

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management

Vedlejší specializace: Personální management



Název diplomové práce:

Employer branding ve stavebnictví

Autor diplomové práce: Bc. Lenka Hralová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Filip Bušina, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Employer branding ve stavebnictví“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14.prosince 2016

Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Filipovi Bušinovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Mgr. Janě Kořínkové, MBA ze společnosti Metrostav a.s. za poskytnutí materiálů a její ochotu i čas věnovaný zodpovídání mých dotazů.

Název diplomové práce:

Employer branding ve stavebnictví

Abstrakt:

Diplomová práce je zaměřená na aktuální trend v řízení lidských zdrojů, employer branding, který je rozebírán ve smyslu obecné image podniku jako zaměstnavatele, jeho pracovních podmínek a preferencí podniku z pozice stabilního zaměstnavatele. Hlavními cíli práce je posoudit rozsah a závažnost employer brandingu ve stavebnictví v České republice na základě konkrétní společnosti a srovnání s konkurencí. První část obsahuje shrnutí teoretických poznatků, které definují employer branding a jeho nástroje. Část druhá se týká empirického výzkumu ve společnosti Metrostav a.s., mezipodnikového srovnání a dotazníkového šetření mezi žáky a studenty stavebních oborů s cílem vyhodnotit jejich postoje a názory ohledně budoucího zaměstnání v odvětví stavebnictví. V závěru práce je provedeno zhodnocení výzkumu a představeny návrhy k posílení employer brandu společnosti.

Klíčová slova:

employer branding, personální marketing, stavebnictví, HR

Title of the Master's Thesis:

Employer branding in Building Industry

Abstract:

The Master's Thesis is focused on a modern trend in human resource management, employer branding, analysed as a general image of a company as employer, its working conditions and a preference of this company as a stable employer. The main goal is to review the range and relevance of employer branding within Czech building industry based on existing company and comparison with its competition. The first part describes theoretical definitions of employer branding and its instruments. The second part presents the empirical research done in Metrostav a.s., comparison with its competition and a questionnaire between civil engineering students and construction apprentices that was focused on their expectations of future employment in the building industry. In the end of the thesis the research is evaluated and the improvements that would lead to empowerment of employer brand are suggested.

Key words:

employer branding, personnel marketing, building industry, HR

Obsah

Úvod	9
1 Marketingové přístupy řízení lidských zdrojů	12
2 Personální marketing.....	13
2.1 Personální marketingový mix	14
2.2 Přínosy personálního marketingu	16
3 Employer branding.....	17
3.1 Proces budování značky zaměstnavatele	20
3.2 Přínosy employer branding.....	21
3.3 Metriky employer branding.....	22
4 Interní nástroje employer branding.....	26
4.1 Kultura organizace	26
4.2 Interní komunikace	28
4.3 Motivace a odměňování.....	29
4.4 Vzdělávání a rozvoj	30
4.5 Angažovanost a oddanost	30
5 Externí nástroje employer branding.....	33
5.1 Externí komunikace	33
5.2 Získávání a výběr.....	35
6 Employer branding ve stavebnictví.....	37
6.1 Profil společnosti Metrostav a.s.	38
6.2 Metoda výzkumu	41
7 Employer branding ve společnosti Metrostav a.s.....	43
7.1 Interní nástroje employer branding.....	45
7.1.1 Firemní kultura.....	45
7.1.2 Interní komunikace	46

7.1.3	Motivace a odměňování	47
7.1.4	Vzdělávání a rozvoj	48
7.1.5	Angažovanost a spokojenost zaměstnanců	50
7.2	Externí nástroje employer brandingu ve společnosti Metrostav a.s.	52
7.2.1	Externí komunikace	53
7.2.2	Získávání a výběr zaměstnanců	58
7.3	Srovnání s konkurencí	61
7.3.1	HOCHTIEF CZ a.s.	61
7.3.2	OHL ŽS, a.s.	64
7.3.3	Skanska a.s.	66
7.3.4	STRABAG a.s.	69
8	Průzkum mezi žáky a studenty stavebních oborů	71
8.1	Metoda výzkumu	71
8.2	Struktura respondentů	72
8.3	Výsledky dotazníkového šetření	74
9	Zhodnocení a návrh zlepšení	85
	Závěr	89
	Seznam literatury	91
	Elektronické zdroje	92
	Zdroje v rámci empirického výzkumu	94
	Seznam obrázků	98
	Seznam tabulek	98
	Seznam grafů	99
	Seznam příloh	99

Úvod

Lidské zdroje představují nejcennější zdroj podniku, jsou klíčem jeho fungování a úspěchu, který se stává jednou z jeho významných konkurenčních výhod. Vzhledem k neustálému vývoji ve společnosti i na trhu práce a pracovních sil se postupně objevují v řízení lidských zdrojů nové trendy a moderní přístupy k jeho realizaci. Ty se často týkají toho, jak o zaměstnance pečovat a současně je motivovat, jak si je udržet a docílit toho, aby byli spokojení a oddaní, a zároveň také jak získávat zaměstnance, kteří budou nejen kvalifikovaní, mít potenciál rozvoje, ale stanou se mimo jiné i nezbytnou součástí podnikové kultury. Jedním z takto zaměřených a v poslední době velice oblíbených aktuálních trendů je employer branding, jakožto představitel marketingových přístupů k řízení lidských zdrojů, kterými se bude zabývat tato diplomová práce.

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit rozsah a závažnost employer brandingu v odvětví stavebnictví v České republice, a to na základě vybrané společnosti. Tou je jedna z největších stavebních společností na českém trhu, Metrostav a.s. V návaznosti je stanoven také cíl druhý, který má za cíl porovnat jednotlivá opatření employer brandingu přijatá konkurenčními stavebními společnostmi. Tedy posoudit a porovnat nástroje budování značky zaměstnavatele ve vztahu motivace současných i budoucích zaměstnanců, především v oblasti personálního managementu. Třetím cílem je pak vyhodnotit názory a postoje žáků stavebních oborů středních škol, resp. středních odborných učilišť, a studentů stavebních oborů vysokých škol v České republice, které se týkají jejich budoucího zaměstnání s důrazem na zaměstnání v odvětví stavebnictví.

S ohledem na cíle práce této diplomové práce bude proveden empirický výzkum ve třech rovinách:

1. V prvním případě se jedná o analýzu employer brandingu ve vybrané společnosti, realizovanou na základě dotazníkového šetření, analýzy poskytnutých dokumentů a osobních rozhovorů se zástupcem personálního oddělení společnosti Metrostav a.s.
2. Ve druhém případě se jedná o empirický výzkum zaměřený na konkurenční společnosti, který bude proveden:
 - a. pomocí analýzy výročních zpráv,

- b. webových stránek,
 - c. akademických prací týkajících se vybraných personálních činností v daných firmách.
3. Ve třetím případě se jedná o empirický výzkum ve formě dotazníkové šetření mezi žáky a studenty stavebních oborů.

Diplomovou práci můžeme pomyslně z hlediska její struktury rozdělit na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je tvořena z pěti kapitol, které obsahují základní teoretické poznatky získané z dostupné odborné literatury. První kapitola se zabývá vymezením marketingových přístupů k řízení lidských zdrojů, kterými jsou personální marketing a právě employer branding. V druhé kapitole je definován první z těchto přístupů, personální marketing, a s ním související marketingový mix aplikovaný na řízení lidských zdrojů a také přínosy tohoto přístupu.

Třetí kapitola obsahuje definici employer brandingu, tedy budování značky zaměstnavatele, a zároveň i vymezení značky zaměstnavatele jako takové. Zabývá se procesem budování employer brandingu, jeho přínosy a možnými metrikami. Na to navazují kapitola čtvrtá a pátá týkající se nejprve interních a poté externích nástrojů employer brandingu. V případě interních jsou vymezeny kultura organizace, interní komunikace, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj, angažovanost a oddanost zaměstnanců. Externími nástroji pak jsou externí komunikace a získávání a výběr zaměstnanců.

Na teoretické poznatky navazují kapitoly týkající se samotného empirického výzkumu. V šesté kapitole jsou proto nejprve uvedeny jednotlivá specifika odvětví stavebnictví, profil společnosti Metrostav a.s., kde byla provedena analýza k naplnění hlavního cíle práce, a také je zde podrobně popsána metodika aplikovaná při analýze employer brandingu ve stavebnictví.

Sedmá kapitola se věnuje již samotné analýze budování značky zaměstnavatele ve společnosti Metrostav a.s. a jednotlivých nástrojů využívaných směrem k současným a budoucím zaměstnancům společnosti. Analyzovanými nástroji jsou veškeré interní i externí nástroje employer brandingu vymezené ve čtvrté a páté kapitole na základě odborné literatury. Porovnání jednotlivých opatření realizovaných ve společnosti Metrostav s opatřeními konkurenčních společností je následně provedeno v kapitole osmé.

Empirický výzkum v podobě dotazníkového šetření mezi žáky stavebních oborů středních škol či středních odborných učilišť a mezi studenty stavebních oborů na vysokých školách je představen v kapitole deváté. Nejprve je v ní proto podrobně popsán průběh a podoba samotného šetření, poté struktura respondentů a nakonec jsou prezentovány výsledky samotného výzkumu.

V samotném závěru diplomové práce následuje zhodnocení provedeného empirického výzkumu. Jsou identifikována slabá a silná místa employer brandingu a jeho nástrojů ve společnosti Metrostav a.s. a představeny návrhy směřující k zlepšení problematických oblastí. Dále jsou stanoveny zjištěné body shody či body rozdílnosti vyplývající ze srovnání podniku a jeho hlavních konkurentů. Součástí je také shrnutí výsledků empirického výzkumu zaměřeného na žáky a studenty stavebních oborů, tedy na potenciální budoucí zaměstnance stavebních společností. Jsou zde proto stanoveny i návrhy týkající se opatření ve vztahu k motivaci této cílové skupiny vyplývající ze zjištění získaných v rámci výzkumu. Zhodnocení výzkumu tak přináší návrhy nejen pro společnost, ve které byla provedena analýza procesu budování employer brandu, ale mohou posloužit jako inspirativní příklad také pro ostatní stavební společnosti, jak posílit svou značku firmy jako zaměstnavatele.

1 Marketingové přístupy řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jako jedna z klíčových činností řízení podniku představuje „strategický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27). Jedná se o dynamický obor, ve kterém se neustále objevují nové trendy a přístupy. Jedním z moderních prvků řízení lidských zdrojů je aplikace marketingových přístupů, kterými jsou personální marketing a employer branding.

Typické vlastnosti soudobého trhu práce, kterými jsou např. vysoká zaměstnanost, boj o konkurenční výhodu či v některých oborech leckdy i značně přebraný trh, přináší potřebu hledat nové metody řízení lidských zdrojů. Často již nestačí mít jen zajímavou nabídku či odměňování na vysoké úrovni, ale je nutné dbát o celkovou pověst zaměstnavatele. Dobrá pověst se pro organizaci stává výhodou nejen při získávání nových zaměstnanců, ale také v případě udržení těch stávajících, v jejich motivaci k pracovnímu výkonu a spokojenosti u zaměstnavatele. Možným krokem k získání dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele, prostřednictvím ovlivňování vztahů se zaměstnanci organizace a s uchazeči o místo, může být právě využití marketingových přístupů řízení lidských zdrojů.

Pro pochopení těchto přístupů vyjdeme z definice marketingu jako „získávání, udržování a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením a poskytováním lepší hodnoty pro zákazníka“ (Kotler, 2007, s. 43). V oblasti řízení lidských zdrojů jsou podle Armstronga (2007, s. 70) těmito zákazníky v první řadě vrcholový management a linioví manažeři jakožto interní zákazníci, jejichž přání a potřeby musejí personalisté rozpoznat a uspokojit. K tomu je však nezbytné pochopit potřeby podniku a rozhodující faktory jeho úspěchu či naopak neúspěchu. Údaje, které firma získá průzkumem trhu, musí převést do marketingových plánů pro rozvoj produktů a služeb, které uspokojí zjištěné potřeby nejen podniku a jeho manažerů, ale i jeho pracovníků. Ti se tak stávají zákazníky organizace, na které je dále cílen marketingový přístup řízení lidských zdrojů.

Mezi marketingové přístupy v personalistice patří employer branding a personální marketing. Oba přístupy spolu úzce souvisí, dokonce jsou tyto pojmy často zaměňovány, a to i přes to, že je mezi nimi zásadní rozdíl. V prvním případě si tak popíšeme definici personálního marketingu, jako nástroje a jeho význam pro organizaci. Až poté employer branding.

2 Personální marketing

Personální marketing označuje buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu pro nábor, nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se tak chápe jako „*dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivní image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce*“ (Dvořáková, 2012, s. 539). Chápání personálního marketingu pouze jako ekvivalentu získávání zaměstnanců je v praxi podle Kociánové (2010, s. 89) stále časté. Oproti tomu v širším pojetí personální marketing představuje „*soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, jedná se tedy o opatření na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance*“ (Dvořáková, 2012, s. 539).

Koubek (2007, s. 160) chápe personální marketing jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, a to zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce*“. Podle Koubka tak personální marketing slouží jak vyhledávání a získávání kvalitních lidí, tak jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich soudržnosti s ní. Má proto i výrazný motivační efekt. Jeho pojetí proto odpovídá širšímu chápání pojmu.

Z těchto definic je tedy zřejmé, že personální marketing propojuje marketingové principy s personalistikou a v nejširším záběru postihuje všechny aktivity, které dobrou pověst zaměstnavatele vytvářejí. Jedná se vlastně o propojení obou definovaných pojetí. Vliv má proto na jedné straně prezentace organizace na trhu práce (užší pojetí), jež zahrnuje mediální politiku, sponzoring, způsoby získávání pracovníků (např. inzerce, spolupráce se školami, atd.) a úroveň jejich výběru (především způsob jednání s uchazeči). Dobré jméno zaměstnavatele zároveň však spoluutváří i jeho personální politika (tj. širší pojetí). Významný je především systém odměňování, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry apod., důležitou roli může hrát i přístup nadřízeného a jeho styl vedení (Kociánová, 2010, s. 89).

Je důležité si uvědomit, že proces personálního marketingu je nepřetržitý a systematický, přičemž některé velké firmy jej provádějí samostatně, jiné si najímají externí společnosti v rámci tzv. outsourcingu služeb. Chce-li organizace dělat personální marketing,

musí dobře znát trh práce a vědět, kde by mohli být potenciální pracovníci a ukázat jim cestu, po které by mohli přijít do firmy (Hroník, 2007).

2.1 Personální marketingový mix

Marketing je aplikován prostřednictvím nástrojů označovaných jako marketingový mix. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P a jsou jimi výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) (Kotler, 2003, s. 69). Tyto marketingové nástroje lze použít i v personalistice, kde, jak uvádí Antošová (2005), představují „*aktivitu zaměřenou na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou.*“ Marketingový mix v personalistice lze pak na základě klasických 4P sestavit takto:

- výrobek, resp. produkt – pracovní místo
- cena – motivace a odměna za práci
- místo – podniková kultura
- propagace – prezentace pracovní nabídky a firmy.

Obrázek 1: Marketing-mix řízení lidských zdrojů



Zdroj: Antošová (2005), vlastní úprava

Popíšme si nyní, co jednotlivé prvky takto uzpůsobeného marketingového mixu znamenají.

Pracovní místo (produkt) představuje základní nástroj personálního marketingového mixu. Organizace začíná uvažovat o obsazení nově vytvořeného nebo v rámci interní mobility uvolněného pracovního místa. Nutnou součástí je proto specifikace požadavků na kandidáta na dané pracovní místo a zároveň popis práce vázané ke konkrétnímu pracovnímu místu (Antošová, 2005).

Druhým nástrojem marketingového mixu v personalistice je **motivace a odměna za práci (cena)**. Důležitým aspektem spojeným s výkonem pracovní činnosti je totiž pracovní motivace, neboť jakákoli pracovní činnost je činností záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou, tj. jde o činnost motivovanou. Pracovní motivace vyjadřuje pracovní ochotu člověka, jeho přístup k práci a k pracovním úkolům. S motivací tak úzce souvisí problematika odměňování, kdy právě odměna (mzda, plat) a její složky (prémie, bonusy, zaměstnanecké benefity apod.) určují cenu pracovních příležitostí stejným způsobem jako cena produktu v klasickém marketingovém mixu. Klíčovými požadavky na systém odměňování přitom jsou jeho přiměřenost, spravedlnost a schopnost motivace, důležité je proto stanovit a dodržovat jasná pravidla odměňování, komunikovat užívané nástroje a postupy. Celý systém odměňování by měl být navíc specificky vytvořený pro každý podnik na základě jeho potřeb a potřeb jeho zaměstnanců, přestože závisí zejména na ekonomické situaci, pozici firmy na trhu, na tlaku konkurence apod. (Antošová, 2005).

Nedílnou součástí personálního marketingového mixu je také **místo** v tomto případě chápáné jako **podniková kultura**. Podniková kultura a image firmy nabývají na stále větší důležitosti při rozhodování se kandidáta mezi více pracovními nabídkami. Právě firemní kultura totiž vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu a také rámec pro všechny rozhodovací procesy managementu i zaměstnanců. Tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou lidé a to, proč se stali zaměstnanci této firmy, určují ji proto jejich vztahy, uznávané hodnoty, normy, životní principy, jejich chování, co je podle nich dobré či špatné. Podniková kultura tak umožňuje odlišit jednu firmu od druhé a dokonce i jejich funkčnost a dlouhodobou životaschopnost (Antošová, 2005).

Posledním prvkem marketingového mixu je **propagace**, v oblasti personalistiky aplikovaná na **prezentaci pracovní nabídky a firmy** na trhu pracovních sil. Představuje zde jasnou, srozumitelnou nabídku konkrétního volného místa, která má za úkol navnadit uchazeče a relativně stručně, ale efektivně ho informovat o pracovních povinnostech a požadavcích spojených s daným místem. Soudobým trendem je v nabídce prezentovat nejen

obsazované místo, ale právě také podnikovou kulturu, která má uchazeče na první pohled zaujmout, oslovit ho prezentací pracovního prostředí a pomoci mu se rozhodnout pro danou firmu. Je tedy jasné, že stejně jako v klasickém marketingu i v marketingu personálním je třeba brát ohled na vzájemné propojení všech prvků marketingového mixu a jejich soulad.

2.2 Přínosy personálního marketingu

Důležitým aspektem využívání marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů jsou samozřejmě také jeho přínosy. Mezi ty nejvýznamnější můžeme podle d'Ambrosové (2014, s. 79) zařadit:

- zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě lidských zdrojů,
- vyšší míru angažovanosti zaměstnanců, její vliv na produktivitu práce, a tím i vliv na celkovou ziskovost podniku a jeho aktivit,
- vyšší retenci zaměstnanců vzhledem k nižší fluktuaci, tedy k nižší ztrátě zaměstnanců,
- snížení nákladů spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců a zkrácení času potřebného k obsazování volných pracovních míst,
- zlepšení vztahů se zaměstnanci, interní komunikace a podnikové kultury,
- posílení značky zaměstnavatele a dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele
- a také posílení celkové pozice personálního útvaru v organizaci.

V souhrnu tedy personální marketing přináší zlepšení, které má vliv nejen na personální činnosti, ale také na celou firmu. Nejviditelněji se projevuje na spokojenosti zaměstnanců, kteří pak sami od sebe vydávají vyšší pracovní výkony a umožňují firmě dosáhnout lepších výsledků, což je spojeno mimo jiné i s pozitivním efektem projevujícím se u zákazníků společnosti.

3 Employer branding

Marketingový přístup řízení lidských zdrojů označovaný jako employer branding můžeme do češtiny nejpřesněji přeložit jako budování značky zaměstnavatele. Tim Ambler z London Business School definoval v roce 1996 **značku zaměstnavatele (employer brand)** jako „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných v rámci zaměstnání a identifikovaných zaměstnavatelem*“. Hlavní rolí značky zaměstnavatele je přitom poskytnout managementu soudržný a ucelený rámec, který mu umožní určité zjednodušení a zaměření se na priority, zvýšení produktivity a zlepšení náborových aktivit týkajících se získávání i výběru zaměstnanců a dále pak také výraznější oddanost, angažovanost a loajalitu zaměstnanců (Barrow, Mosley, 2005, s. xvi).

V marketingu platí, že značka je všechno, je to jakékoli pojmenování, s nímž je spojen nějaký význam či asociace. Skvělá značka výrobku nebo službě propůjčuje zabarvení a zvuk. Známkou skvělé značky je přitom míra loajality nebo preference, jaké vyvolává. Dobře známá značka ve výsledku vydělává podniku peníze navíc, neboť napovídá, jakou kvalitu a vlastnosti může od výrobku uživatel očekávat a jaké služby mu budou poskytnuty, zároveň tak šetří uživateli čas (Kotler, 2003, s. 178). Analogicky toto platí i pro značku zaměstnavatele, i zde skvělá značka propůjčí organizaci jako zaměstnavateli zvuk na trhu pracovních sil. Stejně tak platí, že známkou úspěšné značky je míra loajality, v tomto případě se jedná o loajalitu interních zákazníků firmy, tedy loajalitu jejích zaměstnanců. Uchazečům o zaměstnání jakožto externím zákazníkům zase umožňuje snadnější orientaci mezi nabídkami na trhu pracovních sil a zároveň u nich vytváří určitá očekávání.

Petr Hovorka ze společnosti BrandBakers značku zaměstnavatele definuje jako „*základní filosofii každé firmy*“. Značka zaměstnavatele vlastně sděluje smysl existence společnosti, čeho chce dosáhnout, čemu věří, jakou má firemní kulturu a co zaměstnancům nabízí. Naplňuje tedy název společnosti významy, se kterými se lidé mohou ztotožnit a které mohou následovat. Budování značky zaměstnavatele (employer branding) je pak „*skladbou promyšlených kroků, které mají za cíl značku, tedy to, jak lidé společnost jako zaměstnavatele vnímají, budovat*“ (Hovorka, 2016).

Jiným způsobem definování employer brandingů může být využití rozdílu mezi budováním značky zaměstnavatele a personálním marketingem. Personální marketing je v podstatě všechno, co firma dělá ve vztahu k zaměstnancům, a to současným, budoucím

i bývalým. Jedná se o konkrétní marketingové nástroje, kterými společnost systematicky či nahodile komunikuje kým je, co dělá a koho hledá. Firma může pomocí těchto nástrojů budovat svou značku zaměstnavatele, ale musí přidat ještě něco navíc. Employer branding se totiž více zaměřuje na vzájemné porozumění. Společnost komunikuje svou vizi, poslání, smysl její práce a cíl tohoto směřování. Součástí sdělení musí být její očekávání od zaměstnanců a také co jim nabízí na oplátku. Dále je potřeba komunikovat jedinečnost této firmy, v čem se liší od konkurence. Důležitou součástí sdělení jsou navíc i emoce. Již není důležité jenom, co a jak podnik sděluje, ale především proč to sděluje (Menšík, 2015).

Značky se v klasickém marketingu budují pomocí holistického přístupu, tedy sladěním řady marketingových nástrojů, včetně reklamy, public relations, sponzoringu, propagačních akcí, významných osobností v roli „mluvčích“ značky apod. Podniky musí na budování svých značek tvrdě pracovat. V konečném důsledku pak značku vytvářejí také zaměstnanci podniku, kteří zákazníkům zprostředkovávají pozitivní zkušenosti. Na důležitosti zaměstnanců pro budování a úspěch značky se shodují také úspěšní lídři známých společností. Například Anita Roddick, zakladatelka firmy Body Shop, prohlásila: *„Naši lidé (zaměstnanci) pro mě představují první linii zákazníků.“* S tím souhlasí i Walt Disney: *„Nikdy nevytvoříte skvělé vztahy se zákazníky, pokud nejprve nezajistíte dobré vztahy se zaměstnanci.“* (Kotler, 2003, s. 168-179).

Holistický přístup vyžaduje i employer branding, také proces budování značky zaměstnavatele musí zahrnovat nejen externí, ale i interní komunikaci. Fungující značka totiž vytváří asociace a pověst firmy jako zaměstnavatele, zvyšuje tím její celkovou atraktivitu. Zároveň ale přispívá k formování firemní identity a kultury, tedy k formování motivujících faktorů, jež podporují loajalitu a produktivitu stávajících zaměstnanců. Společnost si díky tomu udržuje důležité schopnosti či zkušenosti tzv. in-house a každý zaměstnanec získává možnost firemní identitu a kulturu jakožto její součásti průběžně formovat (Pokorný, 2016).

Je důležité si uvědomit, že každá společnost má značku zaměstnavatele, ať chce nebo ne. Značka zaměstnavatele jako taková totiž vzniká s nástupem prvního zaměstnance, částečně se objevuje dokonce již s první inzerovanou nabídkou práce. V průběhu všech fází zaměstnaneckého cyklu tak získávají lidé různé zkušenosti s employer brandem, ať již jako uchazeči, zaměstnanci anebo i poté jako bývalí zaměstnanci. Postupným nakupením těchto zkušeností dochází v jejich myslích k vytváření obrazu, tedy k vytváření image značky (Menšík, 2015).

Stejně jako u značek na spotřebitelském trhu, také efektivní řízení značky zaměstnavatele vyžaduje jasnou hodnotovou propozici. Tato hodnotová propozice, v angličtině se mluví o tzv. **Employee Value Proposition** (EVP), vyjadřuje jakýsi příslib hodnoty zaměstnancům, který jim má sdělovat, jaké bude pro firmu pracovat, má zvýraznit unikátnost dané nabídky oproti nabídkám konkurenčním a zároveň má vyjasnit podmínky vztahu mezi zaměstnancem a firmou, tj. co od sebe navzájem požadují a co za to dostanou. Hodnotová propozice musí být nedílnou součástí všech aktivit souvisejících s budováním employer brandu. Budování a následné řízení značky proto vyžaduje důkladnou identifikaci možných zkušenostních bodů, jejich revizi, označování (tj. aplikaci marketingového přístupu) a plán jejich realizace tak, aby je firma dokázala dostat pod kontrolu (Menšík, 2015). Příklady zkušenostních bodů ve všech fázích životního cyklu zaměstnance v organizaci zobrazuje následující obrázek.

Obrázek 2: Příklady zkušenostních bodů



Zdroj: Menšík (2015)

Značka zaměstnavatele v souhrnu představuje image podniku, jeho pověst jako zaměstnavatele v podobě vlastností, s kterými si ji lidé nejčastěji vybaví a asociují. Neboli říká, jak firmu veřejnost vnímá bez ohledu na to, zda svou značku firma řídí nebo ne, zda o ni stojí nebo ne, zda je tato pověst pozitivní či negativní a zda je toto vnímání veřejnosti podloženo pravdivými, nebo zavádějícími informacemi. Oproti tomu hodnotová propozice EVP udává ty vlastnosti a asociace, s kterými podnik chce být jako zaměstnavatel spojován, popisuje vybrané zkušenostní body, které vstupují nebo budou vstupovat do vlastního budování a následného řízení značky (Mosley, 2014, s. 4-9).

3.1 Proces budování značky zaměstnavatele

Podle světového odborníka na employer branding Bretta Minchingtona (2007) by měl být proces budování značky zaměstnavatele součástí celopodnikové strategie, do jejíž realizace musí být zapojeni manažeři všech úrovní, netýká se tedy pouze oddělení řízení lidských zdrojů. K tomu, aby společnost mohla vybudovat konkurenčně schopnou značku zaměstnavatele, je podle Minchingtona zapotřebí plán složený ze čtyř důležitých kroků:

1. koncept,
2. design,
3. integrace,
4. vyhodnocení.

První fáze, kterou Minchington (2007) označuje jako **koncept**, představuje analýzu současného stavu, která zpravidla zahrnuje externí výzkum atraktivity podniku jako zaměstnavatele a interní výzkum spokojenosti, angažovanosti či loajality zaměstnanců. Cílem této analýzy je zjistit, jaké jsou silné stránky značky zaměstnavatele v současnosti a jak hluboce je tato značka propojena s firemní značkou jako takovou a s podnikovými cíli.

Druhým krokem je vlastní návrh firemní strategie pro employer brand, tzv. **design**. Součástí této fáze je definování hodnotové propozice (EVP) s ohledem na faktory, které značku zaměstnavatele ovlivňují. Tyto faktory můžeme rozdělit do dvou skupin, na faktory mající vliv na zaměstnance firmy a na faktory ukazující provázanost značky zaměstnavatele s celkovou podnikovou strategií (viz tabulka 1). Zároveň je potřeba provést analýzu tržního prostředí, např. pomocí metody PESTEL zahrnující analýzu prostředí politického, ekonomického, sociálního, technologického, environmentálního a právního, a také je nutné vzít v potaz i perspektivu stakeholderů podniku, především pak zákazníků a již zmíněných zaměstnanců (Minchington, 2007).

Tabulka 1: Faktory ovlivňující značku zaměstnavatele

Faktory na straně zaměstnanců	Faktory na straně firemní strategie
Získávání, výběr a adaptace	Mise, vize a firemní hodnoty
Odměňování a zaměstnanecké benefity	Společenská odpovědnost (CSR)
Kariérní rozvoj	Firemní kultura
Motivace a hodnocení	Politiky řízení lidských zdrojů
Interní komunikace	Řízení výkonnosti podniku
Pracovní prostředí	Inovace

Zdroj: Minchington (2007), vlastní úprava

V průběhu obou zmíněných fází je přitom podle Minchingtona (2015) potřeba mít neustále na paměti 5 základních otázek a odpovědí na ně, tak abychom věděli, jakým směrem se společnost chce ubírat. Těmito otázkami jsou:

1. Proč by někdo chtěl v naší firmě pracovat?
2. Kolik z našich manažerů absolvovalo trénink na téma, jak dále předávat a ovlivňovat vnímání firemní značky zaměstnavatele?
3. Jak zaměstnanci a uchazeči o práci vnímají naši značku zaměstnavatele?
4. Je náš výběr zaměstnanců a identifikace talentů transparentní?
5. Kolik z našich zaměstnanců by nás doporučilo jako místo, kde se jim dobře pracuje?

Jakmile firma dokončí návrh strategie pro budování své značky zaměstnavatele, může přistoupit k vlastní realizaci. Minchington (2007) tuto fázi označuje jako **integraci** pro zdůraznění potřebného zapojení celé firmy a nutný soulad s celopodnikovou strategií a procesy. Realizace, resp. integrace strategie proto probíhá formou komunikace hodnotové propozice interně i externě. Veškerá komunikace musí být relevantní, konzistentní a měřitelná. Měla by využívat vícero komunikačních kanálů i nástrojů jako jsou např. kariérní webové stránky, firemní intranet, veškeré brožurky či newslettery, které firma využívá, zároveň by měla být zohledněna i ve firemních politikách a procesech, sponzoringu či náborových aktivitách.

Poslední fází budování značky zaměstnavatele je **vyhodnocení** celého procesu. Je potřeba pomocí vhodných metrik zjistit dopad veškerých aktivit nejen v porovnání s jeho náklady, ale i pomocí různých nefinančních ukazatelů. Platí však, že tímto vyhodnocením by společnost neměla proces employer brandingu brát za ukončený, ale svojí značku zaměstnavatele by dále měla průběžně řídit a brát jako důležitou součást své strategie. Jedině tak si zajistí dlouhodobou schopnost přitáhnout, zapojit a udržet si jeden z hlavních zdrojů své konkurenční výhody, lidské zdroje (Minchington, 2007).

3.2 Přínosy employer brandingu

Jak již bylo řečeno, silná a strategicky řízená značka zaměstnavatele je jednou z hlavních konkurenčních výhod podniku, Hovorka (2016) ji dokonce označuje za nejlepší konkurenční výhodu. Vyjmenovává přitom 3 zásadní důvody, proč má smysl značku budovat, a tím také sděluje tři oblasti jejích přínosů pro firmu. Prvním důvodem je, že **vytváří bariéru** proti vstupu konkurence, ať již se jedná o trh zákazníků, zaměstnanců či kandidátů.

Zaměstnanci jsou totiž již při vstupu do firmy se silnou značkou zaměstnavatele motivováni spojením s firmou, se kterou souzní, neodchází z ní tedy tak často. Zároveň **spojuje lidi**, a to myšlenkami, postoji i hodnotami, které značka zachycuje, díky čemuž z nich vytváří své ambasadory. Třetím důvodem je podle Hovorky její schopnost **dodávat zisk** prostřednictvím vyšších marží nebo vyšších tržeb. Platí totiž, že společnosti se slabou značkou zaměstnavatele a špatnou pověstí musí svým zaměstnancům nabízet minimálně o 10 % vyšší mzdy, aby je získaly a následně udržely.

Sullivan (2008) jde ve svém výčtu přínosů ještě dál. Podle něj jsou nejdůležitějšími benefity employer brandingu jeho **dlouhodobý dopad**, značný nárůst aktivně neoslovených kandidátů o pracovní místo (podle některých průzkumů až o 500 %) a zároveň také vyšší kvalita těchto uchazečů, neboť o firmu se začnou zajímat i kandidáti, kteří by předtím o ní vůbec neuvažovali. Silná značka zaměstnavatele je v podstatě nezbytná k přilákání kvalifikovaných manažerů, lídrů ochotných vést společnost ke změně a inovátorů. Silný employer brand přináší v podstatě **celkové zlepšení** v oblasti **recruitmentu** (tj. získávání a výběru zaměstnanců), a to také díky zvýšení počtu přijatých nabídek, počtu doporučení od stávajících zaměstnanců, náboru z řad vysokoškolských studentů a ve výsledku i zvýšení spokojenosti manažerů s prací oddělení náboru. Nabírající manažeři totiž nemusí věnovat tolik času pohovorům s kandidáty.

Důležitými přínosy employer brandingu jsou podle Sullivana (2008) dále zvýšení motivace zaměstnanců, silnější podniková kultura, a tím také výrazné **snížení fluktuace**. Zaměstnanci získají pocit hrdosti, že pracují právě pro tuto firmu, která jim dává možnost dalšího rozvoje, pečuje o ně a váží si jich. Firma si tedy zajišťuje **dobrou pověst** a získává mediální přitažlivost z pohledu úspěšného zaměstnavatele. Opět tak silná značka zaměstnavatele přináší subjektu **konkurenční výhodu**, která má vliv dokonce i na růst hodnoty značky produktu či služeb a hodnoty pro vlastníky společnosti.

3.3 Metriky employer brandingu

Víme již, co to je employer brand, jakým způsobem se dá taková značka zaměstnavatele budovat a co to firmě může přinést. Avšak k tomu, aby organizace dokázala správně vyhodnocovat přínosy svého brandu, musí znát také způsoby jeho měření a nezapomínat na pravidelné sledování ukazatelů, které si sama stanoví jako klíčové tak, aby odpovídaly specifikům podniku i jeho okolí.

Vencourová (2016) ve svém výčtu nejdůležitějších metrik dopadů značky zaměstnavatele vychází z pohledu a praxe profesora Johna Sullivana. Za první důležitou metriku považuje **výkonnost nových zaměstnanců** přijatých v období, kdy byla značka zaměstnavatele nejsilnější, vyjádřenou například pomocí procentuálního nárůstu v hodnocení výkonu nových zaměstnanců. Vhodné je také využít měření výstupů v rámci práce, kde jsou již tyto výstupy kvantifikovány samy o sobě (prodeje, investice či zákaznický servis). Druhou metrikou pak je **celková produktivita pracovní síly**, a to nejsnadněji pomocí ukazatele tržeb na zaměstnance (vydělením celkových tržeb firmy počtem zaměstnanců), u které by firma měla sledovat růst v případě úspěšného budování své značky.

Jedním z výše vyjmenovaných přínosů employer brandu je celkové zlepšení oblasti nábory zaměstnanců, proto by si firma měla stanovit několik pro ni určujících metrik také v této oblasti. Zde se Vencourová (2016) zmiňuje především o **počtu zaměstnaneckých doporučení**. Ty firmě umožňují získat vysoce kvalitní zaměstnance za poměrně krátký čas a nižší náklady, takže volné pozice jsou obsazené rychleji, což opět zvyšuje produktivitu. V návaznosti tak můžeme nalézt ještě několik dalších ukazatelů vhodných pro nábor, kterými jsou průměrný čas na obsazení pracovního místa, náklady na nábor jednoho zaměstnance či poměr nábory z externích zdrojů oproti zdrojům interním (Minchington, 2007).

S využíváním nábory z interních zdrojů značně souvisí také spokojenost zaměstnanců, čímž se dostáváme k další významné metrice, kterou je **míra udržení stávajících zaměstnanců**, tedy **míra fluktuace**. Zlepšení těchto ukazatelů však nelze dosáhnout bez zapojení zaměstnanců, kteří se budou cítit součástí dění a více si budou uvědomovat, proč je skvělé pro tuto firmu pracovat. Organizace by měla provádět pravidelné průzkumy angažovanosti svých zaměstnanců a také dotazníková šetření mezi svými nejvýkonnějšími zaměstnanci, aby zjistila, proč zde zůstávají, co je jejich hlavní motivací. Pokud cítují pílře, které podnik stanovil jako součást své hodnotové propozice pro employer branding, může firma do těchto aktivit investovat více finančních prostředků. Stejně tak může podnik od klíčových zaměstnanců zjišťovat, proč odcházejí, v ideálním případě by totiž žádný z důvodů neměl být součástí propozice, na které firma staví svůj employer branding (Vencourová, 2016). Průzkum mezi zaměstnanci se tak může stát dalším podkladem pro měření a vyhodnocování značky zaměstnavatele.

Ve výčtu metrik employer brandingu nesmíme zapomenout ani na **ROI** neboli **návratnost investic**, která je jedním z nejlépe a nejčastěji měřitelných poměrů v podnikání,

kde umožňuje snadno porovnat návratnost investice napříč různými odděleními i funkcemi. V případě aplikace tohoto ukazatele na budování značky zaměstnavatele firma porovnává čistý výnos z obchodních aktivit z tohoto budování značky s náklady, které do těchto aktivit vložila (Vencourová, 2016). Dosažení efektivní návratnosti poté může ve společnosti dále pomoci při hledání a získávání zdrojů financování dalších aktivit pro employer branding v budoucnu.

Stejně jako v jiných oborech či u jiných procesů i v případě budování značky zaměstnavatele může společnost jako určitou metriku využít také **benchmarking**, tj. srovnání s konkurencí, především pak s těmi nejlepšími. Může přitom srovnávat svou značku zaměstnavatele nejen s konkurenty v odvětví, ale i s firmami a jejich značkami mimo odvětví. Přínos tohoto srovnávání s jinými společnostmi spočívá v nalezení bodů shody a bodů rozdílnosti, tedy zjištění v čem se tato konkrétní značka zaměstnavatele od ostatních liší a naopak co mají společné. K udržení silného employer brandu je totiž důležité neustále svou nabídku a pozici posilovat a odlišovat od konkurence tak, aby byla veřejností vnímána jako jedinečná (Mosley, 2014, s. 256-257).

Určitou cestou získání benchmarkových dat mohou být pro společnosti studie hledající nejlepší zaměstnavatele na trhu. V České republice patří mezi nejznámější studie Best Employers společnosti Aon Hewitt, žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers sestavovaný společností Universum a studie TOP Zaměstnavatelé. Studie **Best Employers** je organizovaná společností Aon Hewitt již 15 let a jako jediná z těchto tří studií je určována názorem zaměstnanců. Společnosti se tedy musí do studie aktivně zapojit, aby u nich byl proveden průzkum motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců sledující čtyři měřitelné ukazatele: míru motivovanosti, vedení lidí, kulturu vysoké výkonnosti a právě značku zaměstnavatele. Aon využívá zároveň globální databáze průzkumů, aby společnosti poskytl také benchmarky jednotlivých trhů, regionů i oborů. Titul „Aon Best Employer“ pak každý rok získá několik firem zvlášť v kategorii malých a středních podniků a zvlášť mezi velkými společnostmi, nerozlišuje je však již podle oboru (Aon, 2015).

Oproti tomu studie **TOP Zaměstnavatelé** je průzkumem mezi studenty českých vysokých škol, který provádí Asociace studentů a absolventů ve spolupráci s výzkumnou agenturou GFK. Cílem studie je poskytnout informace studentům vysokých škol, kdo jsou nejlepší zaměstnavatelé na trhu, a kde by se tedy studenti jakožto budoucí absolventi měli ucházet o práci. Cílí proto na potenciální zaměstnance firem a je možno ji použít jako

benchmarku pouze v této cílové skupině. Výhodou této studie je však užití několika různých kategorií pro detailnější žebříčky, a to jak v členění podle studijního zaměření (kategorie ekonom, technik, právník, farmaceut & lékař), tak v členění podle odvětví, kde je vyhlašován také žebříček TOP Zaměstnavatelé ve stavebnictví (Asociace studentů a absolventů, n.d.).

Žebříček **Czech Republic's Most Attractive Employers** společnosti Universum pak představuje pravděpodobně největší průzkum svého druhu v České republice. Zkoumá totiž názory, preference a očekávání u více než 14,5 tisíce studentů a absolventů a 4 tisíce profesionálů. Používá přitom standardizovaného dotazování, které společnost Universum provádí na různých světových trzích, umožňuje proto porovnat český trh s jinou zemí a pro některé společnosti tak přináší výhodu možného porovnání s vlastní pobočkou v jiném regionu. Cílem tohoto průzkumu je zjistit kariérní preference a očekávání vysokoškolských studentů, aby jim univerzity i zaměstnavatelé mohli lépe porozumět. Žebříček je proto vyhlašován zvlášť pro několik studijních oborů, kterými jsou obory ekonomické, technické, IT, právnické, dále medicína, přírodní vědy a humanitní vědy. Některé společnosti se tak mohou objevit ve více oborech, přičemž stavební firmy se nejčastěji umisťují mezi studenty technických oborů (Universum, 2016). Opět je však případné využití tohoto průzkumu k benchmarkovému srovnání limitováno omezenou cílovou skupinou respondentů, které firma musí mít na paměti.

4 Interní nástroje employer branding

Nástroje budování employer brandu můžeme rozdělit na externí či interní podle toho, zda se soustřeďují a cílí na zaměstnance podniku, nebo na potenciální uchazeče o pracovní místo na pracovním trhu. Interní nástroje se zaměřují právě na činnosti uvnitř společnosti a její zaměstnance, kteří jsou v každodenním styku s podnikem, mají proto reálné, nikým nezprostředkované zkušenosti s prací a životem uvnitř, které si utváří na základě vlastních prožitků a vnímání.

Interní využívání značky zaměstnavatele přidává firmě určitou symbolickou hodnotu. Zaměstnanci i uchazeči o pracovní místo se samozřejmě zajímají o základní pracovní podmínky typu výše mzdy, kvality pracovního prostředí, zaměstnaneckých benefitů, možnosti flexibilní pracovní doby včetně práce z domova, nebo třeba o služební auto a mobilní telefon. Jejich motivaci však stimuluje především právě symbolický rozměr jejich práce zahrnující firemní kulturu a hodnoty, smysluplnost pracovních úkolů, možnost převzít zodpovědnost, vliv na chod společnosti a rozhodování či uznání za kvalitně odvedenou práci (Pokorný, 2006). Mezi hlavní interní nástroje budování značky zaměstnavatele můžeme proto zařadit kulturu organizace, způsob vedení ve společnosti, interní komunikaci, řízení kariéry, vzdělávání a rozvoj, motivaci a odměňování či angažovanost zaměstnanců.

4.1 Kultura organizace

Kultura organizace, nazývána též podniková či firemní kultura, představuje „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, určuje ale způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“ Hodnoty přitom ukazují, co je v chování organizace a lidí důležité, normy pak představují nepsaná pravidla tohoto chování. Ve své podstatě je kultura organizace řadou abstraktních výrazů, které ve firmě existují, aniž by musely být definovány, muselo se o nich mluvit, nebo musely být někde výslovně uváděny (Armstrong, 2007, s. 257).

Podle Robbinse (1986, in Kociánová, 2010, s. 18-19) „*se organizační kultura vztahuje k systému sdílených názorů zastávaných členy organizace, které odlišují určitou organizaci od ostatních a představují soubor jejích klíčových charakteristik.*“ Specifikoval přitom sedm základních charakteristik vystihujících podstatu kultury každé společnosti:

- možnost jednotlivců uplatnit určitou míru odpovědnosti a převzít iniciativu,

- struktura předpisů, norem a pravidel umožňující přímý dohled nad chováním pracovníků,
- podpora a vstřícnost směřující od vedoucích pracovníků směrem k podřízeným,
- míra identifikace zaměstnanců s organizací jako celkem,
- způsob odměňování založený na pracovním výkonu a transparentních kritériích,
- množství konfliktů mezi pracovníky i týmy a ochota tolerovat vzájemně se lišící názory,
- tolerance rizika související se žádoucí mírou agresivity a inovativnosti.

Podniková kultura v podstatě charakterizuje život v organizaci, v čase je relativně stabilní a může zajistit sociální kontinuitu. Zahrnuje přitom jak interní záležitosti jako je například zmíněná podpora inovací či přijímání rizika, tak i určité externí záležitosti typu orientace na zákazníka nebo neetické chování vůči konkurenci. Může proto mít silný dopad na chování lidí, jejich spokojenost i výkon (Kociánová, 2010, s. 18).

Armstrong (2007, s. 259-261) dále zmiňuje, že hodnoty a normy tvořící základnu kultury se formují čtyřmi způsoby. Za prvé, kulturu formují vůdci v organizaci, zejména jejich chování a očekávání, s kterým se lidé mají tendenci ztotožňovat. Významný vliv proto hraje styl vedení, kteří manažeři používají při jednání s lidmi ze svých týmů, jakou měrou jim umožňují podílet se na rozhodování a také zda využívají možnosti delegace pravomocí a odpovědnosti svým podřízeným pracovníkům. Mohou je tak více zainteresovat na společných výsledcích či motivovat k lepším výkonům.

Dále kulturu formují významné události, které jsou kritické pro rozlišení žádoucího a nežádoucího chování, potřeba udržovat vzájemně efektivní pracovní vztahy a zároveň i prostředí organizace. Kultuře se totiž lidé učí v průběhu, adaptací na vnější tlaky, kterým musí čelit, a utvářením mechanismů, jež jim umožňují úspěšně zvládat vnitřní podněty, problémy, procesy či změny v organizaci (Armstrong, 2007, s. 259).

Posilování firemní kultury je důležitým základem pro všechny společnosti, které chtějí budovat a řídit dlouhodobě silnou a úspěšnou značku zaměstnavatele. Musí proto identifikovat silné i slabé stránky své kultury a začít na nich vědomě pracovat. V případě slabých stránek by měli zkusit odhalit jejich příčiny a pracovat na změně, naopak silné

stránky je třeba dále posilovat a podporovat tak, aby byly založeny na existujících hodnotách, jež jsou součástí každodenní komunikace, a transparentně promítnuty do všech činností organizace včetně personálních činností.

4.2 Interní komunikace

Interní komunikace představuje kreativní, nikdy nekončící proces, jehož se účastní všichni zaměstnanci organizace, od vrcholového vedení až po posledního skladníka. Jedná se o proces, který významným způsobem přispívá k tvorbě a udržování podnikové kultury, neboť dobrá pověst organizace nevzniká skrze vydávané chvalo zpěvy v tisku, ale rodí se uvnitř podniku. Tam by měla panovat otevřená atmosféra, kde zaměstnanci mají dostatečné informace o aktuálním dění a plánech vedení, kterému věří. Komunikace je přitom přirozeným projevem lidí v jakémkoli prostředí, probíhá tedy jak v řízené, tak neřízené podobě, kdy si zaměstnanci mezi sebou samovolně vyměňují pracovní zkušenosti a informace o podniku (Dvořáková, 2012, s. 291-292).

Interní komunikace musí v podniku fungovat obousměrně. Management na jedné straně řízenou formou průběžně informuje pracovníky o jednotlivých oblastech podnikové politiky a o podnikových plánech, které se jich týkají. Zároveň pracovníci na straně druhé mají možnost na tuto komunikaci okamžitě reagovat, mohou tedy vyjadřovat své názory na podnikové záměry a kroky managementu. Význam fungující obousměrné komunikace se navíc ještě více prohlubuje v období změn či v krizových situacích (Armstrong, 2007, s. 661).

V podstatě veškerá interní komunikace spoluutváří značku zaměstnavatele a je její součástí, týká se totiž organizace a sděluje něco o ní. Čím lépe společnost interně komunikuje, tím lepší vytváří podmínky pro zaměstnance, aby se mohli s její značkou identifikovat. Vědí totiž, co se ve firmě děje, v čem se jí daří a kde je naopak potřeba zapracovat, rozumějí existenci firmy a jsou více motivovaní, což umožňuje častější zapojení do projektů i kvalitnější výrobu či poskytování služeb. V konečném důsledku tedy lepší interní komunikace přispívá k lepším ekonomickým výsledkům podniku. Otevřená interní komunikace navíc dále umožňuje spoluutvářet kulturu organizace, k čemuž je potřeba užívat správných témat, vhodného jazyka a systematicky pracovat s vnitropodnikovými událostmi a zážitky. Významu proto nabývá například uznání pracovníků, kteří dosáhli něčeho významného, vyhlašování zaměstnance měsíce či prezentace zaměstnanců a jejich role ve firmě v podnikovém časopise či newsletteru (Pokorný, 2016).

Ondřej Pokorný z BrandBakers (2016) dále za významný nástroj dlouhodobého employer branding považuje tzv. **autokomunikaci** neboli komunikaci organizace k sobě samé. Autokomunikace stojí na pomezí mezi externí a interní komunikací, neboť se odehrává přes externí kanály, příjemcem tedy může být téměř každý člověk, ale primárně cílí na vlastní zaměstnance. Firemní kulturu totiž ovlivňují také již zmíněné vztahy s okolím a jeho zpětná vazba. V reakcích okolí na komunikaci organizace se přitom zrcadlí i práce jejích zaměstnanců, autokomunikace se proto stává efektivním nástrojem budování značky zaměstnavatele. Navíc podtrhuje nutnost souladu interní a externí komunikace, neboť veškerá sdělení se mimo jiné týkají pracovního prostředí a někdy i samotných zaměstnanců, je tedy velká šance, že ji budou sledovat, popřípadě šířit dál. Tím získává komunikace firmy jako zaměstnavatele autokomunikační efekt a employer branding se stává kruhovým procesem, který neustálou interakcí mezi organizací, jejím vedením, zaměstnanci a okolím obměňuje vlastní definici i vnímání značky.

4.3 Motivace a odměňování

V moderním řízení lidských zdrojů již odměňování neznamena pouze mzdu či plat, případně jiné formy peněžní odměny poskytované organizací pracovníkovi za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší, zahrnuje totiž také povýšení, formální uznání či různé zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance. Pozornost je v dnešní době navíc věnována i tzv. vnitřním odměnám, které jsou nehmotné povahy, souvisejí se spokojeností pracovníka, vycházejí z jeho pocitu užitečnosti a úspěšnosti ve svém zaměstnání, z neformálního uznání jeho okolí, z dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Jedná se tak o odměny korespondující s pracovníkovou osobností, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami (Koubek, 2007, s. 283-284).

Jednou z nejdůležitějších součástí řízení odměňování podle Armstronga (2009, s. 109) je určení výše výkonu, které mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování výkonu je totiž jedním z typických cílů strategie odměňování, pro což je nezbytné porozumět motivaci a faktorům, které ji ovlivňují. Jedině s ohledem na tyto faktory může organizace vytvářet takové postupy a procesy v odměňování, které umožní zvýšit motivovanost, angažovanost, oddanost a pozitivní chování jejích pracovníků. Lidé jsou přitom motivováni, jestliže očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle, v tomto případě hodnotné odměny.

Kritickým faktorem motivace zaměstnanců je právě mimo jiné zmíněné uznání jako jedna z využívaných forem odměny. Uznání by proto mělo být součástí hodnotové propozice

pro budování značky zaměstnavatele, ať již v podobě incentivní, pohyblivé, složky mzdy v rámci výkonnostního odměňování, nebo v podobě nehmotné pochvaly pracovníka ze strany vedení. Představuje totiž přímou cestu, jak může organizace dát svým zaměstnancům najevo, že právě na nich záleží, a tím opět dosáhnout vyšší angažovanosti zaměstnanců a budování silného employer brandu.

4.4 Vzdelávání a rozvoj

Další z důležitých komponentů značky zaměstnavatele představuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele z pohledu nově přijatých pracovníků a zároveň reprezentují dlouhodobou schopnost organizace zajistit si vysokou úroveň stability a loajality svých zaměstnanců. Možnost naučit se něco nového pracovníkům dává pocit, že se rozvíjí a někam směřují ve své kariéře, že jim organizace umožňuje potřebnou seberealizaci a naplňuje tak jejich pracovní cíle.

Vzdělávání můžeme definovat jako „*nepřetržitý proces, během něž určitá osoba nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také rozvíjí dovednosti, znalosti a postoje, jež ji připravují na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly*“ (Armstrong, 2007, s. 462). Rozvojem pak chápeme ten „*vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu.*“ Právě v tom budoucím stavu totiž bude potřeba vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Rozvoj tedy má podobu vzdělávací aktivity, která člověka připravuje na širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly (Armstrong, 2007, s. 470).

Programy rozvoje kladou důraz na plánování osobního rozvoje a na plánované učení se ze zkušenosti. Cílem je přitom dosáhnout postupného odstranění kvalifikační mezery u vybraných zaměstnanců. Širším rámcem těchto osobních plánů rozvoje je pak **kariérní plánování**, při kterém dochází k dlouhodobému formování kvalifikačního a pracovního potenciálu vybraných zaměstnanců, aby byli ve správný čas schopni vykonávat náročnější činnosti a řídicí funkce. Navíc plní kariérní plánování i motivační funkci, leckdy totiž právě možnost kariérního růstu a osobního rozvoje bývá rozhodujícím faktorem pro získání a hlavně udržení talentů či klíčových pracovníků ve firmě (Dvořáková, 2012, s. 288).

4.5 Angažovanost a oddanost

Angažovanost a oddanost jsou úzce související pojmy, často zaměňované, kdy angažovanost bývá označována pouze za aktuálnější a možná kultivovanější termín pro

oddanost. Existuje pro ně mnoho různých definic. Podle Portera (1974, in Armstrong, 2007, s. 233) se oddanost vztahuje k náklonnosti a loajalitě, kdy vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a jeho zapojení do ní. Obsahuje tři faktory:

- silnou touhu být a zůstat členem organizace,
- silnou víru v hodnoty a cíle organizace, jejich akceptování,
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Stejným způsobem definují angažovanost a oddanost i Barrow s Mosleym (2005, s. 88-89), kteří k těmto třem faktorům ještě přidávají víru v produkty či služby poskytované organizací, pocit hrdosti spojený s členstvím v organizaci, spokojenost se současnou pozicí či nabízeným kariérním růstem a ochotu doporučit či obhájit svého zaměstnavatele před ostatními. Z pohledu budování značky zaměstnavatele pak mezi angažovaností a oddaností vidí jediný rozdíl. Angažovanost chápou spíše jako současný stav, kdežto pojem oddanost podle nich naznačuje více trvalou víru v organizaci jako takovou.

Armstrong (2007, s. 237) upozorňuje, že oddanost nemá přímý a bezprostřední dopad na pracovní výkon, není to totéž jako motivace. Oddanost je širší pojem, stabilnější v čase, méně proto reaguje na přechodné stránky práce daného pracovníka, který může být nespokojen s určitým rysem práce a přitom být vysoce oddán organizaci jako celku. Oddanost má tedy spíše za následek svědomitý a samoregulující přístup k výkonu práce, potřebu jen nepatrného dozoru a vysokou míru pracovního úsilí. Oddanost organizaci navíc souvisí se záměrem v organizaci zůstat, s loajalitou k podniku.

Co tedy angažovanost a oddanost ovlivňuje? Mosley (2014, s. 98) zastává názor, že ty samé faktory, které dělají příběh poutavým, působí přitažlivě i v práci a angažují tak lidi. Mezi tyto faktory proto zařazuje určitý smysl a účel vykonávané práce, vysoké ale dosažitelné cíle, svobodu jednat, vzdělávání a rozvoj, tedy posun kupředu, dále týmovou práci, vzájemný respekt či patřičnou odměnu a uznání za vynaloženou námahu. Purcell (2003, in Armstrong, 2007, s. 238) oproti tomu vyjmenovává faktory více související s firemní politikou a postupy, mezi které patří:

- vzdělávání absolvované během posledního roku,
- spokojenost s příležitostmi ke kariérnímu růstu,
- spokojenost se systémem hodnocení pracovního výkonu,
- správné vedení lidí manažery,

- podnětná práce,
- pocit, že daná práce a organizace umožňuje pracovníkovi dosahovat rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem,
- spokojenost s komunikací či výkonem podniku.

Je tedy zřejmé, že na angažovanost a oddanost zaměstnanců mají značný vliv v podstatě veškeré nástroje budování značky zaměstnavatele popisované v této kapitole. Employer branding a oddanost zaměstnanců spolu totiž značně souvisí. Silná značka zaměstnavatele dokáže přitáhnout lepší a kvalifikovanější kandidáty, kteří zde pak jako zaměstnanci rádi pracují a cítí se součástí organizace, jejíž kultura a hodnoty korespondují s jejich. To celé pak vede k vyšší angažovanosti a oddanosti pracovníků. Silný employer branding tak přináší vysokou oddanost zaměstnanců a investice do jednoho se stává investicí do obou. Zároveň tato vazba platí i opačně. Jestliže ve společnosti funguje vysoká angažovanost a oddanost, tedy jestliže jsou zde zaměstnanci spokojení, pak i značka zaměstnavatele bude dále růst.

5 Externí nástroje employer branding

Externí nástroje budování značky zaměstnavatele představují v podstatě veškeré aktivity zaměřené na okolí podniku, především pak na potenciální uchazeče o pracovní místo. Jedná se o prezentaci společnosti navenek, tedy o zprostředkovaný obraz, který u jeho příjemců vytváří určitá očekávání. Jak je tato prezentace podniku vnímána veřejností, se odráží v pověsti podniku, o kterou musí dbát a kterou se právě skrze externí nástroje employer branding snaží ovlivnit. Mezi tyto klíčové nástroje proto patří externí komunikace a získávání a výběr zaměstnanců.

5.1 Externí komunikace

Komunikaci lze chápat jako „výměnu informací, v užším případě jako poskytování informací. Každá komunikace v tomto smyslu vyžaduje dvě strany, sdělujícího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a příjemce jakožto partnera, jehož úkolem je zprávu pochopit tak, jak je míněna“ (Veber a kol., 2002, s. 195). Na komunikaci organizace s jejím okolím můžeme pohlížet ze dvou úhlů. V určitém směru je povinná se svým okolím komunikovat, a to vzhledem k pravidlům daným legislativou a vzhledem k potřebám své existence z pohledu vlastní činnosti. Musí být proto ve spojení například s finančním úřadem, bankou, dodavateli, zákazníky apod. Chce-li však organizace být úspěšná, musí tuto povinnou komunikaci obohatit i o jakousi dobrovolnou nadstavbu, která bývá označována jako práce, resp. **vztahy s veřejností**, a to veřejností interní i externí (Veber a kol., 2002, s. 222). Součástí těchto komunikačních aktivit je tedy již zmíněná komunikace interní (viz podkapitola 4.2) a komunikace externí.

Stejně jako jakákoli interní komunikace vytváří značku zaměstnavatele, neboť se týká organizace a sděluje něco o ní, i externí komunikace značku zaměstnavatele ovlivňuje. Je proto zásadní, aby veškerá komunikace byla řízena systematicky a soustavně a neprotiřečila si, vždy musí respektovat stanovenou strategii a mít smysl. Barrow s Mosleym (2005, s. 143) v tomto případě zmiňují jako důležitý fakt, že i externí komunikace může zaměstnancům podniku přinášet vlivné sdělení o tom, jak se podnik prezentuje a jaký ve skutečnosti je, a to včetně náborových aktivit či komunikace se zákazníky. Organizace musí být proto schopna zajistit splnění svých slibů a platnost tvrzení, která sděluje navenek, aby její zaměstnanci neměli pocit rozporu. Napomoci tomu může jejich zapojení do externích propagačních kampaní či jiných komunikačních aktivit.

V dnešní době jakoukoli externí komunikaci, i v oblasti budování značky zaměstnavatele, značně ovlivňují digitální média, díky kterým mají organizace mnoho možností a komunikačních kanálů, jež mohou využít ke své prezentaci a sdělení. Je tak již téměř nutností mít webové stránky a využívat sociální média typu Facebook, LinkedIn apod. Co to však znamená pro značku zaměstnavatele? Společnost se musí soustředit na dva důležité aspekty. Zaprvé je nutné porozumět tomu, jak lidé vnímají její značku v prostředí, kde v podstatě cokoliv může být komunikačním prostředkem, a za druhé se musí snažit tuto jednosměrnou komunikaci přeměnit v konverzaci. Pro společnost je totiž esenciální získávat zpětnou vazbu a pracovat s ní (Rosethorn a kol., 2009, s. 201).

Webové stránky společnosti by měly být především jednoduché, přehledné a intuitivní. Na první pohled by měly odpovídat designu společnosti, musí být jasné, že se jedná právě o tu konkrétní firmu. Stránky proto zároveň musí být originální, vyprávět jedinečný příběh tak, aby byly schopné zaujmout co největší počet lidí. Zásadní je zde první dojem, stránka by se tedy neměla ani dlouho načítat a návštěvník by měl být schopen najít to, co hledá tou nejjednodušší cestou. Z hlediska značky zaměstnavatele je dnes již nezbytné, aby web obsahoval kariérní sekci, kde se návštěvník může seznámit nejen s přehledem aktuálně otevřených pozic, ale právě i s firemní kulturou a sdílenými hodnotami, v podstatě s employer brandem jako takovým. Kariérním stránkám a ve výsledku i celkovým webovým stránkám podniku tak nesmí chybět pět klíčových prvků (Spišiaková, 2015):

- jasný nápad,
- silná myšlenka spojující celý obsah,
- představení firmy, vedení, oddělení, týmu,
- důvod, respektive odpověď na otázku proč,
- a zmíněné firemní hodnoty.

Co se týče **sociálních sítí**, je vhodné na webové stránky umístit odkazy na profily společnosti na jednotlivých sociálních sítích, které firma využívá. Sociální sítě jsou součástí dnešního života a lidé na nich tráví velkou část svého času, čehož by měla společnost při budování své značky využít. V České republice mezi nejvyužívanější sociální síť patří Facebook, kde má profil asi 4,5 milionu lidí, a na významu stále nabývající LinkedIn. Facebook umožňuje podnikům relativně levnou formu propagace, která osloví velký počet lidí, firma zde může sdílet různé události, úspěchy či příběhy. Toto médium není imunní ani proti reklamám, pozvánkám na akce a události či další komunikaci s aktivními uživateli.

LinkedIn oproti tomu představuje profesní sociální síť oblíbenou především mezi personalisty. Aktivní uživatelé zde na jedné straně mohou sledovat kariérní cestu úspěšných zaměstnanců firmy, na straně druhé zde personální oddělení může mapovat vhodné uchazeče na pracovní pozice. Lidé z různých oborů zde prezentují své životopisy a zkušenosti, uživatelé mohou mezi sebou diskutovat o problematice, sdílet své zkušenosti a nápady (Spielmann, 2015). Plné využití tak LinkedIn nachází především v rámci dalšího externího nástroje employer branding: získávání a výběru zaměstnanců.

5.2 Získávání a výběr

Získávání zaměstnanců *„je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“* Tradičně se preferovalo přilákat co největší počet žadatelů, pro organizaci je však výhodnější dosáhnout nižšího počtu žadatelů na pracovní místo, kteří budou kvalitnější, tj. v souladu s potřebami pracovního místa i organizace jako takové. Toho lze dosáhnout poskytnutím realistické představy o nabízené práci, organizační kultuře a korektních a jasných požadavcích na uchazeče, který si tak může srovnat svá očekávání se skutečností. Jedině tak může společnost vybudovat základnu pro perspektivní pracovní vztah, který bude vykazovat vyšší stabilizaci a stimulovat k pracovnímu výkonu (Dvořáková, 2012, s. 145).

Na získávání zaměstnanců navazuje jejich výběr. Jeho úkolem je právě *„rozpoznat, který z uchazečů, shromážděných během procesu získávání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů, je schopen akceptovat hodnoty a organizační kulturu a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě i v celé organizaci“* (Koubek, 2007, s. 166).

Ačkoliv obě tyto činnosti definujeme z pohledu organizace, je důležité si uvědomit, že se nejedná o jednostrannou, ale o oboustrannou záležitost. Společnost si na jedné straně konkuruje s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu a následně si vybírá pracovníka. Zároveň ale na druhé straně stojí potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami u různých zaměstnavatelů podle svých preferencí. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, pak záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou stran (Dvořáková, 2012, s. 145).

Důležitým úkolem při získávání a výběru je vytvořit takovou náborovou komunikaci, aby odpovídala značce zaměstnavatele a pro cílovou skupinu kandidátů byla skutečně

atraktivní. Ačkoliv neexistuje jednotné pravidlo, dají se najít shodné vlastnosti, které organizace pro tuto praxi preferují. Podle BrandBakers (Landa, 2015) musí být náborová komunikace především jedinečná, smysluplná, čitelná a na očích. Společnost musí předkládat srozumitelnou nabídku, která reprezentuje její jedinečnou hodnotovou propozici (EVP) v souladu s employer brandem. K tomu, aby lidem dávalo smysl věnovat čas a pozornost takové komunikaci, je potřeba budovat s nimi vztah a do tohoto vztahu investovat. Komunikace by proto měla být zaměřena také na to, co cílové publikum trápí a zajímá. Měla by se snažit získat si své kandidáty obsahem, který jim pomáhá a zároveň je baví, jedinečně tak totiž přijmou i obsah, který je informuje o tom, co společnost dělá a co jim nabízí.

Všechny organizace chtějí mít schopné a talentované zaměstnance, kteří budou oddaní, loajální a ambasadory její značky. Standardní obsah náborové komunikace založený jenom na představení pracovní náplně a finančních benefitů již ale nestačí. Společnost BrandBakers (Landa, 2013) proto využívá šesti hlavních oblastí, které doporučuje svým klientům jako vhodné tipy na atraktivní a úspěšnou náborovou komunikaci v souladu s employer brandingem:

1. Co nejopravdověji představit firemní kulturu a umožnit tak kandidátům poznat skutečný život ve firmě ještě dříve, než vstoupí do dveří.
2. Vysvětlit, v co společnost věří, jaké jsou její hodnoty a jak se projevují v praxi.
3. Představit své zaměstnance a nechat je říct, proč ve firmě pracují.
4. Ukázat ty benefity, které jsou jedinečné, a to originální cestou.
5. Vybrat si příběh, který chce firma sdělit, a na základě něho vytvářet komunikaci.
6. Zapojit do náborové komunikace sociální síť.

Jakmile se podniku podaří vytvořit dostatečně atraktivní náborovou komunikaci a získat vhodné kandidáty, musí prezentované hodnoty a kritéria aplikovat také při samotném výběru. Je nezbytné po celou dobu správně a otevřeně komunikovat s kandidáty, respektovat je a neodkládat poskytování zpětné vazby. Jestliže kandidát ve výběrovém řízení uspěje, je to pro něj potvrzením správnosti jeho volby přihlásit se na dané místo. Jestliže neuspěje, je pro něj klíčové získat zpětnou vazbu a udržet si pocit, že vše proběhlo korektně a profesionálně. Negativní zkušenosti s neprofesionalitou ve výběrovém řízení se totiž šíří rychle a mohou výrazným způsobem poškodit značku zaměstnavatele.

6 Employer branding ve stavebnictví

Stavebnictví představuje značně specifickou oblast, jež v důsledku výrazné rozdílnosti stavebních a souvisejících činností vyžaduje zvláštní přístup k řízení lidských zdrojů v rámci každé stavební společnosti. Manažeři a personalisté odpovědní za personální management v jednotlivých společnostech se musí naučit vzájemně spolupracovat, aby mohli společně naplnit hlavní cíl řízení lidských zdrojů a našli optimální způsob realizace požadovaných stavebních prací v souladu se strategickými cíli dané stavební společnosti (Bušina, 2014, s. 69).

Zabezpečení personální práce ve stavebnictví je důležité nejen z pohledu každodenního řízení a vedení zaměstnanců, ale i kvůli nutnosti respektovat specifické podmínky ve stavebnictví, které mají následně vliv na jednotlivé personální činnosti, především organizaci práce a pracovní podmínky, získávání a výběr, hodnocení, odměňování či personální rozvoj zaměstnanců. Mezi tyto specifické a rozmanité podmínky patří (Bušina, 2014, s. 139-140):

- sezónnost stavebních prací a s tím spojený vliv počasí na pracovní výkon,
- měnící se požadavky na odborně-technickou způsobilost pracovníků,
- rostoucí požadavky na odbornou způsobilost pro práci s vybranými technologiemi,
- ztížené pracovní podmínky způsobené místními podmínkami stavby, např. výškové práce, podzemní práce, noční práce, nebezpečné práce apod.,
- zvyšující se náročnost stavební výroby, která dále zvyšuje nároky na znalosti a dovednosti pracovníků, zvláště u dělnických profesí,
- délka výrobního cyklu či proměnlivost lokalit přinášející nutnou flexibilitu a mobilitu lidských zdrojů.

Ve stavebnictví v České republice je celkem zaměstnáno 396 tisíc osob, tedy 7,85 % všech zaměstnaných (data k 31. 12. 2015). Z tohoto počtu zaměstnaných ve stavebnictví však pouze 31,9 tisíc osob představují ženy, které tak na počtu zaměstnaných v tomto odvětví tvoří pouhých 8 % (ČSÚ, n.d.). Nízké zastoupení žen ve stavebnictví je způsobeno především vysokou náročností tohoto oboru a stále existujícími předsudky, kdy jsou velice často upřednostňováni muži před ženami a celkově bývá stavebnictví považováno za obor pro

muže. Minorita žen je proto dalším specifickým rysem ve stavebnictví, který je nutné brát při řízení lidských zdrojů v potaz a má proto vliv i v případě budování značky zaměstnavatele.

Z pohledu složení zaměstnanců jsou velice různorodé především velké stavební společnosti, které se nespécializují na jednotlivé profese (instalatér, tesař, zedník, truhlář apod.), ale realizují svou činnost v mnoha oborech (pozemní stavitelství, inženýrské stavitelství, specializované stavitelství). Mezi největší stavební společnosti na českém trhu můžeme zařadit například:

- EUROVIA CS, a.s. – 1 610 zaměstnanců (EUROVIA CS, 2015);
- HOCHTIEF CZ a.s. – 1 053 zaměstnanců (HOCHTIEF CZ, 2015d);
- Metrostav a.s. – 2 934 zaměstnanců (Metrostav, 2015b);
- OHL ŽS, a.s. – 1 555 zaměstnanců (OHL ŽS, 2015);
- Skanska a.s. – 2 903 zaměstnanců (Skanska, 2015);
- STRABAG a.s. – 1 974 zaměstnanců (STRABAG, 2015).

Empirický výzkum zaměřený na employer branding byl proveden právě ve společnosti Metrostav a.s., kterou si tak blíže představíme.

6.1 Profil společnosti Metrostav a.s.

Společnost Metrostav a.s. byla založena v roce 1971 jakožto úzce specializovaný národní podnik pro výstavbu pražského metra. Ten byl nahrazen právním nástupcem stejného názvu v roce 1990 a postupně se proměnil v univerzální firmu, která dnes patří k největším a respektovaným ekonomickým subjektům v České republice. Metrostav a.s. je vedoucím členem Skupiny Metrostav, kterou tvoří celkem 35 subjektů působících zejména v oblasti stavební výroby, obchodu a developmentu. Mezi další významné členy skupiny patří např. Subterra a.s., Metrostav Development, Pragis, Metrostav Slovakia, PK Doprastav a další specializované firmy, jež pracují na stavbách nejen ve všech regionech České republiky, ale i v zahraničí (Metrostav, 2014b).

Metrostav jakožto univerzální stavební firma působí ve všech oblastech stavebnictví a svou činností pokrývá téměř polovinu tuzemského trhu podzemního stavitelství. Z pohledu finančního objemu má na jeho výkonech tradičně největší podíl dopravní stavitelství, dále občanské stavby, průmyslové výstavba a také právě podzemní ražené stavby a metro. Podíl Metrostavu na českém stavebním trhu celkem se v několika posledních letech pohybuje mezi čtyřmi a pěti procenty (Metrostav, 2014b).

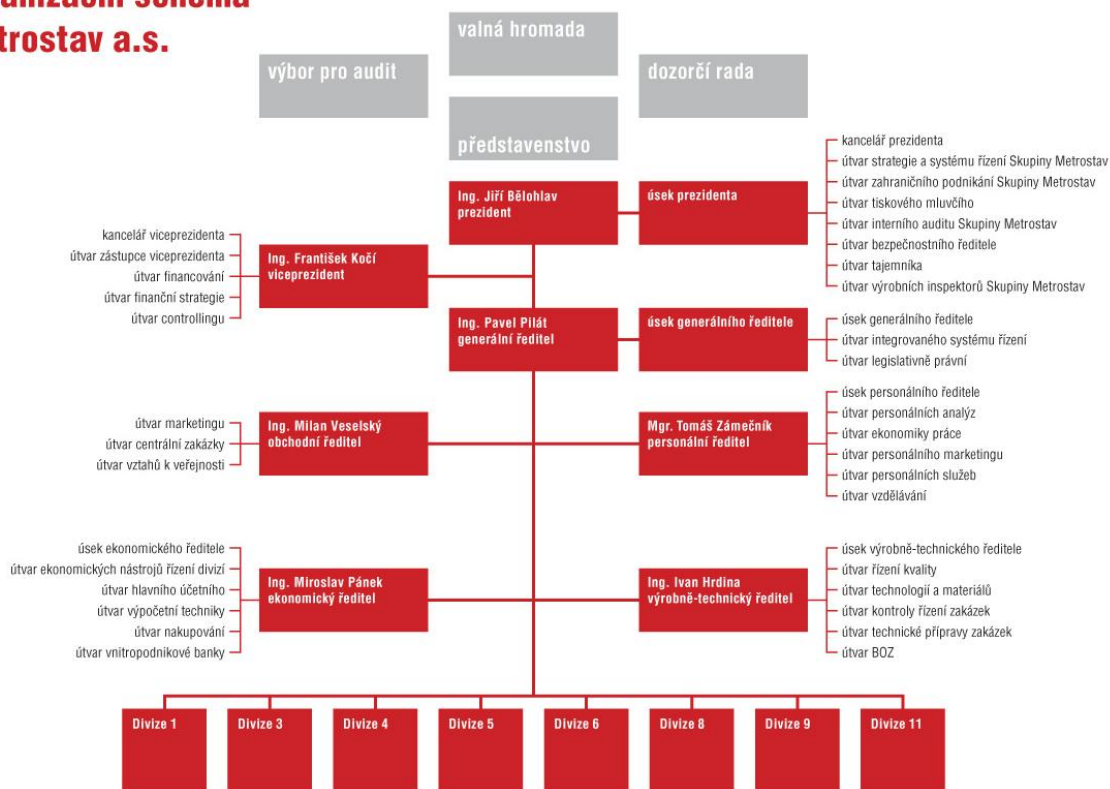
Misí firmy je „*být stavební společností, která zákazníkům pomáhá uskutečňovat jejich plány s maximálním ohledem na životní prostředí a která si váží podílu každého spolupracovníka na celkovém úspěchu.*“ Svou vizi pak definuje těmito slovy: „*Díky stálému zlepšování našich schopností být trvale dynamickou a respektovanou stavební firmou.*“ S ohledem na takto definovanou misi a vizi se Metrostav ve své strategii a ve svém působení orientuje na následující záměry (Metrostav, 2016a):

- schopnost získávat a řídit velké, složité projekty na trhu domácím i zahraničním,
- dosažení významného tržního postavení také v segmentu menších regionálních zakázek v jednotlivých krajích České republiky,
- trvalé zlepšování schopností v rámci stavební výroby,
- odborný rozvoj pracovníků, rozvoj firemní kultury a budování dobrého jména společnosti,
- dosahování synergie a celkového rozvoje celé Skupiny Metrostav.

Z hlediska organizační struktury má Metrostav systém řízení založený na rozhodování po vertikále centrála – divize – projekt. Metrostav je akciovou společností s klasickým dualistickým systémem, kde nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem představenstvo, kontrolním orgánem dozorčí rada a vedle stojí nezávislý výbor pro audit. Vlastní řízení a jeho koordinaci zajišťují prezident společnosti Ing. Jiří Bělohla a úsek prezidenta, viceprezident Ing. František Kočí, generální ředitel Ing. Pavel Pilát a úsek generálního ředitele. Generálnímu řediteli jsou podřízeni obchodní ředitel, personální ředitel, ekonomický ředitel a výrobně-technický ředitel a jimi vedené útvary. Centrála společnosti aktuálně řídí celkem devět divizí, z toho osm divizí je stavebních, Divize 10 byla přetvořena do organizační složky Bratislava a Divize 11 je divizí nevýrobní, která zajišťuje komplexní péči o stroje a zařízení, nákup a pronájem hmotného majetku a jeho evidenci (Metrostav, 2014a). Schéma organizační struktury včetně vymezení činnosti personálního oddělení Metrostavu zobrazuje obrázek 3.

Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Metrostav a.s.

Organizační schéma Metrostav a.s.



Zdroj: Metrostav (2016b)

Personální úsek společnosti, jak je vidět ve schématu, vede personální ředitel Mgr. Tomáš Zámečník a jeho součástí je pět útvarů celkem s 25 zaměstnanci, jmenovitě úsek útvar personálních analýz, útvar ekonomiky práce, útvar personálního marketingu, útvar personálních služeb a útvar vzdělávání (Centrum vzdělávání Skupiny Metrostav). Zároveň s tím je ještě 9 zaměstnanců zařazeno do stavebních divízí jako personální manažeři, kteří sice spadají přímo pod divize, ale jsou vnímáni jako nejbližší partneři personálního oddělení na centrále.

V akciové společnosti Metrostav bylo ke konci roku 2015 zaměstnáno 2 934 pracovníků, k 30. 9. 2016 bylo v evidenčním počtu 2 806 zaměstnanců, z toho 1 841 technicko-hospodářských a 965 dělnických pracovníků. Pokles zaměstnanců je však pro stavebnictví v ČR v několika posledních letech typický. Z pohledu rozdělení zaměstnanců podle pohlaví ve společnosti pracuje přibližně 17 % žen. Průměrný věk zaměstnanců Metrostavu se u technicko-hospodářských pracovníků pohybuje kolem 42 let, u dělníků kolem 44 let. Průměrná délka zaměstnaneckého poměru je přes 10 let, společnost má přitom hodně zaměstnanců, kteří ve firmě či jejím předchůdci pracují 15 – 20 let, a dokonce kolem

40 zaměstnanců zde pracuje více jak 40 let. Fluktuace pracovníků se pohybuje kolem 12 %, a to včetně přirozené fluktuace (odchod pracovníků do důchodu).

6.2 Metoda výzkumu

Hlavním cílem empirického výzkumu zaměřeného na budování značky zaměstnavatele ve stavebnictví je **posoudit rozsah a závažnost employer brandingu v odvětví stavebnictví v České republice na základě vybrané společnosti**. Employer branding je v rámci výzkumu rozebírán ve smyslu obecné image podniku jako zaměstnavatele, existujících pracovních podmínek ve společnosti a preference podniku jako stabilního zaměstnavatele. K dosažení cíle byla provedena analýza employer brandingu v jedné z největších stavebních společností na českém trhu, Metrostav a.s. Předmětem této analýzy byl jak celkový přístup podniku k budování značky zaměstnavatele, tak jeho jednotlivé nástroje, tedy opatření přijatá ve vztahu k motivaci současných i budoucích zaměstnanců společnosti, především v oblasti personálního managementu. Tyto jednotlivé nástroje byly definovány v teoretické části práce a jsou jimi kultura organizace, interní komunikace, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj, angažovanost a oddanost zaměstnanců, dále externí komunikace a získávání a výběr pracovníků.

Empirický výzkum ve společnosti Metrostav a.s. byl proveden pomocí dotazníku odeslaného v elektronické podobě personálnímu oddělení společnosti. Dotazník obsahoval 25 otázek zaměřených na statistická data týkající se zaměstnanců společnosti a na definované nástroje employer brandingu. Dotazník se proto skládal z otázek otevřených, uzavřených i polootevřených, tj. s možností dopsání vlastní odpovědi. Přesné znění dotazníku s odpověďmi se nachází v příloze 2 této práce.

Zároveň byl dotazník doplněn analýzou tištěných materiálů poskytnutých společností, kterými byly roční zpráva 2015, profil Metrostavu, vydání čtrnáctideníku společnosti za rok 2016 a propagační brožura Zruční učni. Součástí použitých metod byly také osobní rozhovory s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA, vedoucí útvaru personálního marketingu, která je zároveň zástupkyní personálního ředitele.

Druhým cílem empirického výzkumu bylo **porovnat jednotlivá opatření employer brandingu přijatá ve vztahu motivace současných i budoucích zaměstnanců společností Metrostav a konkurenčními stavebními společnostmi, především v oblasti personálního managementu**. Úkolem mezipodnikového srovnání bylo zjištění shody či rozdílnosti těchto opatření. Samotné porovnání bylo provedeno pomocí analýzy výročních zpráv vybraných

společností, jejich webových stránek a akademických prací týkajících se vybraných oblastí personálního řízení. Konkrétně byly porovnávány personální politika společností, jejich firemní kultury prostřednictvím sdílených hodnot, získané ocenění a certifikáty vztahující se právě k oblasti péče o zaměstnance, resp. k řízení lidských zdrojů, dále vzdělávání a rozvoj, externí komunikace zaměřená na webové stránky a využívání sociálních sítí či realizovaná spolupráce se středními a vysokými školami.

Analýza výročních zpráv byla přitom zaměřena na určení priorit řízení lidských zdrojů daných společností a aktivit, které společnost provádí v souvislosti s budováním značky zaměstnavatele. U webových stránek byl empirický výzkum směřován k zjištění způsobu sebeprezentace společnosti, jejích firemních hodnot, výhod, které nabízí svým zaměstnancům a na kariérní sekci webu. Ta totiž vypovídá o aktivitách realizovaných směrem k uchazečům o pracovní místo. Obsahem analýzy akademických, tedy bakalářských a diplomových, prací byly vlastnosti a zaměření personálních politik jednotlivých společností a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jakožto jeden z porovnávaných interních nástrojů employer branding.

7 Employer branding ve společnosti Metrostav a.s.

Metrostav při svém řízení lidských zdrojů uplatňuje personální management, který můžeme charakterizovat jako stabilizující, tzn. řízení je orientováno na udržení zaměstnanců a dosahování nízké míry fluktuace. Společnost si proto snaží uchovávat velký podíl kmenových zaměstnanců, což se jí s ohledem na průměrnou délku zaměstnaneckého poměru přes 10 let daří. Zároveň vypracovává kariérové řády podle profesí, je pro ni typický rozsáhlý benefitní systém a vypracovaný systém vzdělávání v organizaci, tedy interní nástroje důležité také pro budování značky zaměstnavatele.

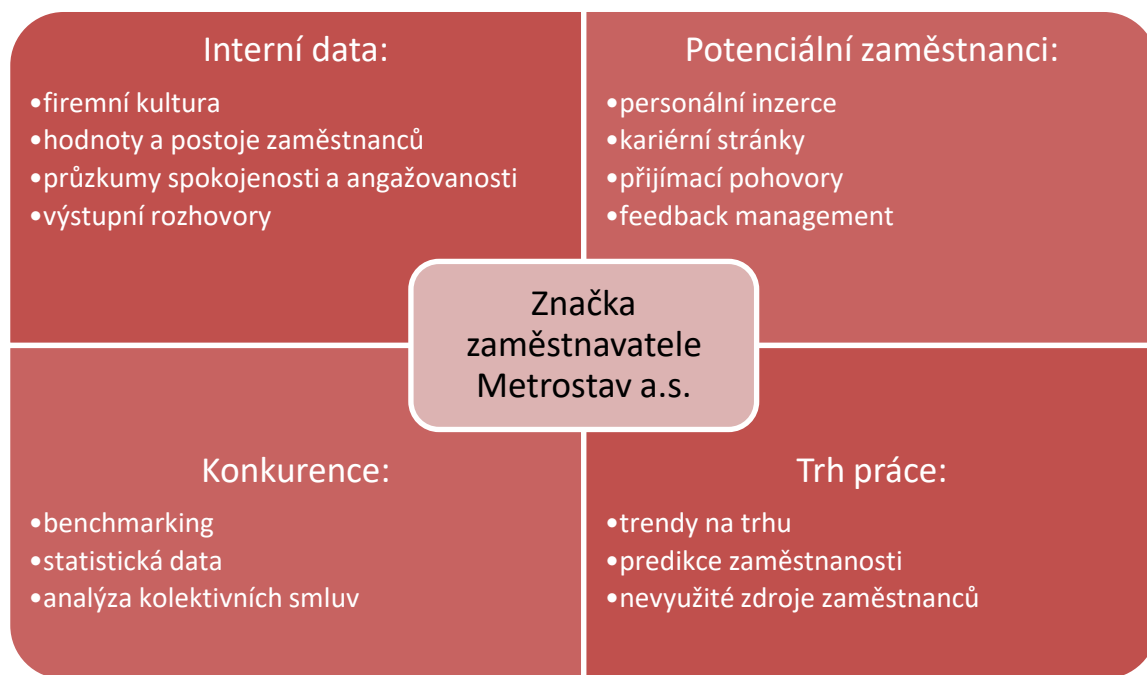
Vzhledem k tomu, že employer branding je součástí marketingových přístupů k řízení lidských zdrojů, je důležité zmínit, že personální oddělení Metrostavu má ve svém organizačním uspořádání již zmíněný útvar personálního marketingu, který zastřešuje celkem 5 zaměstnanců. Do jejich agendy spadají především tyto činnosti:

- nábor zaměstnanců – metodika a výběr nástrojů, specifická výběrová řízení, nábor studentů a absolventů, komunikace s partnery, péče o kariérní stránky, LinkedIn apod.;
- spolupráce s vysokými školami, středními průmyslovými školami, středními odbornými učiteli (včetně výchovy vlastního dělnického personálu v rámci projektu Zruční učni), a s tím spojená spolupráce také s cechy, Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy či s Hospodářskou komorou ČR;
- péče o talenty a program nástupnictví (tzv. personální rezervy), tedy identifikace talentů a zaměstnanců s potenciálem na vyšší pozice, vytváření jejich rozvojových plánů, pořádání individuálních i skupinových rozvojových aktivit, kariérní poradenství, a s tím související komunikace s liniovými manažery a vedením divizí;
- v neposledním případě tzv. ad hoc činnosti, nejčastěji v podobě průzkumů spokojenosti, plánování tréninkových programů, psychodiagnostika, prezentace společnosti a CSR aktivit.

Metrostav považuje svůj employer brand za jeden ze čtyř faktorů, které spoluutváří jeho celkovou firemní značku spolu s působením veřejného mínění, vnímáním společnosti ze strany zákazníků a investorů a vnímáním Metrostavu ze strany odborné veřejnosti. V rámci

značky firmy jako zaměstnavatele má pak společnost stanovenou základní hodnotovou propozici (EVP), jejíž zkušenostní body můžeme rozdělit do čtyř vymezujících oblastí, jak ukazuje obrázek 4. Ty společnosti slouží k identifikaci zdrojů, které k budování značky zaměstnavatele využívá, jinými slovy se jedná o přehled nástrojů, jak zjistit co a komu je potřeba komunikovat.

Obrázek 4: Hodnotová propozice employer brandu společnosti Metrostav a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní úprava

V rámci interních dat se společnost zaměřuje na to, jak vidí Metrostav jeho zaměstnanci, s čím si společnost spojují. Hlavními nástroji jsou proto interní průzkumy spokojenosti, angažovanosti a loajality zaměstnanců, roční hodnocení zaměstnanců, resp. jeho část určená pro vlastní vyjádření zaměstnanců, skupinové diskuze (focus groups) zaměřené na hlubší kvalitativní data typu hodnot a postojů pracovníků, data z personálního controllingu (odměňování, kariérní růst, fluktuace apod.) či strukturované rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Druhá oblast zkušenostních bodů se zaměřuje na vnímání potenciálních pracovníků, čím je společnost může přitahovat apod. U uchazečů se proto zaměřuje na feedback management v podobě online průzkumu reakcí a zpětné vazby na personální inzerci či kariérní stránky společnosti a v podobě získané zpětné vazby během přijímacích pohovorů a po nich. Poslední dvě oblasti hodnotové propozice se pak zaměřují na zjištění, jak si stojí konkurence společnosti, a také na celkový trh práce v podobě trendů, predikcí zaměstnanosti, výhledů do budoucna, hledání nevyužitých zdrojů zaměstnanců atd.

7.1 Interní nástroje employer brandingu ve společnosti Metrostav a.s.

Jak již bylo řečeno v teoretické části, interní nástroje budování značky zaměstnavatele jsou v podstatě veškeré personální činnosti a aktivity orientované na zaměstnance. Metrostav považuje péči o zaměstnance za podstatnou součást svého udržitelného rozvoje, zajišťuje politiku rovného zacházení se všemi zaměstnanci a trvale usiluje o to, aby zaměstnanci dodržovali zákony, firemní hodnoty a kulturu (Metrostav, 2014b).

7.1.1 Firemní kultura

Fungování společnosti Metrostav je založeno na relativní ekonomické stabilitě dlouhodobě fungující společnosti. Firemní kulturu můžeme charakterizovat jako poměrně konzervativní. Je utvářena v rámci jasných pravidel jednání a chování vedoucích i řadových pracovníků tak, aby všichni zaměstnanci respektovali etický kodex společnosti, sami sebe navzájem, ale zároveň tak, aby ve společnosti panovala atmosféra přátelského a inspirativního prostředí. Velký důraz je kladen na kvalitu a odbornost, v rámci mezilidských vztahů pak na kolegiální, týmovou spolupráci, vycházení si vstříc a ochotu vždy pomoci. Stavebnictví samo o sobě je značně týmový obor, kde vzájemná spolupráce a spolehlivost jsou klíčovými prvky úspěchu.

Ruku v ruce s tím jdou i základní hodnoty společnosti, uplatňované nejen uvnitř firmy, ale i navenek k jejím klientům, a to **profesionalita, důvěryhodnost a stabilita**. Metrostav trvale usiluje o vytváření bezpečného, tvůrčího a stabilního pracovního prostředí a vztahů založených na důvěře. (Metrostav, 2016e). Pro každého nového zaměstnance je proto vytvářen individuální adaptační plán, aby mu bylo umožněno seznámit a ztotožnit se s podmínkami způsobu práce, řízením společnosti, pracovním prostředím, etickým kodexem a celkově firemní kulturou jako takovou.

Ve firmě je vyznávána kultura bezpečnosti, bezpečnost práce a pracovního prostředí je totiž jednou z jejích největších priorit. Každoročně je proto pořádán interní motivační program Bezpečné pracoviště, kdy jsou oceňovány týmy vynikající odbornou péčí o bezpečnost práce a nulovou úrazovost. Jako deklaraci svých postojů a záměrů v této problematice si společnost velmi zakládá také na již šest let získávaném titulu Bezpečný podnik, který garantuje Státní úřad inspekce práce.

Metrostav dále v rámci podpory své firemní kultury a vztahů mezi pracovníky pořádá řadu akcí a aktivit pro své zaměstnance. Z celofiremních událostí se jedná např. o pravidelnou dělnickou party, divizní výjezdy, teambuildingové aktivity či vánoční večírek. Zároveň jsou

pořádány společné akce i v rámci jednotlivých divizí, úseků (resp. útvarů) či projektů, z těch se jedná například o křty, prorážky tunelů, předání staveb nebo tradiční svěcení sv. Barbory, patronky horníků a tunelářů.

Důležitým prvkem je mimo jiné i podpora určitým způsobem znevýhodněných zaměstnanců, ve společnosti je totiž významným prvkem silný sociální akcent, a to nejen uvnitř firmy, ale i směrem k jejímu okolí. Například zaměstnanci, kteří se dostanou do mezní životní situace, mohou využít Fond sociální pomoci Metrostavu, který funguje již od roku 1994. Jinou formu podpory pak představuje tzv. Senior klub, jenž již 14. rokem pomáhá bývalým zaměstnancům společnosti, kteří odešli do důchodu. Aktuálně má 300 členů, pro které jsou pravidelně organizovány aktivity typu různých besed či exkurzí (Metrostav, 2015b). Bývalí zaměstnanci, aktuálně v penzi, tak mají možnost zůstat v kontaktu nejen se svými kolegy, ale také s organizací a prací, která byla často velkou součástí jejich života po mnoho let.

7.1.2 Interní komunikace

Společnost Metrostav využívá řady rozmanitých prvků interní komunikace. Na jedné straně se jedná o prvky celofiremní, kam můžeme zařadit například dnes již obligátní využití intranetu, pravidelný newsletter zasílaný zaměstnancům emailem i další ad hoc informativní emaily s důležitým sdělením. Zároveň jsou využívány také některé komunikační prvky na úrovni jednotlivých divizí, kdy se jedná zejména o prostředky vizuální komunikace typu nástěnek, tištěných letáků na recepci apod. Mnoho komunikačních nástrojů je pak využíváno jak na úrovni celé firmy, tak v rámci jednotlivých divizí, sem patří především pracovní porady, různé výjezdy, konference či akce pořádané interním Centrem vzdělávání, jejichž rozsah záleží na konkrétním zaměření dané akce.

Zajímavým prvkem interní komunikace společnosti je pravidelné zasílání jedné dobré zprávy denně formou sms zprávy na všechny služební telefony s cílem zlepšit pracovní prostředí a navodit pozitivní atmosféru ve firmě. Podobný efekt spolu se snahou o posílení loajality a týmového ducha pracovníků mají také různé filantropické a CSR projekty, účast zaměstnanců Metrostavu na nich a samozřejmě jejich komunikace. Také v interní komunikaci se tak projevuje silný sociální aspekt formující firemní kulturu.

Důležitou součástí, a to právě z pohledu budování značky zaměstnavatele, je pravidelné vyhodnocování a oceňování nejlepších zaměstnanců. Každoročně totiž Metrostav vyhlašuje vítěze mezi pracovníky v těchto kategoriích: Dělník roku, Mistr roku, Manažer

junior roku, Vedoucí projektu roku, Stavbyvedoucí roku, Student – asistent roku, Přípravář roku a Osobnost roku (Metrostav, 2016c). Cílem udělování těchto cen je posílení angažovanosti zaměstnanců, spoluutváření firemní kultury a motivace pracovníků k co nejlepším výkonům, získání titulů je totiž spojeno nejen s prestižním postavením zaměstnance, ale také s finanční odměnou.

V teoretické části byla zmíněna také autokomunikace, stojící na pomezí mezi interní a externí komunikací společnosti a mající pozitivní efekt na employer branding. Autokomunikační nástroje využívá i společnost Metrostav, můžeme mezi ně zařadit např. firemní profil na sociální síti Facebook či pravidelný čtrnáctideník společnosti. Ten je vydáván a distribuován v tištěné i elektronické podobě, která je vždy vyvěšena na intranetu, webových stránkách společnosti a právě na zmíněném Facebookovém profilu. Obsahuje zprávy týkající se řízení společnosti, její činnosti, tedy různé informace a fotodokumentaci ze staveb či projektů v ČR i zahraničí, dále reportáže z akcí pro zaměstnance, charitativní činnosti společnosti, ale i rozhovory s vedoucími zaměstnanci, představení studentů na praxi a jejich pohled na práci v Metrostavu či sloupek odborů. Periodikum tak komunikuje v podstatě o veškerém dění uvnitř společnosti s využitím prvků, které mohou spoluutvářet značku společnosti jako zaměstnavatele.

7.1.3 Motivace a odměňování

Existence odborového svazu a pravidelné sjednávání kolektivní smlouvy výrazně ovlivňují některé personální činnosti ve společnosti Metrostav, což se nejvíce projevuje právě u motivace a odměňování zaměstnanců. Společnost má proto vypracovaný motivační program zaměřený na odměňování, se kterým jsou zaměstnanci seznámeni. Jedná se o součást tzv. organizačně řídicí dokumentace, tato norma je zaměřena na hmotnou stimulaci a popisuje veškeré motivační nástroje využívané směrem k zaměstnancům.

Tato dokumentace je propojena s uzavřenou kolektivní smlouvou, kde jsou nadefinované minimální mzdové tarify pro jednotlivé mzdové stupně v podobě hodinových i měsíčních tarifů. Dále jsou zde stanoveny poskytované mzdové příplatky (např. za práci přesčas, za vedení apod.), odměny zaměstnancům u příležitosti pracovního výročí či při odchodu do důchodu, výše finanční pomoci zaměstnancům v mezních životních situacích a zaměstnanecké benefity. Mezi ty patří zejména (Metrostav, 2015a):

- 1 týden dovolené nad výměru stanovenou zákoníkem práce,
- podpora zdravotní prevence,

- podpora regenerace v podobě poukázek na poskytování služeb,
- podpora stravování, tj. stravenky,
- příspěvek na penzijní připojištění a další.

Navíc k benefitům sjednaným v kolektivní smlouvě společnost zaměstnancům poskytuje také 2 dny Sick Day.

Systém odměňování jako takový je v Metrostavu poměrně složitý, liší se u technickohospodářských a dělnických pracovníků, u zaměstnanců zařazených na projektech, provozech, střediscích a oblastech. Technickohospodářští pracovníci, kteří nepracují na projektech (tj. „režijní“ THZ), mají fixní mzdu a roční prémiový příslib, který má 3 části:

1. část vázanou na hospodářský výsledek dané organizační jednotky, pod kterou zaměstnanec spadá,
2. část vázanou na plnění kvartálních prémiovaných úkolů,
3. část vázanou na měkké faktory, jež jsou součástí pravidelného hodnocení pracovníků.

Vzájemný poměr jednotlivých částí se pak liší podle toho, zda se jedná o vedoucího pracovníka, nebo ne. Technickohospodářští zaměstnanci, kteří pracují na projektech, mají řídicí smlouvy specifikované na základě projektu a jejich odměňování je proto určeno těmito smlouvami. Oproti tomu odměny dělnických pracovníků se odvíjí od již zmíněných minimální hodinových výdělků na základě tarifů sjednaných v kolektivní smlouvě, ke kterým jsou připočítávány prémie na měsíční bázi až do dvojnásobné výše příslušného tarifu. Úplně stranou pak stojí pracovníci umístění na zahraničních projektech, jejichž mzda je ovlivněna platnou legislativou daného státu.

Na odměňování má kromě kolektivního vyjednávání vliv také pokračující problematika situace ve stavebnictví a tlak společnosti na snižování nákladů, zejména osobních. V roce 2014 dosáhl průměrný měsíční výdělek na jednoho zaměstnance výše 44 234 Kč, což oproti roku předchozímu představovalo nárůst o 2 %. Tento nárůst byl však v převážné míře způsoben vyššími mzdami zaměstnanců pracujících právě na zahraničních zakázkách (Metrostav, 2014b).

7.1.4 Vzdělávání a rozvoj

Ve stavebnictví se v důsledku neustále technického a technologického pokroku mění a zvyšuje požadovaná odborná způsobilost, potřeba vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve

společnostech proto dosahuje výrazné důležitosti a nutnosti. Firma Metrostav si tuto potřebu uvědomuje a trvale tak věnuje pozornost vzdělávání a rozvoji znalostí i dovedností všech skupin personálu. Konkrétní vzdělávací programy připravuje Centrum vzdělávání Skupiny Metrostav ve spolupráci s vedením společnosti a divizí. Při vzdělávání je přitom kladen důraz na kvalitu a bezpečnost vykonávané práce, znalosti principů řízení, metod a postupů podle organizačně řídicí dokumentace (Metrostav, 2014b).

Společnost má vytvořen ucelený systém vzdělávání, který se orientuje nejen na odborný a osobnostní rozvoj pracovníků, ale také na výuku světových jazyků, jejímž cílem je podpora zaměstnanců k realizaci zakázek v zahraničí. Zároveň je pozornost věnována přípravě personálních rezerv na klíčové manažerské pozice, tzv. plány následnictví, a celkové výchově pracovníků. V případě výchovy pracovníků jsou pro společnost nejvíce klíčové následující profese. Z dělnických profesí tesař, strojník, zámečnický, elektrikář a svářeč jakožto představitelé nosných technologií Metrostavu, u kterých se společnost snaží vychovávat pracovníky již od střední školy, resp. středního odborného učiliště. V takovém případě se přímé náklady na výchovu pracovníka pohybují mezi 50 a 100 tisíci Kč podle toho, zda společnost hradí studentovi také domov mládeže. K tomu jsou samozřejmě vynakládány také náklady nepřímé typu marketingových nákladů, náborové kampaně, nákladů na zaučení apod. Co se týče technicko-hospodářských profesí, u těch je výchova orientována na profese přípraváře, mistra a stavbyvedoucího. Pro ně je vytvářen systém pro zkvalitnění jejich připravenosti účinně reagovat na aktuální podmínky stavebního trhu v České republice a na nové trendy v materiálech či technologických postupech ve výstavbě.

V souvislosti s výchovou pracovníků a plány následnictví je v Metrostavu zaveden i systém kariérního růstu. Ten je založen ze 40 % na potenciálu pracovníka, ze 40 % na jeho výkonech a pouze z 20 % na dosavadní praxi, právě kvůli možnosti jeho výchovy a rozvoje. Nominace pracovníků pro zařazení do programu řízení kariéry pocházejí od liniového manažera, schvaluje je příslušný ředitel divize resp. výkonný ředitel, poté následují také rozhovory s personálním ředitelem či jeho zástupcem a finální schválení nominovaných generálním ředitelem. Požadované profese zaměstnanců, v rámci kterých jsou jednotliví pracovníci do programu vybíráni, se přitom sestavují na základě následujících začleňování:

- dle převládajícího druhu stavebních činností,
- dle věku jednotlivých dlouhodobých odborníků (především pro plány následnictví),

- a dle momentálních potřeb společnosti.

Celkově se však jedná o daleko složitější systém zahrnující také přirozenou odchodovou a očekávané změny v technologiích. Společnost proto vytváří konkrétní plány s výhledem na 4 roky, které jsou každoročně upravovány a na kterých se podílí více úseků.

Konkrétní nominace pro kariérní růst, stejně jako většina identifikovaných potřeb vzdělávání a rozvoje, jsou založeny především na pravidelném ročním **hodnocení zaměstnanců** a na pravidelných rozhovorech se zaměstnanci ohledně budoucí náplně jejich pracovního místa a stanovení jejich cílů, které začínají již v rámci adaptační doby zaměstnance, kdy dochází k prvnímu nastavení cílů. Ty jsou pak vyhodnoceny po 3 a 11 měsících, neboť adaptační doba zaměstnanců Metrostavu zpravidla trvá po dobu zkušební a zbytek doby určité. Pravidelné roční hodnocení přitom sleduje především následující kritéria: dosahování všech stanovených cílů, odbornou způsobilost, kvalitu vykonané práce, přínos pro tým, komunikaci v rámci týmu a ochotu ke spolupráci, péči o zákazníka, splnění cílů týkajících se dovedností a vzdělávání, sdílení know-how, bezpečnost práce či vlastní iniciativu a zájem o rozvoj. Vidíme tedy, že velká část sledovaných kritérií při hodnocení zaměstnanců je zaměřena právě na vzdělávání a rozvoj, ve společnosti jsou totiž tyto dvě činnosti silně propojeny.

7.1.5 Angažovanost a spokojenost zaměstnanců

Společnost Metrostav provádí nejen pravidelné roční hodnocení, ale v roce 2016 proběhl také průzkum spokojenosti zaměstnanců. Ten byl zaměřený na těchto 8 oblastí: spokojenost s vedením, s nadřízeným, s přístupem k zaměstnancům, s komunikací, s atmosférou na pracovišti, s pracovními podmínkami, s odměnou a s osobním i profesním rozvojem. Zároveň byl doplněn právě o oblast angažovanosti, motivace a také identifikace zaměstnanců se společností (Zámečník, 2016). Jinými slovy se průzkum spokojenosti zaměřil na veškeré oblasti, které jsou součástí interních nástrojů employer brandingu, tedy odráží se ve značce organizace jako zaměstnavatele a v celkové loajalitě jejich zaměstnanců.

Průzkum zajišťoval externí dodavatel T&CC Online, obsahoval celkem 40 tvrzení rozdělených do vyjmenovaných oblastí. Zaměstnanci vyjadřovali svůj souhlas s tvrzením pomocí pětistupňové škály souhlasu/nesouhlasu a určovali také míru důležitosti každé položky. Zároveň měli možnost u každé oblasti dopsat komentář. Dotazníky měly vysokou návratnost, celkově 71 %, ve všech divizích pak návratnost přesáhla 60 %. Dělníci společnosti vyplňovali tištěné dotazníky se zachováním anonymity, technicko-hospodářští pracovníci pak

odpovídali elektronicky, taktéž anonymně. Stručné výsledky průzkumu byly následně komunikovány prostřednictvím pravidelného čtrnáctideníku společnosti, došlo tedy i k jejich zpřístupnění pro okolí firmy. Podrobné výsledky byly zveřejněny pouze v rámci společnosti, a to na intranetu a prostřednictvím emailu, navíc byly ještě prezentovány výsledky za jednotlivé divize na jejich rozšířených poradách za přítomnosti zástupce personálního ředitele a jednatelky společnosti T&CC a dále do dalších útvarů divizí a na projekty prostřednictvím jejich personálních manažerů (Zámečník, 2016).

Na spokojenost zaměstnanců má mimo jiné vliv jejich žebříček hodnot. My jsme se v rámci našeho dotazníku předloženého společnosti Metrostav uchýlili k zjednodušení, kdy měla společnost na základě prováděných průzkumů určit pořadí důležitosti v rámci tří předem daných kritérií: peníze, stabilita práce a mezilidské vztahy. V průměru tak na prvním místě jakožto nejdůležitější kritérium byla stanovena stabilita práce, na místě druhém mezilidské vztahy a na třetím místě, tedy pouze v rámci těchto tří kritérií nejméně důležitá hodnota, peníze. Avšak toto zprůměrování je značně omezující, jak je totiž vidět v následující tabulce prezentující výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců Metrostavu z března 2016, zaměstnanci si kromě stability a vztahů také považují například zajímavosti a smysluplnosti své práce, naopak právě s finančním ohodnocením moc spokojeni nejsou.

Tabulka 2: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti Metrostav a.s.

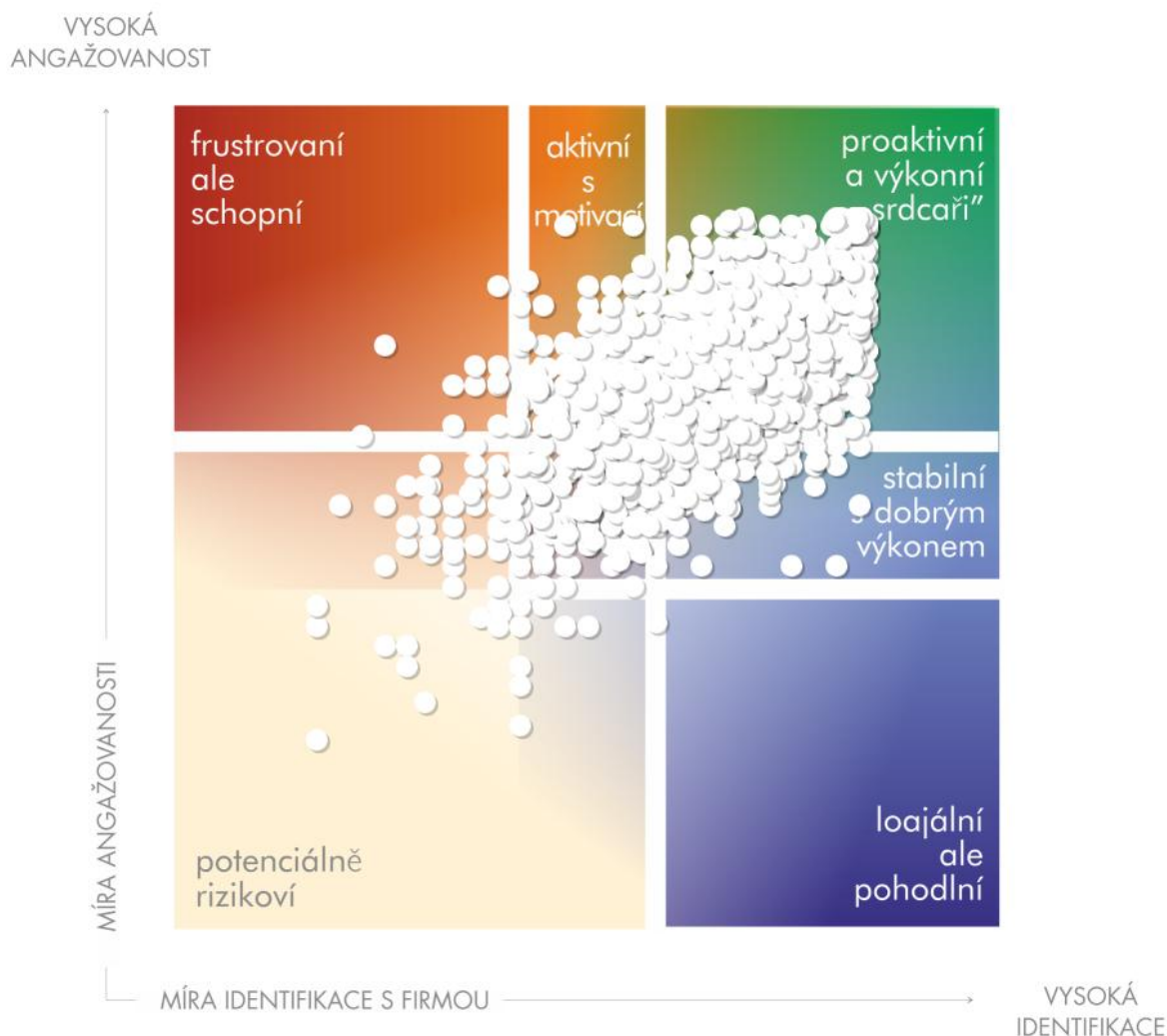
Čeho si na své práci v Metrostavu zaměstnanci nejvíce váží:	Co zaměstnancům na práci v Metrostavu nejvíce vadí:
1. Stabilita firmy a jistota zaměstnání.	1. Finanční ohodnocení.
2. Práce v dobrém kolektivu.	2. Mediální kauzy spojené s Metrostavem.
3. Dělají to, co je baví.	3. Množství administrativy.
4. Možnost podílet se na špičkových stavbách.	4. Nejistota a obavy z budoucnosti.
5. Možnost dlouhodobého uplatnění a perspektivy.	5. Pracovní přetížení a stres z práce.

Zdroj: interní materiály společnosti, vlastní úprava

Již bylo zmíněno, že kromě spokojenosti zaměstnanců se průzkum věnoval také jejich angažovanosti a identifikaci s organizací. Angažovanost přitom vyjadřovala, jak jsou zaměstnanci ochotní a vnitřně motivovaní podávat vysoký výkon a dosahovat výsledků i v nepřítomnosti nadřízeného a bez aktivní pobídky z jeho strany. Identifikace na druhé straně se týkala sounáležitosti a postoje zaměstnanců k firmě, čili zda a jak se cítí být její nedílnou součástí (T&CC Online, 2016). Oba faktory přitom vyšly jako vysoké,

73 % zaměstnanců se pohybuje na škále od stabilních s dobrým výkonem, přes aktivní a výkonné až po proaktivní a výkonné označované také jako srdcaři. Právě ti se nejčastěji stávají ambasadory a obhájci společnosti a její značky, tedy i employer brandu. Je vhodné je zapojit do veškeré komunikace, včetně náboru nových zaměstnanců. Metrostav má tedy ve svých zaměstnancích v tomto ohledu výrazný potenciál. Graf vyjadřující procentní zastoupení respondentů v jednotlivých kategoriích zobrazuje obrázek 5.

Obrázek 5: Míra angažovanosti a identifikace zaměstnanců společnosti Metrostav a.s.



Zdroj: interní materiály společnosti

7.2 Externí nástroje employer brandingu ve společnosti Metrostav a.s.

Z pohledu teorie byly externí nástroje budování značky zaměstnavatele definovány jako všechny aktivity podniku směřované k jeho okolí. Hlavní součástí těchto nástrojů jsou externí komunikace a získávání a výběr zaměstnanců, jejichž prostředky a účinky se navzájem

ovlivňují a prolínají. Podívejme se proto, jak jsou tyto činnosti realizovány ve společnosti Metrostav a.s., kde byl aplikován empirický výzkum.

7.2.1 Externí komunikace

Externí komunikace je vždy velice obsáhlou záležitostí a platí to tak i u společnosti Metrostav a.s. Můžeme do ní zařadit komunikaci s dodavateli, komunikaci s odběrateli, tedy zákazníky, komunikaci s veřejností a samozřejmě také komunikaci s potenciálními zaměstnanci, té se bude věnovat také následující podkapitola týkající se získávání a výběru pracovníků, neboť externí komunikace je výraznou součástí této personální činnosti.

Externí komunikace v podstatě pochází od každého jednotlivce společnosti, v řízené podobě ji však v Metrostavu mají na starosti především útvar vztahů k veřejnosti, tiskový mluvčí společnosti Ing. Vojtěch Kostih, MBA se svým útvarem, personální oddělení a útvary marketingu. Ti se věnují celkovému budování vztahů s veřejností, vydávání tiskových zpráv, přípravě a vydávání veškerých tištěných dokumentů společnosti jako jsou roční zprávy, propagační materiály, pravidelný čtrnáctideník apod. Zároveň také útvar vztahů k veřejnosti provádí pravidelný audit vizuálního stylu na stavbách, jehož cílem je právě zjištění, jak vidí dílo Metrostavu veřejnost. Vnímání vnější činnosti společnosti, tedy její celkové značky, totiž výrazně ovlivňuje i vnímání společnosti jako zaměstnavatele, tj. její employer brand.

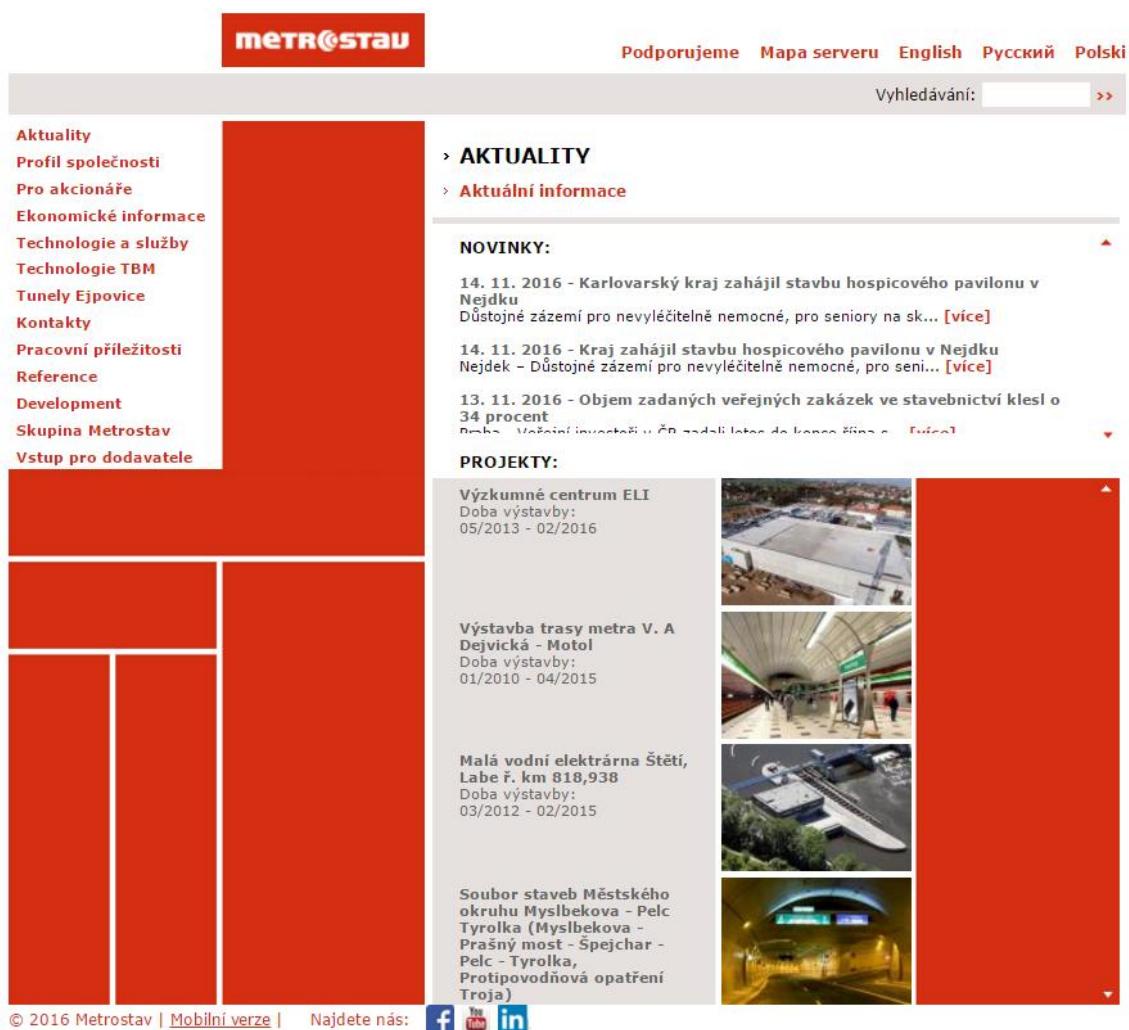
Součástí vztahů s veřejností společnosti je také její sociálně a společensky odpovědné chování, v rámci něž dlouhodobě finančně podporuje řadu vzdělávacích, zdravotních, kulturních a jiných neziskových organizací a jejich projektů. Samotní zaměstnanci Metrostavu např. pravidelně darují krev v rámci akce „Daruj krev s Metrostavem“ či se účastní firemního dobrovolnictví. Společnost je také členem platformy Byznys pro společnost, jež každoročně uděluje ocenění TOP Odpovědná firma, v rámci kterého byl v roce 2013 oceněn také Metrostav, a to v kategorii Firma vstřícná k seniorům díky již zmíněnému Senior klubu a v kategorii Firma a škola za projekt Zruční učni, kterému se bude podrobně věnovat následující podkapitola. V roce 2016 společnost Metrostav a.s. navíc získala Národní cenu České republiky za sociální odpovědnost a udržitelný rozvoj v podnikatelské sféře.

Z pohledu employer brandingu je pak v dnešní době výrazným prvkem externí komunikace webové stránky společnosti a její prezentace na sociálních sítích. **Webové stránky** Metrostavu na první pohled sice odpovídají designu společnosti a mohou zprvu na návštěvníka působit jednoduše a přehledně, zároveň však působí poněkud zastaralým

dojem, ačkoliv informace jsou zde pravidelně aktualizovány. Webu chybí jasný nápad a příběh, který by prezentovaly, obsahuje totiž obrovské množství informací, ale ne všechny jsou relevantní a lehké dohledatelné.

Menu webových stránek je strukturované do 13 položek podle několika kritérií. Najdeme zde sekce podle toho, za jakým účelem by mohl návštěvník web otevřít, jako jsou profil společnosti, ekonomické informace, kontakty, pracovní příležitosti či reference. Zároveň zde najdeme položky určené jen pro některé návštěvníky, do této kategorie můžeme zařadit sekci pro akcionáře či vstup pro dodavatele. K tomu jsou přidány v podstatě čtyři rubriky týkající se činnosti organizace: Technologie a služby, Technologie TBM, Tunely Ejpovice a Development. Posledními položkami menu jsou aktuality a odkaz na Skupinu Metrostav. Již při pohledu na menu a jeho rozbalovací položky nemusí být proto návštěvníkovi webu jasné, kde by mohl najít potřebné informace, což ho může od dalšího hledání odradit a vést k opuštění stránek. Pro částečné vyvážení tohoto aspektu je hned na domovské stránce webu vyhledávací okno a také mapa serveru, která zobrazuje přehled všech položek v menu a jejich součástí.

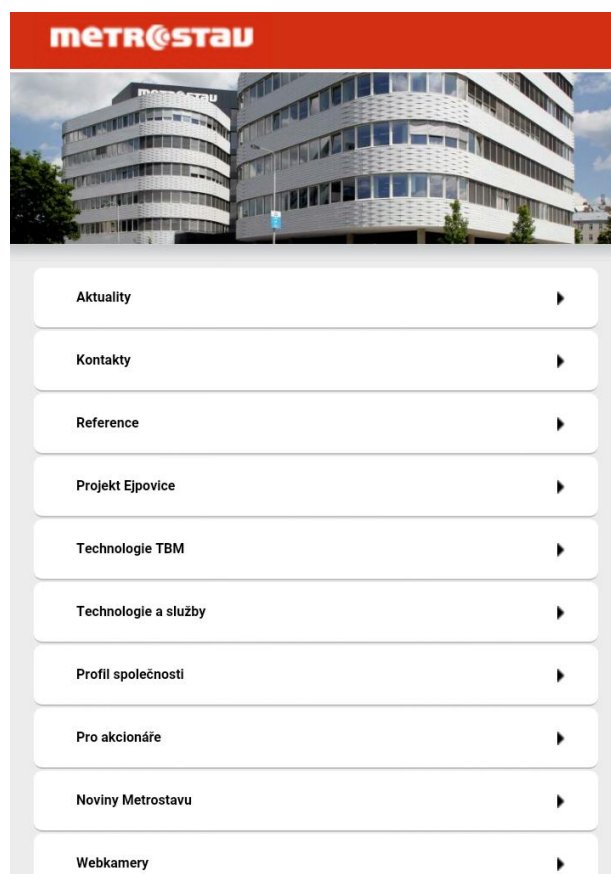
Obrázek 6: Webové stránky společnosti Metrostav a.s.



Zdroj: Metrostav, (2016f)

Webové stránky společnosti existují nejen v české verzi, ale také v anglické, ruské či polské variantě pro zahraniční návštěvníky. Ty však nepodporuje mobilní zobrazení, které je celkově po stránce obsahu značně stručnější. Například rubriky týkající se činnosti organizace, profilu společnosti, aktualit, kontaktů, referencí či části pro akcionáře zůstaly zachovány (viz obrázek 7). Navíc je mobilní verze oproti klasickému webu doplněna o přímý odkaz na jednotlivá čísla novinového čtrnáctideníku Metrostavu ke stažení či položku Webkamery obsahující pohled na vystavený bytový areál v Hostivaři. Návštěvník prohlížející si stránky z mobilního telefonu však vůbec nenalezne např. kariérní sekci, jejíž mobilní verze je v dnešní době obzvláště důležitá a považována téměř za nutnost.

Obrázek 7: Mobilní verze webových stránek společnosti Metrostav a.s.



Zdroj: Metrostav, (2016g)

Co se týče **kariérní sekce** webových stránek, návštěvník ji v klasickém zobrazení nalezne pod položkou Pracovní příležitosti. Ta obsahuje několik rubrik. Za prvé představení se společnosti, kde Metrostav vyjmenovává své hlavní přednosti a firemní hodnoty. Jedná se však o pouhý text, kde není využita žádná zajímavá infografika, obrázky či představení reálných týmů a pracovníků, které by potenciálnímu uchazeči o pracovní místo názorněji prezentovaly společnost a její firemní kulturu a které by ho mohly výrazně zaujmout. Druhou rubrikou je přehled volných pracovních míst, a to nejen ve společnosti Metrostav a.s., ale v celé Skupině Metrostav. Tyto inzerované pozice jsou rozděleny do 4 skupin mezi technickohospodářské pozice, absolventské pozice, stáže a dělnické profese. Zároveň je zde uveden i odkaz pro registraci zájemců do interní databáze společnosti pro ty, kteří nenašli odpovídající pracovní nabídku.

Další rubrika kariérní sekce se věnuje představení příležitostí pro absolventy, a to zvlášť pro absolventy vysokých a středních škol a zvlášť pro absolventy učebních oborů. V obou případech se jedná o stručnou sumarizaci toho, co absolventi prací ve společnosti Metrostav získají, pokud se přihlásí k výběrovému řízení na některou z vypsaných pozic.

Následuje položka týkající se spolupráce společnosti se studenty již během jejich studia, která je z hlediska formy v podstatě totožná, liší se jen obsahem slov, kdy se nejedná o text pro absolventy, ale o text popisující studentský program nabízený společností.

Pravděpodobně nejzajímavější částí kariérní stránky z hlediska jejího vzhledu je rubrika Šance pro žáky 9. tříd, kde Metrostav stručně představuje svůj stipendijní program pro smluvní žáky a střední školy, které je připravují. Součástí je přehled učebních oborů, které společnost podporuje, kde je nejenom vysvětleno, co jednotlivé profese obnáší, ale jsou zde vloženy i tři ilustrační fotografie žáků při práci, což jsou bohužel jediné ilustrační prvky, které Metrostav na svém kariérním webu používá. V poslední rubrice týkající se popisu obecného průběhu výběrového řízení ve společnosti se opět vrací k prostému, nevýraznému textu. Může se tak stát, že ho řada návštěvníků jakožto potenciálních uchazečů o pracovní místo přeskóčí, ačkoliv obsahuje pro ně zajímavé informace.

Součástí webových stránek společnosti jsou také odkazy na její profily na **sociálních sítích**, z kterých Metrostav využívá a spravuje své profily na Facebooku, LinkedInu a YouTube. Nejaktivněji přitom působí právě na Facebooku, kde každý týden sdílí minimálně jeden příspěvek, často i více. Nejčastěji zde společnost sdílí různé fotografie z probíhajících či dokončených zakázek a pořádaných i podporovaných akcí. Zároveň tyto příspěvky využívá také k dialogu s ostatními uživateli sociální sítě, odpovídá proto na jejich dotazy a dále reaguje na jejich komentáře. Na svůj profil dále nahrává vždy aktuální číslo svého novinového čtrnáctideníku a má ho propojen i se svým kanálem na YouTube, kde sdílí videa ze svých zakázek s cílem zaujmout veřejnost a přinést často neobvyklý pohled na svou činnost. Profil na Facebooku však vůbec společnost nevyužívá k představení zajímavých příběhů svých zaměstnanců, ani pro získávání pracovníků, sdílení aktuálně nabízených pozic či k představení nabízené spolupráce pro studenty a rozsáhlé podpory stavebních učňovských oborů.

Oproti tomu profil na profesní sociální síti LinkedIn využívá společnost velice sporadicky, příspěvky jsou totiž přidávány s frekvencí nižší než jednou za měsíc. Zde Metrostav prezentuje především své úspěchy (např. nedávné obdržení ceny Stavba roku 2016), sdílí zde pozvánky na dny otevřených dveří a jiné akce pro veřejnost. Zřídka kdy sem společnost přidává příspěvky týkající se některé ze zakázek, avšak snaží se jednou za čas využít profilu k náboru do svého programu pro absolventy stavebních fakult vysokých škol.

Právě ti zde mohou být její největší cílovou skupinou, ke kterým by zde společnost měla směřovat svou komunikaci.

7.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Nosným pilířem stavebnictví stejně jako ve většině oborů je kvalifikovaná pracovní síla a zaměstnanecký potenciál. Stavebnictví se přitom potýká s vysokým průměrným věkem pracovníků, personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců jsou proto zaměřeny především na využívání zdrojů v oblasti učňovského školství, středoškolského a vysokoškolského vzdělávání, kde je však výrazný nedostatek žáků a studentů s technickým zaměřením.

Ve společnosti Metrostav více jak 40 % všech zaměstnanců tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním a přibližně 10 % zaměstnanců tvoří ti, co byli společností přímo osloveni na střední škole nebo středním odborném učilišti. Každoročně je přijímáno mezi 50 a 60 absolventy vysokých škol a neustále Metrostav zaměstnává kolem 50 studentů na dlouhodobých stážích. Spolupráce se školami tak představuje výraznou část aktivit v rámci získávání a výběru zaměstnanců.

Spolupráce s vysokými školami představuje pro Metrostav již tradiční součást náborových aktivit. Společnost spolupracuje převážně, a to z 95 %, se školami s technicky zaměřenými obory, konkrétně se třemi hlavními stavebními fakultami v ČR, kterými jsou Fakulta stavební Českého vysokého učení technického v Praze, Fakulta stavební Vysokého učení technického v Brně a Fakulta stavební Vysoké školy báňské v Ostravě. Kromě stavebních fakult spolupracuje také se strojnými obory či s partnery na Slovensku. Ze zbylých 5 % je spolupráce s vysokými školami zaměřena na obory ekonomické, a to především na Vysoké škole ekonomické v Praze a na České zemědělské univerzitě v Praze.

V rámci spolupráce s vysokými školami se zaměstnanci společnosti aktivně zapojují do výuky v podobě přednášek či exkurzí, dále Metrostav pořádá různé akce pro studenty, nabízí jim pomoc s bakalářskými a diplomovými pracemi, stáže či placené odborné praxe, v rámci nichž je každému studentovi po celou dobu přidělen osobní patron. V neposlední řadě také společnost sponzoruje řadu studentských soutěží, příkladem je fotografická soutěž Českého vysokého učení technického v Praze s názvem Tvýma očima.

Vzhledem k tomu, že Metrostav každoročně přijímá 50 - 60 absolventů (konkrétně v roce 2015 bylo přijato 59 absolventů), je součástí jeho spolupráce s vysokými školami také

vytipovávání a oslovení konkrétních studentů. Při tomto výběru však společnost uplatňuje přísná kritéria zaměřená na osobnostní i výkonové charakteristiky, praxi během studia i jazykovou vybavenost. Cílem je totiž nalézt a získat jen ty nejlepší.

Podobný systém spolupráce je využíván také na **středních technických školách**. Opět jsou aktivně zapojováni zaměstnanci společnosti do výuky a naopak také vytipovaní studenti jsou aktivně zapojeni ve společnosti. V roce 2015 bylo přijato takto vytipovaných a vybraných 32 absolventů středních škol. Zároveň Metrostav spolupořádá a účastní se různých dovednostních soutěží a věnuje partnerským středním školám materiál jako je cement, šterk či ocelové sítě pro využití na praktický nácvik (Metrostav, 2015b).

Součástí spolupráce se středními technickými školami je dále velice ucelený systém spolupráce Metrostavu orientovaný především na učně, tedy na **střední odborná učiliště** (ty jsou často spojená se střední školou), nazývaný jako projekt **Zruční učni**. Cílem tohoto projektu je zvýšit zájem žáků základních škol o stavební obory a předání know-how mladým řemeslníkům. Metrostav tak spolupracuje na výchově vlastních dělníků se dvěma smluvními školami, s Akademií řemesel Praha v rámci Střední školy technické na Zeleném pruhu a se Střední průmyslovou školou stavební a Střední odbornou školou stavební a technickou v Ústí nad Labem. Zároveň je kvůli rostoucí potřebě dělníků do projektu zařazeno dalších 5 škol se statutem spolupracující školy:

- Střední škola designu a řemesel Kladno,
- Střední škola řemeslná Jaroměř,
- Střední průmyslová škola Chrudim,
- Střední odborná škola stavební a Střední odborné učiliště stavební Kolín,
- Vyšší odborná škola stavební a Střední škola stavební Vysoké Mýto.

Projekt spočívá ve výběru tzv. smluvních žáků, kterým je nabídnuta smlouva o finanční podpoře, v rámci které Metrostav žákovi garantuje zajištění přípravy na povolání a zaváže se k poskytování finanční podpory během tříletého studia. Součástí podpory je měsíční stipendium, příspěvky na obědy, MHD, učební pomůcky, zajištění profesního náradí a pracovního oblečení, v případě potřeby také ubytování a celodenní strava. Nejlepším žákům je navíc vyplácena finanční odměna v podobě průběžných bonusů za studijní výsledky. Zároveň je žákovi umožněna praxe během studia a po jeho úspěšném dokončení má jistotu zaměstnání ve společnosti, a to v podobě pracovního poměru na dobu neurčitou. Žák na druhé straně se zavazuje k řádnému plnění všech studijních povinností, např. v případě špatného

prospěchu či neomluvených absencí dochází ke snižování příspěvku až k vypovězení dohody, a také se zavazuje k uzavření pracovního poměru s Metrostavem po vyučení, v kterém musí setrvat minimálně tři roky.

Spolupráce se žáky probíhá v několika důležitých krocích, které začínají již samotnou náborovou akcí Metrostavu. Se zájemci z řad žáků i jejich rodiči se pak konají pohovory, na základě kterých jsou zařazováni do předvýběru. V rámci tohoto předvýběru jsou vyhodnocovány také informace od učitelů a pověřených pracovníků společnosti, hlavními kritérii jsou přitom zájem o obor, spolehlivost, ochota se učit a základní manuální zručnost. Vybraní nejlepší žáci absolvují lékařskou prohlídku a uzavřou se společností smlouvu o hmotném zabezpečení. V průběhu studia pak dochází k průběžnému i každoročnímu vyhodnocování jejich výsledků a plnění studijních povinností. Po celou dobu projektu jsou žákům přiděleni patroni z jednotlivých divizí, kteří jsou zapojeni do výběrového řízení, celé doby studia i nástup absolventa do pracovního poměru a jeho následnou adaptaci. V roce 2015 se takto připravovalo celkem 82 smluvních žáků v oborech zedník, tesař, strojník, zámečnický a elektromontér, do pracovního poměru pak nastoupilo 26 vyučených žáků (Metrostav, 2015b). Ve školním roce 2016/2017 probíhá spolupráce se zaměřením na následující specializace: zedník, tesař, zámečnický, elektrikář, strojník a truhlář.

Společnost Metrostav se mimo projektu Zruční uční také aktivně podílí na konkrétních návrzích týkajících se inovace školního vzdělávacího programu stavebních učňovských oborů. Zaměstnanci se proto účastní zkoušek, jednají o stavu učňovského školství na úrovni Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a jsou spolutvůrci Návrhu systémových opatření pro zlepšení stavu středního technického vzdělávání. Na spolupracujících školách je proto dokonce od letošního školního roku 2016/2017 zaveden pilotní projekt modulové výuky zaměřený na změnu v rozvržení podílu teoretické a praktické výuky s důrazem na posílení praxe ve 3. ročníku tak, aby byl umožněn jednodušší přestup žáků ze školy do pracovního života. Součástí je také individuálnější přístup k žákům, využití motivačních programů, podpora výuky cizích jazyků či plynulá návaznost maturitních oborů.

Metrostav celkově hodnotí své získávání a výběr zaměstnanců jako dobře zvládnuté procesy, kdy získaní pracovníci opravdu odpovídají potřebám společnosti, při výběru jsou přitom uplatňovány metody tak, aby bylo možné odkrýt dovednosti uchazečů. Výběrová řízení probíhají standardně ve 2 až 3 kolech. Součástí je vždy předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a osobní pohovor, kterého se zpravidla účastní

personalista a budoucí nadřízený. Pohovor většinou probíhá formou strukturovaného rozhovoru a obsahuje otázky zaměřené na zjištění relevantních profesních zkušeností, ověření motivace, jazykových znalostí, osobnostních předpokladů apod. (Metrostav, 2016d).

7.3 Srovnání s konkurencí

Pro lepší ilustraci a zhodnocení situace ve společnosti Metrostav, je vhodné získané poznatky o interních a externích nástrojích budování značky zaměstnavatele komparovat s jejími hlavními konkurenty. Těmi jsou především velké stavební společnosti HOCHTIEF CZ a.s., OHL ŽS, a.s., Skanska a.s. či STRABAG a.s., spadající do skupin významných nadnárodních stavebních korporací.

Než si uvedeme podrobné srovnání jednotlivých nástrojů u výše uvedených stavebních společností se stavební společností Metrostav, podívejme se ještě na využitelný souhrnný nástroj benchmarkingu, tj. srovnání s konkurencí, kterým jsou studie hledající nejlepší zaměstnavatele na trhu. V České republice je jedna z těchto studií realizována společností Universum. Ta provádí průzkum s názvem „Czech Republic's Most Attractive Employers“ mezi studenty i profesionály. V tomto žebříčku se stavební firmy umísťují, především v kategorii technických oborů. V roce 2016 se nejlépe umístila společnost Metrostav, a to na 5. místě mezi technickými obory, stala se tak nejlepším zaměstnavatelem ve stavebnictví v rámci této studie. Na místě 7. pak skončila Skanska (Universum, 2016).

Obdobnou studií je žebříček TOP Zaměstnavatelé založený na průzkumu mezi studenty a absolventy. V tomto průzkumu nalezneme žebříček přímo pro odvětví stavebnictví, který v roce 2016 vypadal pro srovnávané firmy následovně. Na prvním místě se umístila společnost Strabag, Metrostav skončil na 3. místě, za ním pak na místě 4. Skanska a 5. místo obsadil Hochtief (Asociace studentů a absolventů, n.d.). Vidíme tedy, že ač se jedná o podobné studie, výsledky jsou odlišné. Porovnání totiž probíhá v myslích respondentů, vždy proto záleží, v jaké souvislosti si zrovna společnosti vybaví a jakým způsobem je jejich volba omezena, zda pouze na technické obory, nebo úžeji na stavebnictví.

7.3.1 HOCHTIEF CZ a.s.

Akciová společnost HOCHTIEF CZ je součástí silného mezinárodního koncernu, který působí ve stavebnictví celkem na 4 kontinentech: v Americe, Evropě, Asii i Austrálii. Společnost jako taková má silné postavení na českém stavebním trhu, a to zejména v oblastech pozemního a dopravního stavitelství. V roce 2015 celkem zaměstnávala

1 053 pracovníků, z toho 446 dělníků a 607 technicko-hospodářských zaměstnanců (HOCHTIEF CZ, 2015d).

Personální politiku firmy HOCHTIEF CZ můžeme charakterizovat stejně jako u Metrostavu jako stabilizující. Vycházíme přitom ze tří odlišných typů personálního managementu, jež byly definovány ve výzkumném dotazníku pro společnost Metrostav, konkrétně typ stabilizující, flexibilizující a kombinovaný. Společnost považuje za podstatu své personální práce trvalou péči o zaměstnance, snahu podporovat je a náležitě odměňovat s cílem jejich udržení a dosahování nízké míry fluktuace (HOCHTIEF CZ, 2015d).

Srovnání jednotlivých nástrojů budování značky zaměstnavatele společnosti Hochtief oproti Metrostavu zobrazuje tabulka 3. Jde o porovnání obou konkurentů z hlediska typu jejich personální politiky, firemních hodnot, ocenění a certifikátů vztahujících se k péči o zaměstnance, dále srovnání vzdělávání a rozvoje, externí komunikace zaměřené na existenci webových stránek či využití sociálních sítí a existující spolupráce se středními a vysokými školami.

Tabulka 3: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a HOCHTIEF CZ a.s.

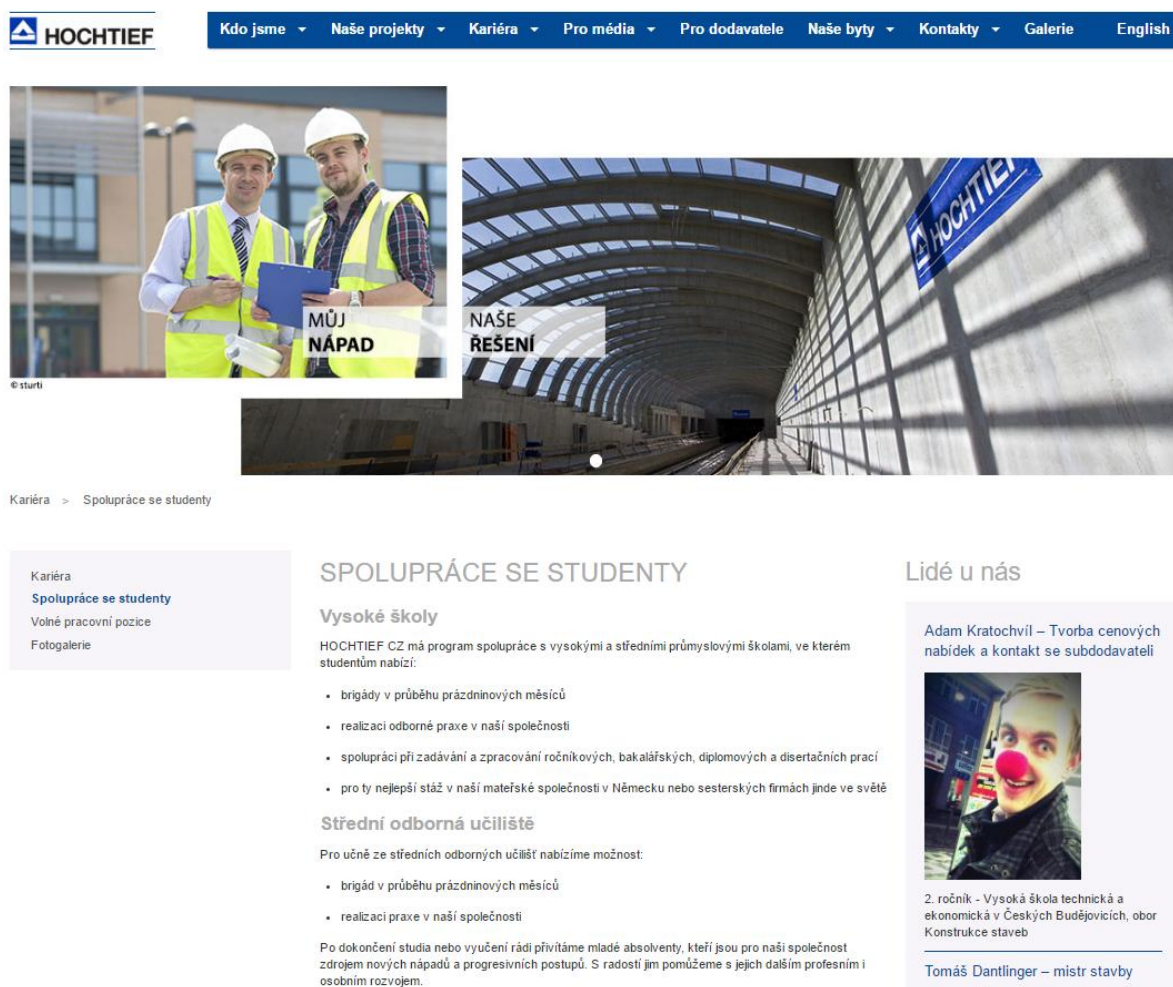
Nástroj employer brandingu	Metrostav a.s.	HOCHTIEF CZ a.s.
Personální politika	Stabilizující	Stabilizující
Firemní hodnoty	Důvěryhodnost, profesionalita, stabilita	Poctivost, spolehlivost, inovativní přístup, orientace na výsledek, odpovědné podnikání, bezpečnost
Ocenění a certifikáty	Bezpečný podnik, TOP Odpovědná firma 2013 v kategoriích „Firma vstřícná k seniorům“ a „Firma a škola“	Bezpečný podnik
Vzdělávání a rozvoj	Ucelený systém zaměřený na odbornost, osobní rozvoj a cizí jazyky, řízení kariéry, následnictví	Systematický rozvoj znalostí a dovedností, řízení kariéry, plány následnictví
Externí komunikace	Webové a kariérní stránky, sociální sítě Facebook, LinkedIn, YouTube	Webové a kariérní stránky, sociální sítě Facebook, LinkedIn, YouTube

Spolupráce s VŠ	Přednášky, exkurze, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, praxe, stáže, sponzoring	Nabídka brigád, praxe, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, zahraniční stáže
Spolupráce se SŠ/SOU	Zapojení do výuky, nabídka praxe, projekt Zruční Učni s nabídkou stipendia, sponzoring, snaha o změnu a podporu učňovského vzdělávání	Nabídka brigád a praxe

Zdroj: HOCHTIEF CZ, (2015a,b,c,d), Mixová (2009), Státní úřad inspekce práce (2016); vlastní zpracování

Většina nástrojů budování značky zaměstnavatele obou porovnávaných společností se nachází na podobné úrovni. Ačkoliv obě mají a využívají webové stránky s kariérní sekci, již při prvním pohledu na tyto weby narazíme na výrazné rozdíly, které je třeba zmínit. Webové stránky Hochtiefu jsou výrazně přehlednější, modernější a celkově působí velmi dobrým dojmem. Obsahují taktéž zdařilou kariérní sekci, na základě které si potenciální kandidát o pracovní místo dokáže představit firemní kulturu společnosti. Hochtief s jasným nápadem představuje své prostředí a vysvětluje, jak pečuje o své zaměstnance, k čemuž využívá nejen text, ale také řadu fotografií ze společných akcí či teambuildingových aktivit (HOCHTIEF CZ, 2015a). Rubrika týkající se spolupráce se studenty je navíc propojena s rozhovory s reálnými studenty českých vysokých škol, kteří ve společnosti pracují (viz obrázek 8). Prvky realizované spolupráce s vysokými školami jsou přitom obdobné jako ve společnosti Metrostav. Ta se oproti Hochtiefu ale výrazněji věnuje středoškolskému a učňovskému vzdělávání, v rámci něž Hochtief nabízí pouze brigády a praxe (HOCHTIEF CZ, 2015c). Metrostav ho tak v této oblasti výrazně překonává množstvím i rozsahem aktivit realizovaných na školách či projektem Zruční učni na podporu učňovského vzdělávání.

Obrázek 8: Kariérní web společnosti HOCHTIEF CZ a.s.



Zdroj: HOCHTIEF CZ, (2015c)

7.3.2 OHL ŽS, a.s.

Společnost OHL ŽS je přímým nástupcem státního podniku Železniční stavitelství Brno, který byl založen roku 1952 pro výstavbu Československé státní dráhy. Dnešní akciová společnost je členem velké španělské stavební skupiny OHL a představuje multioborovou stavební společnost s dlouholetou tradicí, která v roce 2015 zaměstnávala 1 555 pracovníků (OHL ŽS, 2015).

Personální politiku společnosti charakterizujeme opět jako stabilizující, je totiž postavena na principu maximální péče o zaměstnance, jejich lidský potenciál a v návaznosti s tím na vytváření příznivého pracovního prostředí a podmínek práce. To potvrzují také ocenění a certifikáty, které společnost OHL ŽS získala, a to osvědčení Bezpečný podnik (shodné s Metrostavem) a certifikát Ethnic Friendly zaměstnavatel, který je udělován

organizacím dodržujícím dlouhodobě nediskriminační a rovný přístup ke všem zaměstnancům i uchazečům o místo (OHL ŽS, 2016a).

Srovnání vybraných nástrojů employer brandingu ve společnostech Metrostav a.s. a OHL ŽS, a.s. ukazuje následující tabulka, jedná se přitom o srovnání stejných nástrojů jako při porovnání s ostatními konkurenty.

Tabulka 4: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a OHL ŽS, a.s.

Nástroj employer brandingu	Metrostav a.s.	OHL ŽS, a.s.
Personální politika	Stabilizující	Stabilizující
Firemní hodnoty	Důvěryhodnost, profesionalita, stabilita	Spolehlivost a důslednost, odpovědnost a vstřícnost, odbornost a inovativnost
Ocenění a certifikáty	Bezpečný podnik, TOP Odpovědná firma 2013 v kategoriích „Firma vstřícná k seniorům“ a „Firma a škola“	Bezpečný podnik, Ethnic Friendly zaměstnavatel
Vzdělávání a rozvoj	Ucelený systém zaměřený na odbornost, osobní rozvoj a cizí jazyky, řízení kariéry, následnictví	Systém zaměřený na odbornou kvalifikaci, jazykové a manažerské vzdělávání, částečně řízení kariéry
Externí komunikace	Webové a kariérní stránky, sociální síť Facebook, LinkedIn, YouTube	Webové a kariérní stránky, profil na sociální síti LinkedIn
Spolupráce s VŠ	Přednášky, exkurze, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, praxe, stáže, sponzoring	Nabídka exkurzí, praxe, spolupráce na diplomových pracích a při výuce, partner projektů FAST VUT
Spolupráce se SŠ/SOU	Zapojení do výuky, nabídka praxe, projekt Zruční Učni s nabídkou stipendia, sponzoring, snaha o změnu a podporu učňovského vzdělávání	Nabídka exkurzí, praxe, spolupráce na výuce, podpora výuky španělského jazyka, partner SŠ stavebních řemesel Brno-Bosonohy

Zdroj: Němcová (2011), OHL ŽS (2015), OHL ŽS (2016a,b,c,d), Rupp (2016), Státní úřad inspekce práce (2016); vlastní zpracování

Firemní hodnoty obou srovnávaných společností jsou velmi podobné s jediným rozdílem, OHL ŽS se totiž zaměřuje na inovativnost a vynechává stabilitu. Stejně tak systém vzdělávání a rozvoje je relativně srovnatelný, Metrostav se však orientuje nejen na odborný, ale také na osobní rozvoj zaměstnanců, který OHL ŽS aplikuje pouze v rámci manažerského vzdělávání (OHL ŽS, 2016d), navíc má oproti Metrostavu jen částečně nastavený a využívaný systém řízení kariéry (Němcová, 2011, s. 31-32).

Podíváme-li se na externí nástroje budování značky zaměstnavatele, společnost OHL ŽS má webové stránky s kariérní sekci, kde představuje svou personální politiku, zaměstnanecké výhody, průběh přijímacího řízení a samozřejmě také otevřené pozice. Oproti Metrostavu je web sice přehlednější, avšak ani zde není využito téměř žádné infografiky, která by pocházela na první pohled z nitra firmy a ukazovala život a práci u ní. OHL ŽS nevyužívá v podstatě ani komunikace a náboru skrze sociální sítě, je sice k nalezení její LinkedIn profil, avšak obsahuje jeden jediný příspěvek, a to o soutěži Stavba roku 2016.

Stejně jako společnost Metrostav také OHL ŽS se výrazně orientuje na spolupráci se školami a podílí se na přípravě jejich absolventů. Společnost pořádá pro studenty řadu exkurzí, zve je na vlastní pořádané akce, nabízí jim praxe, pro vysokoškolské studenty také spolupráci na diplomových pracích, poskytuje technickou dokumentaci pro výuku a vzhledem k tomu, že je vlastněna španělskou stavební společností, podporuje výuku španělského jazyka, který se stává firemním komunikačním jazykem. Z vysokých škol podporuje především stavební fakultu Vysokého učení technického v Brně (OHL ŽS, 2016c), v rámci podpory středních škol pak dlouhodobě spolupracuje se Střední školou stavebních řemesel Brno-Bosonohy (Rupp, 2016).

7.3.3 Skanska a.s.

Akciová společnost Skanska je součástí světového koncernu se sídlem ve Švédsku. V České republice představuje především stavební a developerskou firmu, jejímž předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej bytových a komerčních projektů, správa majetku a související služby. V roce 2015 zaměstnávala celkem 2 903 pracovníků (Skanska, 2015).

Prioritou společnosti je mít a udržet si tým kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, personální politika je stabilizující a celý systém řízení lidských zdrojů je integrován v rámci celé mezinárodní skupiny. Skanska považuje svou firemní kulturu za vstřícnou, otevřenou a pozitivně využívající svou rozmanitost k dosažení co nejlepších

výsledků. Firemní hodnoty jsou formulovány pomocí zvučných hesel tak, aby tuto kulturu co nejlépe vyjádřily. Každá hodnota je přitom pro společnost stejně důležitá a vzájemně závislá (Skanska, 2015). Znění hodnot je uvedeno v následující tabulce srovnání nástrojů mezi Skanskou a Metrostavem.

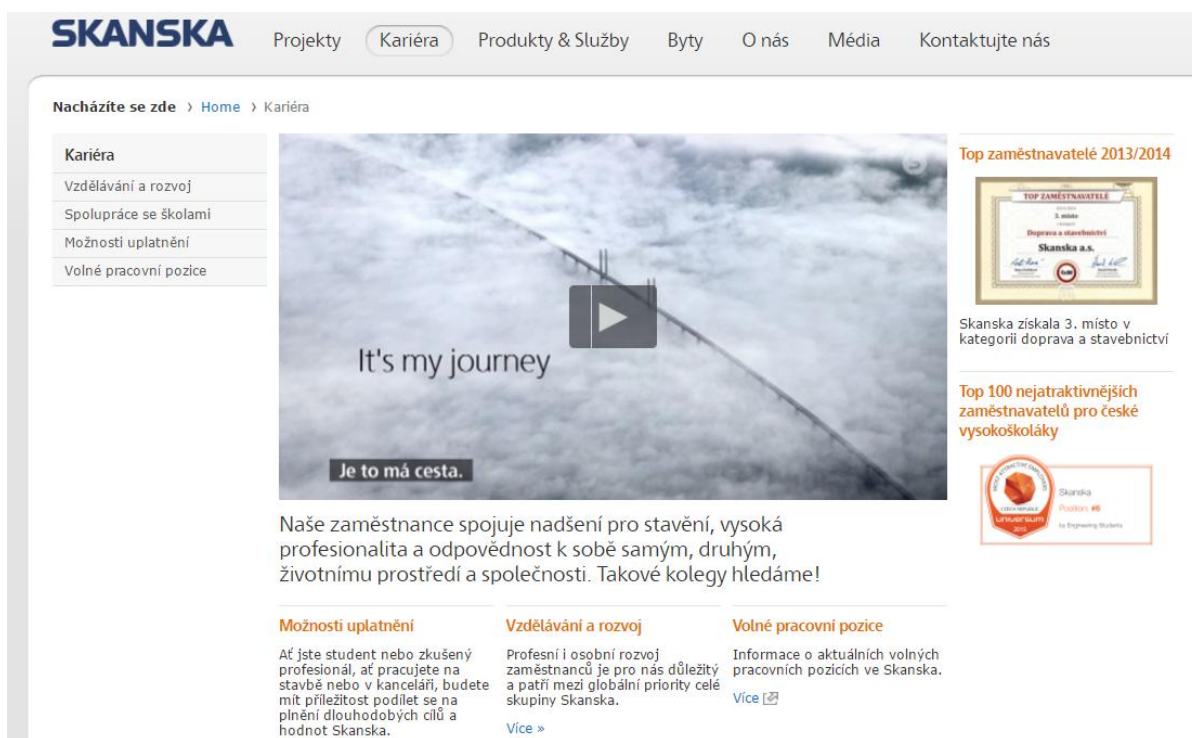
Tabulka 5: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a Skanska a.s.

Nástroj employer brandingu	Metrostav a.s.	Skanska a.s.
Personální politika	Stabilizující	Stabilizující
Firemní hodnoty	Důvěryhodnost, profesionalita, stabilita	Záleží nám na životě; Jednáme eticky a transparentně; Buďme lepší – společně; Jsme tu pro naše zákazníky.
Ocenění a certifikáty	Bezpečný podnik, TOP Odpovědná firma 2013 v kategoriích „Firma vstřícná k seniorům“ a „Firma a škola“	TOP Odpovědná velká firma 2012 a 2015
Vzdělávání a rozvoj	Ucelený systém zaměřený na odbornost, osobní rozvoj a cizí jazyky, řízení kariéry, následnictví	Ucelený systém zaměřený na odbornost, cizí jazyky, manažerské vzdělávání a rozvojový program pro talenty, řízení kariéry
Externí komunikace	Webové a kariérní stránky, sociální síť Facebook, LinkedIn, YouTube	Webové a kariérní stránky, sociální síť Facebook, LinkedIn
Spolupráce s VŠ	Přednášky, exkurze, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, praxe, stáže, sponzoring	Program Ambassador, stáže, exkurze, spolupráce na diplomových pracích, praxe
Spolupráce se SŠ/SOU	Zapojení do výuky, nabídka praxe, projekt Zruční Učni s nabídkou stipendia, sponzoring, snaha o změnu a podporu učňovského vzdělávání	Nabídka praxí a exkurze

Zdroj: Byznys pro společnost (2012), Procházková (2009), Skanska (2012, 2014, 2015, 2016), TOP Odpovědná firma (2015), Vacková (2006); vlastní zpracování

V rámci využívaných nástrojů employer brandingu Skanska vyniká především svými kariérními internetovými stránkami, jejichž náhled ukazuje obrázek 9. Stránky jsou nejen jednoduché, přehledné a s odpovídajícím designem, ale na úvod je zde sdíleno video prezentující firmu. Jedná se o globální video celé skupiny, je tedy uvedeno v anglickém znění s českými titulky, avšak má jasný nápad, ukazuje konkrétní lidi, jejich příběhy, emoce i firemní diverzitu. Video je proto působivou ukázkou mezinárodní firemní kultury a originální náborovou aktivitou mezi porovnávanými konkurenčními společnostmi. Zároveň Skanska ve své kariérní sekci propaguje také svá umístění v již zmíněných průzkumech nejlepších zaměstnavatelů.

Obrázek 9: Kariérní web společnosti Skanska a.s.



Zdroj: Skanska (2016)

Velká část aktivit společnosti Skanska týkajících se spolupráce se školami je orientována na školy vysoké v rámci programu Ambassador. Ambasadorem je student dané univerzity, který je v kontaktu se společností i studenty, organizuje exkurze, přednášky apod. Aktuálně má Skanska své studentské ambasatory na 4 univerzitách: České vysoké učení technické v Brně, Vysoké učení technické v Brně, Vysoká škola báňská v Ostravě a Slovenská technická univerzita v Bratislavě. Své kontaktní osoby z řad studentů má však na partnerských stavebních fakultách českých vysokých škol i Metrostav, ty zajišťují zejména

aktualizace nabídek a informací na daných školách, studentských fórech a facebookových komunitách.

Mimo projektu Ambassador, Skanska studentům vysokých škol nabízí stáže a spolupráci na diplomových pracích. Pro studenty středních škol a středních odborných učilišť společnost nabízí pouze praxe a exkurze (Skanska, 2016).

7.3.4 STRABAG a.s.

Poslední z námi vybraných konkurenčních společností porovnávaných s Metrostavem je akciová společnost STRABAG a.s. Jedná se opět o společnost, která je součástí velkého stavebního evropského koncernu a jejíž portfolio zahrnuje v podstatě všechny výkony dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství. Strabag svou podnikatelskou strategii staví na profesionalitě a partnerství, jeho mottem je týmová spolupráce, z které vychází také 9 firemních hodnot vypsanych v tabulce srovnání. V roce 2015 společnost zaměstnávala celkem 1 974 pracovníků (STRABAG, 2015).

Strabag již třikrát obdržel ocenění TOP Stavební firma, konkrétně v letech 2012, 2014 a 2015. Nejedná se sice o ocenění v rámci řízení lidských zdrojů, avšak z pohledu konkurence ve stavebnictví to firmě přináší možnou konkurenční výhodu. Zároveň to svědčí o dobré pověsti firmy, což může mít v konečném důsledku vliv i na pověst firmy jako zaměstnavatele skrze pozitivní asociace v myslích zaměstnanců i uchazečů o pracovní místa.

Tabulka 6: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a STRABAG a.s.

Nástroj employer branding	Metrostav a.s.	STRABAG a.s.
Personální politika	Stabilizující	Stabilizující
Firemní hodnoty	Důvěryhodnost, profesionalita, stabilita	Partnerství, důvěra, solidarita, podpora inovací, aktivní účast, skromnost, udržitelnost, respekt, spolehlivost
Ocenění a certifikáty	Bezpečný podnik, TOP Odpovědná firma 2013	Ethnic Friendly zaměstnavatel, TOP Stavební firma 2012, 2014 a 2015
Vzdělávání a rozvoj	Ucelený systém zaměřený na odbornost, osobní rozvoj a cizí jazyky, řízení kariéry, následnictví	Systém zaměřený na odborný i osobní rozvoj, řízení kariéry

Externí komunikace	Webové a kariérní stránky, sociální síť Facebook, LinkedIn, YouTube	Webové a kariérní stránky, společný mezinárodní profil na LinkedIn
Spolupráce s VŠ	Přednášky, exkurze, spolupráce na diplomových a bakalářských pracích, praxe, stáže, sponzoring	Přednášky, exkurze
Spolupráce se SŠ/SOU	Zapojení do výuky, nabídka praxe, projekt Zruční Učni s nabídkou stipendia, sponzoring, snaha o změnu a podporu učňovského vzdělávání	Přednášky, exkurze

Zdroj: Bílková (2015), CEEC Research (2016), STRABAG (2015), STRABAG (2016a,b); vlastní zpracování

Strabag v rámci své externí komunikace nevyužívá žádnou sociální síť mimo LinkedIn profilu, který je však společný celému mezinárodnímu koncernu, příspěvky jsou tak v různých světových jazycích a společnost nemá velkou šanci skrze tento profil ovlivňovat svou pověst či nacházet zdroje potenciálních zaměstnanců. V porovnání s Metrostavem i s dalšími hodnocenými konkurenty Strabag jen minimálně spolupracuje se školami, kde pouze příležitostně přednáší interní experti společnosti, pro studenty či žáky pak nabízí ještě různé exkurze (STRABAG, 2015). Srovnání všech vybraných nástrojů ukazuje tabulka výše.

8 Průzkum mezi žáky a studenty stavebních oborů

Nedostatek studentů technických oborů na středních i vysokých školách přináší výraznou snahu zaměstnavatelů směřovat řadu svých aktivit právě k těmto studentům a spolupracovat s technicky zaměřenými školami tak, aby budoucí absolventy hledající uplatnění na trhu práce zaujali a případně s nimi navázali perspektivní spolupráci již během jejich studia. Z poznatků získaných empirickým výzkumem ve stavebnictví s důrazem na velkou stavební společnost Metrostav a.s. vyplynulo, že tyto aktivity jsou typické a důležité právě i pro stavební firmy. Z tohoto důvodu bylo další součástí empirického výzkumu v rámci této diplomové práce také dotazníkové šetření mezi žáky a studenty stavebních oborů.

8.1 Metoda výzkumu

Cílem tohoto empirického výzkumu bylo **vyhodnotit názory a postoje žáků stavebních oborů středních škol, resp. středních odborných učilišť, a studentů stavebních oborů vysokých škol v České republice týkající se jejich budoucího zaměstnání, a to celkově a zároveň v odvětví stavebnictví.**

Výzkum mezi žáky a studenty stavebních oborů byl proveden prostřednictvím dotazníků. Dotazník určený žákům středních škol a středních odborných učilišť se stavebními obory byl distribuován ve dvou podobách, a to v elektronické na internetových stránkách www.vyplnto.cz a v tištěné papírové podobě se zachováním anonymity respondentů. Kterou z verzí budou žáci vyplňovat, určovalo vždy vedení školy, jež souhlasilo s provedením dotazníkového šetření mezi svými žáky. Dotazník byl v obou podobách identický, obsahoval celkem 18 otázek, z nichž prvních 5 otázek bylo identifikačních, tj. týkaly se struktury respondentů. Následovaly otázky týkající se impulsu ke studiu daného oboru, pracovní aktivity během studia a vztahu k budoucímu zaměstnání, jak celkově, tak právě ve stavebnictví. Tyto otázky byly převážně uzavřené či dichotomické s variantami Ano/Ne, pouze dvě otázky byly otevřené. Přesné znění dotazníku lze najít v příloze 3.

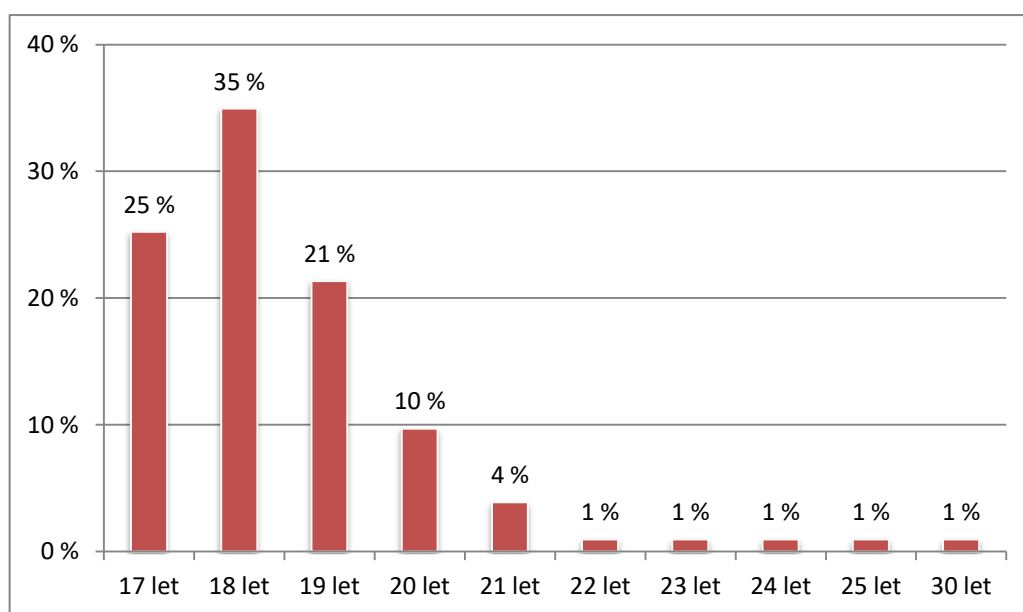
Druhý dotazník byl určen studentům stavebních oborů na vysokých školách. Jeho distribuce probíhala výhradně elektronickou formou v podobě odkazu na internetové stránky www.vyplnto.cz, který byl sdílen mezi studenty stavebních fakult Českého vysokého učení technického v Praze, Vysokého učení technického v Brně a Vysoké školy báňské v Ostravě.

Opět obsahoval 18 otázek, jejichž podoba i struktura se shodovaly s dotazníkem určeným studentům SŠ/SOU. Přesně znění je k nalezení v příloze 4.

8.2 Struktura respondentů

Dotazníkového šetření mezi žáky středních škol a středních odborných učilišť se zúčastnilo celkem 103 respondentů ze dvou škol se stavebními obory, kterými byly Střední odborná škola stavební a zahradnická s 66 % všech respondentů a Akademie řemesel Praha v rámci Střední školy technické na Zeleném pruhu, kde studuje 34 % našich respondentů. Všichni respondenti byli **muži** ve věku od 17 do 30 let, podrobné složení podle věku ukazuje následující graf.

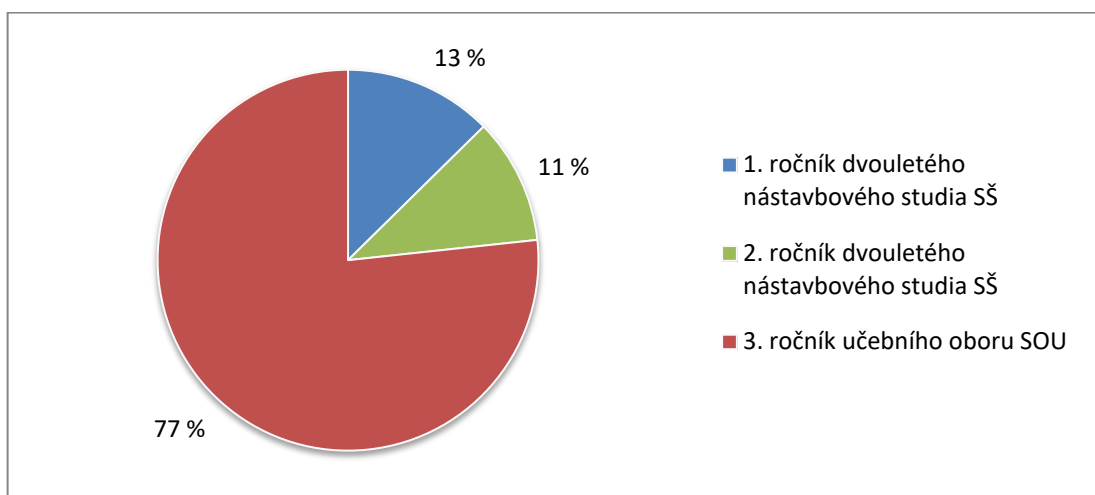
Graf 1: Věková struktura respondentů ze SŠ/SO



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k nízkému věku žáků středních škol, byl dotazník určen pouze 3. ročníkům učebních oborů a oběma ročníkům dvouletého nástavbového studia. Tyto ročníky už totiž za sebou zpravidla mají praxi a blíží se případné ukončení jejich studia, žáci by proto měli mít již určitou představu o tom, kam chtějí ve svém zaměstnání směřovat. Rozložení respondentů v jednotlivých ročnících ukazuje graf 2. Jednalo se přitom o zástupce množství odlišných oborů, konkrétně se podařilo získat odpovědi od studentů nástavbového studia oborů provozní technika a stavební provoz a od žáků všech následujících učebních oborů: elektrikář, instalatér, klempíř, kominík, malíř a lakýrník, pokrývač, strojník, strojní mechanik (zámečnick), tesař, truhlář a zedník.

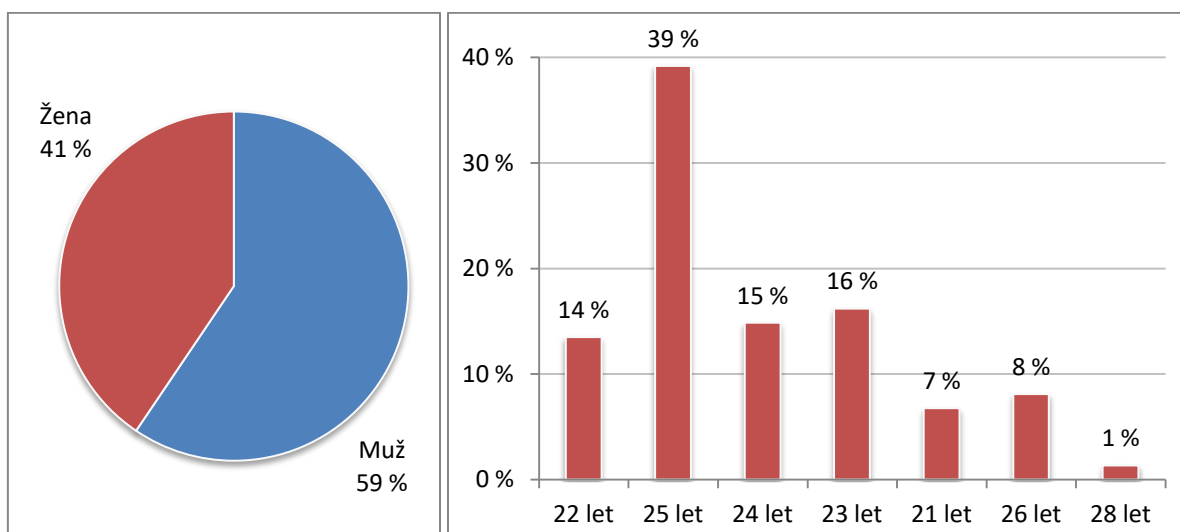
Graf 2: Rozložení respondentů ze SŠ/SOU podle ročníku studia



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče dotazníkového šetření určeného studentům vysokých škol, toho se zúčastnilo celkem 74 respondentů ve věku od 22 do 28 let. Jejich složení podle pohlaví a podle věku ukazují následující grafy.

Graf 3 a 4: Složení respondentů z VŠ podle pohlaví a věku

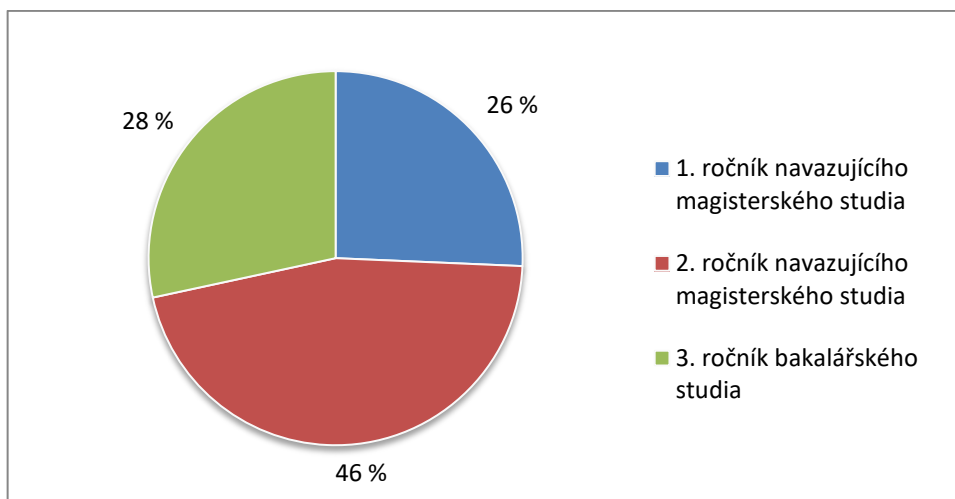


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenty byli studenti stavebních fakult Vysokého učení technického v Brně (55 % respondentů), Českého vysokého učení technického v Praze (36 %) a Vysoké školy báňské v Ostravě (8 %). Zastoupeno přitom bylo velké množství různých stavebních oborů, vyjmenujme proto jenom ty nejčastější: pozemní stavby, vodní hospodářství a vodní stavby, příprava a realizace staveb, projektový management a inženýring, dopravní stavby atd. Opět jsme se přitom zaměřili na studenty, u kterých se blíží případné ukončení školy, měli by tedy

mít již určitou představu o svém budoucím zaměstnání. Respondenty proto byli studenti 3. ročníků bakalářských oborů a obou ročníků magisterských oborů, jejichž procentní rozdělení je vidět v následujícím grafu.

Graf 5: Rozložení respondentů z VŠ podle ročníku studia



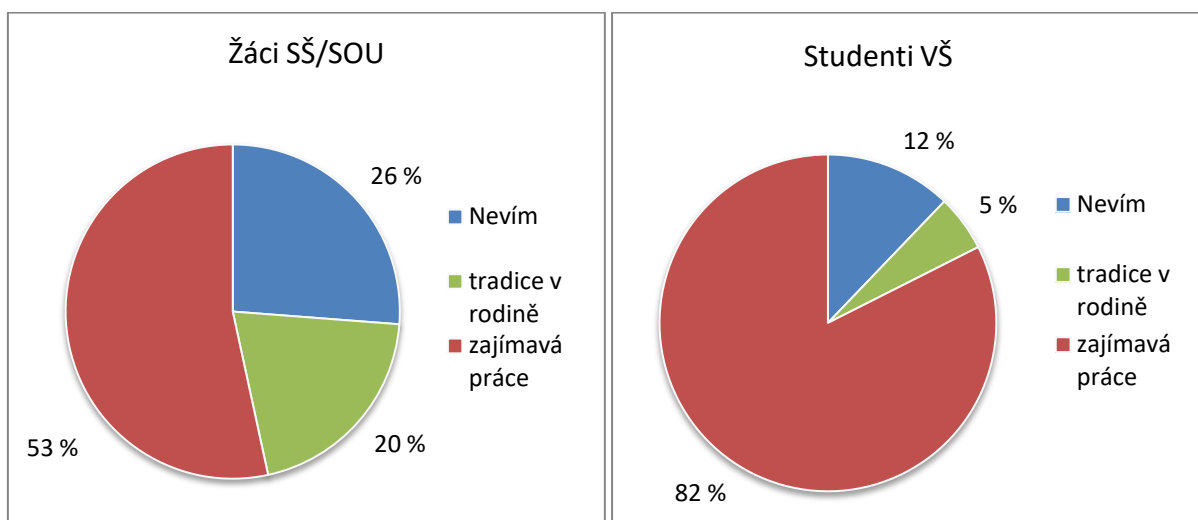
Zdroj: vlastní zpracování

8.3 Výsledky dotazníkového šetření

Meritorní část dotazníkového šetření mezi žáky a studenty se skládala z otázek týkajících se impulsu ke studiu daného oboru, pracovní aktivity během studia a existující představy o budoucím zaměstnání, jak celkově, tak se zaměřením na obor stavebnictví. Výsledky zde budou uvedeny podle jednotlivých otázek vždy jak pro žáky středních škol, resp. středních odborných učilišť, tak pro studenty vysokých škol, aby bylo okamžitě patrné možné srovnání mezi nimi.

První z výzkumných otázek se věnovala právě impulsu ke studiu, tedy zda si respondenti vybrali svůj obor studia na základě pro ně zajímavé práce, nebo protože je tradiční u nich v rodině, případně bylo možné uvést odpověď „Nevím“. U všech respondentů nejčastějším důvodem pro studium daného oboru byla právě zajímavost práce, kterou označilo 83 % studentů vysokých škol a 54 % žáků středních škol a středních odborných učilišť. U žáků SŠ/SOU měla však výrazněji větší vliv tradice v rodině s 20 % odpovědí, která byla impulsem pouze pro 5 % vysokoškolských studentů. Celkové porovnání je možné vidět na grafech na následující stránce.

Graf 6 a 7: Impuls ke studiu vybraného oboru

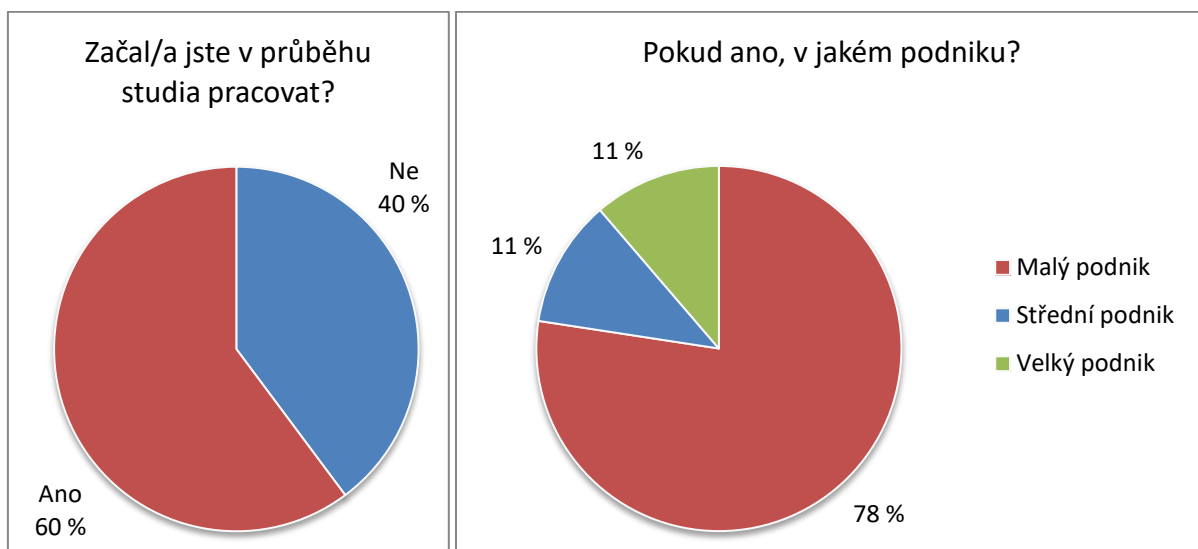


Zdroj: vlastní zpracování

Následující dvě otázky byly zaměřeny na to, zda studenti a žáci začali již v průběhu studia pracovat a pokud ano, tak v jak velkém podniku, a to v souladu s členěním Eurostatu:

- malý podnik: 1 – 49 zaměstnanců,
- střední podnik: 50 – 249 zaměstnanců,
- velký podnik: 250 a více zaměstnanců.

Graf 8 a 9: Pracovní zkušenosti žáků SŠ/SOU

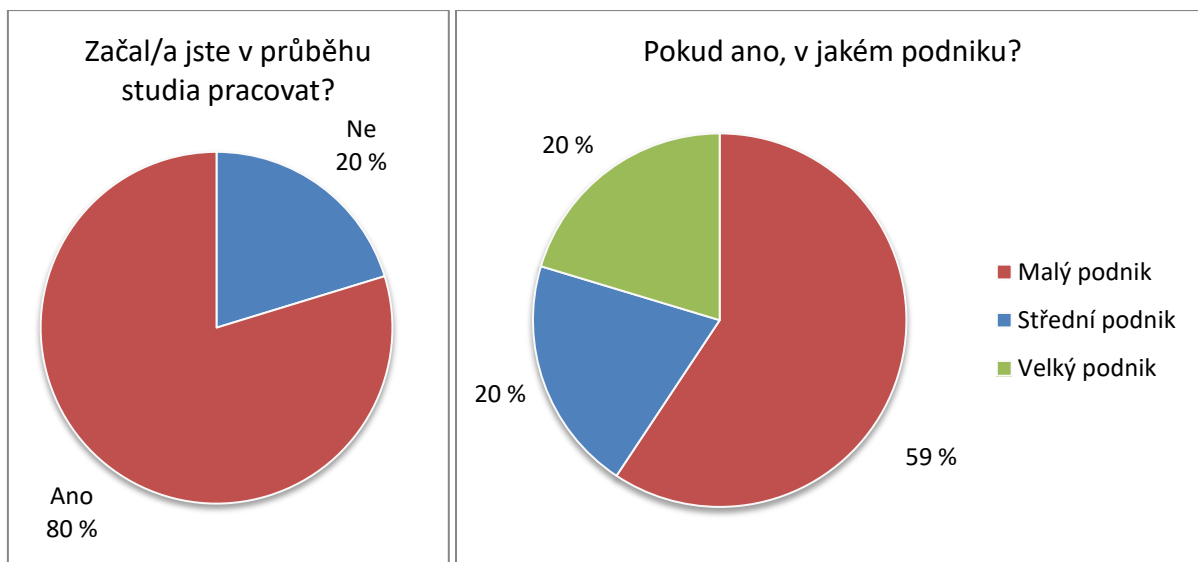


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafech týkajících se žáků SŠ/SOU je patrné, že většina z nich již začala během svého studia pracovat, a to nejčastěji v malých podnicích (78 %). Ve středních a malých podnicích pracovalo shodně po 11 % z respondentů, kteří na otázku „Začal/a jste v průběhu

studia pracovat?“ odpověděli ano. Porovnáme-li to s výsledky z vysokých škol, vidíme, že tam začalo během studia pracovat o 20 % více respondentů, tj. 80 % dotázaných. Opět však většina z nich našla práci v malých podnicích (59 %) a přibližně stejná část dotázaných pracovala ve středních a velkých firmách (viz následující grafy).

Graf 10 a 11: Pracovní zkušenosti studentů VŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Další část dotazníku, po důvodu k výběru daného typu oboru a pracovních zkušenostech během studia dotázaných, se věnovala zjištění informací týkajících se celkových aspektů zaměstnání žáků a studentů. Otázky směřovali k zjištění důležitosti postavení subjektu na trhu, žebříčku hodnot respondentů a jejich představě o své budoucí pracovní dráze, tj. zda by rádi získali zkušenosti u více zaměstnavatelů, nebo naopak setrvali po celou svoji kariéru u stejného zaměstnavatele. Vzhledem k důležitosti vzdělávání a rozšiřování kvalifikace v oboru stavebnictví jsme se respondentů ptali také na to, zda plánují svou kvalifikaci v budoucnu rozšiřovat.

Co se týká žebříčku hodnot, stejně jako v případě empirického výzkumu ve společnosti Metrostav, byl i v případě tohoto dotazníkového šetření soubor hodnot omezen na tři, kterými byly stabilita práce, mezilidské vztahy a peníze. Respondenti měli vždy určit pořadí všech třech hodnot podle toho, která je pro ně nejdůležitější (známka 1, tj. první v pořadí) a která naopak nejméně důležitá (známka 3, resp. 3. v pořadí). Průměrná pořadí jednotlivých hodnot a také jejich nejčastější hodnotu (modus) zobrazuje tabulka 7. Pro žáky SŠ/SOU byly v průměru nejdůležitější hodnotou peníze s průměrnou hodnotou pořadí 1,77, nejméně důležitou naopak mezilidské vztahy s hodnotou 2,29. Stejně pořadí vychází také

v případě, že vezmeme v potaz modus namísto aritmetického průměru. U studentů VŠ už však takto jasné výsledky nemáme. Pokud bychom se totiž dívali pouze na průměrné pořadí, vyjdou nám jako nejdůležitější hodnota mezilidské vztahy a nejméně důležitá hodnota stabilita práce, uprostřed se tedy nachází peníze. Vidíme ale, že pokud bychom výsledky posuzovali na základě nejčtetnější hodnoty, pak nejméně důležitou položkou již nebude stabilita práce, ale peníze. To je způsobeno tím, že hodnotě peněz jen málo respondentů přiřadilo druhé pořadí (pouze 20 % dotázaných). Pro většinu z nich se totiž tato hodnota nacházela buď na místě prvním (38 %), nebo právě na místě třetím (42 %).

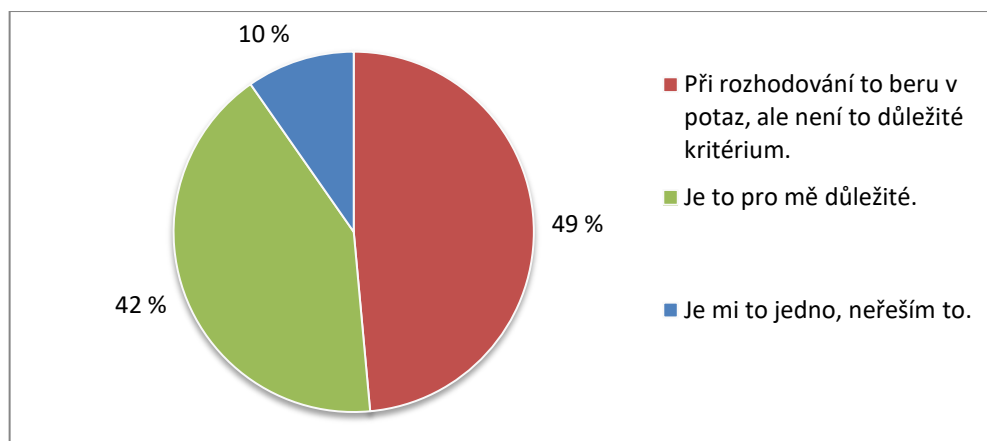
Tabulka 7: Žebříček hodnot respondentů

Žáci SŠ/SOU	Peníze	Stabilita práce	Mezilidské vztahy
Průměrné pořadí	1,77	1,95	2,29
Modus	1	2	3
Studenti VŠ	Peníze	Stabilita práce	Mezilidské vztahy
Průměrné pořadí	2,04	2,22	1,74
Modus	3	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

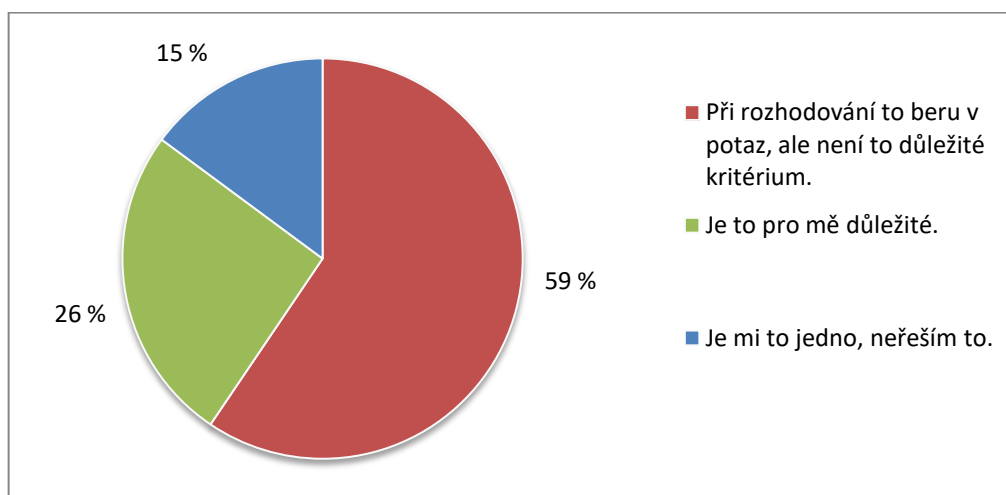
V případě otázky směřující k tomu, jak moc je pro respondenty při rozhodování o zaměstnání důležité postavení subjektu (zaměstnavatele) na trhu, bylo zjištěno, že většina žáků i studentů stavebních oborů bere postavení subjektu při rozhodování v potaz, avšak není pro ně důležitým kritériem. Nejméně z dotázaných uvedlo, že toto kritérium vůbec neberou v potaz. Přesné procentní zastoupení odpovědí, jak pro žáky SŠ/SOU, tak pro studenty VŠ, ukazují následující grafy.

Graf 12: Důležitost postavení zaměstnavatele na trhu pro žáky SŠ/SOU



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Důležitost postavení zaměstnavatele na trhu pro studenty VŠ



Zdroj: vlastní zpracování

Následovala otázka, zda mají dotázaní po ukončení školy zájem pracovat stále pro jeden subjekt (tzv. celoživotní kariéra v rámci jednoho zaměstnavatele), nebo chtějí spíše získávat zkušenosti postupně na různých místech, resp. u různých zaměstnavatelů. Jednalo se o otevřenou otázku tak, aby respondenti měli možnost zde uvést případné komentáře či důvody, proč jim vyhovuje zrovna daná varianta. Odpovědi žáků SŠ/SOU byly rozklíčovány celkem na 6 typů odpovědí, které spolu s procentem výskytu uvádí následující tabulka. Vidíme, že nejčastěji se objevovala možnost pracovat postupně u různých zaměstnavatelů. Jeden respondent dokonce k této odpovědi ještě připsal, že by rád získal zkušenosti v zahraničí.

Tabulka 8: Odpovědi žáků SŠ/SOU, zda chtějí pracovat stále pro 1 subjekt či postupně u více zaměstnavatelů

Typ odpovědi	Procento výskytu
U více různých subjektů.	51 %
Stále pro 1 subjekt.	19 %
Pokud budu spokojen/á, pak spíše pro 1 subjekt.	4 %
Nevím.	17 %
Chci být OSVČ nebo si založit vlastní podnik.	5 %
Nejprve nabrat zkušenosti u zaměstnavatele, pak chci podnikat.	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je také vidět, že odpovědi „Stále pro 1 subjekt.“ a „Pokud budu spokojen/á, pak spíše pro 1 subjekt.“ byly od sebe odlišený, a to na základě komentářů, které se u nich

objevovaly. Žáci totiž často připsali, že by sice rádi zůstali u jednoho zaměstnavatele, ale pokud se jim naskytne výrazně lepší nabídka s pro ně výhodnějšími podmínkami, pak to zkusí i jinde. V rámci těchto podmínek bylo nejčastěji zmíněno finanční ohodnocení či možnost kariérního růstu. Stejným způsobem byly rozlišeny také odpovědi „Chci být OSVČ nebo si založit vlastní podnik.“ a „Nejprve nabrat zkušenosti, pak podnikat“. Část respondentů totiž vysloveně uvedla, že sice chtějí podnikat, ale nejprve by rádi nabrali zkušenosti a získali praxi u jednoho či více zaměstnavatelů.

Co se týká odpovědí studentů VŠ, tam bylo dokonce nutné rozlišit o něco více odpovědí, celkem 8 typů, které jsou opět s procentem výskytu uvedeny v následující tabulce. Shodně nejčastější odpovědí, kterou napsalo 50 % respondentů, byla varianta postupné kariéry u více různých subjektů. Nejzajímavějším komentářem u tohoto typu odpovědi přitom bylo: *„Chci vyzkoušet více zaměření ve stavebnictví, získat zkušenosti ve více směrech, jelikož je to rozsáhlý obor.“* Možnost spokojenosti v případě celoživotní kariéry u jednoho subjektu byla opět v komentářích podmíněna řadou faktorů typu finančního ohodnocení, kariérního či osobního růstu. Jeden respondent přímo uvedl: *„Pokud uvidím možnost růstu, nemám potřebu měnit zaměstnavatele. Pokud ale tato možnost stagnuje, určitě vyzkouším více zaměstnavatelů.“* U možnosti nejprve získat praxi a poté podnikat se v případě studentů VŠ objevil také faktor získání kontaktů pro budoucí podnikání, nejen zkušeností. Co se týče vlastního podnikání, jeden z dotázaných poznamenal, že ačkoliv si uvědomuje, že podnikání bude několikanásobně náročnější než zaměstnání, jediné v tom vidí smysl, dráha zaměstnance ho totiž vůbec neláká.

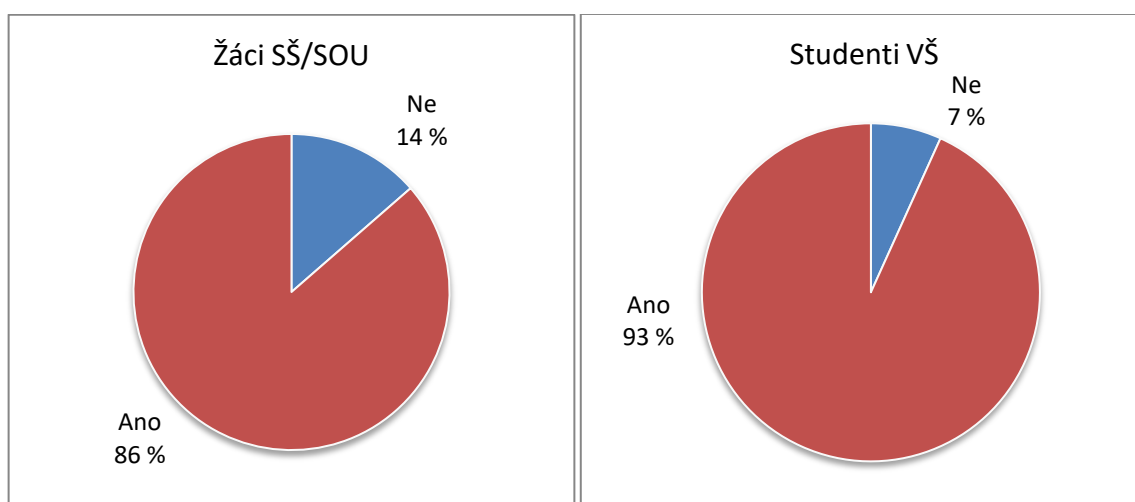
Tabulka 9: Odpovědi studentů VŠ, zda chtějí pracovat stále pro 1 subjekt či postupně u více zaměstnavatelů

Typ odpovědi	Procento výskytu
U více různých subjektů.	50 %
Zatím pro 1 subjekt, ale nebráním se získávání zkušeností i jinde časem.	3 %
Stále pro 1 subjekt.	20 %
Pokud budu spokojen/á, pak spíše pro 1 subjekt.	9 %
Nevím.	8 %
Chci být OSVČ nebo si založit vlastní podnik.	4 %
Nabrat informace, zkušenosti a kontakty a pak podnikat.	4 %
Spíše 1 stabilní zaměstnání, případně podnikat.	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední z otázek věnující se aspektům budoucího zaměstnání zjišťovala, zda mají žáci a studenti v plánu v průběhu svého života si zvyšovat svou kvalifikaci. Jednalo se vlastně o otázku na přechodu mezi částí týkající se zaměstnání jako takového a částí týkající se zaměstnání ve stavebnictví. Právě v odvětví stavebnictví je totiž zvyšování kvalifikace téměř nezbytnou součástí pracovního života z důvodu neustálého zdokonalování a vývoji nových technologií. Většina dotazovaných má v plánu si svou kvalifikaci zvyšovat, konkrétně 93 % respondentů z vysokých škol a 86 % respondentů ze středních škol a středních odborných učilišť.

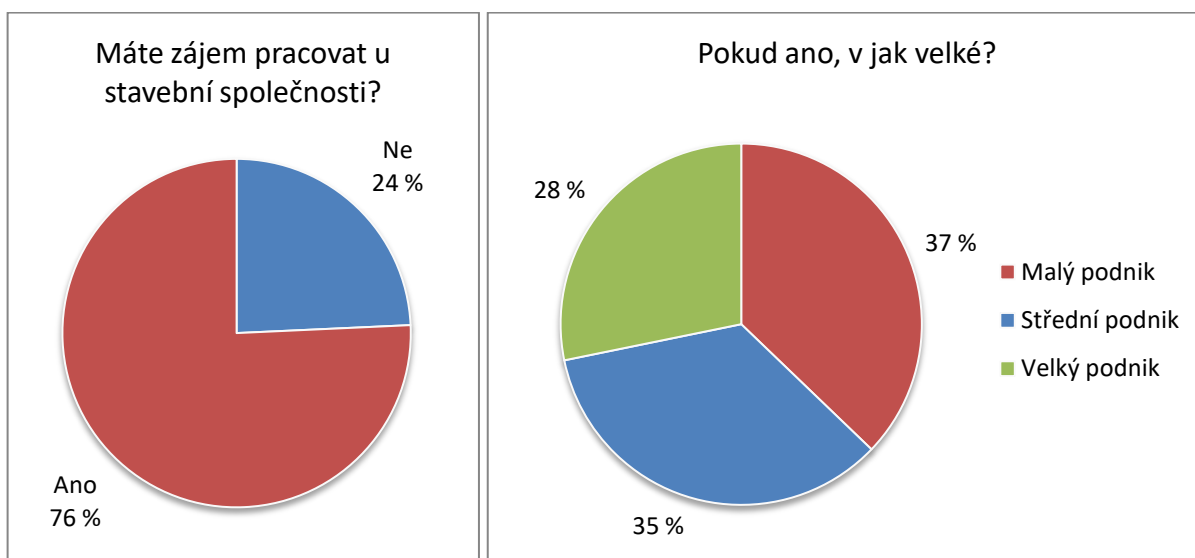
Graf 14 a 15: Odpovědi respondentů na zvyšování si kvalifikace v průběhu života



Zdroj: vlastní zpracování

Tím se dostáváme k poslední části dotazníkového šetření, která se zaměřila přímo na budoucí zaměstnání respondentů v odvětví stavebnictví. První z položených otázek proto směřovala k tomu, zda žáci a studenti vůbec mají zájem pracovat ve stavebnictví a pokud ano, pak v jak velkém podniku. Mezi žáky SŠ/SOU má o práci ve stavebnictví zájem 76 % dotázaných, více než třetina z nich přitom preferuje zaměstnání v malém podniku, naopak nejméně respondentů by rádo pracovalo pro velkou firmu. Je zajímavé, že žáci k této otázce často připsali, že je neláká „*anonymita velkého podniku*“ a dávají přednost „*známému kolektivu v malé firmě*“, přitom mezilidské vztahy v žebříčku hodnot nejčastěji řadili na 3., nejméně důležité, místo. Procenta odpovědí ukazují grafy na následující stránce.

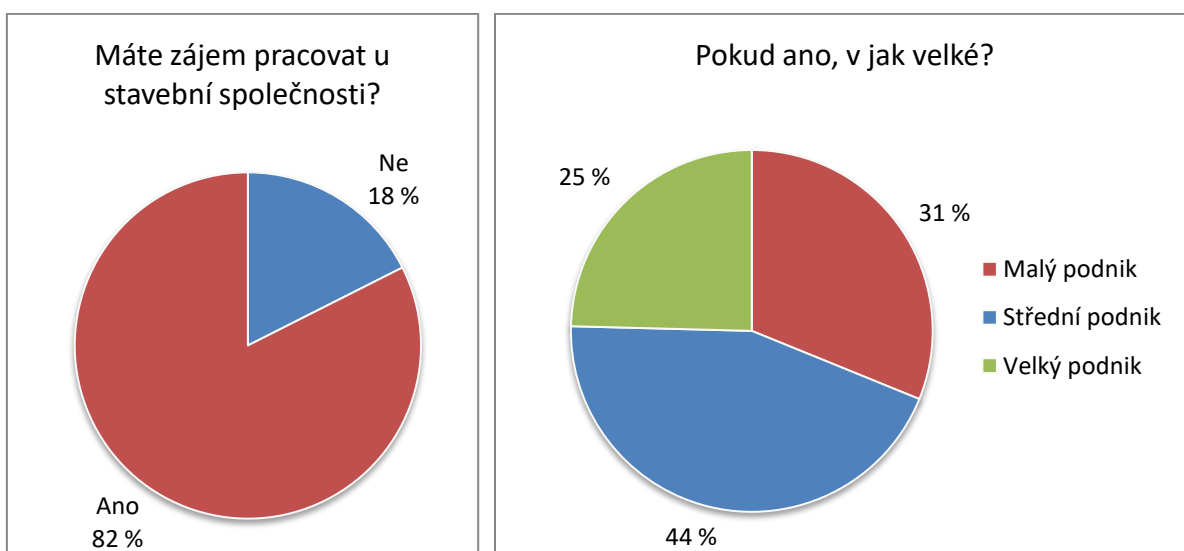
Graf 16 a 17: Zájem žáků SŠ/SOU pracovat u stavební společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

V případě respondentů mezi studenty vysokých škol má o práci ve stavebnictví zájem 82 % dotázaných, zde však nejvíce z nich, konkrétně 44 %, preferuje zaměstnání u středně velké firmy, nejméně respondentů by však opět rádo pracovalo pro velkou firmu. U VŠ studentů se opět objevil komentář týkající se preference malého, bližšího kolektivu před velkou, anonymní firmou. Tentokrát to však není v rozporu s výsledným žebříčkem hodnot, neboť mezilidské vztahy zařadilo na první místo nejvíce respondentů z vysokých škol.

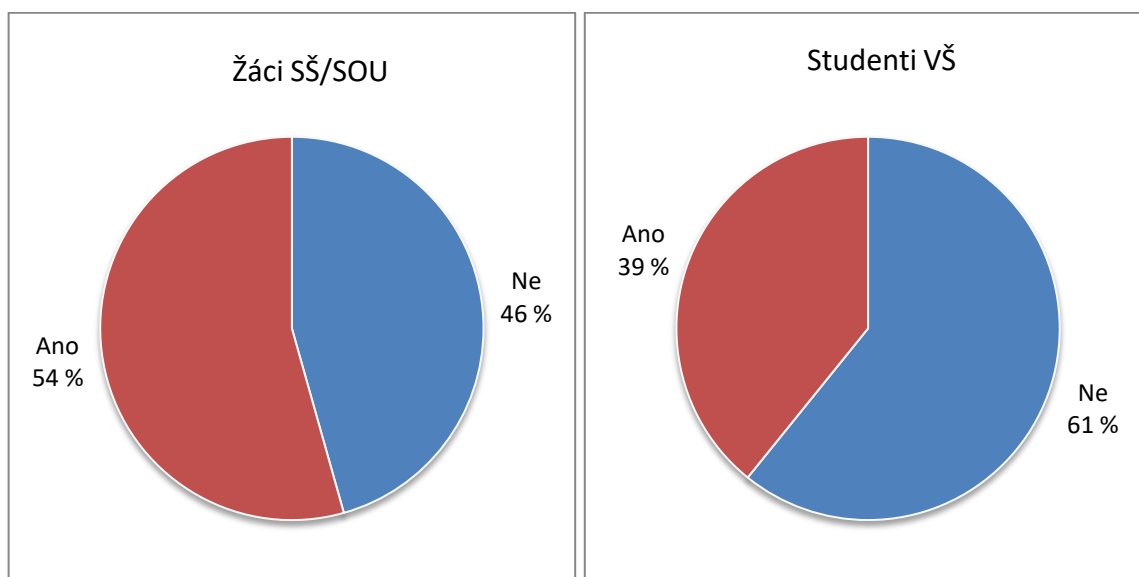
Graf 18 a 19: Zájem studentů VŠ pracovat u stavební společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z aspektů, které ukázal empirický výzkum zaměřený na budování značky zaměstnavatele a jeho nástroje ve velké stavební společnosti, je řada aktivit směřovaných právě na žáky SŠ/SOU a studenty VŠ a jejich vytipovávání stavebními firmami. Respondentům byla proto položena otázka, zda je již nějaká stavební společnost oslovila. Tady se viditelně rozcházejí odpovědi podle stupně vzdělávání. Více než polovina žáků SŠ/SOU, 54 %, již totiž byla oslovena některou ze stavebních společností, kdežto mezi studenty VŠ bylo osloveno pouze 39 % dotázaných.

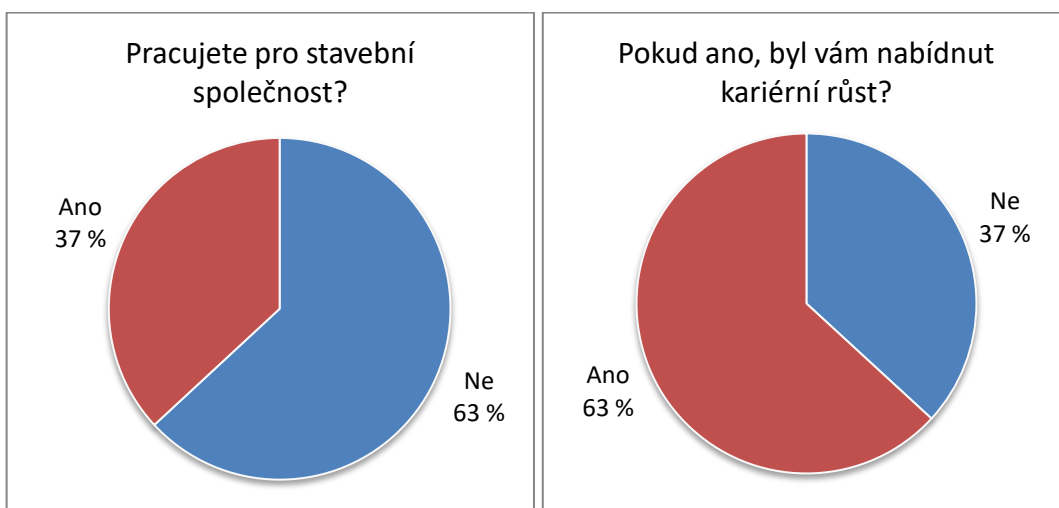
Graf 20 a 21: Procenta oslovených a neoslovených respondentů stavební společností



Zdroj: vlastní zpracování

Na to navázaly další dvě otázky. Ty zjišťovaly, zda již žáci, resp. studenti, pracují pro stavební společnost, a pokud ano tak, zda jim byla nabídnuta možnost kariérního růstu. Mezi dotazovanými žáky SŠ/SOU 37 % odpovědělo, že již nyní pracují ve stavební společnosti. Připomeňme však, že 60 % respondentů v dotazníku uvedlo, že v průběhu studia začali pracovat, kdežto nyní jenom 37 % pracuje ve stavebnictví, čili část dotazovaných již svého zaměstnání při studiu musela zanechat, nebo pracují v jiném odvětví. Jak je vidět na následujících grafech, z těch, kteří aktuálně pracují pro stavební firmu, nadpoloviční většině z nich byla už nabídnuta možnost kariérního růstu.

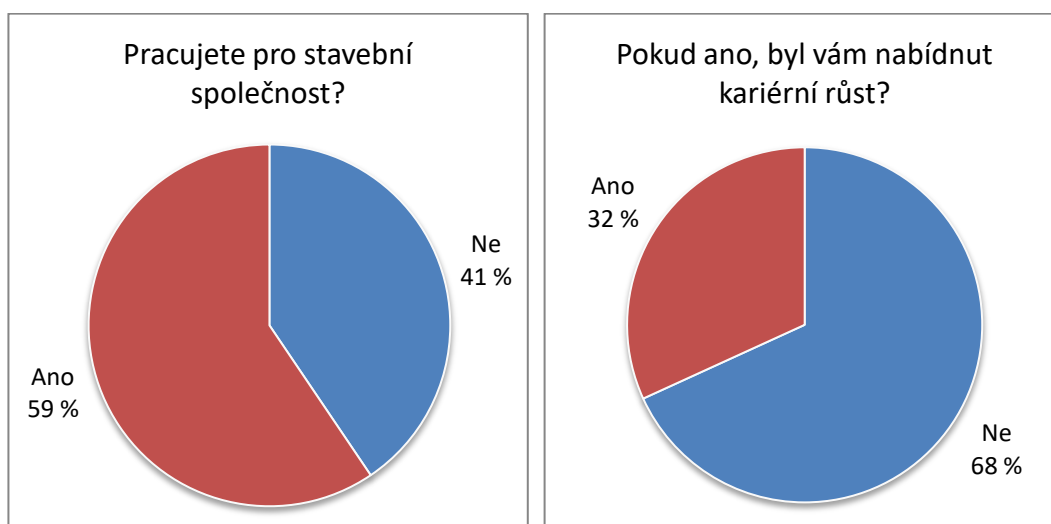
Graf 22 a 23: Žáci SŠ/SOU pracující pro stavební společnost a nabídnutý kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Stejné otázky byly položeny také studentům vysokých škol, z nichž 59 % již nyní pracuje pro stavební společnost. Opět je viditelné, že z původních 80 % dotázaných, kteří již v průběhu studia začali pracovat, část své zaměstnání opustila, nebo pracují v jiném oboru. Co se však týká ve stavebnictví pracujících vysokoškolských studentů, výrazně menšímu počtu z nich byla už nabídnuta možnost kariérního růstu, a to pouhým 32 %.

Graf 24 a 25: Studenti VŠ pracující pro stavební společnost a nabídnutý kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka dotazníkového šetření pak zkoumala znalost stavebních společností mezi respondenty. Byla jim položena otázka: „Které stavební společnosti podle Vás hrají zásadní roli na českém stavebním trhu?“ a úkolem bylo vypsát 5 společností. Pouze 55 % dotázaných mezi žáky SŠ/SOU však dokázalo určit alespoň jednu stavební společnost

a dokonce jenom 4 z nich určili všech pět. Jinými slovy téměř polovina žáků nezná ani jednu stavební firmu v České republice. Nejčastěji zmiňovanou společností byly v tomto případě firmy Metrostav a.s., Skanska a.s. a Subterra a.s., která je také členem Skupiny Metrostav. Celkem se v odpovědích objevilo 20 různých společností, přičemž přehled sedmi nejčastěji zmiňovaných, počet jejich zmínění a procento z celku ukazuje následující tabulka.

Tabulka 10: Respondenty nejčastěji zmiňované stavební firmy

Žáci SŠ/SOU	Společnost	Počet	%	Studenti VŠ	Společnost	Počet	%
	Metrostav a.s.	62	48 %		Metrostav a.s.	53	22 %
	Skanska a.s.	39	30 %		Skanska a.s.	47	20 %
	Subterra a.s.	7	5 %		STRABAG a.s.	24	10 %
	BREMA, spol. s r.o.	2	2 %		EUROVIA CS, a.s.	23	10 %
	Bratři Gallové & spol.	2	2 %		HOCHTIEF CZ a.s.	20	8 %
	EUROVIA CS, a.s.	2	2 %		OHL ŽS, a.s.	11	5 %
	KSF spol. s r.o.	2	2 %		SYNER s.r.o.	7	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je zároveň uvedeno sedm nejčastěji zmíněných stavebních společností respondenty z vysokých škol. V jejich případě přibližně 80 % respondentů napsalo alespoň jednu společnost, dokonce velká část z nich určila všech pět. Celkem se v dotazníku objevilo 38 různých stavebních společností. Při pohledu do tabulky také vidíme, že vysokoškolští studenti dokázali lépe odhadnout firmy, které opravdu hrají zásadní roli na českém trhu, uvedli totiž všech šest největších stavebních společností v České republice.

9 Zhodnocení a návrh zlepšení

Pro úspěšné budování a následné řízení employer brandu, tj. značky zaměstnavatele, je v první řadě důležité určit její hodnotovou propozici, od které se budou následně odvíjet veškeré aktivity. Společnost Metrostav a.s., na kterou byl zaměřen empirický výzkum, již tuto propozici identifikovala a stanovila jednotlivé zkušenostní body, na základě kterých určuje zdroje potřebné pro budování své značky zaměstnavatele a které jsou základem pro přijímaná opatření v rámci jednotlivých nástrojů employer brandingů směřovaných k motivaci současných i budoucích zaměstnanců společnosti.

Při podrobné analýze celého procesu employer brandingů společnosti, jeho nástrojů a také ve vztahu ke konkurenci byly zjištěny následující **silné stránky**:

1. celistvost systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
2. využívání sociálních sítí pro externí komunikaci,
3. široká spolupráce se středními i vysokými školami,
4. ucelený systém výchovy a podpory učňovského vzdělávání.

Ve stavebnictví se vlivem neustálého technického a technologického pokroku mění a zvyšuje potřebná kvalifikace pracovníků, což přináší vysoké nároky na systémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve stavebních společnostech. Z provedené analýzy vyplynulo, že společnost Metrostav si tuto potřebu uvědomuje a má zavedený propracovaný systém vzdělávání všech pracovníků zahrnující programy odborného i osobního rozvoje, výchovy zaměstnanců či řízení kariéry včetně plánů následnictví. Ačkoliv srovnání s konkurencí ukázalo, že vzdělávací systémy jsou prioritou ve většině stavebních společností, systém aplikovaný v Metrostavu patřil mezi ty nejucelenější, především díky propracované výchově pracovníků. Ta je navíc propojena i s dalšími nástroji employer brandingů, kterými jsou spolupráce se školami a podpora učňovského vzdělávání.

Silnou stránkou externích nástrojů budování značky společnosti je využívání sociálních sítí v rámci externí komunikace. Metrostav je aktivní na třech sociálních sítích: Facebook, LinkedIn a YouTube. Aktivita společnosti na Facebooku je přitom nejčastější a na nejlepší úrovni z hlediska jeho profilů i v rámci konkurence. Vyzdvihnout musíme především široké zaměření této komunikace, která je nejen prezentací činnosti společnosti, ale také

dialogem s veřejností i jednotlivými komentujícími. Přínosem YouTube kanálu společnosti je zase jeho originalita a využití zajímavého a moderního způsobu ukázky činnosti firmy.

Široká spolupráce se středními a vysokými školami představuje spolu s uceleným systémem výchovy a podpory učňovského vzdělávání silné stránky společnosti, které jsou zaměřeny na motivaci budoucích zaměstnanců. Metrostav je v této oblasti velice aktivní, při spolupráci s vysokými školami se v rámci své široké škály činností převážně orientuje na stavební fakulty a na rozdíl od své konkurence některé své aktivity směřuje i ke studentům ekonomicky zaměřených oborů. Co se týká druhé silné stránky v této oblasti, výchovy a podpory učňovského vzdělávání, ve stavebnictví neexistuje jiná společnost s takto uceleným systémem, který obsahuje mimo jiné stipendijní program či zavádění nových modulů pro výuku řemesel.

Analýza employer brandingů však kromě výše popsanych silných stránek odhalila také **slabé stránky**, konkrétně:

1. webové stránky společnosti,
2. kariérní web,
3. nevyužívání sociálních sítí pro nábor.

Webové stránky společnosti Metrostav jsou zastaralé a obsahují příliš mnoho informací, často nerelevantních, což způsobuje značnou nepřehlednost celého webu. Stránkám chybí jasná vize a nápad, který by sjednocoval všechny jeho položky a rubriky. Neobsahují kromě čistého textu v podstatě žádnou infografiku či obrázky, jež by ilustrovaly nejdůležitější informace a firemní kulturu společnosti a obohatily celý obsah. To platí také pro kariérní sekci webu, kterou je nutné vypíchnout jako další slabou stránku. Kariérní sekce je totiž zpravidla jedním z prvních prvků prezentace společnosti, se kterými se setkávají potenciální uchazeči o pracovní místo. Měla by být proto ukázkou jedinečnosti podniku, jejímž úkolem je zaujmout je natolik, aby usilovali o získání zaměstnání v podniku.

Ačkoliv celkové využívání sociálních sítí patří mezi silné stránky procesu budování značky zaměstnavatele společnosti Metrostav, stále je zde ještě příležitost ke zlepšení související s další identifikovanou slabou stránkou procesu. Tou je jejich nulové využívání pro náborové aktivity společnosti a chybějící propojení komunikace na sociálních sítích s nástroji přijímanými ve vztahu motivace budoucích zaměstnanců společnosti.

V souvislosti s identifikovanými slabými stránkami jsou stanoveny následující **návrhy**, jejichž realizace by vedla k odstranění těchto slabých stránek a k celkovému posílení značky společnosti jako zaměstnavatele. Jsou jimi:

1. vytvoření nových webových stránek s důrazem na kariérní sekci,
2. využití sociálních sítí pro náborové aktivity,
3. zapojení zaměstnanců společnosti do náborové komunikace.

Mezi slabé stránky patří právě webové stránky společnosti a jejich kariérní sekce, doporučuji proto vytvořit nový web, který bude odpovídat designu společnosti, bude přehledný a zaměřený na sdělení nejdůležitějších informací. Ty by měly být sděleny za využití zajímavé infografiky, obrázků či fotografií ze života společnosti či společných událostí, které zároveň budou co nejopravdověji prezentovat společnost a představí firemní kulturu a její jedinečnost tak, aby kandidáti mohli poznat skutečný život ve firmě dříve, než vstoupí do dveří. Součástí kariérní sekce by tedy mělo být také představení reálných týmů a zaměstnanců. Zároveň je důležité, aby i tato rubrika webových stránek byla funkční součástí mobilního zobrazení webu. Společnost se může inspirovat u své konkurence, kdy například společnost HOCHTIEF CZ a.s. či Skanska a.s. mají kariérní weby velice dobře zvládnuté.

Další z návrhů se týkají náborové komunikace, a to využití sociálních sítí v jejím průběhu a zapojení zaměstnanců společnosti. V průzkumu spokojenosti zaměstnanců Metrostavu vyšla vysoká míra identifikace a angažovanosti jeho pracovníků. Společnost má tak v nich nevyužitý potenciál, mohou se totiž stát ambasadory společnosti a její značky zaměstnavatele. Je proto možné vytvořit komunikaci, kde Metrostav své zaměstnance představí a nechá je sdělit, proč ve firmě pracují. Tato komunikace pak může být sdílena nejen na webových stránkách, ale právě i na sociálních sítích. Vznikne tak příběh, který firmě dodá reálnost a emoce, jež zainteresují kandidáty účinněji než jakákoli nabídka práce.

Sociální sítě by měly být dále využity také pro propagaci aktuálně otevřených pozic, realizované spolupráce se školami a podpory učňovského vzdělávání. Příspěvky na profesní sociální síti LinkedIn by přitom měli být cíleny především na studenty vysokých škol a jejich absolventy, v rámci Facebooku však neexistuje takové omezení a je možno cílit na všechny skupiny kandidátů. Metrostav také může natočit video ukazující firemní kulturu, její aktivity v oblasti společenské odpovědnosti či rozhovory se zaměstnanci, studenty na praxi a připravovanými uční v rámci projektu Zruční uční. Toto video pak může být

prostřednictvím YouTube sdíleno i na zbylé sociální sítě. Inspirací přitom může být video jedné z konkurenčních společností Skanska a.s.

Realizace těchto návrhů může napomoci také ke zlepšení pověsti společnosti a jejího employer brandu mezi žáky a studenty stavebních oborů. Z dotazníkového šetření provedeného mezi nimi totiž vyplynula značná neoblíbenost velkých podniků u této cílové skupiny. Žáci a studenti si s velkými společnostmi stále spojují negativní asociace týkající se anonymity prostředí, nezájmu o jednotlivce či nefunkčnosti mezilidských vztahů. Vrátime-li se ale k průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci Metrostavu, vidíme, že ti si naopak cení existence funkčních dobrých vztahů a kolegiality panující v podniku. Společnost proto musí tyto asociace svých potenciálních budoucích zaměstnanců změnit, což se může podařit pomocí navrhované prezentace společnosti, firemní kultury a její zpřístupnění široké veřejnosti skrze takto orientovanou komunikaci na sociálních sítích či ve formě videa.

Důležitým zjištěním v rámci empirického výzkumu cíleného na žáky středních škol, resp. středních odborných učilišť, byla také výrazná neznalost stavebních firem. Téměř každý druhý žák si během dotazníkového šetření totiž nevybavil ani jednu stavební společnost. Je proto nezbytné část komunikace ve stavebnictví cílit přímo na tuto skupinu budoucích uchazečů o pracovní místa. To se týká i společnosti Metrostav, ačkoliv téměř každý žák, který si vybavil alespoň jednu stavební firmu, uvedl ji. Vyplývá z toho tedy, že přes široké spektrum aktivit orientovaných na žáky stavebních oborů, povědomí o těchto aktivitách není příliš vysoké. K zlepšení této situace mohou opět napomoci uvedené návrhy, především využívání sociálních sítí pro náborové aktivity a komunikaci ohledně přijímaných nástrojů ve vztahu motivace dané cílové skupiny. Mladí lidé tráví výraznou část svého času na sociálních sítích, obzvláště na Facebooku, jakmile zde tedy společnost začne o těchto aktivitách sdílet různé příspěvky, rozhovory s připravovanými učiteli, fotografie z pořádaných akcí, nebo navrhované video, povědomí o společnosti mezi nimi se zvýší, a tím opět může dojít k posílení značky podniku jako zaměstnavatele.

Závěr

Diplomová práce se z pohledu stanovených cílů zaměřila na rozsah a závažnost employer brandingu ve stavebnictví. Employer branding byl v rámci výzkumu rozebírán ve smyslu obecné image podniku jako zaměstnavatele, existujících pracovních podmínek ve společnosti a preference podniku jako stabilního zaměstnavatele. Úkolem bylo analyzovat jednotlivé nástroje budování značky zaměstnavatele ve stavebnictví ve vztahu k motivaci současných i budoucích pracovníků, a to ve společnosti Metrostav a.s. s ohledem na srovnání využívaných nástrojů v konkurenčních společnostech. Úkolem práce bylo také vyhodnotit názory a postoje žáků, resp. studentů, stavebních oborů na středních a vysokých školách ve vztahu k jejich budoucímu zaměstnání, především v odvětví stavebnictví.

Analýza procesu budování employer brandu ve společnosti Metrostav a.s. byla provedena na základě obsáhlého materiálu, který se skládal z dotazníku, tištěných materiálů společnosti a osobních rozhovorů s vedoucí útvaru personálního marketingu společnosti. Pro mezipodnikové srovnání v rámci konkurence bylo využito výročních zpráv vybraných společností, jejich webových stránek a akademických prací týkající se personálních politik a vybraných oblastí personálních činností, které jsou zároveň nástroji budování značky zaměstnavatele. Pro zjištění názorů a postojů žáků a studentů stavebních oborů bylo provedeno dotazníkové šetření na středních a vysokých školách.

První část práce obsahovala základní teoretické poznatky získané z dostupných odborných zdrojů týkající se marketingových přístupů řízení lidských zdrojů. Těmi byl personální marketing a právě employer branding, oba přístupy přitom byly definovány a vymezeny jejich přínosy. Důraz byl věnován především employer branding, proto byly podrobně rozebrány jeho interní i externí nástroje, kterými jsou kultura organizace, interní komunikace, motivace a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, včetně jejich angažovanosti a oddanosti, dále externí komunikace a získávání a výběr zaměstnanců.

Druhá část práce se pak zabývala vlastním empirickým výzkumem, tedy představením employer brandingu ve společnosti Metrostav a.s., včetně charakteristiky samotného podniku. Byly zde podrobně popsány veškerá opatření přijímaná v rámci nástrojů budování značky, definovaných v teoretické části, které byly následně srovnány se čtyřmi konkurenčními stavebními společnostmi. Součástí bylo také představení provedeného průzkumu mezi žáky a studenty stavebních oborů, včetně struktury respondentů a obsáhlých výsledků

dotazníkového šetření. V závěru práce byl veškerý empirický výzkum zhodnocen, byla identifikována slabá a silná místa employer brandingu ve společnosti Metrostav a.s., která byla dána do souvislosti s provedeným mezipodnikovým srovnáním. Nakonec byly představeny navrhovaná opatření k odstranění slabých míst a k celkovému posílení značky společnosti jako zaměstnavatele, jež úzce souvisela se zjištěními získanými v rámci dotazníkového šetření mezi žáky a studenty stavebních oborů.

Největší přínos práce je spatřován především v navržených opatřeních pro společnost Metrostav a.s., která však mohou sloužit jako inspirace a příklad i pro konkurenční stavební společnosti. Navrženými opatřeními bylo vytvoření nových webových stránek s důrazem na kariérní sekci, využívání sociálních sítí pro náborové aktivity a zapojení zaměstnanců společnosti do náborové komunikace. Všechny tyto návrhy spolu úzce souvisí a jejich úkolem je představit společnost a její kulturu co nejvěrněji s důrazem na její jedinečnost, tedy posílit její employer brand navenek i dovnitř. Realizace návrhů by totiž vedla ke zlepšení pověsti společnosti jako zaměstnavatele, zvýšení účinnosti náborových aktivit, a tím i postupně k dalšímu zvyšování spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Silná značka zaměstnavatele by dokonce společnosti přinesla konkurenční výhodu, která může mít v konečném důsledku vliv i na růst hodnoty značky produktu či služeb a hodnoty pro vlastníky společnosti.

Hlavní cíl diplomové práce *„posoudit rozsah a závažnost employer brandingu v odvětví stavebnictví v České republice na základě vybrané společnosti“* se podařilo splnit díky podrobné analýze jednotlivých nástrojů a jejich opatření přijímaných ve společnosti, která vedla k identifikaci silných a slabých stránek a navržení jejich zlepšení. S tím značně souvisel také druhý cíl práce *„porovnat jednotlivá opatření employer brandingu přijatá ve vztahu motivace současných i budoucích zaměstnanců konkurenčními stavebními společnostmi, především v oblasti personálního managementu“*, jehož splnění umožnilo lépe posoudit úroveň nástrojů ve společnosti Metrostav a.s. a přineslo přesnější zhodnocení celého procesu budování značky zaměstnavatele a navržení opatření vedoucích k posílení této značky.

Splněním třetího cíle práce *„vyhodnotit názory a postoje žáků a studentů stavebních oborů středních a vysokých škol v České republice, které se týkají jejich budoucího zaměstnání s důrazem na odvětví stavebnictví“* se ukázala nutnost nejen vyvíjet aktivity orientované na tuto cílovou skupinu, ale také je řádně a vhodně komunikovat, neboť jinak bude účinnost nástrojů přijímaných k jejich motivaci značně snížena.

Seznam literatury

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
3. Barrow, S., Mosley, R. (2005). *Employer branding: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
4. Bušina, F. (2014). *Personální management ve stavebnictví. Problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer.
5. d'Ambrosiová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2014). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
6. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
7. Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
8. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
9. Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.
10. Kotler, P., Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
11. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
12. Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
13. Pleskač, J., Soukup, L. (2001). *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing.
14. Rosethorn, H. a kol. (2009). *The Employer Brand: Keeping faith with the deal*. Farnham, UK: Gower Publishing Limited.

15. Surynek, A. (2015). *Aplikovaný sociálně psychologický výzkum v organizacích. Metodická příručka*. Praha: Oeconomica.
16. Váchal, J., Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.
17. Veber, J. a kol. (2002). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

1. Antošová, M. (2005, 11. listopad). Marketing-mix v personalistice. *Hospodářské noviny* [vid. 2016-09-23]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
2. Aon, (2015). Aon Best Employers Česká Republika 2015. Aon [vid. 2016-09-28]. Dostupné z <http://bestemployerseurope.aon.com/cz/novinky/aon-best-employers-ceska-republika-2015/>
3. Asociace studentů a absolventů, (n.d.). TOP Zaměstnavatelé [vid. 2016-08-17]. Dostupné z <http://www.topzamestnavatele.cz/>
4. Hovorka, P. (2016, 28. červen). Značka zaměstnavatele - 1. díl - Přínosy a měření. *BrandBakers* [vid. 2016-09-30]. Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292
5. Landa, J. (2013, 27. prosinec). 6 tipů na atraktivnější náborovou komunikaci – 1. díl: Nechte lidi nahlédnout dovnitř. *BrandBakers* [vid. 2016-10-20]. Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/99
6. Landa, J. (2015, 18. březen). Rovnice přitažlivé náborové komunikace – 1. díl. *BrandBakers* [vid. 2016-10-20]. Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/209
7. Menšík, T. (2015, 15. březen). Personální marketing vs Employer Branding. *Personální Marketing.cz* [vid. 2016-09-15]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
8. Minchington, B. (2007). Brand new plan. *Personnel Today*, 4-6 [vid. 2016-10-05]. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/229940154?accountid=17203>

9. Minchington, B. (2015, 17. únor). 15 Employer Branding Best Practices You Need To Know. *Ere Media* [vid. 2016-10-05]. Dostupné z <https://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>
10. Pokorný, O. (2016, 30. srpen). Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. *BrandBakers* [vid. 2016-10-02]. Dostupné z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/302
11. Spielmann, K. (2015, 19. srpen). Sociální síť: jednoduchý a efektivní personální marketing. *Personální Marketing.cz* [vid. 2016-10-15]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>
12. Spišiaková, M. (2015, 26. leden). Co nesmí chybět vašim kariérním stránkám? *Personální Marketing.cz* [vid. 2016-10-15]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/co-nesmi-chybet-vasim-kariernim-strankach/>
13. Sullivan, J. (2008, 7. leden). Employment Branding: The Only Long-Term Recruiting Strategy. *Ere Media* [vid. 2016-10-05]. Dostupné z <https://www.eremedia.com/ere/employment-branding-the-only-long-term-recruiting-strategy/>
14. Sullivan, J. (2016, 4. duben). The Biggest Mistake In Employer Branding — Failing To Measure The Business Impacts Of Employer Branding. *Ere Media* [vid. 2016-09-17]. Dostupné z <https://www.eremedia.com/ere/the-biggest-mistake-in-employer-branding-failing-to-measure-the-business-impacts-of-employer-branding/>
15. Universum, (2016). Žebříček Czech Republic's Most Attractive Employers. *Universum: průzkum* [vid. 2016-10-07]. Dostupné z <http://www.universumczech.com/pruzkum/>
16. Vencourová, M. (2016, 4. květen). Jak měřit dopady značky zaměstnavatele – I.část. *Personální Marketing.cz* [vid. 2016-09-17]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/chyby-v-budovani-znacky-zamestnavatele-i-cast/>
17. Vencourová, M. (2016, 17. červen). Jak měřit dopady značky zaměstnavatele – II.část. *Personální Marketing.cz* [vid. 2016-09-17]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/nejvetsi-nedostatek-v-employer-brandingu-ii-cast/>

Zdroje v rámci empirického výzkumu

1. Bílková, B. (2015). *Personální marketing ve firmě a jeho vliv na firemní kulturu*. (Bakalářská práce). Český vysoké učení technické v Praze. Dostupné z <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/64352>
2. Byznys pro společnost, (2015). *TOP Odpovědná firma 2012* [vid. 2016-11-23]. Dostupné z <http://www.businessspolecnost.cz/old/top-minule-rocniky-/top-2012.html>
3. CEEC Research, (2016). *TOP Stavební firma* [vid. 2016-11-23]. Dostupné z <http://www.ceec.eu/company/results>
4. ČSÚ, (n.d.). *Zaměstnaní podle odvětví ekonomické činnosti CZ-NACE* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvo=ZAM03&katalog=30853&sp=A&z=T&f=TABULKA&str=v223&u=v228__VUZEMI__97__19&c=v265~8__RP2015
5. EUROVIA CS, (2015). Výroční zpráva za rok 2015. *Obchodní rejstřík a Sbíрка listin* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44410095&subjektId=60255&spis=74291>
6. HOCHTIEF CZ, (2015a). Kariéra. *Hochtief.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.hochtief.cz/kariera/kariera>
7. HOCHTIEF CZ, (2015b). Kdo jsme. *Hochtief.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.hochtief.cz/kdo-jsme/hochtief-cz>
8. HOCHTIEF CZ, (2015c). Spolupráce se studenty. *Hochtief.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.hochtief.cz/kariera/spoluprace-se-studenty>
9. HOCHTIEF CZ, (2015d). Výroční zpráva 2015. *Obchodní rejstřík a Sbíрка listin* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44574567&subjektId=429690&spis=78416>
10. Metrostav, (2014a). *Profil Metrostav*. Praha: Útvar vztahů k veřejnosti Metrostav a.s.
11. Metrostav, (2014b). *Roční zpráva 2014*. Praha: Útvar vztahů k veřejnosti Metrostav a.s.

12. Metrostav, (2015a). *Kolektivní smlouva Metrostav a.s. na rok 2016 a 2017* [vid. 2016-11-12]. Dostupné z <http://www.odbory-metrostav.cz/wp-content/uploads/KS-Metrostav-2016-2017.pdf>
13. Metrostav, (2015b). *Roční zpráva Metrostav a.s. 2015*. Praha: Útvar vztahů k veřejnosti Metrostav a.s.
14. Metrostav, (2016a). Hlavní záměry strategie Metrostav a.s. *Metrostav.cz* [vid. 2016-09-27]. Dostupné z http://www.metrostav.cz/cz/profil/zakladni_informace/hlavni_zamery_strategie
15. Metrostav, (2016b). Organizační struktura Metrostav a.s. k 1.1.2016. *Metrostav.cz* [vid. 2016-09-27]. Dostupné z http://metrostav.cz/cz/profil/organizacni_struktura/schema
16. Metrostav, (2016c). Pracovní příležitosti: Představujeme se. *Metrostav.cz* [vid. 2016-09-28]. Dostupné z http://www.metrostav.cz/cz/pracovni_prilezitosti/predstavujeme_se
17. Metrostav, (2016d). Pracovní příležitosti: Průběh výběrového řízení. *Metrostav.cz* [vid. 2016-09-28]. Dostupné z http://www.metrostav.cz/cz/pracovni_prilezitosti/prubeh_vyberoveho_rizeni
18. Metrostav, (2016e). Profil společnosti: Etický kodex. *Metrostav.cz* [vid. 2016-09-27]. Dostupné z http://www.metrostav.cz/cz/profil/zakladni_informace/eticky_kodex
19. Metrostav, (2016f). *Webové stránky společnosti* [vid. 2016-09-27]. Dostupné z <http://metrostav.cz/cz/>
20. Metrostav, (2016g). *Webové stránky společnosti: mobilní verze* [vid. 2016-09-27]. Dostupné z <http://metrostav.cz/mobile/>
21. Mixová, D. (2009). *Analýza vybraných personálních činností stavební společnosti HOCHTIEF CZ a.s.* (Diplomová práce). Masarykova univerzita. Dostupné z http://is.muni.cz/th/289655/fss_m/
22. Němcová, M. (2011). *Analýza systému vzdělávání ve společnosti OHL ŽS, a.s.* (Diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z <http://www.theses.cz/id/p4tokf/?furl=%2Fid%2Fp4tokf%2F;lang=en>

23. OHL ŽS, (2015). Výroční zpráva 2015. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44899371&subjektId=714558&spis=683061>
24. OHL ŽS, (2016a). Personální politika. *OHL ŽS.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.ohlzs.cz/zamestnani/personalni-politika/>
25. OHL ŽS, (2016b). Profil společnosti. *OHL ŽS.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.ohlzs.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
26. OHL ŽS, (2016c). Spolupráce se školami. *OHL ŽS.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.ohlzs.cz/zamestnani/spoluprace-se-skolami/>
27. OHL ŽS, (2016d). Zaměstnanecké výhody. *OHL ŽS.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z <http://www.ohlzs.cz/zamestnani/zamestnanecke-vyhody/>
28. Procházková, P. (2009). *Vzdělávání zaměstnanců*. (Diplomová práce). Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně.
29. Rupp, J. (2016, březen). Nová naděje pro stavební řemesla v celé republice otevřena v Brně. *Mozaika: měsíčník akciové společnosti OHL ŽS* [vid. 2016-11-23]. 2016(3). 11-12. Dostupné z http://www.ohlzs.cz/fileadmin/user_upload/informace/firemni_noviny/2016_brezen.pdf
30. Skanska, (2012, 23. srpen). Spolupráce se školami. *Skanska.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Skanska-partnerem-kol/>
31. Skanska, (2014, 6. červen). Vzdělávání a rozvoj. *Skanska.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Vzdelavani-a-rozvoj/>
32. Skanska, (2015, 21. září). Základní informace o společnosti. *Skanska.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <http://www.skanska.cz/cz/O-nas/Zakladni-informace-o-spolecnosti-/>
33. Skanska, (2015). Výroční zpráva za rok 2015. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44605555&subjektId=537706&spis=86764>
34. Skanska, (2016, 25. únor). Kariéra. *Skanska.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/>

35. Skanska, (2016, 25. květen). Ambassador Program pro studenty. *Skanska.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <http://www.skanska.cz/cz/Kariera/Skanska-partnerem-kol/Ambassador/>
36. Státní úřad inspekce práce, (2016, 18. říjen). *Přehled právních subjektů vlastnicích platné osvědčení „Bezpečný podnik“ ke dni 18. října 2016* [vid. 2016-11-23]. Dostupné z http://www.suip.cz/_files/suip-c703cf9f55759cbef31c89e1def102e3/prehled-pravnich-subjektu-vlastnicich-platne-osvedceni-bezpecny-podnik-aktualizovano-ke-dni-18.-10.-2016.pdf
37. STRABAG, (2015). Výroční zpráva 2015. *Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44573407&subjektId=584255&spis=79650>
38. STRABAG, (2016a). Lidé a jejich práce. *Strabag.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAG.CZ-prace.html#?men1=3&sid=330
39. STRABAG, (2016b). Naše hodnoty. *Strabag.cz* [vid. 2016-11-08]. Dostupné z http://www.strabag.cz/databases/internet/_public/content.nsf/web/CZ-STRABAG.CZ-nasehodnoty.html#?men1=3&sid=310
40. TOP Odpovědná firma, (2015). *Kompletní výsledky TOP Of 2015* [vid. 2016-11-23]. Dostupné z <http://www.topodpovednafirma.cz/ze-zivota-platformy/399/kompletni-vysledky-top-of-2015.html>
41. T&CC Online, (2016). Zaměstnanecký průzkum – ukázka: Výstupní zpráva – celková. *TCConline.cz* [vid. 2016-11-15]. Dostupné z http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/2016/11/zamestnanecky-pruzkum_cs.pdf
42. Vacková, Z. (2006). *Analýza a hodnocení konkurenční situace firmy*. (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z <https://www.vse.cz/vskp/eid/626>
43. Zámečník, T. (2016, 30. květen). Průzkum spokojenosti zaměstnanců. *Čtrnáctideník Metrostav a.s.* XXVIII(9). 2.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketing-mix řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 2: Příklady zkušenostních bodů	19
Obrázek 3: Organizační schéma společnosti Metrostav a.s.	40
Obrázek 4: Hodnotová propozice employer brandu společnosti Metrostav a.s.	44
Obrázek 5: Míra angažovanosti a identifikace zaměstnanců společnosti Metrostav a.s.	52
Obrázek 6: Webové stránky společnosti Metrostav a.s.	55
Obrázek 7: Mobilní verze webových stránek společnosti Metrostav a.s.	56
Obrázek 8: Kariérní web společnosti HOCHTIEF CZ a.s.	64
Obrázek 9: Kariérní web společnosti Skanska a.s.	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory ovlivňující značku zaměstnavatele	20
Tabulka 2: Výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti Metrostav a.s.	51
Tabulka 3: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a HOCHTIEF CZ a.s.	62
Tabulka 4: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a OHL ŽS, a.s.	65
Tabulka 5: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a Skanska a.s.	67
Tabulka 6: Srovnání nástrojů ve společnostech Metrostav a.s. a STRABAG a.s.	69
Tabulka 7: Žebříček hodnot respondentů	77
Tabulka 8: Odpovědi žáků SŠ/SOU, zda chtějí pracovat stále pro 1 subjekt či postupně u více zaměstnavatelů.....	78
Tabulka 9: Odpovědi studentů VŠ, zda chtějí pracovat stále pro 1 subjekt či postupně u více zaměstnavatelů.....	79
Tabulka 10: Respondenty nejčastěji zmiňované stavební firmy	84

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura respondentů ze SŠ/SO	72
Graf 2: Rozložení respondentů ze SŠ/SOU podle ročníku studia	73
Graf 3 a 4: Složení respondentů z VŠ podle pohlaví a věku	73
Graf 5: Rozložení respondentů z VŠ podle ročníku studia	74
Graf 6 a 7: Impuls ke studiu vybraného oboru	75
Graf 8 a 9: Pracovní zkušenosti žáků SŠ/SOU	75
Graf 10 a 11: Pracovní zkušenosti studentů VŠ	76
Graf 12: Důležitost postavení zaměstnavatele na trhu pro žáky SŠ/SOU	77
Graf 13: Důležitost postavení zaměstnavatele na trhu pro studenty VŠ	78
Graf 14 a 15: Odpovědi respondentů na zvyšování si kvalifikace v průběhu života	80
Graf 16 a 17: Zájem žáků SŠ/SOU pracovat u stavební společnosti.....	81
Graf 18 a 19: Zájem studentů VŠ pracovat u stavební společnosti	81
Graf 20 a 21: Procenta oslovených a neoslovených respondentů stavební společností	82
Graf 22 a 23: Žáci SŠ/SOU pracující pro stavební společnost a nabídnutý kariérní růst.....	83
Graf 24 a 25: Studenti VŠ pracující pro stavební společnost a nabídnutý kariérní růst.....	83

Seznam příloh

Příloha 1: Dohoda s organizací spolupracující při zpracování diplomové práce	100
Příloha 2: Dotazník pro společnost Metrostav a.s.	101
Příloha 3: Dotazník pro žáky stavebních oborů SŠ/SOU	108
Příloha 4: Dotazník pro studenty stavebních oborů VŠ	111

Příloha 1: Dohoda s organizací spolupracující při zpracování diplomové práce

Dohoda s organizací spolupracující při zpracování diplomové práce

Vysoká škola ekonomická v Praze

Praha 3, Žižkov, náměstí Winstona Churchilla 1938/4

IČ 61384399

Název organizace: **Metrostav a.s.**

Se sídlem: Koželužská 2450/4, Libeň, 180 00 Praha 8

IČ: 00014915

DIČ: CZ00014915

Spol. zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, B vložka 758

Téma práce: Personální marketing, Employer Branding

Řešitel práce: Lenka Hralová

Diplomová práce je psaná na **Katedře personalistiky** Vysoké školy ekonomické v Praze.

Organizace spolupracující s řešitelem práce je ochotná poskytnout údaje potřebné ke zpracování zadaného tématu. Vyhrazuje si právo neposkytnout údaje jakéhokoliv charakteru, které dle svého uvážení považuje za citlivé, nevhodné nebo jinak rizikové, zejména informace podléhající obchodnímu tajemství. Organizace má dále právo finálně odsouhlasit zveřejnění použitých údajů před odevzdáním diplomové práce s tím, že konečná verze diplomové práce musí být organizaci poskytnuta k tomuto odsouhlasení alespoň 10 pracovních dní před jejím zpřístupněním jakýmkoliv třetím osobám. Při splnění těchto podmínek organizace souhlasí se zpřístupněním práce v databázi VŠE v Praze a s použitím údajů v práci uvedených v rámci její obhajoby.

Spolupracující organizace rovněž bere na vědomí, že:

- obhajoba práce je veřejná,
- práce je zveřejněna před plánovanou obhajobou v místě pracoviště, a to po dobu 5 dnů podle č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Potvrzení zástupce/zástupkyně spolupracující organizace

Metrostav a.s.
180 00 Praha 8, Koželužská 2450/4
IČ 00 01 49 15
(2050)

27.6.2016
.....
datum

.....
podpis a razítko

Potvrzení vedoucí/vedoucího Katedry personalistiky Vysoké školy ekonomické v Praze

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
KATEDRA PERSONALISTIKY
náměstí W. Churchilla 4
130 67 Praha 3

8.7.2016
.....
datum

.....
podpis a razítko

Příloha 2: Dotazník pro společnost Metrostav a.s.

1. Jaký je počet zaměstnanců stavební společnosti Metrostav a.s. v letošním roce?

- V evidenčním počtu bylo 2 806 zaměstnanců k 30.9.2016
- THZ – 1 841, D – 965

2. Jaká je průměrná délka zaměstnaneckého poměru u jednoho zaměstnance ve společnosti Metrostav a.s. (z dlouhodobého pohledu)?

- Přes 10 let

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Distribuce v délce pracovního poměru se liší od trhu, máme zde hodně zaměstnanců v PPV přes 15 a 20 let.“

3. Jaká je aktuální výše fluktuace zaměstnanců ve společnosti Metrostav a.s.?

- Cca 12 %, včetně přirozené fluktuace (důchody)

4. Jaký je průměrný věk zaměstnanců ve společnosti Metrostav a.s.?

- THZ 42, D 44

5. Kolik procent z celkového počtu zaměstnanců společnosti Metrostav a.s. tvoří zaměstnanci, které jste oslovili na jednotlivých středních odborných či vysokých školách?

- Střední odborné učiliště/školy: cca 10 %
- Vysoké školy: cca 30 %

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Celkový počet vysokoškoláků je u nás přes 40 % celého personálu. Každoročně přijímáme 50-60 absolventů a neustále zaměstnáváme okolo 50 studentů na dlouhodobých stážích, s VŠ spolupracujeme již dlouho.“

6. Spolupracuje společnost Metrostav a.s. se středními odbornými učilišti/školy? Pokud ano, jakým způsobem?

- Aktivní zapojení vytipovaných studentů ve společnosti **ANO** /~~NE~~
- Aktivní zapojení zaměstnanců Metrostavu do výuky **ANO** /~~NE~~
- Pořádání dovednostních soutěží **ANO** /~~NE~~

- Vlastní odpověď: Máme (v rámci našeho oboru) unikátní systém spolupráce se SOU – 2 smluvní školy, 5 spolupracujících; žáky si vybíráme a poskytujeme jim stipendium a další výhody. Ve strojírenství je to častější, ve stavebnictví jsme jediní s takto uceleným systémem.

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Co se týká dovednostních soutěží, zpravidla je spolupřádáme a účastníme se jich. Obvykle je organizují kraje, školy nebo cechy.“

7. Spolupracuje společnost Metrostav a.s. s vysokými školami? Pokud ano, se kterými a jakým způsobem? (100% - procentuálních bodů)

- Ekonomické (procentuálně): 5 %
- Technické (procentuálně): 95 %
- Právní (procentuálně): 0 %
- Aktivní zapojení zaměstnanců Metrostavu do výuky ANO /NE
- Vlastní odpověď: Spolupracujeme se třemi hlavními stavebními fakultami (FSV ČVUT, FAST VUT, FSV VŠB), vstupujeme vloženými přednáškami do výuky, pořádáme exkurze, akce pro studenty, sponzorujeme studentské soutěže, nabízíme témata na BP a DP, zaměstnáváme studenty na stážích. Kromě stavebních fakult v ČR spolupracujeme s dalšími fakultami – strojní, ekonomické obory, máme partnery i na Slovensku.

8. Jakým způsobem motivujete jednotlivé učně, studenty/studenty VŠ, aby šli pracovat do společnosti Metrostav a.s.?

- Finanční: Stipendium pro učně, placené praxe pro studenty VŠ
- Vlastním zázemím (ubytovna, práce): práce

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Učňům nabízíme práci v rámci odborného výcviku nebo brigády, studentům VŠ placené praxe.“

9. Vytipováváte si jednotlivé učně, studenty/studenty VŠ? Pokud ano, na základě jakých kritérií je vybíráte?

- Dovednostní: např. manuální zručnost, praxe
- Charakterové: např. spolehlivost, ochota se učit
- Jiné (uved'te):

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Je velký rozdíl mezi uční a studenty VŠ. U učňů nám víceméně stačí zájem o obor, spolehlivost, ochota se učit a základní manuální zručnost. U studentů VŠ se díváme na osobnostní i výkonové charakteristiky a jsme daleko přísnější. Bereme jen ty nejlepší. Důraz klademe i na další praxi během studia a jazykovou vybavenost.“

10. Které profese z hlediska výchovy pracovníka jsou pro společnost Metrostav a.s. nejvíce zajímavé a proč?

- Z D profesí tesař, strojník, zámečnick, elektrikář, svářeč
- Z TH pozic přípravář, mistr, stavbyvedoucí

11. Máte propočítáno, na kolik vyjde jeden zaměstnanec, kterého si společnost Metrostav a.s. vychovává již od střední nebo vysoké školy? Jaká je nákladovost?

- Střední odborné učiliště/školy: 50-100.000 Kč
- Vysoké školy: není jasná kalkulace

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „U zaměstnance vychovávaného od SOU/SS se jedná o 50 – 100 tisíc Kč přímých nákladů podle toho, zda mu hradíme či nehradíme domov mládeže. Nepřímé náklady na lidi, marketing atd. jsou vyšší. U studentů VŠ také záleží, co by se do kalkulace promítlo, zda pouze osobní náklady na daného člověka, nebo též osobní náklady na lidi, co je zaučují, náklady na náborové kampaně a akce atd.“

12. Analyzujete ve společnosti Metrostav a.s. náplň a účelnost pracovního místa při změně jeho obsazení?

~~ANO~~ / ~~NE~~

Dle potřeby.

13. Vytváříte ve společnosti Metrostav a.s. pro každého nového zaměstnance individuální adaptační plán?

~~ANO~~ / ~~NE~~

14. Jak často provádíte se svými zaměstnanci rozhovor týkající se budoucí náplně jeho pracovního místa a stanovujete s ním jeho budoucí cíle?

ROZHOVOR	PROVÁDÍME / NEPROVÁDÍME
----------	------------------------------------

CÍLE	STANOVUJEME / NESTANOVUJEME
------	--

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Vychází to z našich pravidel. Cíle jsou stanoveny již během adaptační doby (zkušební doba + zbytek doby určité) a vyhodnocují se po 3 a po 11 měsících. Zároveň jsou zadávány a vyhodnocovány pravidelné kvartální prémiované cíle a provádíme pravidelné roční hodnocení zaměstnanců.“

15. Jak byste charakterizoval/a typ personálního managementu, který je uplatňován ve společnosti Metrostav a.s.?

STABILIZUJÍCÍ:	Snaha o udržení zaměstnanců, nízká míra fluktuace zaměstnanců, velký podíl kmenových zaměstnanců, vypracované kariérové řády podle profesí, rozsáhlý benefitní systém, vypracovaný systém vzdělávání v organizaci.
FLEXIBILIZUJÍCÍ:	Tendence k rychlému uvolňování nepotřebných pracovníků, relativně vysoká míra fluktuace, malý podíl kmenových zaměstnanců, využívání agenturních pracovníků, benefitní systém orientovaný na zvýšení motivovanosti.
KOMBINOVANÝ:	Podíl kmenových zaměstnanců a agenturních pracovníků je neměnný, míra fluktuace kmenových zaměstnanců proti zaměstnancům ostatním je významně nižší.

16. Souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
a) Získávání a výběr zaměstnanců v naší společnosti jsou dobře zvládnuté procesy a získání odpovídají našim potřebám.	1	2	3	4

b) Při výběru zaměstnanců uplatňujeme metody, které odkrývají jejich dovednosti.	1	2	3	4
c) Výsledky hodnocení zaměstnanců jednoznačně ovlivňují jejich odměňování.	1	2	3	4
d) Je vypracován motivační program společnosti a zaměstnanci jsou s ním seznámeni.	1	2	3	4
e) Společnost provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců.	1	2	3	4
f) Náklady na výkon personálních činností jsou specifikovány a vyhodnocovány.	1	2	3	4

17. Jaká kritéria zohledňujete ve společnosti Metrostav a.s. zejména při hodnocení zaměstnanců?

- Dosahování cílů,
- Odborná způsobilost,
- Kvalita práce + včasnost plnění úkolů
- Přínos pro tým,
- Péče o zákazníka
- Pracovní vztahy,
- Produktivita ve výkonu,
- ~~Flexibilita,~~
- Cíle týkající se dovedností, vzdělávání,
- ~~Spojení osobních cílů s cíli organizace,~~
- ~~Znalost podniku a podnikání,~~
- Jiné: komunikace, ochota ke spolupráci, týmovost, sdílení know-how, bezpečnost práce, iniciativa a zájem o rozvoj

18. Máte ve společnosti Metrostav a.s. zaveden kariérní systém, (tzv. kariérní růst)?

- ANO /NE
- Co je hlavním kritériem (100% - procentuálních bodů)?
 - Praxe (procentuálně): 20 %

- Výkony (procentuálně): 40 %
- Vnímání dané osoby - People skills (procentuálně): 40 % - zejména potenciál

19. Jakým způsobem jsou vybírání zaměstnanci nominovaní pro kariérní růst? Kdo se na tomto výběru podílí?

- složitý systém – nominace jdou od liniového manažera na základě ročního hodnocení, schvaluje příslušný ředitel, následují rozhovory s HR a finální schválení nominovaných generálním ředitelem.

20. Jakým způsobem se ve společnosti Metrostav a.s. sestavuje seznam požadovaných profesí zaměstnanců pro následující začleňování?

- Dle převládajícího druhu stavebních činností **ANO** ~~/NE~~
- Dle věku jednotlivých dlouhodobých odborníků – nástupnictví **ANO** ~~/NE~~
- Dle momentálních potřeb společnosti **ANO** ~~/NE~~
- Vlastní odpověď:

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Jedná se o daleko složitější systém zahrnující jak přirozenou odchodovost, tak očekávané změny v dané technologii. Chystají je konkrétní plány s výhledem na 4 roky, které se každoročně upravují a na kterých se podílí více úseků.“

21. Podporujete své zaměstnance v dalším vzdělávání? Pokud ano, v jakém?

- Ucelený systém vzdělávání. Jak odborné, tak osobnostní, plus jazyky.

22. Co je pro zaměstnance společnosti Metrostav a.s. nejdůležitějším kritériem z následujících požadavků? Seřad'te prosím od 1 (nejdůležitější) do 3 (nejméně důležité) tyto tři kritéria: Peníze – Stabilita práce – Mezilidské vztahy.

- 1) stabilita práce
- 2) mezilidské vztahy
- 3) peníze

Komentář z osobního rozhovoru s Mgr. Janou Kořínkovou, MBA: „Velice těžké zprůměrovat, nejpravděpodobněji takto, z průzkumu spokojenosti zaměstnanců totiž vychází nejlépe stabilita firmy, pak zajímavost projektů (práce), pak mezilidské vztahy.“

23. Jak moc je pro vaše zaměstnance důležitá identifikace se společností, jejich vlastní angažovanost a pocit hrdosti zaměstnání ve společnosti Metrostav a.s.?

- Ano, je moc (procentuálně) **73 %**
- Ano je (procentuálně) _____
- Částečně (procentuálně) _____
- Ne není (procentuálně) _____
- Není vůbec (procentuálně) _____

24. Při konfliktních situacích mezi zaměstnanci společnosti Metrostav a.s., vyvolanými osobnostními charakteristikami, mezilidskými vztahy. Jakým způsobem vzniklou situaci řešíte?

- **Řeší vždy liniový manažer individuálně se zachováním pravidel slušnosti. Stavebnictví je týmový obor, kdo nespolupracuje a na koho není spoleh, jde z kola ven.**

25. Pořádáte pro své zaměstnance společné akce? Pokud ano, jaké a jak často?

- **Ano – celofiremní i v rámci jednotlivých divizí, úseků, útvarů i projektů.**
- **Celofiremní např. dělnická party pro cca 1000 lidí, divizní výjezdy, teambuildingy, vánoční večírky atd. V rámci staveb řada dalších akcí – křestů, svěcení Barborky, prorážky tunelů, předání staveb atd.**

Příloha 3: Dotazník pro žáky stavebních oborů SŠ/SOU

Dotazník

(Určeno pro žáky 3. ročníku Středních odborných učilišť a žáky dvouleté nástavby SŠ s maturitou)

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ *Muž*
- ☐ *Žena*

2. Kolik Vám je let?

- ☐ _____

3. Napište prosím název SOU/SŠ, kterou studujete.

- ☐ _____

4. Jste studentem:

- ☐ *3. ročníku SOU*
- ☐ *1. ročníku dvouletého nástavbového studia SŠ*
- ☐ *2. ročníku dvouletého nástavbového studia SŠ*

5. Jaký druh oboru studujete?

- ☐ _____

6. Proč jste se rozhodl/a pro tento obor?

- ☐ *tradice v rodině*
- ☐ *zajímavá práce*
- ☐ *Nevím*

7. Začal/a jste již v průběhu studia pracovat?

ANO / NE

8. Pokud ano, v jakém podniku?

- ☐ *Malý podnik (1 – 49 zaměstnanců)*
- ☐ *Střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)*
- ☐ *Velký podnik (250 a více zaměstnanců)*

9. Co je pro Vás nejdůležitějším kritériem z následujících požadavků? Seřad'te prosím od 1 (nejdůležitější) do 3 (nejméně důležité) tyto tři kritéria: Peníze – Stabilita práce – Mezilidské vztahy.

1. _____
2. _____
3. _____

10. Jak moc je pro Vás při rozhodování o zaměstnání důležité postavení subjektu (zaměstnavatele) na trhu?

- ☐ *Je to pro mě důležité.*
- ☐ *Při rozhodování to беру v potaz, ale není to důležité kritérium.*
- ☐ *Je mi to jedno, neřeším to.*

11. Po ukončení školy máte zájem pracovat stále pro 1 subjekt (celoživotní kariéra v rámci jednoho zaměstnavatele), nebo chcete spíše získávat zkušenosti postupně na různých místech (u různých zaměstnavatelů)? (otevřená otázka)

- ☐ _____

12. Máte v plánu v průběhu svého života zvyšovat svou kvalifikaci?

ANO / NE

13. Máte zájem pracovat u stavební společnosti?

ANO / NE

14. Pokud ano, v jakém podniku?

- ☐ *Malý podnik (1 – 49 zaměstnanců)*
- ☐ *Střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)*
- ☐ *Velký podnik (250 a více zaměstnanců)*

15. Oslovila Vás již nějaká stavební společnost s nabídkou práce?

ANO / NE

16. Pracujete již pro stavební společnost?

ANO / NE

17. Pokud ano, byla Vám již nabídnuta možnost kariérního růstu?

ANO / NE

18. Které stavební společnosti podle Vás hrají zásadní roli na českém stavebním trhu?

Vypište prosím 5 společností.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Příloha 4: Dotazník pro studenty stavebních oborů VŠ

Dotazník

(Určeno pro studenty 3. ročníku bakalářského studia a pro studenty navazujícího magisterského programu)

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ *Muž*
- ☐ *Žena*

2. Kolik Vám je let?

- ☐ _____

3. Napište prosím název Vysoké školy a fakulty, kterou studujete.

- ☐ _____

4. Jste studentem:

- ☐ *3. ročníku bakalářského studia*
- ☐ *1. ročníku navazujícího magisterského studia*
- ☐ *2. ročníku navazujícího magisterského studia*

5. Jaký druh oboru studujete?

- ☐ _____

6. Proč jste se rozhodl/a pro tento obor?

- ☐ *tradice v rodině*
- ☐ *zajímavá práce*
- ☐ *Nevím*

7. Začal/a jste již v průběhu studia pracovat?

ANO / NE

8. Pokud ano, v jakém podniku?

- ☐ *Malý podnik (1 – 49 zaměstnanců)*
- ☐ *Střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)*
- ☐ *Velký podnik (250 a více zaměstnanců)*

9. Co je Váš nejdůležitějším kritériem z následujících požadavků? Seřad'te prosím od 1 (nejdůležitější) do 3 (nejméně důležité) tyto tři kritéria: Peníze – Stabilita práce – Mezilidské vztahy.

1. _____
2. _____
3. _____

10. Jak moc je pro Váš při rozhodování o zaměstnání důležité postavení subjektu (zaměstnavatele) na trhu?

- ☐ *Je to pro mě důležité.*
- ☐ *Při rozhodování to беру v potaz, ale není to důležité kritérium.*
- ☐ *Je mi to jedno, neřeším to.*

11. Po ukončení vysoké školy máte zájem pracovat stále pro 1 subjekt (celoživotní kariéra v rámci jednoho zaměstnavatele), nebo chcete spíše získávat zkušenosti postupně na různých místech (u různých zaměstnavatelů)? (otevřená otázka)

- ☐ _____

12. Máte v plánu v průběhu svého života zvyšovat svou kvalifikaci?

ANO / NE

13. Máte zájem pracovat u stavební společnosti?

ANO / NE

14. Pokud ano, v jakém podniku?

- ☐ *Malý podnik (1 – 49 zaměstnanců)*
- ☐ *Střední podnik (50 – 249 zaměstnanců)*
- ☐ *Velký podnik (250 a více zaměstnanců)*

15. Oslovila Váš již nějaká stavební společnost s nabídkou práce?

ANO / NE

16. Pracujete již pro stavební společnost?

ANO / NE

17. Pokud ano, byla Vám již nabídnuta možnost kariérního růstu?

ANO / NE

18. Které stavební společnosti podle Vás hrají zásadní roli na českém stavebním trhu?

Vypište prosím 5 společností.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____