatele a jejich pracovníků, se kterými se při jednáních setkal.

1.5. Interní personální marketing

Hlavní úlohou interního personálního marketingu je celková péče o pracovníky, o jejich začlenění do firemní a její kultury, správné rozmístění pracovníků, zajištění správné odměny a motivace, zvyšování kvalifikace a dalšího rozvoje a v neposlední řadě propouštění vybraných pracovníků a následná péče o ně například při hledání jejich dalšího uplatnění.

Adaptace

Adaptace jedince je jeho aktivní schopnost přizpůsobit se danému pracovnímu procesu a prostředí. Cílem procesu adaptace je vytvoření harmonie mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, zvyky, zkušenostmi a návyky na jedné straně a konkrétními pracovními podmínkami a požadavky nového zaměstnavatele na druhé straně (Nový, Surynek, 2006, s154). Celý tento proces by neměl trvat déle než šest měsíců u manažerských pozic a jeden až dva měsíce u řadových zaměstnanců. Dobře řízený proces adaptace může mít velmi motivující účinek, stejně tak ale může odhalit případné neshody mezi očekáváním firmy a nového zaměstnance. Těmto neshodám se dá předcházet smysluplnou komunikací ze strany pracovníka, jeho nadřízeného a personalistou, který je zároveň garantem procesu adaptace. (Tureckiová, 2004, s66).

Tureckiová (2004, s66) dále rozděluje adaptaci do dvou částí, které jsou navzájem propojené a neoddělitelné. Nejprve uvádí adaptaci na práci a pracovní místo, tedy požadavky, které zaměstnavatel klade na nového pracovníka pro zvládnutí dané pracovní pozice a role s touto pozicí spojené. Druhou částí je tzv. adaptace sociální, tedy přizpůsobení se dané pracovní skupině, sociálnímu prostředí firmy a také firemní kultuře.

Nový, Surynek (2006, s158) následně uvádějí, že významným způsobem urychlení potenciální adaptace zaměstnanců je úzká spolupráce se středními a vysokými školami. Různé exkurze, poskytování informací, krátkodobé i dlouhodobé praxe a stáže, možnosti zpracování nejrůznějších projektů, bakalářských i diplomových prací. Student, případný budoucí zaměstnanec má takto možnost seznámit se s chodem celé firmy, poznat své případné kolegy a jeho proces adaptace je tím pádem velmi urychlen a zjednodušen.

Odměňování a motivace

Odměnu pracovníků lze rozdělit do dvou kategorií – na nepeněžní a peněžní. Nepeněžní odměňování zahrnuje, podle Vašítkové (2014, s160), rozsáhlé spektrum výhod a benefitů poskytovaných zaměstnancům. Některé z nich jsou obsahem formálního systému odměn. Tím může být například příspěvek zaměstnavatele na stravování, zvýhodněné využívání firemních objektů a služeb a veřejné odměnění nadprůměrných pracovních výsledků. Jako neformální odměny označuje Vašítková (2014, s160) například výhodnější pracovní dobu, dny dovolené navíc a nejrůznější způsoby pro zlepšení pracovního prostředí, firemní kultury i vztahů na pracovišti. Peněžní odměna je základní mzda či plat a další složky, které právě slouží k odměňování nadstandardních výkonů a další motivaci pracovníků.

Jednou z klíčových otázek odměňování je, jak je vysoká úroveň výkonnosti u motivovaných lidí. Formování výkonu je jedním z typických znaků celé strategie odměňování. Pokud tedy firma jako zaměstnavatel rozumí faktorům, které jejich zaměstnance motivují, je pro ni zvládnutelnější vytvářet takové procesy a postupy odměňování, které budou zaměstnance ještě více motivovat, tedy i zvyšovat jejich pracovní angažovanost a loajalitu vůči podniku (Armstrong, 2009, s109).

Laufer (2008, s50) uvádí, že při motivování zaměstnanců jejich nadřazení působí převážně na psychickou stránku osobnosti. Tedy na jejich vlastní hodnoty a představy, potřeby, pocity a mnoho dalšího. Aby bylo možné zaměstnance správně motivovat, je třeba brát v úvahu jeho schopnosti, dovednosti, znalosti, postavení mezi kolegy, jeho soukromí a současnou firemní a ekonomickou situaci. Laufer (2008, s51) dále tvrdí, že *„Motivace spočívá vždy v touze po uspokojování potřeb.“* Tedy zaměstnanci jsou motivováni vykonávat určitou práci, aby mohli uspokojit své osobní, rodinné a jiné potřeby. Zaměstnavatelé potřebují motivované zaměstnance, aby pro ně vykonali dohodnutou práci.

Vzdělávání a rozvoj

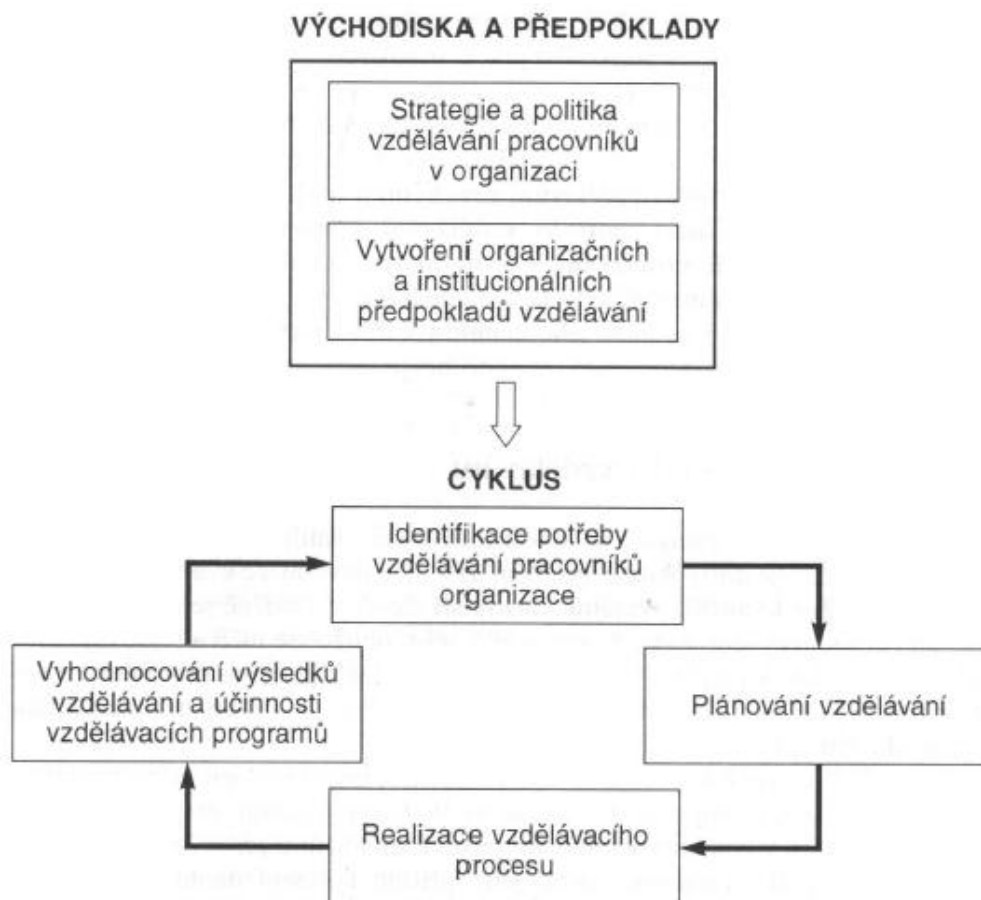
Kociánová tvrdí, že firma musí přizpůsobovat kompetence svých pracovníků, aby tak mohla čelit vnějším vlivům. Tím, že firma vzdělává a rozvíjí znalosti a dovednosti svých zaměstnanců, zvyšuje tak i jejich další uplatnění na trhu práce. Harissonová (2005 in Kociánová, 2010, s169) rozděluje vzdělávání na čtyři typy:

- Instrumentální vzdělávání, které vede k lepším pracovním výkonům a provádí se právě během výkonu práce
- Poznávací vzdělávání, nebo také kognitivní, to ukazuje, zda došlo ke zlepšení znalostí a správnému pochopení
- Citové (emoční) vzdělávání, formuje správné postoje a pocity vůči zaměstnavateli a kolegům
- Sebereflektující vzdělávání, umožňující zformovat nové pohledů na věc, nové vzorce myšlení a chování a z toho plynoucí vytvoření nových znalostí.

Podle Kociánové (2010, s169) je pak vzdělávání obvykle chápáno jako činnost, která zahrnuje jak odborné vzdělávání, tak i rozvoj znalostí, dovedností a schopností. Praktické procvičování nejrůznějších obecných i specifických situací se označuje jako výcvik či trénink. Přestože vzdělávání a rozvoj probíhá v každé firmě jinak, je základním předpokladem znalost konkrétní potřeb a podmínek každé firmy.

Koubek (2001, s245) tyto základní předpoklady shrnuje do následujícího schématu (obrázek č. 2) Základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace. Správně zorganizované a systematické vzdělávání je nejefektivnějším způsobem jak pracovníky vzdělávat. Je to periodický cyklus, který vychází ze strategie a politiky vzdělávání pracovníků firmy a také z nejrůznějších předpokladů pro vzdělávání. Cyklus samotný začíná identifikací potřeby vzdělanosti pracovníků firmy, následuje samotné naplánování vzdělávací akce, po kterém může přijít na řadu samotné realizace vzdělávání a na závěr je potřeba vyhodnotit výsledky a účinnost vzdělávání, tedy jako moc byla vzdělávací akce pro pracovníky přínosná

Obrázek 2 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Pramen: Koubek, 2001, s245

Bartoňková (2010, s9-11) uvádí, že k firemnímu vzdělávání nelze přistupovat jako k samostatnému procesu, ale vždy se musí brát ohled na ostatní procesy a činnosti ve firmě. Dále označuje firemní vzdělávání jako hledání a odstraňování rozdílu mezi aktuálním stavem a stavem žádoucím, v oblasti vzdělanosti zaměstnanců.

Péče o pracovníky

Péče o pracovníky by měla být jedním z nejdůležitějších částí interního personálního marketingu. Vzhledem k tomu, že pracovníci, obzvláště ti kvalifikovaní, jsou nejdůležitějším a obvykle také nejdražším zdrojem, který má firma k dispozici, je tedy nezbytné věnovat jim odpovídající péči. Zaměstnavatelé si jsou vědomi, že jejich úspěch a konkurenceschopnost je závislá na kvalitě a kompetentnosti pracovníků, jejich chování, spokojenosti a vztahu k organizaci jako zaměstnavateli. Péči o pracovníky Koubek (2001, s321-322) dělí do tří kategorií:

- Povinná péče – stanovená zákony, kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové úrovně
- Smluvní péče – dohodnutá v kolektivní smlouvě na úrovni podniku
- Dobrovolná péče – vstřícnost personální politiky zaměstnavatele, podnik tak získává konkurenční výhodu na pracovním trhu

Péče o zaměstnance jako součást personální politiky by měla zohledňovat také společenské a individuální zájmy pracovníků, ne jen zájmy zaměstnavatele. Některé firmy, aby se předvedli v tzv. lepším světle, mají sklon zákonné povinnosti v oblasti péče o zaměstnance, vydávat jako svůj vlastní projev péče (Koubek, 2001, s321-322).

Do péče o pracovníky patří také jejich pracovní doba, zda je pevně stanovená nebo má např. fixní a klouzavou část. Co se týče délky pracovní doby, její maximální týdenní a denní hodnoty stanovuje zákoník práce §78-100, stejně tak minimální dobu odpočinku.

Ve většině firem upravuje další péči o zaměstnance kolektivní smlouva uzavřená mezi organizací a odbory. Jejich práva upravuje opět zákon - zákoník práce a o zákon o kolektivním vyjednávání. Odborové organizace mohou rozhodovat například o stávce zaměstnanců či úplném zastavení práce v případě bezprostředního ohrožení na životech a zdraví zaměstnanců. Dále spolurozhodují u opatření zaměstnavatele, u kterých je nutný předchozí souhlas odborů a také dohlíží na dodržování kolektivní smlouvy, interních předpisů, či zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Kociánová, 2010, s188).

Rozmíst'ování a propouštění

Rozmíst'ování pracovníků je velmi úzce spojeno s analýzou pracovních míst, personálním plánováním, hodnocením, vzděláváním a rozvojem a podle Koubka (2001, s 221) se tímto firma snaží dosáhnout praktické realizace všech klíčových úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů. Tedy: „*dát správného člověka na správné místo, optimálně využít jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.*“ Koubek (2001, s 221) dále připomíná, že rozmíst'ování pracovníků je jejich spojování s novým pracovním místem a oddělování od stávajícího. Přitom součástí tohoto oddělování je také definitivní odchod pracovníků z firmy. Kociánová (2010, s137) pak v návaznosti na Koubka uvádí, že při rozmíst'ování pracovníků je důležité promyslet charakter pracovní pozice, kvalifikovanost pracovníka a jeho kompetence a možnosti rozvoje a v neposlední řadě také jeho dosavadní výsledky práce.

Pohyb pracovníků uvnitř firmy označuje Kociánová (2010, s137-138) jako vnitřní mobilitu zaměstnanců, která má tři formy. Povýšení pracovníka, tedy přechod na pozici s vyšším postavením v rámci hierarchie firmy. Tradičně je povýšení spojeno s důležitější a náročnější prací, s větší odpovědností, ale také s vyšší odměnou za vykonanou práci. Další formou vnitřní mobility je převedení, neboli transfer, na jiné pracovní místo, které je platově, významově i hierarchicky srovnatelné s původní pracovní pozicí pracovníka. Poslední formou vnitřní mobility je podle Kociánové (2010, s137-138) přeřazení pracovníka na nižší pozici, které je obvykle doprovázeno snížením platu či mzdy, nižším postavením v organizační struktuře.

Propuštění pracovníků, tedy ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele může být pouze ze zákonem stanovených důvodů. Tyto důvody jsou přesně definované v Zákoníku práce §52.

Outplacement

Outplacement je posledním procesem, se kterým se zaměstnanec ve firmě setkává. Není však vždy samozřejmostí, ale pokud ho firma provozuje, zvyšuje to její prestiž a dobré jméno a značku zaměstnavatele. Armstrong (2007, s406) vysvětluje outplacement jako pomoc a podporu firmy propouštěným zaměstnancům. Tato pomoc obsahuje různé konzultace, které napomáhají vyrovnání se se změnami způsobenými ztrátou zaměstnání. Dále pomoc souvisí s inteligentními a zároveň citlivými radami a

pokyny, jak nastartovat změnu kariéry a získat případné nové pracovní místo. V případě hromadného propouštění, některé firmy zřizují celé pracovní skupiny, které se těmto záležitostem věnují. Členové těchto skupin pomáhají s hledáním nové pracovní příležitosti, se správným napsáním strukturovaného životopisu, s přípravou na přijímací pohovor či jiný druh výběrového řízení.

Kociánová (2010, s195-196) také uvádí, že snižování počtu zaměstnanců by pro ně mělo být co nejméně bolestivé, stejně tak by propouštěním neměla utrpět pověst a image zaměstnavatele. Outplacementu se využívá převážně při hromadném propouštění a při propouštění z důvodů nadbytečnosti a může obsahovat některé z těchto služeb:

- Poradenství v oblasti komunikace s úřady
- Vzdělávací a rozvojové aktivity zacílené na hledání zaměstnání a lepší uplatnění na trhu práce
- Development centra
- Pomoc při získávání nových pracovních kontaktů
- Péče psychologa pro propuštěného i jeho rodinu
- Poskytování firemního vybavení i po odchodu ze zaměstnání (přístup na internet, telefon, apod.)
- Personální poradenství
- Vyhledávání volných pracovních míst na trhu

Outplacement může zaměstnavatel zajišťovat z řad svých vlastních zaměstnanců nebo si najmout externí agenturu, což však může být pro organizaci, která propouští své zaměstnance z důvodů špatné finanční situace, velmi náročné. Odcházející zaměstnanci to však velmi ocení a i firma sama si tímto buduje dobré jméno a pověst i u těch zaměstnanců, kteří ve firmě ještě zůstávají (Kociánová, 2010, s195-196).

2. Firemní kultura

Vysekalová s Mikešem (2009, s67) označují firemní kulturu jako celkový charakter firmy, její atmosféru a klima mající vliv na myšlení a chování všech pracovníků firmy. Zahrnuje také veškeré zvyky, hodnoty a vzorce chování, které se ve firmě dodržují.

Armstrong (2007, s257) oproti tomu rozvádí kulturu firmy jako: *„soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“* Podle Armstronga se jedná o abstraktní pojmy, které ve firmě existují, ale nemusejí být nikde jasně definovány, i přesto že mají velký vliv na chování lidí uvnitř firmy.

Jak uvádějí Lukášová s Novým (2004, s 36), významný vliv na firemní kulturu má stáří podniku, jeho velikost. Rozdělují vývoj firemní kultury do třech fází. V počáteční fázi hraje výraznou roli zakladatel firmy, přičemž vztahy mezi členy jsou obvykle neformální. Typickými znaky jsou přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizace. Druhou fází označují Lukášová a Nový (2004, s 36) jako střední věk firmy. Ta je v této fázi již zavedená. Je zde snaha o udržení růstu a stability výkonů. Firma je již natolik velká, že může docházet ke krizi identity, tím jak firma roste, ztrácí své původní společné cíle a smysl existence. S touto krizí se mohou objevovat nejružnější subkultury. Pokud tuto fázi firma ustojí a opět se sjednotí, přichází fáze organizační zralosti. V této fázi má firma sklony k bránění své kultury a uctívání minulosti a tradic. Ty však mohou být zdrojem sebevědomí firmy. Schein (1985 in Lukášová, Nový, 2004, s36) tvrdí, že zde jsou dvě možnosti řešení – transformace nebo destrukce. Nejdůležitější při tomto kroku je, dynamické přizpůsobení se okolnímu prostředí podniku a nalezení rovnováhy mezi vnitřní silou firmy a vnějšími vlivy (Lukášová, Nový, 2004, s 36).

Robbins (1986, in Kociánová, 2010 s18-19) definuje několik základních charakteristik, které obsahuje každá firemní kultura:

- Individuální autonomie – možnosti jednotlivců uplatnit určitou míru odpovědnosti, převzít iniciativu)
- Struktura – předpisy, normy a pravidla, které umožňují přímý dohled nad chováním pracovníků
- Podpora – množství podpory a vstřícnosti od vedoucích pracovníků směrem k podřízeným
- Identita – míra identifikace zaměstnanců s firmou jako celkem
- Výkon a odměna – způsob odměňování pracovníků podle jejich výkonnosti a dalších kritérií
- Tolerance vůči konfliktům – četnost konfliktů mezi jednotlivci i pracovními skupinami a jejich ochota tolerance odlišných názorů
- Tolerance rizika – neboli žádoucí míra agresivity, inovativnosti a samotné vyhledávání rizik

Podle míry zastoupení jednotlivých charakteristik v celé firemní kultuře se vytváří různé typy firemní kultury. Pokud se jedná o velkou organizaci, mohou se vytvářet nejrůznější subkultury, které právě mají různé zastoupení výše zmiňovaných charakteristik. Další, co firemní kulturu významně ovlivňuje, je sociální klima na pracovišti. Jedná se o charakter vztahů mezi jednotlivými pracovníky, který bývá podmíněn také emocionálně (Provazník, 1997, in Kociánová, 2010, s19).

Podle Kociánové (2010, s 20-21) by cílem každé firmy v oblasti řízení lidských zdrojů měl být identifikovaný pracovník. Identifikovaný pracovník znamená, že se seznámil a přijal hodnoty a zájmy zaměstnavatele a to se projevuje i v chování pracovníka samotného. Vnímá úspěchy a neúspěchy firmy jako své vlastní, pro úspěšnost tedy udělá vše, co je v jeho silách. Tento cíl je i v přímé souvislosti s personálním marketingem, jelikož to znamená, že interní personální marketing funguje, tak jak má.

II. Praktická část

3. STRABAG SE

Následující část této bakalářské práce bude zaměřena na prozkoumání teoretických poznatků ve firemní praxi nadnárodního koncernu STRABAG SE . Toto zkoumání bylo prováděno za pomoci Human Resource Development – tedy oddělení rozvoje lidských zdrojů, s působností pro STRABAG, a.s. pro celou Českou republiku. Celé zpracování je založeno na důkladném prostudování interních předpisů nejen o personální práci a na nestrukturovaných rozhovorech s vedoucí oddělení Human Resource Development.

Dále byl pro zpracování této části práce s laskavým dovolením Project managera Asociace Studentů a Absolventů, použit výzkum TOP zaměstnavatelé prováděný touto asociací ve spolupráci s renomovanou výzkumnou agenturou GFK. Na základě průzkumu Asociace Studentů a Absolventů, byla zvolena i první výzkumná otázka a to: Vnímají studenti a absolventi stavební fakulty Českého vysokého učení technického STRABAG opravdu jako dobrého zaměstnavatele? Dalším výzkumným předpokladem bude, zda je prezentace firmy v oblastech personálního marketingu dostatečná, či by se mohla nějakým způsobem zlepšit.

3.1. Představení a hodnoty koncernu

STRABAG a.s. je jednou z nejvýznamnějších firem na českém trhu v oblasti dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. Odštěpné závody se nacházejí po celé České republice. STRABAG a.s. spadá pod nadnárodní evropský koncern STRABAG SE, který má téměř dvoustoletou historii. Roku 1835 byl založen rakouský rodinný podnik ILBAU, roku 1895 v Německu vznikl „Straßenwalzenbetrieb vormas H. Reifenrath Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ což je základ firmy STRABAG. Roku 1998 se obě firmy spojily a staly se sesterskými společnostmi. Od roku 2000 již koncern vystupuje po celé Evropě pod jednotnou značkou STRABAG, vedení celého koncernu sídlí v Rakouské Vídni.

Základním cílem a strategií zároveň je pro firmu STRABAG vytváření přidané hodnoty pro jejich zákazníky, schopnost být zaměstnavatelem první volby a v neposlední řadě být uznávaným odborníkem v dané oblasti. Sdílením těchto cílů se firma snaží vybudovat důvěryhodný vztah se všemi zaměstnanci, odběrateli i dodavateli. Strategie firmy vychází z pěti základních pilířů, kterými podle webu společnosti jsou:

Vztah k zákazníkům

Spokojenost zákazníka je pro STRABAG prioritou číslo jedna. Ve výsledku je to totiž jediné skutečně použitelné měřítko, kterým firma hodnotí svou práci. Základem úspěšné a dlouhodobé spolupráce je otevřená a transparentní komunikace. STRABAG bere všechny své zákazníky nejen jako objednavatele práce, ale hlavně jako partnery, se kterými se jedná a diskutuje se vzájemným respektem. Při této komunikaci se firma a její zaměstnanci drží dvou důležitých zásad. Ctít tradiční hodnoty koncernu, ale zároveň umět přicházet s inovativními řešeními, postupy a technologiemi.

Vztah k zaměstnancům

Kompetentní, motivovaní, výkonní a spokojení zaměstnanci jsou základem úspěchu každé firmy. STRABAG proto klade velký důraz na osobní profesní rozvoj a na další vzdělávání svých zaměstnanců. Znalosti a dovednosti zaměstnanců STRABAG označuje za nejvyšší ekonomickou hodnotu, která tak umožňuje další růst koncernu. Dalším důležitým prvkem je úspěšná týmová práce i osobní spokojenost každého zaměstnance v pracovním prostředí. Toho STRABAG dosahuje prostřednictvím otevřených a kolegiálních vztahů, vzájemné důvěře a respektu. Profesní důvěru buduje STRABAG pomocí vysoké míry osobní odpovědnosti. Každý zaměstnanec by měl mít možnost rozhodovat kompetentně, díky profesionálnímu rozvoji a otevřené informační politice. Nedílnou součástí péče o zaměstnance je také ochrana jejich zdraví a bezpečnosti na pracovišti, kterou firma zajišťuje proaktivní politikou preventivních opatření.

Ekonomická úspěšnost

Finanční stabilita a dosahování zisku je základem pro dodržení firemních závazků vůči všem jejich. Dodržování těchto závazků podporuje důsledný procesní řízení společnosti a samozřejmě také vysoká profesionalita odvedené práce. Pro ekonomickou úspěšnost je u koncernu STRABAG důležitou součástí kvalitní risk management, neustálý rozvoj každého zaměstnance i začleňování nových technologií do podnikové praxe.

Společenská odpovědnost

Podpora zdravého vývoje trhu je dosahována nejen prostřednictvím etického kodexu. Ochrana životního prostředí při práci s energiemi a surovinami, stejně tak při produkci odpadů a emisí je pro firmu základním předpokladem při realizaci všech projektů. Výhody tohoto chování plynou pro celý společensko-ekonomický systém. Zákazníci získají kvalitní dodávky s minimálními náklady, u zaměstnanců je pak oceňován jejich přístup a pracovní nasazení, profesionalita a odpovědnost.

Trvale udržitelný rozvoj

Strategie trvale udržitelného rozvoje nespočívá pouze v ekonomické situaci, ale zahrnuje odpovědnost společnosti vůči lidem, společnosti, životnímu prostředí s ohledem na budoucí generace. Tento proces je v koncernu pravidelně dokumentován externí agenturou.

Ze všech těchto pilířů jasně plyne, že správní lidé na správných místech jsou pro celý koncern STRABAG SE velmi důležití, což plyne i z jejich interní personální směrnice, která se zabývá personálním marketingem, akvizicí a uvedením zaměstnanců, péčí o management a zaměstnance, kvalifikací a tréninkem, managementem potenciálu a podporou změnových procesů.

3.2. Personální marketing podle vnitřních předpisů

Oddělení rozvoje lidských zdrojů, kde zpracování mé bakalářské práce probíhalo, je organizační součástí působící v celém koncernu a jeho stěžejním úkolem je podpora a zajištění všech záležitostí týkající se personálního rozvoje. Toto oddělení dále zajišťuje plnou podporu a poradenství jak pro řadové zaměstnance, vedoucí pracovníky tak i pro management koncernu. Dalším z úkolů oddělení je definování směrnic pro získávání a výběr zaměstnanců, jejich kvalifikaci, rozvoj a podporu při změnách.

Interní personální marketing

Podle vnitropodnikové směrnice (2013, s10) se interní personální marketing koncernu STRABAG SE zaměřuje na *Podnikový management zdraví*. STRABAG si uvědomuje demografický problém ohledně stárnutí populace, proto udržení zdraví a výkonnosti je pro organizaci ústřední výzvou. Lidé v dnešní době tráví v práci a práci většinu svého času, proto se STRABAG snaží zorganizovat firemní požadavky na výkon, výsledek, kvalitu a podobné tak, aby byly v co největším souladu s lidskými potřebami, jakými jsou například respekt, individuální vnímání a radost. Jsou tedy za potřebí nejrůznější opatření a iniciativy, které umožňují odpovídající společenský i podnikatelský vývoj. Oddělení lidských zdrojů je v tomto ohledu důležitou součástí koncernové koordinace, jehož cílem je podpora daných strategií a jejich realizace.

Externí personální marketing

V oblastech externího personálního marketingu se interní směrnice (2013, s10-16) zabývá těmito oblastmi:

- Employer Branding
- Corporate Image a corporate design
- Marketing vzdělávacích zařízení
- Studenti na povinné praxi
- Prázdninová praktikanti

Employer Branding má koncernu zajistit, že jeho stávající a potenciální zaměstnanci ho vnímají jako profesionálního a moderního zaměstnavatele. Cílem je permanentní zvyšování kvality zaměstnavatele a spokojenosti zaměstnanců. Veškeré činnosti týkající se činností personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele je nutné provádět tak, aby docházelo k posilování koncernu jako atraktivního a žádaného zaměstnavatele.

Do Corporate image a corporate designu spadá dodržování jednotné, celokoncernové prezentace prostřednictvím brožur, imageové a personální inzerce. Například je přesně dáno, že firemní logo musí být vždy barevné.

Marketing vzdělávacích zařízení zahrnuje plánování jak cílovou skupinu, převážně studentů, oslovit. Jak se prezentovat na veletrzích, jejichž účast je pro firmu jedním z nejstěžejnějších opatření personálního marketingu a pro jednotnou prezentaci celého koncernu je určena konkrétní část rozpočtu.

Prostřednictvím zaměstnávání studentů na povinné praxi má STRABAG možnost poznat případné budoucí zaměstnance a prezentovat se jako atraktivní zaměstnavatel. Koncern tímto způsobem navazuje kontakt s nejlepšími studenty a snaží se je získat pro firmu. Totéž platí i pro prázdninové praktikanty, kteří nejčastěji působí ve stavebních, výpočetních či správních střediscích. Na každém jednotlivém úseku mohou být pouze dva prázdninoví praktikanti po dobu čtyř týdnů, případně jeden až dva na dobu osmi týdnů.

Využívání sociálních médií

Koncernová směrnice o využívání sociálních médií, je poměrně jednoznačná a důrazná. Koncern STRABAG SE nevyužívá sociálních sítí k prezentaci své vlastní činnosti, ani v souvislosti s náborem nových pracovníků. Dále je podle této směrnice nepřipustné, aby kdokoliv zřizoval na nejrůznějších sociálních platformách jménem koncernu uživatelské účty nebo zveřejňoval jakékoliv názory jménem koncernu. Útvar koncernové komunikace je povinen provádět pravidelnou kontrolu sociálních sítí, a na případná prohlášení jménem koncernu patřičně reagovat (2013, s1).

Je však možné, že toto striktní nařízení je v některých případech koncernu spíše na škodu. V dnešní době, kdy sociální sítě, ať chceme nebo ne, jsou každodenní součástí našich životů. Prezentace koncernu, jeho úspěchů, s případnými nabídkami volných pracovních pozic, by zajisté nejen studenti a absolventi daných oborů uvítali. I co se týče personálního marketingu a employer branding, by využívání sociálních sítí mohlo jen pomoci zvýšit povědomí o firmě.

3.3. Zaměstnavatel první volby

Mottem firmy v oblasti personálního marketingu je „*Žádaný zaměstnavatel pro interní i externí uchazeče.*“ Což se koncernu STRABAG podle výsledků nezávislého průzkumu Asociace Studentů a Absolventů daří naplňovat, jelikož se pro letošní rok stali tzv. Zaměstnavatelem první volby ve stavebnictví.

Průzkum TOP ZAMĚSTNAVATELÉ byl prováděn pomocí online dotazníků, v období od 1. října do 15. prosince roku 2014, dotazovaná skupina byla tvořena studenty vysokých škol studujícími v České republice. Celkový počet respondentů byl 8 530, zastoupený v 48,1% muži a 51,9% ženy. Studenti hlasovali ve dvanácti různých průmyslových odvětvích – advokátní kancelář; automobilový a strojírenský průmysl; bankovníctví a investice; doprava a logistika; energetiky, plynárenství a petrochemický průmysl; informační technologie; obchod; pojišťovnictví; poradenství, audit a daně; spotřebitelský průmysl; stavebnictví; telekomunikace. Právě v kategorii Stavebnictví obsadil STRABAG první místo před podniky Metrostav, Skanska, EUROVIA a HOCHTIEF (viz. příloha č. 4).

Tento ročník byl již čtvrtým v pořadí a byl prováděn pod záštitou ministerstva průmyslu a obchodu a České studentské unie. Odborným garantem celého projektu je agentura GFK, která se specializuje na nejrůznější průzkumy trhu, včetně těch sociologických. Výzkum si dává za cíl poskytnout studentům, univerzitám i firmám detailní pohled na současné TOP zaměstnavatele v konkrétních odvětvích. Výsledky průzkumu mohou být také využity jako informační zdroj pro nejrůznější plány ve vztahu k práci a případnému přijímání studentů a absolventů. Stejně tak je to pro všechny zúčastněné kvalitní zpětnou vazbou, jelikož je žebříček nejlepších zaměstnavatelů sestavován pomocí objektivní metodologie, která ty nejžádanější identifikuje.

3.4. Vlastní výzkum

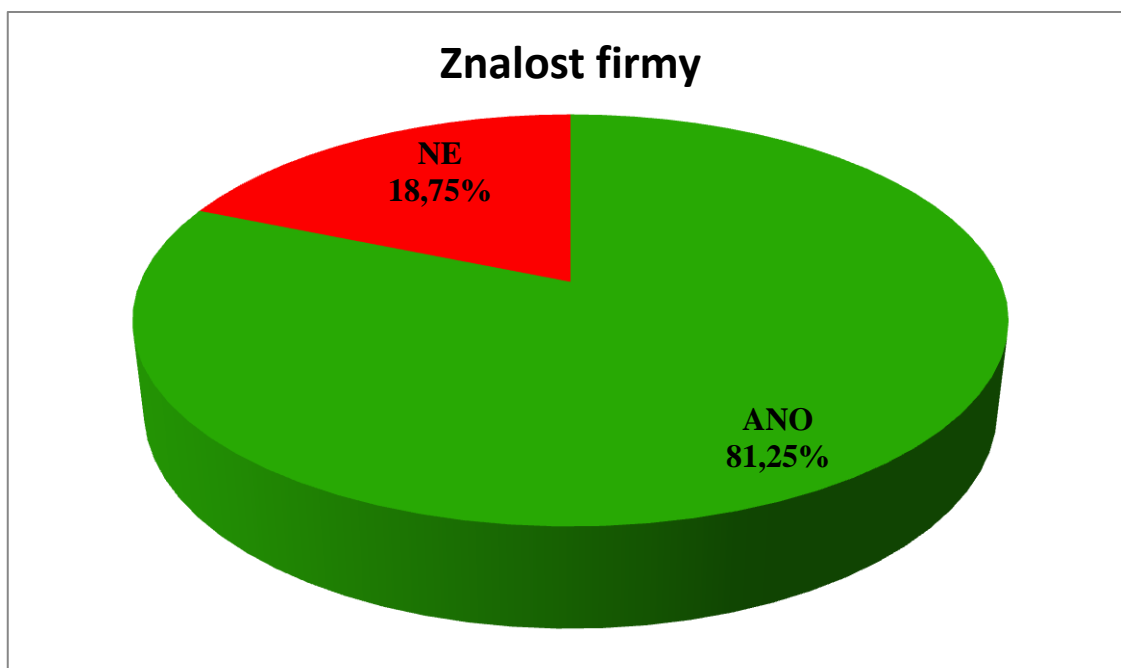
Pro potvrzení výsledků průzkumu Asociace Studentů a Absolventů byl pro účely této práce vytvořena krátká online anketa, na kterou odpovídali pouze studenti a absolventi stavební fakulty Českého vysokého učení technického. Anketa zjišťovala, zda respondenti firmu STRABAG znají. Zda by si ji, pokud by mohli, zvolili jako svého zaměstnavatele. A také zda považují STRABAG jako dobrého zaměstnavatele a případně proč. (viz. příloha č. 3)

Celkový počet respondentů tohoto dotazníku byl 128, z čehož bylo sto dvacet studentů a osm absolventů.

1. Otázka

Znáte stavební firmu STRABAG?

Graf 1 – Míra znalosti studentů a absolventů firmy STRABAG



Zdroj: Vlastní šetření

Z této otázky vyplývá, že 24 respondentů, což je 18,75%, koncern STRABAG vůbec nezná. I přesto, že respondenti byli z oboru působnosti firmy, je toto číslo poměrně vysoké.

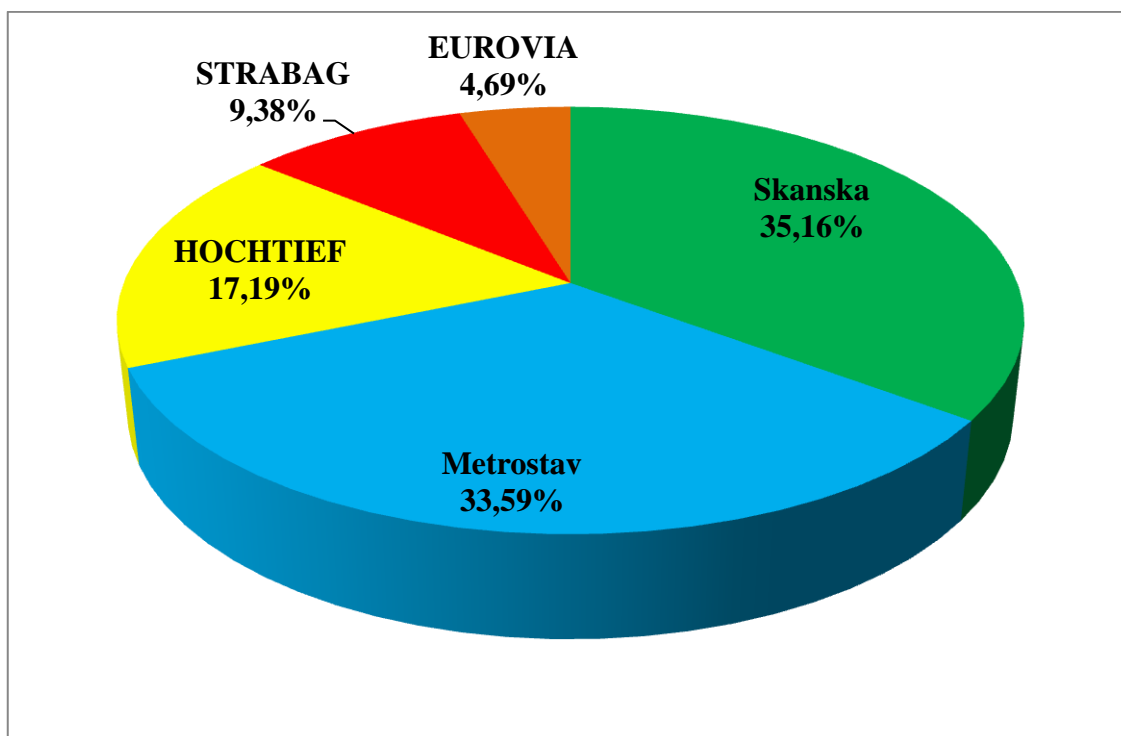
2. Otázka

Pokud byste si mohl/mohla vybrat, u které z následujících firem byste chtěl/chtěla pracovat?

- STRABAG
- Metrostav
- Skanska
- EUROVIA
- HOCHTIEF

Následující výsledky této otázky jsou však v celkovém rozporu s průzkumem TOP ZAMĚSTNAVATELÉ Asociace Studentů a Absolventů

Graf 2 – Volba zaměstnavatele podle studentů a absolventů



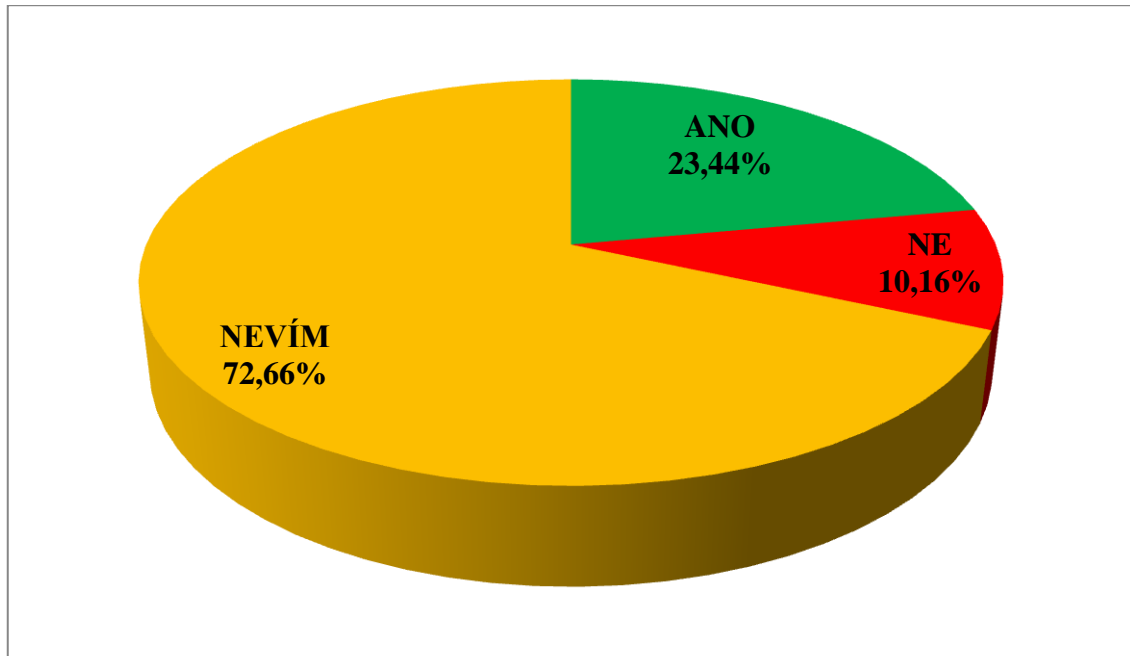
Zdroj: Vlastní šetření

Jak ukazuje graf č. 2, kdyby si studenti a absolventi mohli vybrat, nejraději by pracovali u Skansky, celkem 45 respondentů, na druhém místě skončil Metrostav, který by volilo 43 respondentů, firmu HOCHTIEF zvolilo 22 respondentů a až na čtvrtém místě skončil STRABAG, který zvolilo pouze 12 respondentů. A jako poslední se umístila EUROVIA s 6 respondenty.

3. otázka

Vnímáte firmu Strabag jako dobrého zaměstnavatele? Proč?

Graf 3 – Vnímání studentů a absolventů STRABAGu jako dobrého zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní šetření

Pozitivní zdůvodnění:

- Stabilní, dobře fungující firma, s kvalitním personálem. Vhodná příležitost získat nové zkušenosti
- Velká zajatá firma = mnoho možností a příležitostí
- Firma s dobrou pověstí
- Můj otec tam kdysi pracoval a byl spokojený
- V České republice jedna z nejznámějších stavebních firem

Negativní zdůvodnění:

- Protože u STRABAGu pracoval známý a jednání bylo hrozné
- Nejsou česká firma
- Nelibost velkých korporátních firem

U této otázky celkem 30 respondentů zvolilo STRABAG jako dobrého zaměstnavatele, 13 respondentů naopak s tímto tvrzením nesouhlasilo, a nemyslí si, že by STRABAG byl dobrým zaměstnavatelem a 93 respondentů zvolilo odpověď „Nevím“, což je pravděpodobně způsobeno minimálními zkušenostmi studentů a absolventů právě s koncernem STRABAG.

Z tohoto krátkého a jednoduchého průzkumu tedy vyplývá, že studenti Českého vysokého učení technického fakulty stavební, nevnímají koncern STRABAG SE jako zaměstnavatele první volby. Možnou příčinou tohoto výsledku však může být, že v průzkumu TOP ZAMĚSTNAVATELÉ odpovídali studenti napříč republikou i obory studia. Oproti tomu v dotazníku k této práci odpovídali pouze studenti ČVUT, které se nachází v Praze, kde má díky tunelu Blanka a prodloužení metra trasy „A“, velkou působnost firma Metrostav. Pro Skansku již tak snadné vysvětlení není, neboť Skanska v Praze a okolí nemá žádné významné projekty, které by mohly být příležitostí pro studenty a absolventy stavební fakulty Českého vysokého učení technického. Podle webových stránek firmy Skanska, kde představují projekty, na kterých pracovali a pracují, jsou zde pouze projekty přibližně pět až deset let staré. Proto by se dalo spíše říci, že Skanska měla dobré jméno v minulosti, z kterého v současné době již jen těží, ale nových příležitostí mnoho nenabízí. Firma Hochtief, která v tomto průzkumu skončila na třetím místě, se dostává do povědomí až v posledních letech a to převážně také díky prodloužení metra trasy „A“, na čemž se spolu s Metrostavem také podílela. STRABAG se také na některých nových stanicích metra podílel, ale v celkovém měřítku neměl tak velký význam.

Oproti tomu STRABAG rekonstruoval v roce 2014 v Praze ulici Evropská a částečně prostory Vítězného náměstí, tedy bezprostřední okolí areálu ČVUT a stavební fakulty. Z tohoto důvodu mohou mít studenti a absolventi stavební fakulty v podvědomí spojenou firmu STRABAG s omezeními a různými komplikacemi, které samozřejmě mohly padnout i na kohokoliv jiného.

Při rozhovoru s vedoucí oddělení Human Resource Development firmy STRABAG, a.s. (viz. příloha č. 1) vyplynulo, že si je vědoma toho, že v minulosti nebyl STRABAG vnímán jako zaměstnavatel příliš pozitivně, ale zároveň dodala, že v posledních přibližně pěti letech se na personální činnosti i personální marketing jako takový zaměřila větší pozornost. Jeden z interních projektů je nasměrován právě

k budování atraktivity STRABAGu jako zaměstnavatele. Ocenění TOP zaměstnavatel v kategorii stavebnictví vnímá vedoucí oddělení jako: „*výsledek našeho úsilí nabídnout zaměstnancům široké možnosti pro jejich další odborný rozvoj. Absolventům vysokých škol nabízíme speciální program pro jejich zapracování, ale tím naše personální práce samozřejmě nekončí. Se zaměstnanci stále komunikujeme a společně se snažíme nalézt nejlepší způsob, jak sladit potřeby společnosti a individuální zájem na dalším odborném růstu*“

Dalším vysvětlením, proč anketa u studentů stavební fakulty Českého vysokého učení dopadla s jiným výsledkem než průzkum Asociace studentů a absolventu, uvádí vedoucí oddělení Human Resource Development STRABAGu tak, že Skanska i Metrostav žijí ze své podstaty, ale například Skanska téměř upadá a nové zaměstnance prakticky nepřijímá. Metrostav má celkem působnost po Praze, ale v měřítku celé České republiky již také nemá mnoho zakázek. Firma HOCHTIEF se naopak zvedá a dostává do povědomí až v poslední době.

Dále také vedoucí oddělení Human Resource Development přiznává, že v době, kdy průzkum Asociace studentů a absolventů probíhal, firma STRABAG nabírala nové zaměstnance a také probíhalo velké zviditelňování firmy právě v oblasti personálního marketingu. I proto se organizaci podařilo splnit nejrůznější kritéria studentů, hlasujících v průzkumu TOP zaměstnavatelé.

3.5. Další ocenění pro STRABAG

STRABAG se pro rok 2013 umístil na 3. místě v soutěži TOP stavební společnost roku (viz. příloha č 4), je to sice ocenění, které s personálním marketingem ani personálními činnostmi jako takovými příliš nesouvisí. Ale vypovídá to o STRABAGu jako takovém, že je kvalitním podnikem, který odvádí svou práci dobře, k čemuž jsou potřeba kvalitní a správně vybraní zaměstnanci. Pro srovnání, ani Metrostav, ani Skanska se na prvních příčkách neumístili. V přeneseném měřítku tedy i toto ocenění může značit, že Metrostav i Skanska těží ze své minulosti.

Dalším oceněním, které STRABAG získal v roce 2013, je cena RHODOS – cena za image. STRABAG v této soutěži obsadil první místo, v kategorii stavební společnost. Ocenění RHODOS se v České republice uděluje od roku 1997 a jedná se o prestižní ocenění vynikající pověsti firmy. Zásahu na tomto ocenění mají všichni zaměstnanci koncernu, kteří svou prací budují dobré jméno společnosti. Zkoumaná kritéria, jak je uvádí samotný web cen RHODOS (Sdružení RHODOS, 2015, rhodosaward.cz), v této soutěži jsou:

- Znalost firmy/značky
- Odlišení od konkurence
- Zkušenost a využívání služeb/produktů
- Atraktivita firmy/značky
- Afinita (míra sympatie) ke značce
- Sociální odpovědnost firmy, vztah k regionu
- Rozhodovací proces, osobní pohnutky, motivace
- Vlastnosti a jejich vnímání, hodnotové jádro
- Přidaná hodnota značky
- Uspokojování potřeb klientů
- Firemní komunikace a její efekt
- Loajalita k firmě/značce, involvement, commitment

Na všech těchto kritériích se podílejí samotní zaměstnanci firmy, z čehož se dá soudit, že jsou spokojení pracovníky svého zaměstnavatele – tedy STRABAGu. Při přebírání ocenění ředitel odštěpného závodu Praha mimo jiné uvedl, že toto ocenění vypovídá také: *„o výjimečné práci nad rámec povinností ze strany každého zaměstnance. Právě proto si získaného ocenění mimořádně ceníme.“* (Sdružení RHODOS, 2015, rhodosaward.cz)

3.6. Ovlivnění firemní kultury

Firemní kultura jako taková žádnou konkrétní směrnicí či předpisem v organizaci upravována není. Chování zaměstnanců na pracovišti vychází z etického kodexu. Každý nově přichozí zaměstnanec je povinen absolvovat online školení o etickém kodexu a na základě tohoto proškolení zvládnout test ze základních hodnot. Stávající etický kodex je zaměřený převážně na etické hodnoty společnosti a hodnoty týkající se výkonů. Jedná se hlavně o zamezení korupce při získávání nejrůznějších zakázek pro koncern.

V etickém kodexu (2011, s12) jsou upraveny kromě výše zmiňovaného také základní pilíře vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Spadá sem poznatek, že dodržování etických a právních standardů v obchodním styku je v zájmu nejen koncernu, ale i pracovníka. Dále jsou pilíře spolupráce založeny na prostředí, které podporuje a přitahuje pracovníky s odpovídající kvalifikací a schopnostmi, kteří mají rovné šance bez ohledu na rasu, národnost, pohlaví, sexuální orientaci, vyznání, postižení nebo věk. Z čehož tedy plyne, že si STRABAG zakládá na pracovním prostředí bez diskriminace, obtěžování nebo represálií, ale s politikou tzv. otevřených dveří, která zajišťuje všem zaměstnancům přístup k vedení firmy. V neposlední řadě také na: *„kultuře zaměřené na výkony s konkurenceschopným systémem odměňování a periodicky prováděným spravedlivým a objektivním hodnocením, které zohledňuje individuální příspěvek k dosažení cílů a k týmovému výkonu, stejně jako dodržování hodnot a zásad Etického kodexu.“* (Etický kodex, 2011, s12).

Dalším mottem celého koncernu STRABAG SE je *TEAMS WORK – Neboť jen týmová práce vede k úspěchu*. V současné době rakouské vedení připravuje novou podobu etického kodexu, která bude zaměřena právě na týmovou spolupráci. Vzhledem k tomu, že STRABAG SE má více než sedmdesát tři tisíc zaměstnanců, je týmová práce nezbytnou součástí každodenního života všech zaměstnanců. Motivace pracovníků a jejich další osobní i profesní rozvoj jsou součástí základních pilířů, o které se opírá celá firma.

Personální ředitelka vysvětluje základní myšlenku TEAMS WORK tak, že jednotliví členové pracovních skupin, jednotlivé útvary a divize by měli společně spolupracovat a nacházet nová řešení, inovace a posouvat firmu dál. Protože prosazení na trhu v jednotlivci nejde, ale požadovaného výsledku se dosáhne vždy jen díky spolupráci.

Vize celé společnosti se velkou měrou promítá i do myšlenky TEAMS WORK a celé firemní kultury koncernu. Základními hodnotami, z kterých vize vychází, jsou:

Partnerství

Základ celé myšlenky TEAMS WORK. Hladká a bezproblémová spolupráce všech zaměstnanců od dělníků přes top management po odběratele i dodavatele je zároveň možnost úspěšně dosáhnout toho, co jednotlivec sám nedokáže. Rovnoprávnost, poctivost, slušnost a respekt pak musí být základními předpoklady.

Důvěra

Kromě předpokladů zmiňovaných u Partnerství, je u důvěry důležitá také transparentnost a odpovědnost každého pracovníka. Důvěra musí probíhat také ve vztahu k dodavatelům a subdodavatelům, zákazníkům a všem obchodním partnerům.

Solidarita

Vzájemná podpora je nedílnou součástí dobře fungujících vztahů na pracovišti. Smysl pro vzájemnou soudržnost je důležitý jak v dobách úspěchů, tak i v těch méně úspěšných.

Podpora inovací

Inovace jsou důležité pro zvládnutí budoucích potřeb, výzev i zakázek. Inovace nemusí být jen technické, ale také ve smyslu partnerské spolupráce, na kterou se zaměřuje tzv. model *teamkoncept*.

Aktivní účast

Proaktivní přístup každého jednotlivce i pracovního týmu je nedílnou součástí úspěchu celého koncernu. Pokud jsou týmy schopné spolupracovat, přicházet s novými nápady a možnostmi řešení, je firma schopna lépe uspokojovat přání svých zákazníků a investorů.

Skromnost

Nároky jednotlivců, skupin i celé firmy musí být vždy v přiměřených mezích. Úspěch společnosti závisí také na důvěře stakeholders, zejména akcionářů. O jejich důvěru musí koncern každodenně usilovat. Pokud by tedy firma měla přehnané požadavky a očekávání, mohla by zklamat nejen své akcionáře.

Udržitelnost

„Společnými silami lze dokázat mnohé. Pro budoucí generace tak můžeme zajistit kvalitní životní prostředí.“ (2014, s3) Odpovědnost nesou všichni zaměstnanci podniku – týmová práce je tedy opět důležitým komponentem.

Respekt

Úcta k přáním a potřebám druhých je ve vztahu mezi všemi zúčastněnými stranami. Jak mezi zákazníky a vykonavateli, tak nepochybně i mezi nadřízenými a podřízenými. Respekt jako takový však musí jít vždy ruku v ruce se slušností a korektním jednáním.

Spolehlivost

Vysoký etický standard je prostředkem pro udržení trvalých partnerských vztahů, založených na spolehlivosti všech pracovníků koncernu i obchodních partnerů. Je tedy naprosto nezbytné, aby se všichni mohli spolehnout na všechny.

Přestože tedy firemní kultura není nějak přesně definovaná, hodnoty, z kterých by měla vycházet, jsou jasně dané. Nejdůležitější ze všech těchto hodnot je týmová spolupráce, která je základem pro všechny činnosti firmy. Tento týmový duch je podporován na oficiálních i neoficiálních firemních akcích. Podnik například vlastní horskou chatu, kde mimo jiné probíhá několikadenní školení o bezpečnosti práce. Jednotlivé divize sem jezdí společně a v době volna, kdy neprobíhá školení, se vztahy mezi kolegy utužují nejrůznějšími formami team buildingových aktivit. Což je i forma správně odvedeného interního personálního marketingu, jak byl popsán v teoretické části této práce – tedy část vzdělávání a rozvoje, část péče o pracovníky a případně i adaptace a rozmístění pracovníků.

Doporučení pro firmu

Na základě poznatků zjištěných z rozhovorů s vedoucí oddělení Human Resource Development, analýzy vnitropodnikových dokumentů, odborného průzkumu Asociace Studentů a Absolventů a následného stručného dotazníkového šetření jsou navržena tato opatření:

Přestože průzkum Asociace Studentů a Absolventů byl mnohem kvalifikovanější a kvalitativnější, než výzkum prováděný k této práci, výsledky jsou celkem jasné. Proto by bylo vhodné se i nadále zaměřovat na budování employer branding, případně tuto pozornost ještě zvýšit a stejně tak pokusit se zvýšit a zlepšit vztahy se studenty a absolventy odborných škol, kteří by mohli být potenciálními zaměstnanci koncernu.

Dalším návrhem je upravení nařízení o sociálních médiích. Toto nařízení je velmi striktní a poměrně omezující. Dle názoru autorky se do budoucna nad tím organizace bude muset zamyslet, neboť ji to v dlouhodobém měřítku bude spíše na škodu. V dnešní době se využívání sociálních sítí stává již samozřejmostí. Dá se pochopit, že koncern nechce touto cestou inzerovat volné nabídky, ale prezentovat na sociálních sítích úspěchy, kterých v několika posledních letech firma dosahuje, by bylo vhodné. STRABAG své úspěchy prezentuje sice na svých koncernových webových stránkách a interních stránkách. Ale v tomto případě se autorka domnívá, že každá další forma prezentace jen zvyšuje povědomí veřejnosti o aktivitách STRABAGu a dostává se tak do povědomí i širší veřejnosti.

Dalším možným návrhem by bylo vyčlenit zkušené a schopné zaměstnance jako mentory pro studenty na stážích a odborných praxích. Studenti by tak získali zkušenosti od svých starších kolegů. A firma tímto způsobem může předávat své odborné zkušenosti novým, potenciálním zaměstnancům a tím jim i ulehčit nástup do pracovního procesu po ukončení studia. Stejně tak nově nastupujícím zaměstnancům vyčlenit zkušeného pracovníka, na kterého se budou moci kdykoliv s čímkoliv obrátit. Toto opatření by se promítlo nejen do zlepšení interního personálního marketingu, ale také do firemní kultury, jelikož by se nově příchozí pracovníci snáze začlenili nejen do pracovního procesu, ale i do pracovní skupiny, což je vzhledem ke koncernovému heslu TEAMS WORK, velmi důležitou skutečností.

Další návrh je úzce spjat s návrhem předchozím. Ke zvýšení motivace praktikantů a stážistů by přispěla nejrůznější stipendia i drobná finanční odměna za vykonávanou práci. Odborné stáže jsou pro studenty důležité, ale tím, že bývají neplacené, jsou pro studenty i často nedostupné. Kdo z nás si může dovolit nemít placenou práci?

Mít schopné, kompetentní pracovníky na správných místech, tak aby pro firmu chtěli pracovat a byli spokojenými zaměstnanci, je stěžejní činností personálního útvaru každé firmy. Základním předpokladem však je, aby si toto uvědomilo i celé vedení firmy a péčí o své zaměstnance se zabývalo. Pokud je zaměstnanec spokojeným pracovníkem, řekne to dál svému okolí a reklama a dobré jméno firmy jako zaměstnavatele se šíří dál samo

Závěr

Cílem bakalářské práce na téma Personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu byl návrh doporučení v oblasti personálního marketingu pro nadnárodní koncern STRABAG SE. Hlavními výzkumnými předpoklady práce bylo, zda studenti a absolventi vnímají STRABAG jako dobrého zaměstnavatele a zda by se mohl zlepšit a zefektivnit způsob prezentace organizace v oblastech personálního marketingu. Výsledky výzkumu jsou následující:

Z obsahové analýzy vnitropodnikových dokumentů, nestrukturovaných rozhovorů s vedoucí Human Resource Development a vlastního šetření mezi studenty a absolventy stavební fakulty ČVUT byla zjištěna současná situace, na základě které byl vytvořen návrh na změny.

Z výsledků šetření vyplývají trochu rozporuplné informace. Odborný průzkum, který byl proveden, označil STRABAG jako zaměstnavatele první volby ve stavebnictví, bohužel však anketa která byla provedena v rámci této práce, tyto výsledky nepotvrdila. Naopak, STRABAG by zvolilo jako zaměstnavatele první volby jen 9% respondentů. Samozřejmě, průzkum k této práci byl mnohem méně kvalifikovaný, ale jistou vypovídající hodnotu má, proto v rámci doporučení pro firmu bylo navrženo, aby se i nadále věnovala budování employer brandingů a také navazování a zlepšování vztahů se studenty a následně absolventy středních a vysokých odborných škol, kteří se mohou stát novou pracovní silou koncernu.

Dalším poznatkem této práce bylo posouzení efektivnosti prezentace firmy. Koncern využívá nejrůznějších způsobů prezentace, ale jeden v dnešní době poměrně zásadní jí chybí. A tím je využívání sociálních médií. Ve firmě je tento způsob prezentace výslovně zakázaný prostřednictvím interní směrnice. Koncern se tímto způsobem chování sám připravuje o jednoduchý a efektivní způsob prezentace a kontaktu s veřejností dnešní doby. STRABAG má k tomuto striktnímu postoji jistě své důvody, ale v kontextu dnešní doby by stály za zvážení.

V návaznosti na firemní kulturu byl doporučen návrh na mentoring pro nově nastupující zaměstnance a pro studenty na stážích. Díky zkušenému pracovníkovi – mentorovi, se nový pracovník či student lépe zorientuje nejen ve své náplni práce, očekáváních organizace, ale také se tímto způsobem snáze začlení do kolektivu a nenuceným způsobem přijme nejruznější psaná i nepsaná pravidla chování. A jeho proces adaptace se tak může urychlit.

Na druhou stranu koncern STRABAG je ve svém oboru velmi uznávaný, což by bez správných lidí na správných místech nebylo možné. Z toho plyne, že i zaměstnanci jsou spokojení, neboť svou práci odvádějí dobře. Firma si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců, a proto se nejen oblasti interního personálního marketingu věnuje čím dál větší pozornost. Tato práce může být pro firmu STRABAG přínosná, protože se komplexně věnuje tématu personálního marketingu a poukazuje na možné způsoby zlepšení v některých oblastech, kterými se podnik může nechat inspirovat.

Seznam použité literatury

Odborné zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Překlad Jaroslav Berka, Josef Koubek. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 8071696145.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 224 s. ISBN 9788024742113.
- HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 365 s. ISBN 8085424835
- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- NOVÝ, Ivan a SURYNEK Alois. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přepřac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, 287 s. ISBN 8024717050.
- STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M.: *Personalistika*, 4. vydání, Wolters Kluwer, Praha, 2011, 1008s, ISBN 978-80-7357-627-1

TRACY, Brian. *Jak úspěšně řídit firmu: turbostrategie*. 2. vyd. Překlad Jana Kalová. Brno: BizBooks, 2013, 135 s. ISBN 978-80-265-0005-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché. ISBN 8024704056.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. ISBN 9788024727905.

Zákoník práce 2013: podle stavu k 21.1.2013. - Ostrava : Sagit, 2013. - 128 s.; (ÚZ: Úplné znění; č. 938) ISBN 978-80-7208-963-5

Ostatní zdroje

MENŠÍK, T. Personální marketing není totéž co Employer Branding. [online]. [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/personalni-marketing-neni-totez-co-employer-branding>

MENŠÍK, T. Personální marketing v praxi. [online]. 18.2.2013 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>
TOP zaměstnavatelé [online]. 2015 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.topzamestnavatele.cz/>

Ohlasy oceněných. *RHODOS: cena za image* [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.rhodosaward.cz/ohlasy-oceneny>

Image - co to je?. *RHODOS: cena za image* [online]. 2015. vyd. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.rhodosaward.cz/co-je-image-a-jak-ji-zkoumat>

STRABAG [online]. 2012, 02.02.2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.strabag.cz/>
Projekty - Skanska. *Skanska* [online]. 2015 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/Projekty/#>

Koncernová směrnice pro personální proces, STRABAG SE, 2013

Koncernová směrnice Sociální média, STRABAG SE, 2013

Koncernová směrnice Naše hodnoty, STRABAG SE, 2014

Etický kodex, STRABAG SE, 2011

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1 – Marketingový mix v personalistice	7
Obrázek 2 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků	16
Graf 1 – Míra znalosti studentů a absolventů firmy STRABAG.....	28
Graf 2 – Volba zaměstnavatele podle studentů a absolventů	29
Graf 3 – Vnímání studentů a absolventů STRABAGu jako dobrého zaměstnavatele ..	30

Seznam příloh

Příloha 1 - Nestrukturovaný rozhovor	44
Příloha 2 – Anketa pro studenty a absolventy	46
Příloha 3 – Výsledky průzkumu TOP Zaměstnavatelé pro rok 2015	47
Příloha 4 – Ocenění TOP STAVEBNÍ SPOLEČNOST	48
Příloha 5 – RHODOS – Cena za image	49

Příloha 1 - Nestrukturovaný rozhovor

Rozhovor s vedoucí oddělení Human Resource Development, probíhal v pražském sídle koncernu, s vedoucí oddělení jsme se sešly celkem třikrát a informace ze všech rozhovorů jsou zde přesně uvedeny.:

Moje téma je personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu. Co byste mi k tomuto tématu u Vás ve firmě mohla říci?

Všechny činnosti týkající se personálních procesů jsou popsány v koncernové směrnici, kterou Vám zapůjčím, prostudujte si ji a můžete ji využít do své práce. Oblast personálního marketingu je zde také přesně popsána. Dále bych Vám určitě doporučila zmínit ocenění, které firma získala, a to je ocenění od Asociace Studentů a Absolventů, která každoročně dělá průzkum nejlepších zaměstnavatelů v nejrůznějších oblastech a ve stavebním odvětví letos zvítězil právě STRABAG.

Ano? Tak to je perfektní, to se k mému tématu přesně hodí. Jsou k tomu k dispozici i nějaké materiály, na které bych se mohla odkazovat?

Máme k dispozici celou analýzu průzkumu, tak to Vám mohu zapůjčit a případně všechny další výsledky a informace, najdete na webu asociace. Dále jsou informace také na firemním Stranetu, ke kterému vám dám přístupové údaje, abyste se tam mohla podívat a použít co se Vám bude hodit.

V době kdy probíhal průzkum asociace, tak jsme se my, jako firma nejvíce zviditelňovali z hlediska personálního marketingu. Obzvláště i ve smyslu jejích kritérií, jsme zapadali podle toho, co studenti preferovali. V té době jsme nabírali nové zaměstnance.

Velice děkuji, to by bylo perfektní. A dále máte i nějaké směrnice, či něco podobného z čeho vychází firemní kultura?

Firemní kultura jako taková, nikde přesně definována není, ale vychází z etického kodexu, z kterého každý nově příchozí zaměstnanec musí složit test. Který probíhá online a následně se každý zaměstnanec podle tohoto etického kodexu musí chovat. Současný etický kodex je zaměřený hlavně na protikorupční jednání, ale připravuje se nový, který bude zaměřen hlavně na naše heslo TEAMS WORK, ke kterému zatím

však není moc materiálu, které byste mohla použít. Jen tento malý dokument o našich hodnotách, který Vám zapůjčím a také jsou některé informace na Stranetu.

Na základě výsledků průzkumu Asociace Studentů a Absolventů, jsem si udělala krátký průzkum mezi studenty a absolventy ČVUT stavební fakulty a výsledky jsou úplně jiné, než výsledky asociace. Napadá vás nějaké vysvětlení?

Ano, to je samozřejmě možné. Ale vy jste to dělala jinak, jinou metodou. Váš výsledek je spíše odrazem minulosti, STRABAG dříve neměl takové renomé, ale za posledních cca pět let co to tady děláme my, se STRABAG zvedl, a proto se pro letošní rok stal zaměstnavatelem první volby. To Vaše není správný kvalifikovaný výzkum. A na koho jste se zaměřila?

Ano já vím, chtěla jsem to mít jako doplňující výzkum na potvrzení výsledků asociace. Zaměřila jsem se na studenty a absolventy ČVUT stavební fakulty a sběr probíhal prostřednictvím online dotazníku.

To už chápu proč to tak je. Ale Metrostav poslední dobou vůbec nenabírá a žije jen ze své podstaty a moc zakázek již také nemá. Skanska spíše upadá. Hochtief ten se teď celkem zvedá, všude jsou vidět věci od Hochtiefu a Eurovia klesá také. Ale když se na to podíváte, STRABAG je v současnosti největší na českém trhu. Samozřejmě do své práce si to dejte, ale musíte zmínit způsoby vašeho průzkumu a průzkumu asociace. Ale samotnou mě to překvapuje, že výsledky vypadají úplně jinak. Obzvláště, že vítězem u Vás je Skanska.

Dobrá, já to tedy nějak zpracuji a zapracuji i Vaše připomínky a názory.

Příloha 2 – Anketa pro studenty a absolventy

1. Znáte stavební firmu STRABAG?

- ANO
- NE

2. Pokud byste si mohl/ mohla vybrat, u které z následujících firem byste chtěl/ chtěla pracovat? (Zakroužkujte prosím jen jednu odpověď)

- STRABAG
- Metrostav
- Skanska
- EUROVIA
- HOCHTIEF

3. Vnímáte firmu STRABAG jako dobrého zaměstnavatele? Proč?

- ANO
- NE
- NEVÍM

Vaše zdůvodnění:

4. Ve vztahu ke stavební fakultě ČVUT jste?

- Student
- Absolvent
- Jiné

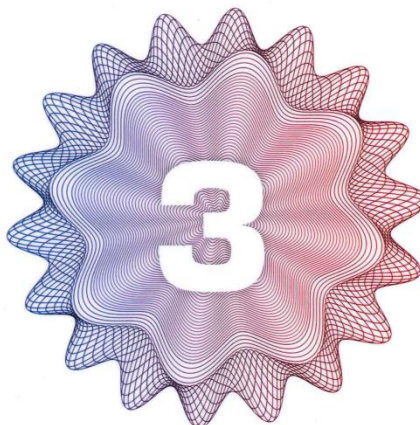
Příloha 3 – Výsledky průzkumu TOP Zaměstnavatelé pro rok 2015

Průmyslové odvětví	I. místo	II. místo	III. místo	IV. místo	V. místo
Advokátní kancelář	Havel, Holásek & Partners	Allen & Overy	Brož & Sokol & Novák	PwC Legal	APK Čermák a spol.
Automobilový a strojírenský průmysl	ŠKODA AUTO	Hyundai	Siemens	ABB	Honeywell
Bankovníctví a investice	Komerční banka	Česká spořitelna	ČSOB	Air Bank	Česká národní banka
Doprava a logistika	Student Agency	PPL	DHL	České aerolinie	České dráhy
Energetiky, plynárenství a petrochemický prům.	ČEZ	RWE	E.ON	Shell	UNIPETROL
Informační technologie	Google	Microsoft	IBM	HP	Tieto
Obchod	IKEA	Ahold	Lidl	Globus	MAKRO Cash&Carry
Pojišťovnictví	Česká pojišťovna	Allianz	Kooperativa (Vienna Insurance Group)	ČSOB Pojišťovna	VZP
Poradenství, audit, daně	McKinsey & Company	Deloitte	PwC	BCG	EY
Spotřebitelský průmysl	Kofola	Pižeňský Prazdroj	Coca-Cola HBC	L'Oreal	Heineken
Stavebnictví	STRABAG	Metrostav	Skanska	EUROVIA	HOCHTIEF
Telekomunikace	O2	T-Mobile	Vodafone	Cisco	České radiokomunikace

Tabulka: výsledky hlasování všech 8 530 studentů VŠ v jednotlivých průmyslových odvětvích bez ohledu na studijní výsledky a studijní zaměření

Příloha 4 – Ocenění TOP STAVEBNÍ SPOLEČNOST

TOP STAVEBNÍ
SPOLEČNOST | 2013



3. místo
v soutěži

TOP STAVEBNÍ SPOLEČNOST 2013

STRABAG a.s.



Jan Mládek
Ministerstvo průmyslu
a obchodu ČR





Antonín Prachař
Ministerstvo dopravy ČR





Věra Jourová
Ministerstvo pro místní
rozvoj ČR





Jiří Vacek
CEEC Research



Hlavní sponzor





RHODOS – CENA ZA IMAGE

2013

**Občanské sdružení Rhodos uděluje cenu za image v kategorii
Stavební společnosti**

STRABAG a.s.

15. ročník
RHODOS - firemní image, o.s.
V Praze dne 17. září 2013

