

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Bc. Michaela Koukolíková, DiS.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Koukolíková, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Klatovy

Název práce

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employee sourcing and recruitment of Generation Z in a business enterprise

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

Metodika

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

Předběžný harmonogram vypracování diplomové práce:

Syntéza teoretických výstupů: 5/2021 – 8/2021

Výzkum: 9/2021 – 12/2021

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 01/2022 – 02/2022

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2022

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, zdroje vyhledávání zaměstnanců, zkušenost uchazeče, generace Z

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, J. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- WHITE, J. E. Meet Generation Z: Understanding and Reaching the New Post-Christian World. Pennsylvania: Baker Books, 2017. ISBN 978-0801017018.
- ZEMKE, R., Generations at work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. New York: AMACOM, 2013. ISBN 978-0814432334.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 03. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za cenné rady a doporučení při tvorbě diplomové práce. Poděkování také patří společnosti XYZ za spolupráci.

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Abstrakt

Obsahem diplomové práce s názvem „Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve zvolené společnosti“ je zaměření se na problematiku vyhledávání lidských zdrojů z uvedené generace.

Samotná práce se skládá z několika částí. První část diplomové práce obsahuje teoretická východiska, která jsou zpracována na základě literární rešerše. Tato část obsahuje základní pojmy řízení lidských zdrojů a charakteristiku vyhledávání zaměstnanců. Druhá část, nebo dá se říct, praktická část, obsahuje výstupy, které byly zjištěny na základě metody komparace různých teoretických vstupů a spojením dílčích znalostí. Součástí praktické části jsou metody, jako je dotazníkové šetření a metoda focus group. V dotazníkovém šetření je 156 respondentů, kteří jsou aktuálně studenty daného odvětví, na které se vybraná společnost zaměřuje. Focus group je naopak přímo z interního firemního prostředí, kdy na základě zjištěných informací mohl být vytvořen dotazník pro respondenty a udělán základní obrázek o společnosti. Na základě zjištěných informací je v poslední části diplomové práce výčet zjištěných nedostatků a návrh možných řešení.

Cíl práce je ve vybrané společnosti zhodnotit vyhledávání zaměstnanců generace Z v současnosti. Na základě zjištěných informací navrhnout případná řešení, která mohou zefektivnit vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, recruiter, generace Z, zdroje vyhledávání zaměstnanců

Employee recruitment of Generation Z in a business enterprise

Abstract

The content of the diploma thesis entitled Searching for employees of generation Z in the selected company is to focus on the issue of searching for human resources from that generation.

The work itself consists of several parts. The first part of the diploma thesis contains theoretical background, which are processed on the basis of literary research. This section contains the basic concepts of human resource management and the characteristics of finding employees. The second part, or so to speak, the practical part, contains the outputs that were found based on the method of comparison of various theoretical inputs and the combination of partial knowledge. The practical part includes methods such as a questionnaire survey and the focus group method. In the questionnaire survey, there are 156 respondents who are currently students in the industry on which the selected company focuses. The focus group, on the other hand, is directly from the internal company environment, where a questionnaire could be created for the respondents based on the information obtained and a basic picture of the company could be made. Based on the information obtained, the last part of the diploma thesis lists the identified shortcomings and suggests possible solutions.

The aim of the work is to evaluate the search for Generation Z employees in the selected company. Based on the findings, propose possible solutions that can streamline the search for employees in the selected company.

Keywords: human resources management, search for employees, recruitment of candidates, generation Z, resources of search for employees

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1 Úvod..... | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika | 13 |
| 2.1 Cíl práce | 13 |
| 2.2 Metodika | 13 |
| 3 Teoretická východiska | 16 |
| 3.1 Historie řízení lidských zdrojů | 16 |
| 3.2 Řízení lidských zdrojů..... | 20 |
| 3.3 Vyhledávání zaměstnanců..... | 24 |
| 3.3.1 Podmínky vyhledávání zaměstnanců | 26 |
| 3.3.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců | 26 |
| 3.3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců | 28 |
| Ústní dotaz nebo nabídka práce | 29 |
| Doporučení..... | 29 |
| Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu..... | 30 |
| Oslovení bývalých zaměstnanců..... | 30 |
| Spolupráce se vzdělávacími podniky..... | 31 |
| Letáky vkládané do poštovních schránek | 31 |
| Využití sdělovacích prostředků a médií..... | 31 |
| Využití komerčních zprostředkovatelen | 32 |
| Ostatní prostředky a metody | 32 |
| Internet | 33 |
| Sociální sítě jako nástroj vyhledávání | 34 |
| Recruitment..... | 34 |
| Booleovské vyhledávání | 35 |
| 3.4 Personální marketing..... | 36 |
| 3.4.1 Marketingový mix v řízení lidských zdrojů..... | 37 |
| 3.5 Generace..... | 40 |
| 3.5.1 Generace Baby Boomers | 41 |
| 3.5.2 Generace X..... | 41 |
| 3.5.3 Generace Y | 42 |
| 3.5.4 Generace Z..... | 43 |
| 3.6 Výběr zaměstnance | 44 |
| 3.6.1 Metody výběru..... | 45 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.7 | Přijímání zaměstnanců | 49 |
| 3.8 | Hodnocení a odměňování zaměstnanců | 50 |
| 4 | Vlastní práce | 52 |
| 4.1 | Charakteristika společnosti XYZ | 52 |
| 4.1.1 | Organizační struktura společnosti XYZ | 53 |
| 4.1.2 | Trh a odvětví působení společnosti XYZ | 54 |
| 4.1.3 | Konkurence | 54 |
| 4.2 | Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XYZ..... | 55 |
| 4.2.1 | Focus group | 56 |
| 4.2.2 | Dotazníkové šetření | 59 |
| 4.2.3 | Identifikační otázky | 60 |
| 4.2.4 | Vyhodnocení zájmu o stavební obor | 62 |
| 4.2.5 | Pracovní návyky respondentů..... | 64 |
| 4.2.6 | Vyhledávání zaměstnání | 65 |
| 4.3 | Výsledek dotazníkového šetření | 69 |
| 5 | Návrhy pro společnost XYZ..... | 71 |
| 5.1 | Program trainee | 71 |
| 5.2 | Propagace na sociálních sítí..... | 72 |
| 5.3 | HR marketing | 73 |
| 5.4 | Spolupráce se školskými zařízeními | 74 |
| 5.5 | Pohovor..... | 75 |
| 5.6 | Benefity | 75 |
| 6 | Závěr..... | 76 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 78 |
| 7.1 | Knižní publikace | 78 |
| 7.2 | On-line zdroje..... | 79 |
| 8 | Přílohy | 81 |
| | Příloha č. 1 Rozdělení jednotlivých generací – od mileniálů k boomerům | 82 |
| | Příloha č. 2 Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum | 83 |
| | Příloha č. 3 Návrh inzerátů trainee program – asistent stavbyvedoucího | 87 |
| | Příloha č. 4 Návrh inzerátu – asistent/ka výrobního přípraváře | 89 |
| | Příloha č. 6 Návrhy otázek na pohovor | 93 |

Seznam obrázků

| | | |
|-----------|---|----|
| Obrázek 1 | Postup obsazení volných pracovních pozic..... | 25 |
| Obrázek 2 | Vyhledávání uchazečů – výhody a nevýhody využití určitých zdrojů..... | 27 |

| | |
|--|----|
| Obrázek 3 Personální marketing | 37 |
| Obrázek 4 Organizační struktura společnosti XYZ | 53 |
| Obrázek 5 Graf – rok narození respondentů | 60 |
| Obrázek 6 Graf – Pohlaví respondentů | 61 |
| Obrázek 7 Graf – Rozdělení respondentů dle škol | 62 |
| Obrázek 8 Graf – Chcete zůstat v oboru stavebnictví? | 63 |
| Obrázek 9 Graf – Nejlákavější pozice ve stavebnictví? | 64 |
| Obrázek 10 Graf – Pokud máte brigádu, stáž, tak v jakém oboru? | 65 |
| Obrázek 11 Graf – Když hledáte nebo budete hledat práci jaký prostředek budete využívat pro hledání zaměstnání případně brigády? | 66 |
| Obrázek 12 Graf – Kde byste nejvíce hledal informace o firmě, do které budete chtít nastoupit? | 66 |
| Obrázek 13 Graf – Kterých 5 věcí je pro Vás nejdůležitější při nástupu do zaměstnání | 67 |
| Obrázek 14 Graf – Jste na profesní síti LinkedIn | 68 |
| Obrázek 15 Graf – Když byste měl možnost chtěl byste se účastnit trainee programu | 68 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Historie personalistiky | 17 |
| Tabulka 2 Počet zaměstnanců ve společnosti XYZ | 53 |
| Tabulka 3 Počet konkurentů v odvětví sportovního stavitelství | 55 |
| Tabulka 4 Účastníci focus group | 57 |

Seznam použitých zkratk

aj. – a jiné

atd. – a tak dále

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je s velkou jistotou důležitější, než bylo dříve. Samotné vyhledávání zaměstnanců je jednou z nejpodstatnějších částí personalistiky, a to především z důvodu toho, že bez přijetí a nalezení vhodného člověka na správné místo nevzniká další personální činnost.

Říká se, že největším bohatstvím většiny úspěšných firem jsou kvalitní zaměstnanci. V současné době je to téma ještě aktuálnější, a to z důvodu velmi nízké nezaměstnanosti, která zapříčiňuje neuspokojenou poptávku po pracovní síle. Nízká nezaměstnanost trvá sice již několik let, ale výrazně se změnila techniky vyhledávání zaměstnanců, a to především z důvodu růstu technologie a změny preferencí lidí. Důsledkem je, že se zaměstnavatel při vyhledávání zaměstnanců musí více snažit a zaměstnance si ve své podstatě získat.

Největší rozdíl v personalistice oproti historii je určitě ve způsobu vyhledávání nových zaměstnanců. Dříve společnost v podstatě nemusela ani vystavit inzerát a hned měla několik uchazečů, to bylo samozřejmě zapříčiněno situací na pracovním trhu, která se v současnosti rapidně změnila. V současné chvíli v podstatě lidi naháníte a přesvědčujete, aby šli pracovat zrovna k Vám do Vaší společnosti. Nezáleží tedy pouze na tom, jak vystavíte a postavíte inzerát. Samozřejmě, že lidi bude nejvíce zajímat, kolik za danou pozici budete nabízet, tedy myšleno finanční ohodnocení. Pak jsou tu ale další záležitosti, které se dříve vůbec řešit nemuseli, a to dobrý marketing společnosti, firemní kultura a pověst firmy. Dnes každá společnost, která chce nabírat a vyhledávat lidi z Generace Z musí mít sociální síť a dobrý marketing.

Samozřejmě záleží na mnoho jiných faktorech, záleží na pozici, kterou potřebujete obsadit. Jinak budete vyhledávat zaměstnance na kvalifikovanou pozici, jiným způsobem zase na místo, kde není nutná profesní způsobilost a příslušná kvalifikace. Také se jinak hledají lidé do dělnických pozic a jinak zaměstnanci do manažerských kancelářských židlí. V podstatě ale na všech těchto pozicích je důležitá pověst dané společnosti. Ta může zapříčinit velké usnadnění ve vyhledávání zaměstnanců.

Téma vyhledávání zaměstnanců konkrétně u generace Z je velmi aktuální téma. Vzhledem k tomu, že tato generace je nejnovější a společnosti ještě nemohou vědět jakým způsobem směřovat procesy k vyhledávání a správnému obsazení pracovního místa. Generace Z, mladí lidé bez zkušeností a praxe, nemusejí každé společnosti se zdát řádným přínosem, a ne vždy jsou na ně společnosti zaměřené. Mohou si zde však po počátečních

vyšších nákladech vychovat kvalitního loajálního zaměstnance. Celkové personální přizpůsobení dle jednotlivých generací by mělo být pro každou společnost stěžejní a podstatnou činností personálního oddělení na všech úrovních.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Prvotním cílem diplomové práce je zhodnocení procesů vyhledávání zaměstnanců v určené společnosti. Výstupem tohoto zhodnocení bude možný návrh případného řešení a možnosti opatření pro zefektivnění vyhledávání zaměstnanců ve společnosti. Řešení, která mohou společnosti pomoci zlepšit proces vyhledávání zaměstnanců Generace Z. Před samotným zhodnocením vybraných procesů je důležitá také charakteristika vybrané společnosti pro pochopení dané problematiky.

Dalšími cíli je zpracování teoretické části diplomové práce prostřednictvím odborné literatury, která se věnuje tématu řízení lidských zdrojů.

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve zvolené společnosti. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

Další dílčí cíle tedy jsou:

- provedení literární rešerše a následná interpretace do teoretické části,
- charakterizovat společnost XYZ a odvětví ve kterém společnost aktuálně působí,
- realizace šetření vnějšího prostředí prostřednictvím dotazníku a výzkum vnitřního prostředí způsobem focus group,
- navrhnout možná řešení, která mohou vylepšit vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce je tematická rozdělena do několika částí. První část obsahuje teoretické zpracování problematiky vyhledávání zaměstnanců. Kdy na základě odborné české i zahraniční literatury byla nejdříve vysvětlena obecná část řízení lidských zdrojů, včetně její historie. Poté na základě rešerše vybrané literatury byly vymezeny konkrétní úkony vyhledávání zaměstnanců, mezi které patří podmínky a zdroje vyhledávání zaměstnanců a jejich metody. V další části teoretického zpracování diplomové práce, jsou popsány další důležité procesy řízení lidských zdrojů, a to samotný výběr zaměstnance a jeho přijímání. Velmi okrajově je zde zmíněno také hodnocení a odměňování zaměstnanců. To souvisí se samotným vyhledáváním zaměstnanců a to tím, že musí korespondovat s tím, co bylo uchazeči slíbeno při jeho vyhledávání.

Druhá část diplomové práce zobrazuje vlastní zpracování vyhledávání zaměstnanců v konkrétní společnosti XYZ, kde bylo na metody focus group a provedeního dotazníkového šetření, vytvořeno doporučení pro danou aktuální situaci ve společnosti.

Z časového hlediska byla diplomová práce zpracována dle následujícího časového plánu:

- Studium odborné literatury a studium vnitropodnikových cílů vybrané společnosti – květen/červen 2021
- Na základě studia odborné literatury, zpracování teoretické části diplomové práce – červenec/srpen 2021
- Studium vnitropodnikových cílů společnosti a sledování samotného vyhledávání zaměstnanců ve společnosti, na základě kterého bude vytvořen samotný dotazník pro výzkum – říjen/listopad 2021
- Tvorba dotazníku ve spolupráci s vedením společnosti a vytvoření rozhovoru, které bude využito ve výzkumu – prosinec 2021/leden 2022
- Na základě zjištěných informací tvorba doporučení a závěru – únor 2022

V druhé části práce byl nejdříve využit kvalitativní výzkum, při kterém na rozdíl od kvantitativního nejsou využívány statistické metody, ale způsoby výzkumu, ve kterých se využívá pozorování odlišností jednotlivých rozhovorů a případné evidování názorů účastníků daného rozhovoru. Metoda, která byla vybrána se nazývá focus group a tento výzkum byl zvolen především pro zjištění názorů a postojů vedení společnosti, případně jeho personálního oddělení. Bylo podstatné zvolit správné účastníky rozhovoru, tedy reprezentativní celek společnosti, který nastíní situaci a představy. Nedílnou součástí je volba vhodného formulování a položení správných otázek, které dosáhnou pochopení a dosažení cíle.¹

Volba otázek pro metodu focus group

Otázky byly vybírány, tak aby byla pochopena firemní kultura, postupy personálního oddělení a především to, jak funguje vyhledávání zaměstnanců v této společnosti a

¹ LANG, Helmut. *Management*. s. 70

návrh případných změn. Prvotním cílem bylo zjistit, kam společnost směřuje ve vyhledávání zaměstnanců generace Z a kam by v budoucnu chtěla směřovat a cílit.

Pro další část praktické části bylo zvoleno dotazníkové šetření, to spadá do oblasti kvantitativního šetření. Kdy pro druh tohoto šetření je charakteristická jeho nepřímá interakce s dotazovaným, kdy informace o dotazovaném získáme v písemné podobě prostřednictvím dotazníků. Podstatné je při tomto druhu šetření stanovení příslušných hypotéz. Kdy hypotézu lze označit jako předpoklad současného stavu, kdy ho lze přijmout či odmítnout. Je důležité vycházet již ze stanovených výzkumných otázek a dat. U hypotéz je také důležitý pojem proměnné, které mohou nabývat různých hodnot. Je to v podstatě charakteristika prvku souboru a může nabývat slovních nebo číselných hodnot. V práci jsou využity hypotézy, které jsou originálně proměnné.

Jsou zde klady, ale i zápory, které jsou charakteristické pro dotazníkové šetření. Výhodou je, že lze dosáhnout odpovědí od většího počtu respondentů a možnost rozmyšlení nad volbou jednotlivých odpovědí. Nevýhodou zase naopak může být nepochopitelnost jednotlivých otázek pro každého a věrohodnost jednotlivých údajů bývá menší. Jednotlivé dotazníky se také odlišují druhy otázek, které jsou pro dotazník zvoleny. Dotazníkové šetření obsahuje otázky uzavřené, kdy jsou předem určené odpovědi, které respondent může zvolit. Dále dotazník obsahuje otázky, které lze specifikovat dle jejich funkce.

V dotazníku jsou využity:

- analytické otázky,
- meriotní otázky,
- škálové otázky,
- kontrolní otázky. ²

² Šetření dotazníkové (MSgS) – Sociologická encyklopedie. [online]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MSgS)) [online].

3 Teoretická východiska

V následující kapitole jsou vymezena teoretická východiska, která jsou potřebná pro pochopení problematiky řízení lidských zdrojů. Tato problematika je velice rozsáhlá, proto práce obsahuje vymezení pouze základních principů, které souvisejí s vyhledáváním zaměstnanců Generace Z a jsou podstatou řízení lidských zdrojů. Teoretická východiska jsou rozdělena do několika kapitol, dle dané tematiky.

3.1 Historie řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jako termín je převedeno z anglického human resource management. Lidské zdroje jsou také z anglického pojmu human resource. Kdy pod tímto označením lze chápat osoby pracující v určité společnosti nebo organizaci. Pod pojmem lidské zdroje lze však také chápat personální práci, která se zabývá řízením a vedením osob ve společnosti nebo personální útvar zahrnující řízení a vedení osob v podnicích. Osoby působící v jednotlivých společnostech vytváří pro organizaci lidský kapitál, který obsahuje dovednosti, znalosti a schopnosti. Pomocí interakce mezi zaměstnanci se naopak ve firmě vyskytuje společenský kapitál. Spojením těchto dvou kapitálů vzniká intelektuální kapitál, ten obsahuje všechny schopnosti, dovednosti a znalosti, které má společnost k dispozici.³

Nejmodernější označení personální práce je právě dle Koubka řízení lidských zdrojů.⁴

Koubkovo definice zní: *Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.*⁵

³ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 20

⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 23

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. s. 45

Je tedy důležité si na začátek určit rozdíly těchto dvou označení, především pomůže historie a vývoj řízení lidských zdrojů.

Personalistika jako taková se od svých prvopočátků velmi změnila, a to především z důvodu nutnosti reakce na měnící se trh, a to tuzemský i světový. Požadavky se totiž velmi rychle mění a jednotlivé společnosti se musejí těmto změnám přizpůsobit a včas na ně reagovat. Dle odborníků lze vývoj personalistiky rozdělit do tří vývojových etap:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů.⁶

Tabulka 1 Historie personalistiky⁷

| | Personální administrativa | Personální řízení | Řízení lidských zdrojů |
|------------------|--|--|---|
| Doba | Od desátých až dvacátých let 20. století | Od čtyřicátých až padesátých let 20. století | O osmdesátých až devadesátých let 20. století |
| Lidé | pracovní síla | konkurenční výhoda | unikátní bohatství |
| Personální práce | Jak zaměstnávat? | Jak využívat? | Jak rozvíjet? |

Je zajímavé, že i když etapy jsou spojené s určitým historickým obdobím, některé společnosti je využívají i v dnešní době. Jaký postoj daná organizace využívá, záleží na více faktorech. Mezi faktory patří například velikost společnosti, organizační struktura, působnost organizace na trhu, plány a strategie společnosti a jiné.

První etapa, která se nazývá personální administrativa, se začala vyvíjet a uplatňovat především prostřednictvím průmyslové výroby. Jelikož průmyslová výroba spočívala na dělbě práce a omezené specializaci osob. Účelem zde bylo především zvýšení produktivity a zrychlení práce lidí tím, že práce začala být méně složitá a neustále se opakující. Velmi se

⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s.25

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 32

zde kladl důraz na normy, zde se předpokládalo, že daný uchazeč bude normy splňovat od samého začátku a podle toho byl také vybírán. Personalistika měla zde za úkol především pro potřeby organizace. Personální útvar konal pouze administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí a vedením personálního přehledu. Ten měl především sloužit k plánování, zaučování, hodnocení a odměňování lidí.⁸

V naší zemi se přiřazují počátky personalistiky k Baťovi a je také průkopníkem této etapy. Jednalo se zde pouze o základní personální postupy zvolené pro výběr nových zaměstnanců a péči o zaměstnance, což směřovalo ke zvyšování lidské výkonnosti ve vztahu k průmyslu.

V případě že se člověk chtěl zařadit do řad zaměstnanců Baťovo závodu, musel nejdříve poslat žádost. Žadatelé byli posuzováni na základě některých kritérií jako například to, že nesměli překročit stanovený věk, museli mít potřebnou výši inteligence, určitý stupeň poctivosti a žádnou duševní vadu, která se dala například rozeznat již z písma žádosti. Uchazeči, kteří prošli danými měřítky, dostali nazpět velmi podrobný dotazník. Závod se dotazoval například na hospodářské postavení uchazeče i jeho rodiny, uchazeč musel uvést nejenom jeho dluhy nebo úspory ale i jeho finanční potřeby. Nejdůležitější otázka však byla kolik si chce žadatel vydělat a kolik chce ušetřit, neboť šetření je důležitým faktorem zlínské hospodářské kázně.

Péče o zaměstnance byla u Bati charakterizována důrazem na vzdělávání zaměstnanců, kontrolou stravovacích návyků, hygieny a hospodaření s penězi. Firma si také sama vychovávala své zaměstnance v internátních školách, pečovala o ně ve své vlastní nemocnici nebo měli zaměstnanci firmy možnost pronajmout si byt či dům. Každý, kdo byl zaměstnán pod Baťou, byl na to neuvěřitelně hrdý a tato soustava motivovala zaměstnance k lepším výkonům.⁹

Dle Šikýře období, kdy se začali lidé brát jako konkurenční výhoda, nastalo v historicky druhé koncepci, a to v personálním řízení, které jak už je výše uvedeno, probíhalo v období čtyřicátých až padesátých let 20. století. To, že jsou lidé důležití, si uvědomovali především větší korporace. Dosažení cílů firem znamenalo mít dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří

⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 33

⁹ Hlavní rozdíly vpojetí historického řízení lidských zdrojů za Tomáše Bati (1930) a v moderních informačních systémech.

byli především dobře rozmístěni a využiti. Proto se v tomto období stala personalistika vlastním oborem, kdy personální útvary přebraly veškeré personální činnosti většinou pod záštitou personálního ředitele. ¹⁰

Poslední historická koncepce řízení lidských zdrojů vznikla především důsledkem měnících se faktorů, jako jsou technologie, globalizace, měnící se potřeby zákazníků, postupující globalizace a konkurence. Personální práce na rozdíl od začátku vývoje se stává nejdůležitějším prvkem každé organizace. Lidé jsou zde největším bohatstvím každé společnosti. ¹¹

Tegze zase uvádí, že v personalistice přišlo v historii hodně zlomů, které personální práci ovlivnily či změnily. Například když se objevily první počítače, změnilo to hodně odvětví a personalistika byla jedním z nich. Zmizelo tím pro hodně společností papírové uchovávání informací v registrech a kartotékách. Postupem času nebyl počítač využíván pouze pro ukládání informací, byl využit i pro jiné programy, které usnadňovaly práci všem personálním agenturám a personálním útvarům. Velký zlom pro personalistiku přišel v den, kdy se na světě objevil internet a začal být využíván lidmi na denní bázi. A to především pro vyhledávání zaměstnanců, které v tu chvíli nabralo úplně jiné rozměry. Rozvoj internetu najednou umožnil hledat práci kdykoliv a kdekoliv na světě. To usnadnilo poptávku ale i nabídku. Jeho globální rozsah a dosah zajišťuje znásobení počtu oslovených a dostupných uchazečů. ¹²

Dalším mezníkem pro personální práci, především vyhledávání zaměstnanců přišlo v 21. století společně se sociálními sítěmi. Tato celosvětová komunita se zařadila mezi jedny z nejdůležitějších nástrojů vyhledávání zaměstnanců a recruitment. ¹³

¹⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s.17

¹¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s.18

¹² TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s.33

¹³ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*.s. 34

3.2 Řízení lidských zdrojů

Termín, který je dle Koubka zaznamenáván jako nejmodernější pojetí personální práce – Řízení lidských zdrojů. Dle jeho definice je tento výraz vyznačován koncepčním aspektem práce personalistů. Personalista nejvíce dbá na budoucnost, zabývá se cíli, které jsou dlouhodobé, všeobecné a úplné. Cíle musí být v souladu s cíli napříč celou společností a musí na sebe vzájemně navazovat, mají především všechny směřovat k cílům celé společnosti.¹⁴

Armstrong uvedl ve své publikaci, že řízení lidských zdrojů je taktický a racionální přístup k řízení toho nejpodstatnějšího, co každá společnost má, a to je lidský faktor, který ve spolupráci s managementem společnosti dosahuje svých cílů. Obecným cílem společnosti má být právě dosahování samotných cílů, a to pomocí správných lidí na správném místě¹⁵

Na strategický postup, zohledněním vnějších podmínek a včleněním liniového managementu zase klade důraz Šikýř ve své publikaci, kdy dle něj se takto charakterizuje uplatnění řízení lidských zdrojů.¹⁶

Čopíková více vyspecifikovala, co je vlastně úkolem řízení lidských zdrojů v organizacích a ve firmách, a to následujícím způsobem:

- personální plánování,
- výběr a vyhledávání zaměstnanců.
- přijímání zaměstnanců,
- vzdělávání a školení zaměstnanců,
- analýza jejich postojů k práci, kolegům, podřízeným, nadřízeným a firmě,
- motivace a odměňování,

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 15

¹⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. s.45

¹⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 84

- ukončování pracovního poměru.¹⁷

Lze říct, že řízení lidských zdrojů má snahu zajistit efektivní a plynulý chod organizace. To lze umožnit pouze s maximálním využitím všech zdrojů.

Aby byla tato činnost úspěšná musí splňovat určitá kritéria. Mezi ně bezpodmínečně patří etická a legislativní práva. Nejdůležitější právní norma v tomto oboru je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, k neméně důležitým spadá i zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti ve znění pozdějších předpisů. Dále je v této sféře velmi podstatný zákon, který nám určuje, jak zacházet s osobními údaji zaměstnanců – zákon č. 101/200 Sb., o ochraně osobních údajů. Setkáváme se zde i s legislativou č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání. Je zde také důležité zmínit zákon pro zaměstnance z veřejného sektoru, který se nazývá zákon o státní službě, který je v mnoho věcech odlišný.¹⁸

Právní normy obsahují pouze jen základ etiky. Mezi etické chování nejenom v řízení lidských zdrojů je plnění dohod a smluv. Nikdy nic nelze činit se špatnou vůlí a hněvem v srdci. Být ochotný spolupracovat a napomocť. Mít k úctu k lidem vyskytujícím se v okolí. Respektovat materiální a duševní vlastnictví ostatních, mít smysl pro spravedlnost. Nejenom tyto zmíněné zásady patří mezi etické chování. Patří sem i respekt, důvěra, zodpovědnost, čest, spravedlnost, takt, tolerance.

Jako příklad etického chování lze uvést fakt, že si organizace bude po nějakou určitou dobu držet nevýkonného zaměstnance. Důvodem neaktivity můžou být určité sociální problémy jedince. Mnohdy je totiž získání a přijímání nového zaměstnance ekonomicky náročnější než udržení stávajícího i přestože neaktivního.

Úkolem personalistiky je také tvorba souhry mezi množstvím a složením pracovních úkonů, a jimi produkovanými pracovními pozicemi a množstvím a složením zaměstnanců ve firmě, tak aby ve všech momentech nárokům všech pracovních pozic v nejvyšší míře odpovídali pracovní dovednosti zaměstnance přiděleného na pracovní pozici a aby na nestálost nároků pracovních pozic s jistým náskokem odpovídal postup vývoje pracovních dovedností zaměstnanců firmy. Jinak řečeno, jde tu o snahu mít správné lidi na správném místě, aby lidi

¹⁷ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. s. 16

¹⁸ *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>.

byli schopni neustále se modifikovat k jiným nárokům pracovní pozice. Zde však dochází v poslední době k určité změně. Uplatňuje se zde tzv. tailoring. Zaměstnavatel se místo přidělování příslušného člověka na správné místo, jak tomu bylo dříve, usilovně snaží najít pro zaměstnance vhodný obsah práce a správné pracovní funkce, aby se nejlépe využily jeho dovednosti.

Nejlepší využití pracovních prostředků v organizaci je dalším posláním. To znamená hlavně nejlepší využití pracovní doby a nejlepší využití pracovních dovedností zaměstnanců. K tomu patří i tvorba týmů, účinný způsob řízení lidí a dobré mezilidské poměry ve firmě. Mezi důležité činnosti patří i společenský a personální vývoj zaměstnanců firmy, tím je myšleno rozmach jejich dovedností, individuality, sociálních znaků. Vývoj pracovní kariéry, která povede k vnitřnímu uspokojení člověka z vykonané práce.

Personalisté však musí hledět nejenom na tyto činnosti ale i na respektování zákonů, které již byli zmíněny, měli by především vytvářet dobrou pověst organizace či firmy. Zatímco některé poslání hledí především na zájmy firmy, bez dbání na to, aby se zaměstnanec rozvíjel a byl spokojený nelze uskutečňovat poslání jiné.

Mezi další činností tohoto úseku je stanovení pracovních pokynů a tím spojenou odpovědností a tvoření je do pracovních pozic. Pracovní pozice je pak nutné uspořádat a účinně spojovat. S tímto úkonem je do jisté míry spojený rozbor pracovních pozic za záměrem stanovení potřeb firmy. Díky analýze pracovních pozic, lze plánovat potřebu pracovních sil potřebnou k tomu, aby firma docílila svých úmyslů. K tomu, aby firma docílila svých požadavků je potřeba tyto potřebné požadavky naplánovat a zrealizovat. Z plánů je jasné, kolik firma potřebuje lidí pro plnění záměrů firmy. Nejedná se zde pouze o vyhledávání a vybírání lidí, ale i o jejich případné rozmístění. I rozmístění zaměstnanců je nedílnou součástí personální činnosti. Důležité je, aby na daném pracovním místě byly využity dovednosti zaměstnance ku prospěchu organizace.

Zaměstnance je důležité i vzdělávat, aby byl schopný dokázat nejen potřeby své pracovní pozice, ale popřípadě aby byl i schopný změnit své pracovní umístění v rámci firmy. Důležité je zaměstnance v rámci organizace vzdělávat ale možná nejdůležitější pro optimální chod organizace je motivace zaměstnance a vytváření a realizace soustavy odměňování zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů se účastní nejenom personální oddělení, ale o jeho funkci ve firmě se starají všichni vedoucí zaměstnanci ve společnosti.

Moderní technologií se personální práce velmi změnila. Během roku 2013 a 2014 recruiteri přestali primárně používat pro vyhledávání lidí pracovní portály a přestal to pro ně být hlavní nástroj pro vyhledávání. V tu chvíli na scénu přicházejí sociální sítě a ty se rychlostí blesku staly těmi nejlepšími zdroji informací o kandidátech.¹⁹ Samotná jednotná definice těchto sítí zní jako skupina internetových služeb zajišťující oboustranné virtuálně-společenské spojování osob na internetu. Pomocí tohoto nástroje lze komunikovat a vytvářet společné aktivity. Pod sociálními sítěmi, je myšleno především v samotné personalistice, LinkedIn, Facebook či Twitter. Globálně jich samozřejmě existuje více a v určitých oborech podnikání je důležité zaměřit se i na jiné sociální sítě. Záleží ale v tomto případě především na oboru podnikání a na část trhu, na který se chceme zaměřit.²⁰

Dalším trhákem, který se objevil v moderních technologiích, je umělá inteligence, jak moc to ale ovlivní vyhledávání zaměstnanců se zatím nedá úplně soudit dle Tegze. Dokonce jsou i domněnky, že by díky umělé inteligenci mohla práce recruiterů zaniknout, to jsou ale pravděpodobně opravdu jen domněnky. Lidé jsou neustále nabíráni pouze lidmi, pravděpodobně nám může umělá inteligence vytvořit algoritmy pro nejlepší vyhledávání lidí a tím velmi usnadnit tento proces. Kolikrát jsou však lidé vybráni, aniž by jejich kvalifikace odpovídala všem algoritmům, a to jen na základě volby recruitera, který jim dal šanci.²¹

V souvislosti se sociálními sítěmi, moderními technologiemi a umělou inteligencí je důležité zmínit obor, který se dříve také v této oblasti tolik nevyskytoval. Důraz je na něj kladen především od doby, kdy se na scéně objevil internet, tato oblast se nazývá personální marketing. Personální marketing je více vymezen v kapitole 3.7.

¹⁹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 17

²⁰ *Sociální sítě - Social Media* [online]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/socialni-site-social-media/>. Cit. 06.06.2021

²¹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 18

3.3 Vyhledávání zaměstnanců

Aktivita, která zajišťuje, aby neobsazená pracovní místa ve firmě nalákala dostatečné množství vhodných kandidátů na potřebné pracovní pozice, a to s náležitými náklady a v požadovaném čase. Tkví tedy v rozeznávání a hledání příhodných pracovních zdrojů a informování o neobsazených pracovních pozicích ve firmě.

Před touto fází ale nastává samotné personální plánování. Dle Šikýře se předvídá počet zaměstnanců, které společnost bude potřebovat z krátkodobého i dlouhodobého hlediska pro dosažení stanovených cílů.²²

Koubek zase u personálního plánování apeluje, aby společnosti neopomíjely plánovat také personální rozvoj zaměstnanců. Je třeba zde brát zřetel na to, že jedinci mají také své plány a cíle, přičemž určitá část těchto cílů je spojena se samotným zaměstnáním a zaměstnavatelem. Je důležité plány zaměstnanců a plány společnosti sjednocovat. Zaměstnancům je potřeba nabízet jasnou perspektivu, vyšší mzdu, zařazování na zajímavější pozici či vyšší tarifně kvalifikační skupinu a zajistit rozvoj samotné kvalifikace.²³

Dá se říct, že vyhledávání zaměstnanců je klíčová fáze tvorby pracovních sil ve společnosti. Někdy je zaměňována s termínem nábor zaměstnanců, tvrzení je však mylné v moderní teorii lidských zdrojů. Klasický nábor probíhá pouze z externích zdrojů, kdežto u moderního vyhledávání zaměstnanců, se v prvotní řadě personalisté snaží získat zaměstnance z řad současných zaměstnanců. Rozdílem je i strategická orientace oproti náboru. Při vyhledávání se berou v úvahu i dlouhodobé potřeby zaplnění pracovní pozice a možné dlouholeté následky rozhodnutí. V chápání vyhledávání zaměstnanců je tedy implicitně zahrnuta snaha o správu pracovní síly a úsilí o zvětšování produktivity práce.

Koubek vymezuje jasnou posloupnost jednotlivých fází vyhledávání zaměstnanců, které vypadají následovně:

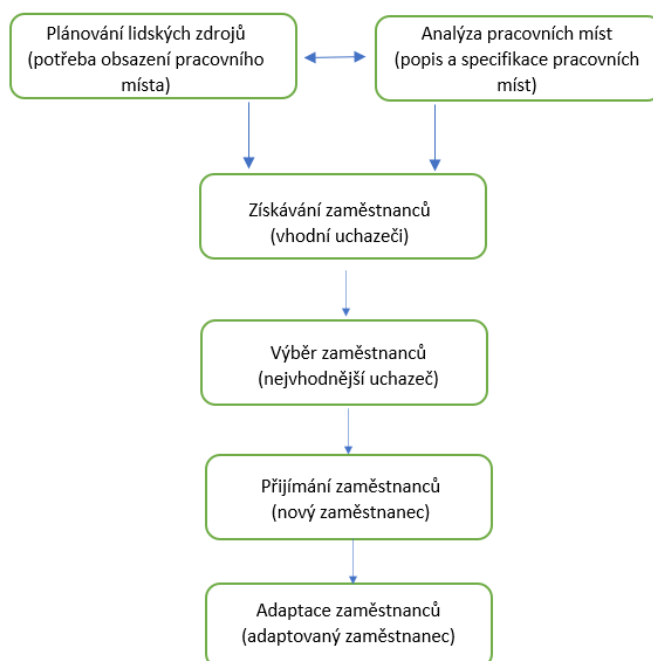
- zjištění potřeby získat zaměstnance,
- identifikace a tvorba popisu obsazované pracovní pozice,
- zvážení možných variant,
- volba charakteristik popisu a vymezení pracovní pozice, na kterých se postaví vyhledávání a pozdější výběr zaměstnance,

²² ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 25

²³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 67

- výběr potencialních zdrojů uchazečů,
- určení metody vyhledávání zaměstnance,
- zvolení dokumentů a informací potřebných od uchazečů,
- stylizace nabídky zaměstnání a její následné zveřejnění,
- seskupení informací a dokumentu od uchazečů a následné projednávání s nimi,
- předvýběr potencialních zaměstnanců na základě zjištěných informací,
- tvorba seznamu uchazečů, kteří by měli být zařazeni a pozváni do výběrového řízení.²⁴

Šikýř zase definoval postup obsazování volných pracovních míst v následující tabulce, kde je brán ohled i na adaptaci zaměstnanců a jeho přijímání.²⁵



Obrázek 1 Postup obsazení volných pracovních pozic²⁶

²⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 70

²⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 97

²⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 45

3.3.1 Podmínky vyhledávání zaměstnanců

Jsou vnitřní a vnější situace či podmínky, na kterých záleží, jestli potencionální kandidáti budou reagovat na nabídku zaměstnání, a to v jakém počtu a jací ti uchazeči budou. S určitou pracovní pozicí a firmou souvisí vnitřní podmínky.

S konkrétní pracovní pozicí souvisí podmínky jako povaha dané práce, nároky na zaměstnance – tedy vzdělání, kvalifikace a další. Důležitý je rozsah pravomocí a povinností, hraje zde roli i organizace zaměstnání a jeho pracovní doby. Rozhodující je i místo výkonu práce a jedním z nejdůležitějších jsou pracovní podmínky. Podmínky spřízněné s firmou jsou například význam firmy a její úspěchy, její prestiž či pověst, míra a spravedlnost v odměňování a také například velmi důležité mezilidské vztahy ve firmě. Mezi vnější okolnosti naopak spadají demografické podmínky, ekonomické, sociální, technologické a politicko-legislativní.

Vnitřní podmínky vyhledávání zaměstnanců působí spíše na jednotlivé rozhodování potencionálních kandidátů, zda odpovídat na nabídku firmy, vnější podmínky jsou spíše nestranné a firma na ně nemůže působit a musí je brát jako dané.²⁷

3.3.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Když jsou stanovené podmínky pro vyhledávání zaměstnanců, je důležité také zvolit prameny, ze kterých budou zaměstnanci vybíráni. Ve výběru potencionálních zdrojů vyhledávání zaměstnanců z externích i interních existuje řada výhod i nevýhod. Dle Horvátové je potřeba zvážit z jakých zdrojů bude pro společnost nejlepší čerpat.²⁸

²⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. s. 128

²⁸ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. s. 50

| ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ | VÝHODY | NEVÝHODY |
|------------------|--|--|
| VNITŘNÍ | Uchazeč zná organizaci. | Provozní slepota. |
| | Manažeři znají své zaměstnance. | Omezený výběr. |
| | Nízké náklady na získávání lidí. | Automatické povyšování. |
| | Znalost spolupracovníků. | Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku. |
| | Rychlejší obsazení místa. | Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení. |
| | Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace. | Náklady na vzdělávání a rozvoj. |
| | Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců. | Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů. |
| | Posiluje se jistota zaměstnání. | |
| | Rychlejší adaptace. | |
| VNĚJŠÍ | Širší možnost výběru. | Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců. |
| | Přísun nových myšlenek a nápadů. | Obsazení pracovního místa trvá déle (časově náročné na přípravu i samotný proces získávání). |
| | Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení. | Vyšší riziko nesprávné volby. |
| | Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán. | Blokování šancí postupu. |
| | | Delší adaptace. |
| | | Představa vyššího finančního ohodnocení. |
| | | Zvyšuje se fluktuace. |
| | Stres z přechodu na nové působiště. | |

Obrázek 2 Vyhledávání uchazečů – výhody a nevýhody využití určitých zdrojů²⁹

Vnitřní zdroje lze ještě více vymezit na osoby, které:

- a.) jsou ušetřeny v rámci technického rozvoje a vývoje
- b.) byly odvolány v důsledku ukončení nějaké činnosti či nastala jiná změna na pracovním místě
- c.) jsou připraveny osoby dělat náročnější práci, než jakou v současnosti vykonávají
- d.) jsou sice racionálně využiti na aktuální pracovní pozici, mají ale i přesto zájem přejít na jinou pracovní pozici.³⁰

²⁹ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. s. 52

³⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. s. 76

Vnější zdroje Koubek vymezuje jako:

- a.) Zaměstnance jiných firem, kteří hodlají změnit zaměstnavatele, anebo je inzerovaná společnost k tomu zláká.
 - b.) Čerství absolventi školských zařízení.
 - c.) Nezajištěné pracovní síly v tržním sektoru. (registrovaní uchazeči na úřadu práce a jiné)
- Webové stránky Managementmania.cz ještě více specifikují vnitřní zdroje a doplňují k výše uvedeným dodatečně vnější zdroje, a to ženy v domácnosti, lidé ze zahraničí, studenti a důchodci.³¹

Při vyhledávání jde zejména o vytěžení zájmů a cílů firmy, zaměstnanců zapálených a motivovaných, jejichž jednotlivé zájmy se co nejvíce shodují s potřebami firmy a jejichž význam není v nesouladu se strukturou hodnot organizace.

V procesu jsou proti sobě dva směry. V jednom směru je firma se svým úsilím sehnat pracovní síly. Ve druhém směru jsou potencionální uchazeči o místo, tedy lidé vyhledávající příhodné nebo příhodnější zaměstnání. Předpokládá se, že zde budou i pracovníci, kteří jsou v současné době zaměstnání v organizaci. Úkolem je zajistit plynulý tok informací mezi oběma směry, aby potencionální uchazeči zareagovali na nabídku práce ve firmě. Reakce na nabídku, může ovlivnit sama nabídka zaměstnání, tedy její obsah a způsob sdělení dat a záleží i na vnitřních podmínkách firmy. Podmínky, které může firma snadno ovlivnit nejsou ale jediné, záleží i na neovlivnitelných vnějších okolnostech.³²

3.3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno, jsou dva možné prameny zdrojů vyhledávání zaměstnanců, jak vnitřní tak vnější zdroje. Vyhledávání v obou odvětvích je možné zajistit různými metodami. Koubek uvádí, že je při volbě metody stěžejní velikost firmy, její finanční situace a povaha obsazovaného místa. Firmy, které nejsou tak velké budou více zvažovat finanční stránku vyhledávání zaměstnanců, na rozdíl od větších korporátních společností.³³

³¹ ManagementMania.com [online]. [online]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>.

³² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*.

³³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*.

Dle Šikýře lze z vnitřních zdrojů vyhledávat zaměstnance prostřednictvím inzerce na interním systému společnosti, místní vývěsce či nástěnce. Další možnou metodou je zasílání nabídky nového pracovního místa prostřednictvím e-mailové komunikace. V menších firmách a u důležitějších pozic je zde možnost přímo oslovit zvoleného zaměstnance organice či doporučit současného zaměstnance.³⁴

Tato metoda by měla být využita ještě předtím, než bude zahájeno vyhledávání z vnějších zdrojů. Zaměstnavatel by si měl nejdříve uvědomit, jestli není pro něj výhodnější zaměstnat člověka z vnitřních zdrojů. Rozhodnutí by mělo padnout při samotném plánování, které bylo již zmíněno.

Metody vyhledávání zaměstnanců uvádí odborné publikace v podstatě stejné či podobné, dle Koubka jsou metody následující:

Ústní dotaz nebo nabídka práce

Zde se můžeme obrátit na vytipovaného jedince, čerpat lze z řad svých známých anebo naopak lze zjistit od známých, jestli nemají ve svém okolí vhodného kandidáta. Velkou výhodou této metody jsou její velmi nízké náklady. Mezi další výhody lze zařadit, že v případě dobrého úsudku lidí v okolí je možné narazit na spolehlivého jedince.³⁵

Doporučení

Zaměstnanec, který aktuálně působí v dané společnosti, dá tip na vhodného člověka pro danou pozici. Nebo případně sám zaměstnanec může přímo kontaktovat vhodného uchazeče a tuto informaci mu předat. V současnosti dosti podporovaná forma, kdy například zaměstnavatel dává odměny za přivedení nového vhodného zaměstnance.

Předností této metody je, že patří mezi jednu z nákladově nejlevnějších.³⁶

Dvořáková ve své publikaci uvádí, že na doporučení přijde člověk, který již má povědomí a hodnotách společnosti, její strategii a např. i organizační strukturu. Potencionální uchazeč

³⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*.

³⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 82

³⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 83

má již tedy informace, které mu mohou vytvořit reálný obraz na společnost, což je výhoda jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele.³⁷

Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu

Lze jak již z názvu je patrné zvolit jak pro vyhledávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů. Důležité je zvážit kam bude informace o nové pozici vyvěšena a jakou formou. V sídle společnosti je důležité vyvěsit na místo, kde prochází velké množství lidí. Mimo společnost je zase důležité brát zřetel, aby se to umístilo na místo, kde osloví vhodné potencionální uchazeče.³⁸

Dvořáková doporučuje využít například vývěsku na úřadě práce, je dobré ale tímto způsobem hledat pouze uchazeče na méně kvalifikované pozice.³⁹

Je také potřeba zvážit formulaci vývěsky, v dnešní době se spíš dbá na vzhled vývěsek, aby to upoutalo a přilákalo uchazeče než na to dostat do vývěsky co nejvíce informací. To především z důvodu toho, že je vývěsek příliš mnoho a neosloví to tolik potencionálních uchazečů.

Koubek uvádí jako přednost této metody nízké náklady a rychlost jejího využití.⁴⁰

Umístit inzerát například na pozici, kde je potřeba být aktivní řidič a vlastnit řidičský průkaz, do veřejné dopravy, nemusí být tolik efektivní jako na billboardy k pozemní komunikaci.

Oslovení bývalých zaměstnanců

Čopíková a spol. na rozdíl od jiné literatury uvádí ještě metodu, kdy oslovíme bývalé zaměstnance společnosti. Tento způsob lze využít pouze v případě rozvázání pracovního poměru např. z důvodu snižování stavu, zrušení pobočky, aj. Nelze použít v případě, že zaměstnanec opustil svoje místo dobrovolně, nebo jsme se s ním rozloučili na základě nějakého např. porušení. Lze se také obrátit např. na zaměstnance, kteří odešli do důchodu či jsou na rodičovské dovolené.⁴¹

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 149

³⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 83

³⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 147

⁴⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 83

⁴¹ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. s. 23

Spolupráce se vzdělávacími podniky

Metoda je pro vyhledávání absolventů, kteří ukončují vzdělávání nebo pro studenty na částečný úvazek, takzvaný trainee program nebo brigádu. Zde je velmi důležité mít přehled o obsahu vzdělávání a programu jednotlivých škol. Mezi přednosti této metody lze zařadit opět její nízké náklady. Lze zajistit v podstatě takový předvýběr, který uskuteční sama škola a pomůže vyprofilovat vhodného uchazeče. Lze zjistit tímto způsobem mnohem více informací než v jiných metodách vyhledávání. Stinnou stránkou této metody je velmi nízká kvalifikace potencionálních uchazečů, která zapříčiní vyšší náklady pro zaškolování a adaptaci. Je nutné počítat s delší adaptací a vyčleněním zaměstnanců pro případný dohled a zaškolení. Mezi další nevýhody patří časové období, kdy lze uchazeče získávat. Nelze tuto metodu využívat celoročně.⁴²

Čopíková a spol. ale uvádí, že z hlediska časového horizontu je tato metoda velmi výhodná. Lze si prostřednictvím této metody získat velmi kvalitního zaměstnance, kterého si v podstatě společnost vychová dle své potřeby.⁴³

Letáky vkládané do poštovních schránek

Jedná se o pozice, kdy je potřeba zacílit na jednotlivá území, lze zde využít služeb poštovních doručovatelů. Předností této metody je, že se leták dostane do rukou velkému množství lidí. Musí se zde však počítat s vyššími náklady. Tento způsob je vhodný pro méně kvalifikovanou pozici. Dalším problémem také bývá množství letáků, které bývá do schránky vhazováno, při větším množství je možné že se leták přehlédne a vyhodí. Spousta lidí má také zákaz vhazování těchto reklamních tiskovin, takže se k nim nedostanou.⁴⁴

Využití sdělovacích prostředků a médií

Jednou z nejefektivnějších, ale zároveň nejdražších metod, která je variabilní pro jakékoliv pracovní místo. Je zde důležité zvolit správný sdělovací prostředek, ať už televizi, rozhlas či

⁴² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 84

⁴³ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. s. 23

⁴⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 84

noviny. Dle Dvořákové je dobré pro pozice, kde je zapotřebí základní či středoškolské vzdělání, využít lokální prostředky, pro kvalifikovanější pozice doporučuje se spíše obrátit na masmédiá.⁴⁵ Velkou výhodou metody je zde rychlost, to že se hledá vhodný uchazeč se dostane velmi rychle k potenciálnímu zaměstnanci. Mezi další výhody patří kvantita metody, kdy inzerce osloví velké množství lidí. Lze jej formulovat tak, aby se stal nástrojem auto selekce uchazečů. Samozřejmě jak to tak bývá, za kvalitní prostředky je nutné více zaplatit, proto je nutné počítat s velmi vysokými náklady, a to hlavně pokud chceme být hodně efektivní a inzerci třeba mít opakovatelnou.⁴⁶

Využití komerčních zprostředkovatelen

Při využívání této metody je podstatné jasně formulovat představu o daném uchazeči, společnost musí být připravena k součinnosti se zprostředkovatelskou agenturou. Metoda je dobře využitelná při hledání uchazeče, u kterého je zapotřebí vyšší kvalifikace. V případě, že má agentura ve své evidenci případného vhodného uchazeče, je tato varianta i velmi rychlá, zároveň ale určitě patří mezi dražší metody. Výhodou je zde také to, že agentura může lépe zpracovat inzerát a možná i komunikace s uchazeči bude preciznější, kvalifikovanější a ušetří zaměstnancům vlastní společnosti daný čas s předvýběrem uchazečů, měli by se ale raději na něm alespoň okrajově raději také podílet. Není také úplně jasné, jestli dokáže agentura předvybrat vhodného uchazeče, když má velmi krátkou dobu pochopit, jak to ve společnosti funguje a jaký charakter a osobu společnost potřebuje.⁴⁷

Ostatní prostředky a metody

Čopíková a spol. zmiňuje ještě například veletrhy a burzy práce, kde lze představit vlastní společnost. Výhodou je, že na tyto veletrhy chodí lidé, kteří hledají práci a osloví se tak většinou správně potenciální uchazeči.⁴⁸ Dvořáková zase zmiňuje případ, kdy se uchazeči sami přihlásí, a to bez reakce na jakoukoliv inzerci. Uchazeči posílají svoje životopisy naslepo, aniž by reagovali na nějakou pracovní nabídku. Tato metoda nebývá moc efektivní.

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 147

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 86

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 85

⁴⁸ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. s. 23

Málokdy se zde stane, že je uchazeč pozván na pohovor. Je zde ale situace, kdy si společnost uchazeče uchovává a v případě, kdy bude pro něj uvolněno vhodné místo, zaměstnavatel se ozve s možnou nabídkou uplatnění.⁴⁹

Internet

Koubek uvádí ve své publikaci, že v současné době existuje mnoho internetových a e-mailových adres, přes které lze zasílat či uveřejňovat možné nabídky práce. Ve většině případů jsou adresy i k uveřejnění životopisu daného uchazeče. Výhodou jsou většinou nízké náklady a velký okruh oslovených⁵⁰

Šikýř zase vyzdvihuje, že se dá říci, že z nejvyužívanějších a nejmodernějších metod je v současnosti elektronické vyhledávání jinak řečeno e – recruitment. Jsou zde webové stránky, kde lze nalézt důležité informace o činnosti společnosti a jiné základní informace. Vyskytuje se zde také ale na většině firemních webových stránek sekce Kariéra, kde je aktuální přehled volných pracovních míst a možné uplatnění ve společnosti. Zájemce na tuto nabídku může v podstatě okamžitě reagovat a zaslat společnosti svůj strukturovaný životopis. Zaměstnavatel, tak má v tuto chvíli srovnatelné informace o všech uchazečích a může je v tomto případě dobře a snadno srovnávat.⁵¹ Pro uchazeče je zase dobré, že si zde rovnou udělá nějaký určitý obrázek o společnosti a o její činnosti, než například z pouhého inzerátu. Inzerát na různých webových stránkách je také určitě velmi využívaná forma vyhledávání, která bývá ne vždy také ale efektivní. Samozřejmě na rozdíl od webových stránek, které patří společnosti a není zde žádný poplatek u pracovních portálů, je zde finanční odměna za každý inzerát, který jde provozovateli serveru. Mezi další elektronické vyhledávání zaměstnanců lze zařadit elektronickou poštu, ta má za úkol přijímání žádostí o zaměstnání a evidenci jejich životopisů. Lze přes ni také komunikovat a informovat uchazeče o průběhu a výsledku výběrového řízení.⁵²

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 148

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 86

⁵¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 99

⁵² ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 99

Nejmodernější metoda a hit současné doby je social networking, který má za úkol tvorbu a rozvoj sociálních sítí a komunikaci na virtuálním základě uživatelů, kteří mají společné zájmy. Na sociálních sítích si lze budovat profil, vkládat svoje osobní údaje a navazovat případné kontakty s potenciálními přáteli, uchazeči, obchodními partnery nebo zákazníky. Mezi současné nejrozšířenější sítě patří Facebook, Myspace nebo LinkedIn či Instagram. Rozšíření sociálních sítí do personálního vyhledávání přináší příležitosti také pro sekci personálního marketingu a vyhledávání zaměstnanců v online světě.⁵³ Prostřednictvím sociálních sítí lze velmi efektivně uchazeče upozornit na volné pracovní místo, ale současně přímo vyhledávat a oslovovat potenciální vhodné uchazeče. Velkou výhodou jsou zde velmi nízké náklady a rychlost přenosu informací. Další předností je velký potenciální okruh osob, které se na sociálních sítích vyskytují a které můžeme oslovit. Důležité ale zde je dle Tegze nezapomenout na to, že sociální sítě dnes nepomáhají firmám jen informovat o pracovních pozicích, ale dávají tím obrovský prostor pro představení jejich obchodní značky u veřejnosti.⁵⁴

Sociální sítě jako nástroj vyhledávání

Jak už bylo v kapitole výše uvedeno, nejmodernější metodou a zároveň u mladších generací metodou, která může být velmi efektivní. Důležitý pojem, který bude v následujících kapitolách vymezen je jistě recruitment, který v podstatě již je někdy v personálním oddělení samostatná pozice.

Recruitment

Od roku 2013 nebo 2014 přestaly být pracovní portály hlavním nástrojem pro vyhledávání zaměstnanců. Dnes jsou to sociální sítě. Jedním z nejrozšířenějších je sociální síť LinkedIn, byly již zmíněny i další jako Facebook, MySpace nebo například Twitter.

Pojem recruitment znamená v definici od Tegze aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů a příslušných informací. V tuto chvíli je v podstatě recruiter samostatná pozice v personálním oddělení, kdy se tyto lidé zaměřují na přímé oslovování a vyhledávání

⁵³ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 100

⁵⁴ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 18

vhodných uchazečů na sociálních sítích. Můžeme se také setkat s oslovením hledači talentů či lovci talentů. Hledači talentů se snaží neustále vyhledávat o uchazečích potřebné údaje. Lidé na těchto pozicích se musí neustále proškolovat a seznamovat s novými technologiemi a metodami, ti úspěšní dokonale rozumí sociálním sítím.⁵⁵

Je zde důležité rozlišit pojmy, jako jsou sourcer, recruiter a headhunter. Sourcer je aktivní vyhledávač pasivních uživatelů. Recruiter je přes vztahy s uchazeči a provází je celým procesem náboru. Headhunter má zase za úkol zaměřit se na uchazeče, kteří působí ve středním či vrcholovém managementu. Je zde také proces aktivních oslovení kandidátů.⁵⁶

Booleovské vyhledávání

Booleovské vyhledávání, jinak taky řečeno vyhledávací operátory představují vyhledávání uchazečů na Googlu. Tegze tvrdí, že v podstatě bez toho se v řízení lidských zdrojů neobejdete. Pokud chce recruiter úspěšně vyhledávat potenciální uchazeče, je zapotřebí mít ve svých dovednostech právě booleovské vyhledávání. Důvodem je především to, že veškeré databáze podporují výše zmiňované operátory a lze tak efektivně vyhledávat nové potenciální zaměstnance.⁵⁷

Základní operátory, které je zapotřebí znát:

- AND
- OR
- NOT
- * (HVĚZDIČKA)
- () (ZÁVORKY)
- "" (UVOZOVKY)⁵⁸

Pro vyhledávání prostřednictvím booleovských operátorů je zapotřebí mít nástroj pro vyhledávání. Tegze je názoru, že jedním z nejlepších nástrojů pro vyhledávání je Google.

⁵⁵ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 23

⁵⁶ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 23

⁵⁷ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 24

⁵⁸ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 25

Předtím však, než se zvolí nástroj pro vyhledávání, je důležité zjistit, jestli boolovské operátory fungují zrovna u nástroje, který byl zvolen. Například LinkedIn změnil své vyhledávání a booleovské vyhledávání již nelze v plné verzi na této sociální síti uplatnit.

LinkedIn operátory, které lze uplatnit společně s vyhledávacími operátory OR, AND a NOT:

- Firstname – vyhledává uchazeče prostřednictvím jejich křestního jména.
- Lastname – vyhledává uchazeče prostřednictvím jejich příjmení.
- Title – vyhledává členy prostřednictvím jejich aktuální role.
- Company – vyhledává členy prostřednictvím jejich aktuální společnosti, to patří mezi vyhledávání prostřednictvím klíčových slov.
- School – vyhledává uchazeče na základě škol, které absolvovali, také patří mezi vyhledávání prostřednictvím klíčových slov. ⁵⁹

Mezi další velmi oblíbené vyhledávání patří hledání nových uchazečů na sociální síti Facebook, kde na rozdíl od LinkedIn je většina lidí denně. Prospěch může facebook přivést především v zjišťování dalších informací o lidech. Pro samotné kontaktování uchazečů je však mnohem lepší využít jiný nástroj, jako je například telefon, e-mail či LinkedIn. Na Facebooku očekávají uživatelé spíše kontakt s přáteli a blízkými lidmi, spousta lidí negativně nahlíží na takovéto kontaktování, jak uvádí samotný TEGZE ve své publikaci. ⁶⁰

Nástrojů a sociálních sítí je v současné době velké množství, výše je zmíněný pouze nejdůležitější zlomek, který je v podstatě také nejvíce využíván a doporučován. Je ale důležité si před samotnou volbou nástroje uvědomit skupinu, na kterou budeme dané nástroje cílit. Pro každou rozdílnou generaci je důležité určit jiné nástroje vyhledávání a jiné zacházení.

3.4 Personální marketing

Personální marketing je především, dle publikace od Myslivcové, k posilování dlouhodobé komunikace s vnitřním i vnějším trhem práce a interesování se s náskokem o potřeby a očekávání vnitřních i vnějších zaměstnanců, a to hlavně těch potencionálních. Důležité je

⁵⁹ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 88

⁶⁰ TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. s. 104

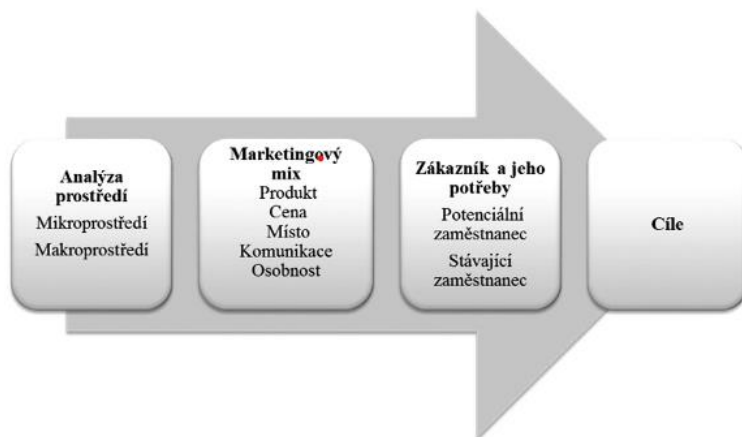
vnímat zaměstnance jako partnery nebo zákazníky, a ne jako pouhé kandidáty. Proto se spousta firem tímto marketingem do hloubky zaobírá.

Takový personální marketing, který bere kandidáty, jako zákazníky především zajišťuje spokojenost se zaměstnáním, spokojenost s pracovními podmínkami, uspokojení v jejich očekávání a spokojenost se samotným zaměstnavatelem. Tohle všechno vede k určitým výsledkům, které můžeme spatřit ve vyšší spokojenosti konečných zákazníků, v silných obchodních vztazích a ve zvýšení efektivnosti celé společnosti.⁶¹

3.4.1 Marketingový mix v řízení lidských zdrojů

Marketingový mix v řízení lidských zdrojů je reálný marketing, který je spjatý se segmenty, cílovými trhy ale zejména je jádrem strategie marketingu. V moderním pojetí řízení lidských zdrojů by si měla firma vymezit segmenty a marketingový mix, který bude pro daný cílový trh určený, jen tak lze vést řádný personální marketing.

Marketing se ukazuje v podobě jednání, které je vykonávané společností pro získání poptávky po svých výstupech, tím se v tomto případě rozumí nabídka práce. Tento mix je především zainteresován při vyhledávání, získávání potenciálních uchazečů a udržení zaměstnanců. A to především těch zaměstnanců, kteří svými kvalitami a dovednostmi přispívají k dosažení cílů společnosti.



Obrázek 3 Personální marketing⁶²

Produkt

⁶¹ MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. s. 19

⁶² MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. s. 16

Produkt je součástí marketingového mixu, kdy dochází k výměně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, velmi se v tomto případě podobá „službám“, jelikož si stejně jako v marketingovém mixu služeb tento předmět nemohu vyzkoušet či prohlédnout. Jedná se ve své podstatě o to, že zaměstnavatel má určitou potřebu nějaké činnosti, která se má vykonávat v určitý čas za určitých podmínek. Tato nutnost by měla být uspokojena adekvátním uchazečem, který přichází na trh se svým produktem - tedy vlastní nabídkou práce. Naopak zaměstnavatel v tu chvíli vstupuje na trh se svojí nabídkou, kterou tvoří daná pracovní pozice. V tomto případě je podstatné, aby zaměstnavatel tuto pracovní pozici správně definoval a označil jí správnými znaky, které mohou přilákat potenciální uchazeče.

Aby byl produkt, který organizace nabízí dostatečně konkurenceschopný, jsou zde následující skutečnosti, na které je důležité brát důraz:

- nabídka musí být pravdivá, ale zároveň musí uchazeče zaujmout,
- peníze patří mezi nejdůležitější součástí produktu, na které lze nalákat kvalitní zaměstnance,
- hodnotným přínosem pro volbu produktu je kultura podniku a stávajících zaměstnanců,
- kladen důraz je také na možnost vzdělávání a kariérní růst,
- hlavní také je jaké mají pocity ze společnosti samotní stávající zaměstnanci, sociální podmínky, aj.

Cena

I v tomto případě se na cenu můžeme dívat na straně zaměstnance i na straně zaměstnavatele rozdílně.

Pro zaměstnance je cena formulována časem, který je potřeba k výkonu práce, přizpůsobení se v práci určitým podmínkám, úrovni produkce, která je od něj vyžadována a jinými činiteli, které především závisí na druhu pracovní činnosti.

Zaměstnavatel se zase na cenu dívá pohledem celkových nákladů práce. Jedná se o veškeré finanční prostředky, které musí zaměstnavatel do daného člověka vložit, a to už od přijímání, vyhledávání a po samotnou adaptaci jedince až po jeho vývoj, pravidelnou mzdu a jiné sociální potřeby. V tomto případě jsou dva druhy odměn, které může zaměstnavatel

poskytovat, a to hmotné a nehmotné. Mezi hmotné patří například mzda, plat, odměna nebo příspěvky finančního charakteru (například na dovolenou). Mezi nehmotné složky odměňování lze zase zařadit stravné, výhodné ceny podnikových produktů, dovolená navíc a další.

Místo

Místo patří mezi soubor marketingového mixu, který je pro uchazeče často rozhodující ve výběru pracovního místa. Velmi zde záleží na firemní kultuře a jménech podniku. Dále se zde uvádí, že je podstatná infrastruktura v místě pracovní činnosti a vzhled a vybavení daného pracoviště.⁶³

Komunikace

Prvotním úkolem komunikace v marketingu je sjednání informací a jejich obsahu s cílem ovlivnit náhledy, stanoviska, domněnky a chování zákazníků tak, aby byly jednotné s cíli dané společnosti. Vůbec podstatné pro komunikaci je před začátkem komunikace, poznat adresáta kterému bude informace předávána. Pro každého jedince bude příslušen jiný komunikační kanál, který se bude odvíjet od jeho schopností a znalostí. Prostě a obecně řečeno, komunikace v personálním marketingu slouží především pro prezentaci pracovní nabídky. Společnost by se zde měla zaměřit na tvorbu dobrého jména, zformování kladné pozice na trhu, zakládání preferencí společnosti a sdělení příslušeným vhodným uchazečům o volných pracovních místech.

Osobnost

Poslední nástroj v personálním marketingu prezentuje dvoustrannou harmonii v konceptu cennosti mezi eventuálním zaměstnancem a zaměstnavatelem. Při výběru budoucího zaměstnavatele to znamená přihlížet k jeho podnikové kultuře, image podniku a osobnosti společnosti. Když se podíváme ze strany zaměstnavatele, ten zase zvažuje kritéria jako je odbornost uchazeče, jeho názory a stanoviska.

V personálním marketingu je ještě důležité zmínit interní a externí personální marketing. Tyto pojmy spolu však úzce souvisí, nejde zde vždy jasně vymezit, které z činností patří do

⁶³ MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. s. 38

interního marketingu a naopak. Příčinou je situace, kdy skutky tvořené v rámci uplatňování interního personálního marketingu působí nejen spokojenost a věrnost stávajících zaměstnanců, ale také zasahují do vnímání společnosti u široké veřejnosti. U externího marketingu se především zaměřujeme na vyhledávání nových uchazečů z vnějšího prostředí podniku.⁶⁴ Jsou různé metody pro vyhledávání a výběr zaměstnanců, jak z interních, tak externích zdrojů, které budou uvedeny v dalších kapitolách.

Když je položena otázka, co ještě je pro řízení lidských zdrojů v dnešní společnosti podstatné – odpověď zní, že je důležité mít dobře nastavené veškeré procesy v řízení lidských zdrojů a uvědomit si jejich význam. Je podstatné při nastavení jednotlivých procesů jistě uvědomění si, že každý člověk je jiný a každý člověk na určité podněty reaguje jiným způsobem. V rozlišení, jaký personální postup či personální marketing pro jednotlivé lidi volit, nám pomůže určení jednotlivých osob do generací. Generace jsou vymezeny v následující kapitole

3.5 Generace

V řízení lidských zdrojů je podstatou rozlišovat jednotlivé osobnosti dle jednotlivých generací. Přizpůsobovat dle toho svoje jednání, přijímání a výběr zaměstnanců, je to jedna z nejdůležitějších oblastí v personalistice. Personalisté především v posledních letech musí volit svoji činnost dle toho, s jakou osobou zrovna jsou ve styku. Jiný přístup budou mít ke každé jiné generaci nebo alespoň mohou očekávat jiný přístup od různých generací směrem k zaměstnavateli. Dělení jednotlivých generací jsou samozřejmě různorodá. V současné době se rozlišují Generace X, Z, Y a Generace Baby Boomers. Generace, která přišla před těmito se nazývala válečná. Pro objasnění je nutné vymezit všechny generace.⁶⁵ Obecná definice označení zní dle Jandourka „Generace je skupinou lidí, která se formovala ve svém vývoji na základě určitých kulturně historických podmínek.“⁶⁶

Samozřejmě jsou i různé definice, hlavně co se celosvětově týká, jedno velmi zajímavé rozlišení obsahuje příloha č. 1. Následně jsou vymezeny základní generace.

⁶⁴ MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. s. 39

⁶⁵ KUTLÁK, Jiří. *Trendy v podnikání - Business Trends (2018)*. s. 87

⁶⁶ JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. s. 15

3.5.1 Generace Baby Boomers

Dle článku z časopisu Forbes se zde bavíme o lidech z období po 2. světové válce. Tato generace funguje jako vhodný představitel různých rozdílů, které napříč světem lze zachytit. Generace Baby Boomers dle mnohé literatury byla nejvíce ovlivněna politickou sférou, a to především obnovou světa po válce a nástupem nových politických stran. Samotná komunistická strana velmi ovlivnila působení v samotných podnicích.⁶⁷

Kdyby jedinec chtěl najít jedno vhodné slovo pro nejlepší charakteristiku této generace, je to jednoznačně slovo zkušenost, které naprosto vystihuje touto životem ošlehanou generaci. Zažila si především mnoho změn jak ekonomických, tak politických. Zde se především pohybují lidé, pro které je v podstatě život práce. Jsou svědomití, pracovití a v podstatě tzv. workoholici. Nejsou zvyklí měnit často zaměstnání a loajalita vůči zaměstnavateli je pro ně v podstatě samozřejmostí. Jejich největší uspokojení je v podstatě z práce, kde ale chtějí mít pocit, že jsou nezbytní a podstatou daného podniku. V podniku chtějí být také dobře ocenění a ohodnocení je pro ně také důležité získat prestiž, autoritu a symbol společenského postavení. Na rozdíl od jiných generací tito lidé utrácejí peníze především za své děti a rodiče. Největší nevýhodou těchto lidí je jazyková gramotnost, která bývá velmi nízká a nižší znalost práce s informačními technologiemi.

Naopak velkou výhodou pro všechny zaměstnavatele je, že ve chvíli, kdy zaměstnají člověka z této generace, nastoupí zodpovědný, loajální, svědomitý a zkušený člověk.

3.5.2 Generace X

V podstatě nejrozsáhlejší skupinou obyvatel v České republice tvoří Generace X. Někdy se také tato generace nazývá jako Husákovy děti. Již z tohoto názvu je pochopitelné, že je to generace, která se vyvíjela v období socialismu, devadesátých let a následném nástupu kapitalismu. Tito lidé mají výhodu v tom, že nezažili hlad (na rozdíl od svých předchůdců), strasti války, a proto se vyznačují především post materiální statky (jako kariéra, rodina, seberealizace a další).

⁶⁷ Budoucnost prý patří mileniálům. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>.

Generace je v současné chvíli v podstatě na vrcholku své kariéry, jsou totiž také ujištěni, že tvrdou prací je úspěch neobjede, ale půjde přímo k nim. Tato generace ale na rozdíl od přechozí již není tolik loajální vůči svému zaměstnavateli a nebrání se novým výzvám a možnostem. Naopak nemají rádi stereotyp a neustále se opakující procesy a rutiny. Také volí profese, kde se může jejich potencial rozvíjet nebo se případně vzdělávat. Lze zde najít také mnoho podnikatelů, a to především z důvodu příhodné ekonomické změny pro podnikání ze začátku 90. let.

Snaží se rozumně rozložit pracovní úkoly, tak aby se mohli věnovat rodině, zároveň měli čas na sebe. Je to totiž generace, které byly otevřeny možnosti tím, že lidé mohli začít cestovat, a to pro ně znamenalo, že každé místo na světě je pro ně dostupné. Jsou to první lidé, kteří měli možnost práce v zahraničí a mnoho jich této příležitosti využilo.

Motivací je zde pocit větší svobody, cítit se bezpečně, dostávat zpětnou vazbu, mít stabilitu a určitou jistotu. A však samozřejmě největším motivem této generace je finanční stránka. I zde jsou finance využívány hlavně pro obstarání bydlení a zaopatření rodiny. Dalším podstatným motivem je možnost kariérního postupu. Na trh zde s touto generací přišlo mnoho změn, které si v tomto období zaměstnanci začali vyžadovat. Jedním z nich je například flexibilní pracovní doba, kdy zaměstnanec přizpůsobí pracovní dobu svým osobním potřebám. V případě, že společnost zaměstná člověka z této etapy, dostane do svého týmu jedince, který může přinést do společnosti vlastní kreativitu a zápal.⁶⁸

3.5.3 Generace Y

Takzvané Millennials lze stejně jako Generace Boomers označit také jedním heslem. U předchozí generace to bylo slovo zkušenost u generace Y je to slovo online. Slovo online v podstatě vystihuje celou tuto generaci. Tito lidé žijí v online světě. Zde dochází k aktivnímu využívání internetu a sociálních sítí, tyto lidé tím v podstatě žijí. Sdílejí své zážitky a úspěchy na internetu a podílí se o to se svými známými a někdy i neznámými přáteli či sledujícími.

Dle Kubátové a Kukulové byla tato generace nejvíce ovlivněna v podstatě bezstarostným a klidným dětstvím, kdy v podstatě všechny problémy za ně řešili a řeší rodiče. A to

⁶⁸ MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*.

v dospělosti, kdy se nebojí přijít o práci nebo být nějaký čas bez ní a to především z důvodu toho, že rodiče se o své děti vždy postarají.⁶⁹

Tito lidé patří také mezi nejmotivovanější a nejsebevědomější, pravděpodobně je zde také nejvíce vzdělaných lidí, každý třetí člověk může říct, že absolvoval vysokou školou. Bohužel tato generace již vystihuje mnoho nevýhod nové doby, jednou z nich je nepřipouštění si autorit, a to především zaměstnání. Nepatří ani mezi loajální zaměstnance, když jsou s čímkoliv nespokojení, nemají problém pracovní působiště změnit. Tito lidé nekoukají dopředu a většinou se neohlíží ani na ostatní.

Kociánová ale uvádí, že jejich největší předností je jejich schopnost přizpůsobit novým věcem a příležitostem. Nedělá jim problém naučit se nový jazyk či vycestovat do cizí země.

70

3.5.4 Generace Z

Tato generace ukončuje dle pana Mccrindle jasné pojmenování rolí a obyčejů, proto pojmenování po posledním písmenku v abecedě je celkem vhodné. V této generaci je vymezena nejmladší pracovní síla narozená po roce 1998.⁷¹ Jiná literatura zase uvádí 1997.

Charakteristika generace Z

Zahraniční publikace uvádějí, že je to také generace nejbarevnější a řeší primárně tuto generaci jako budoucí voliče, jelikož je tam hranice plnoletosti vyšší než ve většině zemí Evropské unie.

Pracovní charakteristika generace Z

Zde je zatím pravděpodobně jen zlomek ekonomicky aktivních, a to především za předpokladu, že i tato generace jako generace Y bude patřit mezi nejvzdělanější.⁷²

Podle Mccrindle je generace ještě více ovlivněna internetem a sociálními sítěmi. Všichni jsou již navyknutí na to, že během několika minut zjistí prostřednictvím internetu jakoukoliv potřebnou informaci, což je samozřejmě pro ně obrovská výhoda v dnešní době moderních technologií, oproti starším generacím.⁷³

⁶⁹ KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y.*

⁷⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení.*

⁷¹ MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: understanding the global generations.*

⁷² KUTLÁK, Jiří. *Trendy v podnikání - Business Trends (2018).*

⁷³ MCCRINDLE, Mark. *The ABC of XYZ: understanding the global generations.*

Tato generace má zatím spíše mnoho nevýhod, ale tím, že je nejnovější, není pro ni zatím stanoveno mnoho výzkumů a nepříliš mnoho informací. Zřejmá věc je, že tato generace je nejvíc v online světě, na rozdíl od svých předchůdců. Tím pádem se pro tuto generaci musí výrazně lišit komunikace a způsob vyhledávání lidí, a pravděpodobně jejich hodnocení.

Dle Kutláka bohužel z důvodu toho, že je tato generace nejnovější a není tolik prozkoumaná, nevíme o ní ještě tolik informací jako o přechozích generacích, a to především co se území České republiky týká.⁷⁴

O této generaci se však všeobecně ví, že lidé vyrůstající v tomto zařazení nebyli ve styku tolik s lidmi, proto nejsou úplně vždy stvořeni pro práci s lidmi a pro týmovou spolupráci. Velmi se u těchto jedinců prosazuje individualismus. Jsou si jistí, že v podstatě každý zásadní problém dokáží vyřešit oni sami bez cizí pomoci. Což také ukazuje, jak jsou sebestřední a netrpěliví. Netrpělivost značně projevují i ke svému zaměstnavateli a ani loajalitu od nich nelze zcela očekávat.

Bill Gates uvedl k této generaci velmi příznačný citát: „*Předtím, než jste se narodili, vaši rodiče nebyli tak nudní jako dnes. Jsou tak nudní, protože platí účty, perou vaše oblečení a poslouchají vaše řeči o tom, jak jste úžasní. Proto dříve, než vyrazíte zachraňovat deštné pralesy před krvelačnými parazity generace vašich rodičů, uklid'te si pokoj.*“⁷⁵

3.6 Výběr zaměstnance

Koubek stanovil následující postup výběru zaměstnanců společnosti:

1. Zkoumání podkladů od uchazečů, tento krok patří mezi nezbytné.
2. Pro doplnění některých informací z dotazníků se někdy dělá předběžný pohovor, ten se ale ne vždy uskutečňuje.
3. Testování uchazečů, které také se neuskutečňuje vždy.
4. Samotný výběrový pohovor – vždy se musí uskutečnit,
5. Ověření si pravdivosti referencí.
6. Lékařské vyšetření. (jen u některých pozic, kde je toto vyšetření zapotřebí)
7. Rozhodnutí o volbě konkrétního uchazeče.

⁷⁴ KUTLÁK, Jiří. *Trendy v podnikání - Business Trends (2018)*.

⁷⁵ 10 citátů Billa Gatese, které rozhodně stojí za přečtení. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/10-citatu-billa-gatase-ktere-rozhodne-stoji-za-pecteni/>.

8. Kontaktování uchazečů o rozhodnutí výběrového řízení. ⁷⁶

Čopíková a spol. rozvádí, že je důležité v prvním bodě, a především v první řadě při zkoumání podkladů, provést prvotní výběr a uchazeče si rozdělit do několika skupin. Na rozdíl od Koubka rozděluje pohovory na první a druhé kolo, kdy jsou oba pohovory nezbytné. První slouží k zjištění potřebných informací a jsou zde používány již metody výběru (např. rozhovor, test, studie). A v závěrečném kole probíhá assesment centre a výběrový rozhovor. ⁷⁷

Výběrem lze chápat postup, jehož důsledkem je vzetí nebo vyloučení uchazeče. Patří mezi rizikové postupy, neboť pouze z jedné třetiny je proces zdárným. Při této činnosti je nejdůležitější zvolení správné metody výběru. Nejspolehlivější a zaručenou metodou jsou psychologické testy, to má velmi důležité postavení. Jejich smysl je dán tím, že jsou to postupy již zpracované a je o nich známé, jaké mají atributy. Prioritou ale je, vědět kompletní potřeby organizace, ve které se uskutečňuje výběr. Rozeznávání těchto potřeb se nazývá profesiografie, to znamená podrobné poznání nároků práce a pracovního místa, kterou má budoucí zaměstnanec provádět. ⁷⁸

3.6.1 Metody výběru

Hodnocení zaměstnanců a metody výběru je možné rozčlenit do sedmi hlavních kategorií. Jde zde o rozhovory, reference a doporučení, praktické zkoušky, životopisné informace, grafologické zkoumání, psychologické testy a Assessment centra.

Rozhovor

Rozumí se jako výchozí postup poznávání jiných osob. Hlavní roli hraje u přijímání pro zjištění dvou základních potřeb. Prvním účelem je systematický sběr údajů a druhým obvyčejné individuální seznámení s uchazečem. Osobní seznámení není obvykle psychology pozorováno, je ale obrovským smyslem pro personalistickou úroveň. Při přijímání zaměstnance na určité místo do určitého úseku, hodí se zde osobní rozhovor s potencionálním nadřízeným. Rozhovor nefunguje v tomto případě jako prostor k zjištění

⁷⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. s. 106

⁷⁷ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. s. 24

⁷⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. s. 350

informací, obstarává ale něco jako kompatibilitu mezi těmito osobami. Ve skutečnosti existuje celá řada rozdílných druhů rozhovorů. Jsou interview, kdy je přítomen na straně potencionálního zaměstnavatele více jak jeden člověk. Dalším odlišením je jeho rozsah, zde se drží předem určené uspořádání a poměrem dotazů, vztahujících se vlastní práce, k dotazům jiným. V současném období je oblíbený tzv. stresový interview. Způsob zmiňovaného rozhovoru může být rozumně využit, může se však stát, že jeho použití hraničí až s psychickým týráním, a to neslouží k potřebám výběrového řízení.

Rozhovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. U strukturovaného rozhovoru, jak už je z názvu zřejmé, jsou otázky předem připravené a dané. To může působit odměřeně skoro až neosobně, velmi podobně jako výslech, obzvláště když dotazovatel si zaznamenává odpovědi. V tomto případě zde hraje tazatel velkou roli, především v chování a jeho komunikačních dovednostech. Ne vždy se setkáváme s tímto druhem rozhovoru od začátku pohovoru až do konce. Nestrukturovaný rozhovor probíhá bez stanoveného pořadí otázek a jejich obsahu. Je zde místo pro osobní prezentaci, bývá zde možnost pro vyzdvižení významných prvků kandidátova profesního života. U polostrukturovaného rozhovoru se lze setkat s kombinací obou těchto dialogů.

Charakteristický styl dotazování probíhá u behaviorálního pohovoru, zde má kandidát na pracovní místo uvést určité případy okolností z profesního nebo osobního života, na kterých se on individuálně podílel, kde projevil neobyčejný atribut, nebo dovednost. Nesledují se pouze dovednosti a schopnosti, ale i chování v určité situaci, která je pro pracovní místo nebo pozici důležitá. Pohovor má předem připravený scénář. Většina funguje způsobem, že personalista předem sumarizuje nároky na uchazeče. Vybere si 5 až 7 schopností nebo dovedností, které jsou zapotřebí pro výkon dané pozice. Pak na základě odpovědí uchazeče o jeho chování v minulosti v daných situacích, je zde možnost určení vhodnosti kandidáta na pozici.

Obdobný styl behaviorálnímu pohovoru je situační rozhovor. Je to druh interview, kdy jsou uchazeči dáni do určité situace, ať hypotetické nebo teoretické, které má žadatel posoudit a konfrontovat s jeho osobním jednáním za takových okolností. Rozdíl mezi těmito zmiňovanými rozhovory je, že behaviorální rozhovor zjišťuje, jak uchazeč reagoval na situace, kterými si již prošel. Situační však sleduje reakce při setkání s danou situací.

Velmi oblíbený již zmiňovaný – stresový pohovor, zde je používána často agresivní technika, jak dostat uchazeče pod tlak. Slouží k zjištění zvládnutí stresových situací uchazeče a jeho temperamentu. Příznak stresového rozhovoru je například pokládání otázek již zodpovězených, bývá zde kritika odpovědí a jejich zpochybňování, kladení zvláštních otázek (např. kolik žaludků má kráva?), výskyt otázek, které nesouvisejí s pozicí, tazatel se zde může tvářit znuděně či znechuceně a pokládají se zde i nepříjemné otázky.⁷⁹

Psychologické testy

Dle bělohávků lze z hlediska jejich využití rozčlenit do dvou skupin. Do první kategorie spadají testy na mentální schopnosti, tedy obecná inteligence, prostorová orientace, numerické dovednosti. Druhá skupina jsou dotazníky a osobní testy. Psychologové používají osobnostní testy a dotazníky z důvodu příznačného osobnostního profilu, které pozice vyžadují.⁸⁰

Praktické zkoušky

Jiná varianta psychologických testů. Testy ale především zjišťují příznaky, zkoušky ověřují provedení. Pro uchazeče, co mají s danou pracovní pozicí zkušenosti je používán první druh zkoušky. Ta kupříkladu může probíhat u sekretářky v podobě uvaření dobré kávy, či vyřizování telefonů nebo e-mailové korespondence.

Další druh praktické zkoušky, který je původem z Velké Británie nese název zkoušky cvičitelnosti. Zkoušky, jak už je zřejmé, se používají u uchazečů, kteří s danou pozicí nemají předchozí zkušenosti. Testy jsou však velmi časově náročné a není zřejmé, zda ukazují něco konkrétního, co by nebylo možné zjistit testy. Není ale pochyb, že jsou tyto zkoušky užitečné.

Ostatní metody

V poslední době oblíbená metoda s názvem Assessment centra, zahrnuje několik předešlých postupů. Setkat se zde lze s osobním pohovorem a psychologickými testy. Jsou zde však i

⁷⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. s. 369

⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. s.65

nevšední postupy, jako například zformování krátké prezentace o sobě. Prezentace může být jednou z několika úloh, která bude při pohovoru zadána.

Jednou z nejdůležitějších metod je použití životopisných údajů při volbě uchazeče. Jádrem využití životopisných údajů při volbě uchazečů a eventuálně též při posuzování zaměstnanců je hledání souvztažnosti mezi danými údaji a měřítkem.

Reference se jako pramen údajů o uchazeči využívají často. Firma ale žádá o informace až ve chvíli, kdy je prakticky rozhodnuta, že osobu přijme.⁸¹

Fáze výběru

Zde se vyskytují dvě stádia výběru: předběžná a vyhodnocovací. Předběžnou fází odstartuje nutnost obsadit volnou nebo potencionálně volnou pracovní pozici. Poté přijde vyhodnocovací fáze, která přichází s jistým časovým posunem, jelikož musí nejdříve dojít k uspořádání uspokojivého počtu vhodných uchazečů o pracovní pozici.

Tři postupy vyznačující předběžnou fází:

- charakteristika a popis pracovní pozice. Vymezují se podstatné pracovní podmínky na pozici. Určitý a hodnotný popis pozice, která má být obsazena, je klíčový pro zajištění kvalitního výběru,
- zjištění znalostí, dovedností, kvalifikace a osobních vlastností potřebných u uchazeče pro úspěšné provádění pracovního procesu,
- specifikace potřeb na vzdělání, kvalifikaci, zaměření, dobu praxe a jiné schopnosti a individuální vlastnosti nutné k tomu, aby se žadatel stal případným uchazečem.

Vyhodnocovací fáze má také několik postupů, ale na rozdíl od předchozí fáze, se zde nemusí uplatnit všechny postupy, ale používá se však v mnoha případech jejich kombinace. Zpravidla jde o tyto kroky:

- prověřování dotazníků a ostatních dokumentů přiložených uchazečem, především životopis

⁸¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. s. 66

- pohovor, doplňující fakta zahrnuté v dotazníku a jiných doložených dokumentech
- testování uchazečů pomocí například assessment center
- interview
- prověřování referencí
- lékařské vyšetření v případě nutnosti
- rozhodnutí o výběru určitého uchazeče
- sdělení uchazečů rozhodnutí.

3.7 Přijímání zaměstnanců

Po vyhledávání a výběru zaměstnance přichází další velmi podstatná část řízení lidských zdrojů, a to přijímání daného člověka.

Na počátku všeho se musí vždycky nějak začít, to platí nejenom v životě ale samozřejmě i co se týče daného tématu řízení lidských zdrojů. Přijímání zaměstnanců patří mezi prvopočátek vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Je to, dá se říci, startovní čára, která odstartuje pracovní vztah, dochází zde ke vzniku vzájemných práv a povinností. Už z terminologie je zřejmé, že nejdříve musíme zaměstnance uvést do procesu získání a výběru, poté lze mluvit až o přijímání.

Při vyhledávání zaměstnanců je nutno si uvědomit, že existuje řada procesů, které přicházejí poté, co vybraný uchazeč ví o tom, že byl zvolen a souhlasí s nabídkou firmy. Bez nejdůležitější formální náležitosti, tedy pracovní smlouvy nemůže zaměstnanec nastoupit do zaměstnání. Pracovní smlouva musí ze zákona obsahovat druh výkonu práce, který bude zaměstnanec vykonávat. Dále musí obsahovat místo nebo místa výkonu práce a v poslední řadě den nástupu do práce. Přijímání zaměstnance není jen jednorázový úkon ve formě podpisu pracovní smlouvy, tyto úkony však končí dnem nástupu zaměstnance na pracovní pozici.⁸²

Definovat přijímání lze ve dvou rovinách:

⁸² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. s. 28

- v omezeném chápání jako postupy související s prvotním stádiem pracovního vztahu zaměstnance,
- v rozsáhlém chápání jako postupy související s přestupem současného zaměstnance na nové pracoviště.

Častěji se lze setkat s omezenou rovinou, kdy se postup přijímání zaměstnance vztahuje obzvláště na dodržení administrativních operací, a to jsou např. vypsání osobního dotazníku, dodání kopie o vzdělání, dodání zápočtového listu, doručení lékařské zprávy apod.

Při nástupu je nutnost seznámit zaměstnance s pravidly a ochranou zdraví při pracovním procesu, úvodní školení o firmě a další formální uvítání jako zavedení na pracoviště zástupcem firmy. Důležité je i informovat zaměstnance o právech a povinnostech plynoucích z pracovního poměru ve firmě ve spojitosti s povahou práce na daném pracovním místě.

Hlavní část přijímacího postupu je příprava a podpis pracovní smlouvy. Zákoník práce uvádí, že pracovní smlouva se musí nejdéle podepsat v den nástupu do práce, lze k tomu ale dojít i dříve. S pracovní smlouvou musí být zaměstnanec obeznámen s předstihem a měl by mít možnost o určitých bodech smlouvy jednat s vedoucím.

3.8 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Koubek uvádí, že každý zaměstnavatel musí znát své zaměstnance, jak zaměstnanci pracují, přispívají k hospodářským výsledkům a budují značku a pověst firmy. Naopak je tu zaměstnanec, který potřebuje znát jakýma očima ho vidí jeho zaměstnavatel a jak je spokojen s jeho výkonem. K tomu slouží hodnocení zaměstnanců, které provádějí společnosti ve dvou podobách, a to ve formálním a neformálním režimu.⁸³

Šikýř zase hodnocení zaměstnanců nazývá jako pravidelnou možnost kontroly, usměrňování a podněcování zaměstnanců jejich manažery. Podstatou hodnocení zaměstnanců jako prostředek řízení pracovní výkonnosti zaměstnanců je vyhledávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, o reálné pracovní výkonnosti zaměstnance.⁸⁴

⁸³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*.s. 124

⁸⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. s. 110

- vzdělávání a školení zaměstnanců,
- analýza jejich postojů k práci, kolegům, podřízeným, nadřízeným a firmě,
- motivace a odměňování,
- ukončování pracovního poměru.⁸⁵

⁸⁵ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. s. 16

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti XYZ

V následující kapitole bude charakterizována společnost, která byla zvolena pro výzkum v oblasti vyhledávání zaměstnanců generace Z. Bohužel z důvodu toho, že informace, které se mohou ve výzkumu a celkově v této práci vyskytovat, bere vedení společnosti, jako zcela interní záležitosti, nelze v práci uvádět konkrétní název společnosti ani jiné její identifikační údaje, které by jasně vypovídali, o kterou společnost jde. Důvodem je nesouhlas vedení společnosti se zveřejňováním citlivých údajů. Společnost se bude jinak nazývat XYZ.

Základní charakteristika společnosti:

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Místo podnikání: Plzeň

Vznik společnosti: rok 2006

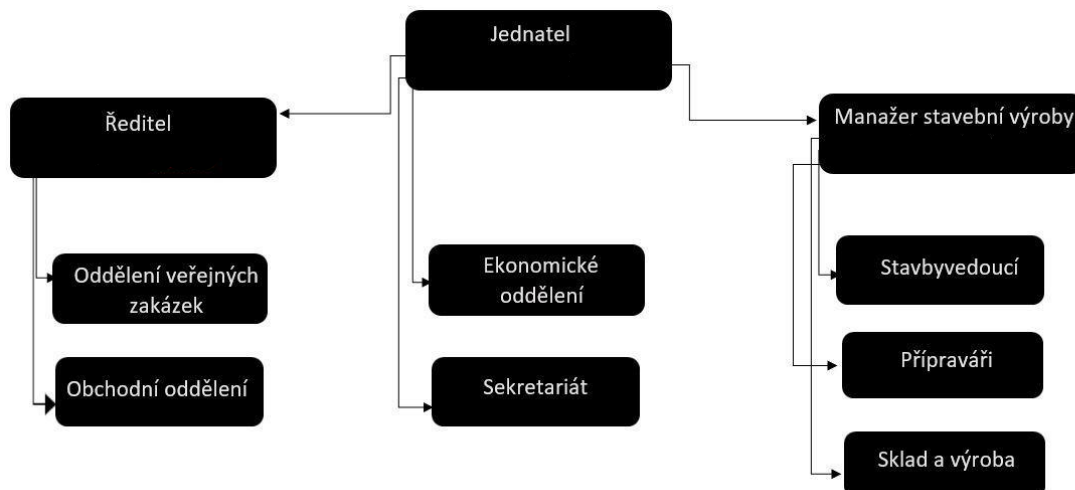
Předmět podnikání dle živnostenského rejstříku:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.

Společnost působí především v oblasti sportovního stavitelství. To zahrnuje a obnáší nejenom samotnou výstavbu sportovních hřišť, ale také jeho projektování, rekonstrukce a také samotný provoz a následná údržba sportovních a jiných areálů. Jako doplňkovou službu samozřejmě společnost poskytuje i samotné poradenství, a to nejenom při samotném projektování, ale také v otázkách samotné výstavby. Sportoviště nebo sportovní areál je samozřejmě velmi obecný pojem, společnost je schopná zajistit výstavbu sportovišť pro nejrůznější sporty. Mezi které patří např. fotbal, volejbal, tenis, víceúčelové hřiště, atletické dráhy, školní areály, hřiště pro golfové turnaje, ale také velmi oblíbená dětská hřiště. Již z popisu je jasné, že zákazníci společnosti nejsou pouze soukromé osoby, ale především města, obce, školy a jiné instituce. Společnost tedy také velmi aktivně působí jako účastník ve veřejných zakázkách.

Jelikož je společnost XYZ na trhu již řadu let, má řadu referencí, kterými se snaží lákat jak své případné zákazníky, tak i případné zaměstnance, které může zaujmout stabilní zázemí společnosti a její dlouhodobé působení na stavebním trhu.

4.1.1 Organizační struktura společnosti XYZ



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura společnosti XYZ patří mezi liniové organizační struktury. Jednatel je v této společnosti jediný statutární orgán a člen valné hromady. Následuje obchodní ředitel, který se stará výhradě a pouze o obchodní záležitosti společnosti. Poslední pozice, která spadá do vedení společnosti, je manažer stavební výroby, který má na starosti samotnou realizaci zakázek a výroby. Pod vedením společnosti jsou jednotlivé úseky, které mají jednotlivý pracovníci na starosti. Personální oddělení není uvedeno v organizační struktuře společnosti a je zahrnuto pod sekretariátem.

Počet zaměstnanců uvedené společnosti se pohybuje dle uvedené tabulky číslo 2 okolo 40 lidí. Mezi ně spadají zaměstnanci jak na dohodu o provedení práce a hlavní pracovní poměr, tak je zde i velké množství lidí, kteří se společností spolupracují na základě příkazní smlouvy. Přesné počty obsahuje následující tabulka.

| Druh pracovního poměru | Počet lidí |
|--------------------------|------------|
| Hlavní pracovní poměr | 27 |
| Dohoda o provedení práce | 8 |
| Příkazní smlouva | 6 |

Tabulka 2 Počet zaměstnanců ve společnosti XYZ

4.1.2 Trh a odvětví působení společnosti XYZ

Stavebních firem je samozřejmě na českém trhu velké množství, ale pouze jen hrstka společností působí ve stejném odvětví, jako společnost XYZ. Jedná se o odvětví sportovního stavitelství, které zahrnuje ve své podstatě veškeré sportovní stavby. Jedná se především o sportovní stadiony, atletické dráhy, fotbalové hřiště a další.

Výhodou u specializované společnosti je, že má k dispozici veškeré certifikáty, které jsou například zrovna u větších fotbalových hřišť zapotřebí. Samozřejmě otázkou zase je, jestli společnosti, které jsou součástí velkého koncernu, jako například Strabag a.s., která také zajišťuje výstavbu sportovních staveb, nemá jistou výhodu v tom, že může vedle toho ještě zaručit výstavbu silnice, dálnice a jiných budov. Což samozřejmě společnost, která je pouze zaměřena na výstavbu sportovních staveb, jako společnost XYZ zajistit nedokáže. Zato ale má kvalitní a specializované stroje na výstavbu jakéhokoliv povrchu (umělý trávník, umělý polyuretanových povrch). Především kvalifikované lidi, kteří se stroji umí zacházet a jsou na ně proškoleni. V tom je jistě primární výhoda specializované společnosti, jako je firma XYZ.

Nevýhoda tohoto odvětví je především ve velké závislosti na státním sektoru, jelikož hlavním zákazníkem této společnosti je samotný stát. Soukromých investorů je totiž málo a není to hlavním zdrojem příjmů společnosti XYZ. Hlavním zdrojem jsou opravdu veřejné zakázky, kterých se společnost hojně účastní a kterých se zatím vypisuje velké množství.

I dle hodnocení ekonomů je na tom stavební sektor, na rozdíl od společností z odlišeného odvětví, velmi dobře. Zásluhou korona virové situace se očekával mírný pokles, ale ten dle většiny společností nedorazil. Naopak většina stavebních firem má nasmlouvané zakázky na několik měsíců dopředu. Problém můžou nalézt společnosti jedině v nedostatku materiálu a zvednutí jeho cenové hladiny. S tím se společnosti již potýkaly a ještě nějakou dobu určitě budou.⁸⁶

4.1.3 Konkurence

V obchodním měřítku se jako konkurence může brát ze sportovního stavitelství anebo obecně ze stavebnictví. Společnosti, které jsou obecně stavební, v tomto případě

⁸⁶ *Stavbaweb.cz – Trh stavebních prací poklesne o 1,4 %, tržby firem porostou. Stavbaweb.cz – odborný portál o architektuře a stavebnictví [online]. Dostupné z: <https://www.stavbaweb.cz/trh-stavebnich-praci-poklesne-o-1-4-trzby-firem-porostou-24410/clanek.html> [online].*

vynecháme. A to z důvodu toho, že společnost tolik neohrožují jako konkurenti, kteří působí pouze jenom v tomto odvětví.

| | |
|--------------------------|---|
| Plzeňský kraj | 1 |
| Praha a Středočeský kraj | 7 |
| Jihočeský | 1 |
| Vysočina | 1 |
| Olomoucký | 1 |
| Moravskoslezský | 3 |
| Jihomoravský | 5 |

Tabulka 3 Počet konkurentů v odvětví sportovního stavitelství

Zdroj: vlastní zpracování

V personálním ohledu jsou pro nás konkurencí ale všechny společnosti, které se zabývají výstavbou. To, že působí v jiném odvětví výstavby, v tomto případě nic neznamená, jelikož zaměstnanec nebo potenciální uchazeč může vždy odejít do jiné stavební společnosti s jiným druhem výstavby. Největší problém je, že v tomto případě je konkurence velmi vysoká a potenciálních zaměstnanců není příliš. Personální řízení stavebních firem je proto velmi důležitá disciplína, která může zajistit lepší konkurenční schopnost. Jen při vyhledávání volných pozic v oboru stavebnictví v Plzeňském kraji, vyběhne na portálu jobs.cz 76 volných pozic. To znamená 76 pozic, které si může uchazeč či zaměstnanec prohlídnout a rozhodnout se pro práci v jiné společnosti.⁸⁷

4.2 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XYZ

Tato část diplomové práce se bude zabývat problematikou vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Primárně se zde bude vymezovat vyhledávání zaměstnanců generace Z. Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XYZ bylo zkoumáno v první řadě metodikou focus group, kdy zaměstnanci společnosti měli tzv. ohniskovou skupinu. Tato metoda byla vybrána z důvodu toho, aby bylo pochopeno, jakým způsobem se ve společnosti vyhledávají zaměstnanci. Dále také na jaké pozice chtějí vyhledávat a využívat zaměstnance z generace

⁸⁷ Jobs.cz. Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj [online]. Copyright © 1996 [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/plzensky-kraj/?q%5B%5D=stavebnictv%C3%AD> [online].

Z, na jakých místech dle názorů účastníků se lidé z této generace nejvíce uplatní a další otázky, které pomohly nastínit situaci ve společnosti.

Další metodou pro doporučení a navržení možných řešení je dotazník, který byl položen 156 studentům Fakulty stavební a střední školy stavební. Kdy bylo studentům prostřednictvím on – line formuláře a v papírové podobě, položeno několik otázek, které pomůžou společnosti XYZ lépe vyhledávat zaměstnance generace Z.

4.2.1 Focus group

Metoda focus group byla v krátkosti vymezena v metodice diplomové práce. Jedná se o metodu, která se snaží prostřednictvím pozorování a zaznamenávání pochopit dané téma. V tomto případě bylo pro focus group důležité objasnit téma vyhledávání zaměstnanců v dané společnosti. Ujasnit si současné priority a cíle a plány do budoucna.

Účastníci focus group

Účastníci této metody nejsou náhodní a jsou vybráni účelně. Pro tento výzkum byl vybrán jako první účastník focus group, jednatel společnosti, který nejčastěji řeší s personálním oddělením personální problematiku a záleží nejvíce na něm, jak bude personální činnosti ve společnosti vypadat. Dalšími účastníky jsou dva zaměstnanci společnosti, kteří spadají do generace Z, a to z důvodu toho, že se můžou účelně vyjádřit k dané problematice. Tím, že spadají do skupiny, které je sledována. Dalším aktérem je manažer stavební výroby, který se každý den, dle jeho předchozích slov, setkává s nedostatek zaměstnanců, a který chce zaměstnávat více lidí z generace Z. V neposlední řadě dalším důležitým aktérem tohoto výzkumu bude zaměstnankyně personálního oddělení společnosti. Důležité je mít v takovém výzkumu, také někoho nestranného, proto byly požádány dva účastníci, kteří nemají se společností nic dočinění a kteří spadají do generace Z. Jako poslední účastník byl vybrán náhodný zaměstnanec, který nemá s danou problematikou nic společného, aby mohl vyjádřit svůj názor někdo nestranný.

Tabulka 4 Účastníci focus group

| Účastníci focus group | | | | |
|-----------------------|---------------------------|-----|---------|----------|
| | Povolání | Věk | Pohlaví | Bydliště |
| Účastník č. 1 | jednatel – majitel | 42 | muž | Plzeň |
| Účastník č. 2 | stavební mistr | 22 | muž | Plzeň |
| Účastník č. 3 | přípravář stavební výroby | 23 | žena | Plzeň |
| Účastník č. 4 | manažer stavební výroby | 48 | muž | Písek |
| Účastník č. 5 | personalistka | 35 | žena | Plzeň |
| Účastník č. 6 | skladník | 27 | muž | Řevnice |
| Účastník č. 7 | student | 21 | muž | Hořovice |
| Účastník č. 8 | dělník na stavbě | 21 | muž | Plzeň |
| Moderátor | X | 27 | žena | Plzeň |

Zdroj: vlastní zpracování

Průběh focus group

Metoda proběhla dne 15. 02. 2022 v sídle společnosti, ve velké světlé místnosti, kde by se všichni účastníci měli cítit dobře.

V první části byly představeny a zaznamenány jednotliví účastníci výzkumu, dle uvedené tabulky. Bylo uvedeno, z jakého důvodu je prováděn tento výzkum a uvedena problematika, která se bude v tomto skupinovém rozhovoru řešit. Na úvod byli všichni účastníci této metody seznámeni s tím, že tento focus group je pro diplomovou práci, která má za úkol navrhnout možná řešení pro vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, a to pouze pro generaci Z. Důležitou úvodní informací také bylo, co to vlastně je ta generace Z a vymezení věkové kategorie, kterou si podstatná část populace plete a není všem úplně známa. Z této výzkumné metody byly zjišťovány dva druhy informací, prvotní byly informace o vyhledávání zaměstnanců ve společnosti XYZ. Informace jiného druhu měly být o možných návrzích a nápadech pro vyhledávání zaměstnanců v dané společnosti.

Výsledek focus group

Personální fungování ve společnosti:

- společnost nerozlišuje, jakými zaměstnanci chce obsadit volné pracovní místo, respektive nevolí vyhledávání zaměstnanců dle generací,
- společnost je velmi málo aktivní na sociálních sítích,
- personální plánování nemá jasně stanovené postupy,

- vyhledávají se především pracovníci na místa, které opustil jiný zaměstnanec,
- fluktuace zaměstnanců je zde velmi vysoká,
- při předvýběru uchazečů, které probíhá jen na základě životopisů, přichází pohovor. Při pohovoru však není zde žádná typizace zaměstnance.
- pracovníci z generace Z jsou pouze dva v této společnosti,
- využívají pouze vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím personální agentury,
- chtějí špatně obsazovaná pracovní místa uzpůsobit pro lidi z mladší generace, tedy generace Z, a to především z důvodu, že se domnívají, že i pro tyto uchazeče musí být složitější nalézt si práci a především, že si z nich mohou vychovat dobré a loajální zaměstnance,
- nejvíce problematické pozice jsou stavbyvedoucí a přípravář,

Návrhy a nápady pro zlepšení:

- větší propagace na sociálních sítích, na kterých generace Z ve své podstatě i dle účastníku výzkumu žije,
- využívání i jiné metody pro vyhledávání zaměstnanců, ne jenom jedné,
- při pohovorech volit nějaké metody pro lepší poznání uchazeče, které mohou zabránit případné vyšší fluktuaci ve společnosti, a to z důvodu správného obsazení zaměstnance,
- pro generaci Z uzpůsobit benefity, (hrazená multi-sport karta, za každý odpracovaný rok den navíc, kdy nejvýše může zaměstnanec mít 5 dnů nad rámec)
- vytvoření personálního plánu a vytvoření struktury vyhledávání zaměstnanců pro jednotlivé generace a určité pozice,
- využití trainee programu pro studenty, poloviční úvazky či spolupráce se studenty na dohody o provedení práce jako brigáda při studiu.

4.2.2 Dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum, který probíhal v průběhu měsíce února. Jeho metodika je více specifikovaná v metodice diplomové práce. Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo především lépe poznat generaci Z. Generaci Z, na kterou chce společnost XYZ přímo cílit, proto byli vybráni potenciální uchazeči přímo ze stavebního prostředí. Dotazník byl distribuován respondentům dvojí podobou. Na střední školu stavební byl donesen osobně a byl tedy vyplňován v papírové podobě. Zde byly zvoleny pouze dva poslední ročníky střední školy z důvodu toho, že ty už možná mají nějaké zkušenosti s vyhledáváním práce, a především už spíše přemýšlí, co budou jednou dělat po střední škole. Na této škole odpovědělo na dotazník celkem 87 respondentů. Na Fakultu aplikovaných věd byl doručován v elektronické formě, kdy respondenti vyplňovali formulář v on – line podobě. Z této školy zareagovalo na dotazník 69 respondentů. Podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

Hypotézy

Pro lepší vyhodnocení dotazníku byly stanoveny hypotézy. Hypotézy byly zvoleny tak, aby odpověděly na otázky, které jsou pro společnost nejvíce podstatné a díky kterým lze lépe navrhnout možná řešení pro danou společnost.

Hypotéza č. 1

Více studentů bude mít zájem o program trainee a rádi by se tohoto programu zúčastnili.

Hypotéza č. 2

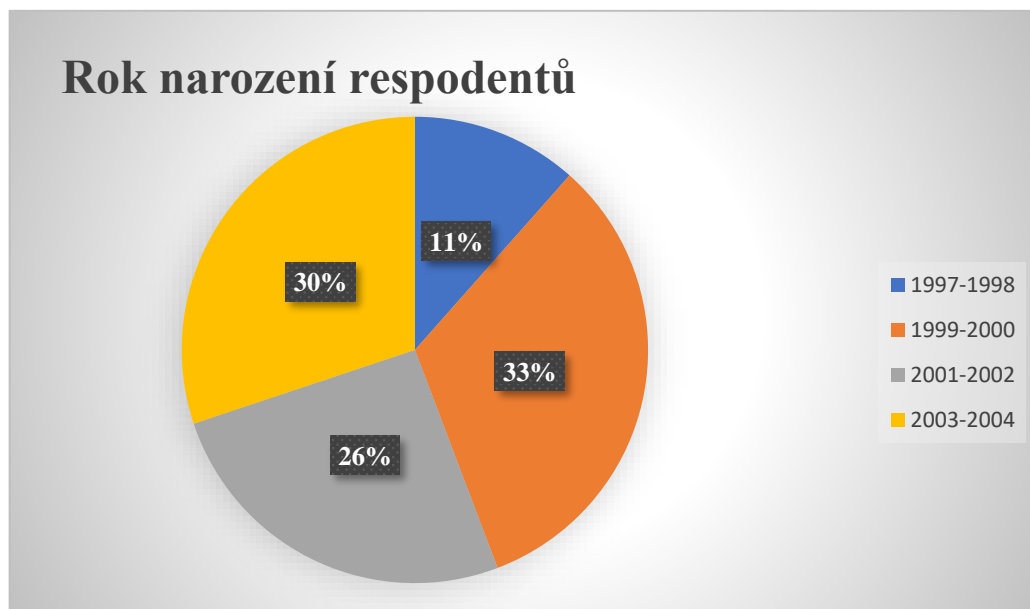
Mezi pěti nejdůležitějšími věcmi pro zaměstnance bude zajímavé mzdové ohodnocení a benefity.

Hypotéza č.3

Většina respondentů hledá práci primárně na sociálních sítích.

4.2.3 Identifikační otázky

První dvě otázky v dotazníku měly identifikovat respondenta (studenta). Nejdříve věkovou kategorií, do které respondent spadá, druhá otázka se zase zaměřovala na selekci respondentů dle školy, kterou v současné době studují.



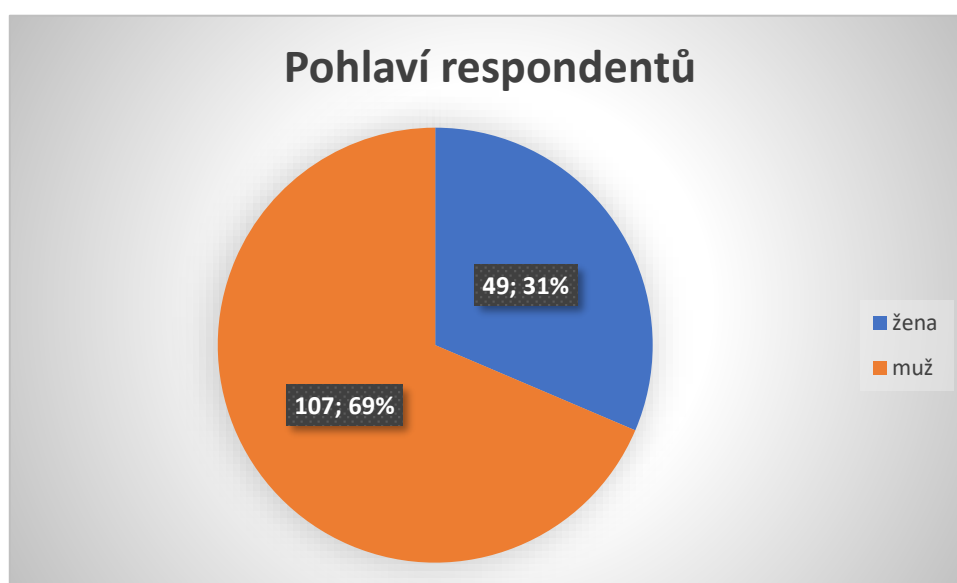
Obrázek 5 Graf – rok narození respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Tento obrázek číslo 5 ukazuje rozložení věkové struktury respondentů. Nejpočetnější věkovou kategorií výzkumu byli jednoznačně respondenti narození v roce 1999-2000. Celkově bylo v této kategorii 51 respondentů, což činí 33 procent dotazovaných.

Druhou nejpočetnější skupinou byl nejmladší ročník, a to byli lidé narozeni v roce 2003 až 2004. Skupinu tvořilo 47 lidí, dle uvedeného grafu 30 procent. Ročník 2001-2002 se objevil ve výzkumu z 26 procent (40 lidí). Nejméně početnou skupinou byla nejstarší skupina a to ročník 1997-1998, tvořili pouze 11 procent (18 lidí). Je to především z důvodu toho, že navazující magisterská studia nejsou tolik početná, na rozdíl od bakalářských studií a studií na středních školách. Primárním důvodem ale bude pravděpodobně to, že respondenti byli dotazováni v této věkové kategorii elektronicky, kdy návratnost byla bohužel menší.

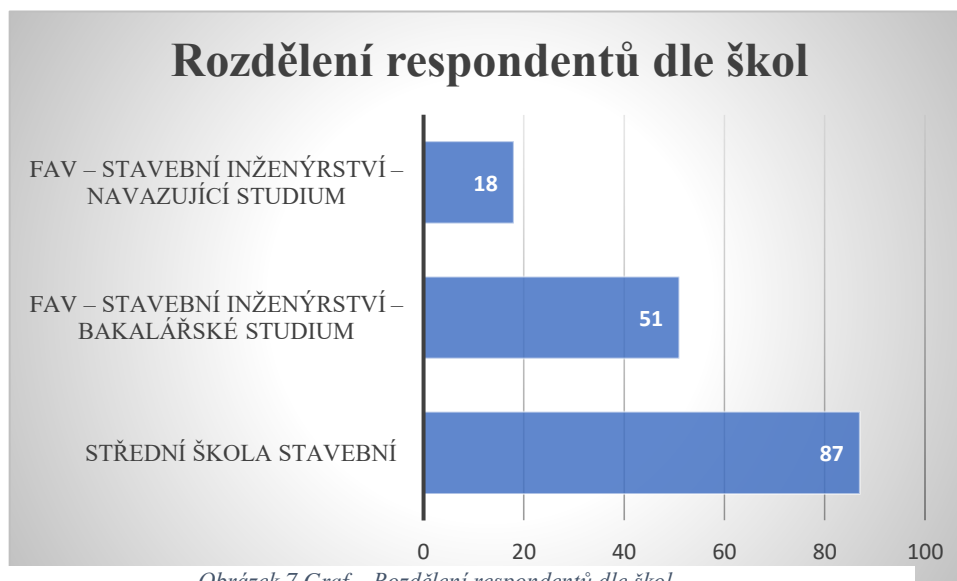
Respondenti v dotazníku museli uvést svoje pohlaví. Výsledkem bylo, že se zúčastnilo dotazníkového šetření 107 mužů, v přepočtu 69 procent. Respondentů ženského pohlaví bylo 49, tedy 31 procent.



Obrázek 6 Graf – Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

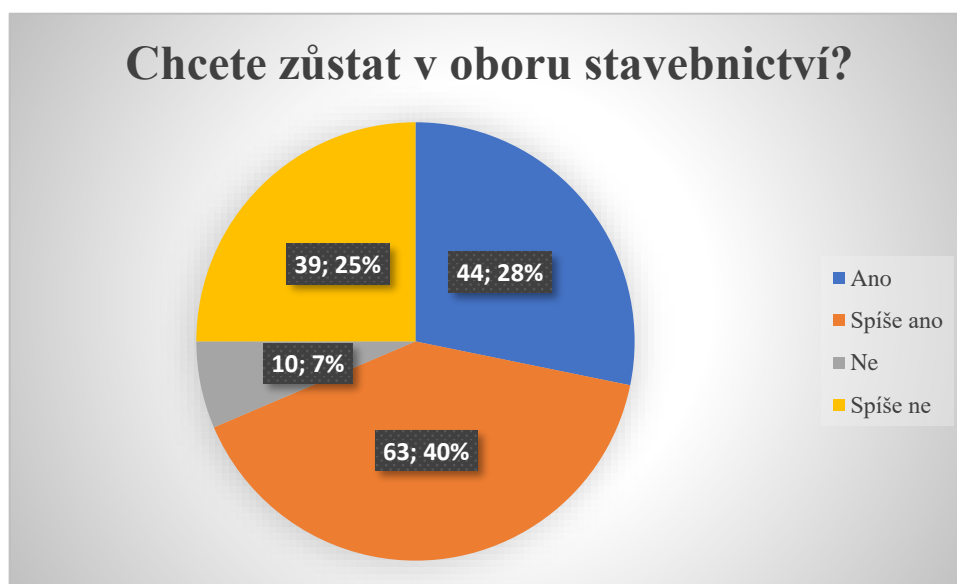
Třetí otázka, která také sloužila k rozřazení uchazečů, měla za úkol zjistit počet respondentů, dle jednotlivých stupňů vzdělávání. Nejvíce respondentů bylo získáno na střední škole stavební, kde reagovalo na dotazník 87 respondentů. Naopak nejméně lidí reagovalo na Fakultě aplikovaných věd, a to na navazujícím studiu. Střední výsledek byl u bakalářského studia, kdy reagovalo 51 respondentů.



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 Vyhodnocení zájmu o stavební obor

Další otázky měly směřovat již k samotnému pochopení myšlení studentů, kteří studují stavebnictví a ke správnému nasměrování při jejich vyhledávání. Důležitá zde byla tedy i otázka, jestli tito lidé chtějí zůstat v oboru stavebnictví, jestli neuvažují, že se přemístí po vystudování do jiného odvětví. Výsledky nebyly vůbec špatné z důvodu toho, že pouze 7 procent radikálně odpovědělo, že nechce zůstat v oboru stavebnictví, což je pouze 10 lidí. Negativně pak ještě odpovědělo 39 lidí (25 procent) a to, že spíše nechtějí zůstat v oboru stavebnictví. Naopak nejvíce respondentů odpovědělo, že by spíše chtěli zůstat v oboru stavebnictví, v číslech 63 lidí (40 procent). Radikální potvrzení toho, že budou pracovat ve stavebním odvětví, projevilo 39 lidí (25 procent).



Obrázek 8 Graf – Chcete zůstat v oboru stavebnictví?

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka měla vymezit odvětví, které přijde ve své podstatě uchazečům zajímavé. Myslelo se i na to, že pravděpodobně jim nepřijde zajímavé žádné odvětví, a proto se nechtějí dále věnovat tomuto oboru. Otázka byla formulována, tak aby označili odvětví, které je jim nejbližší, v případě, že se nechtějí věnovat žádnému odvětví v oboru stavebnictví. Nejvíce zajímavé odvětví je pro studenty výstavba budov, kdy odpovědělo 59 respondentů. Další v pořadí je výstavba silnic a dálnic, kdy odpovědělo 40 lidí. Již méně oblíbené je u respondentů odvětví, které se zabývá ostatní specializovanou stavební činností, zde reagovalo 26 respondentů. Nejméně oblíbené je odvětví instalace vody, klimatizace a ostatní kompletační a dokončovací práce. Na instalace různých komponentů reagovalo 20 lidí ze 156. Ostatní kompletační práce zajímají pouze 11 lidí.

Na obrázku číslo 9 jsou viditelné odpovědi na otázku, jaká pozice je pro studenty v oboru stavebnictví nejlákavější. Respondentům přijde nejlákavější obor projektant, kdy vybranou pozici zvolilo 37 respondentů. Pozici přípravař vybralo 36 studentů. Architektem by se případně chtělo stát 21 studentů. Rozpočtářem by se eventuálně chtělo stát 18 studentů anebo jim přijde ve stavebnictví tento obor nejlákavější. Na stavební dozor reagovalo 17 studentů. Jednou z nejméně vybraných voleb se stala pozice stavbyvedoucí a stavební mistr. Stavbyvedoucího zvolilo 15 respondentů, stavebního mistra 12 lidí.



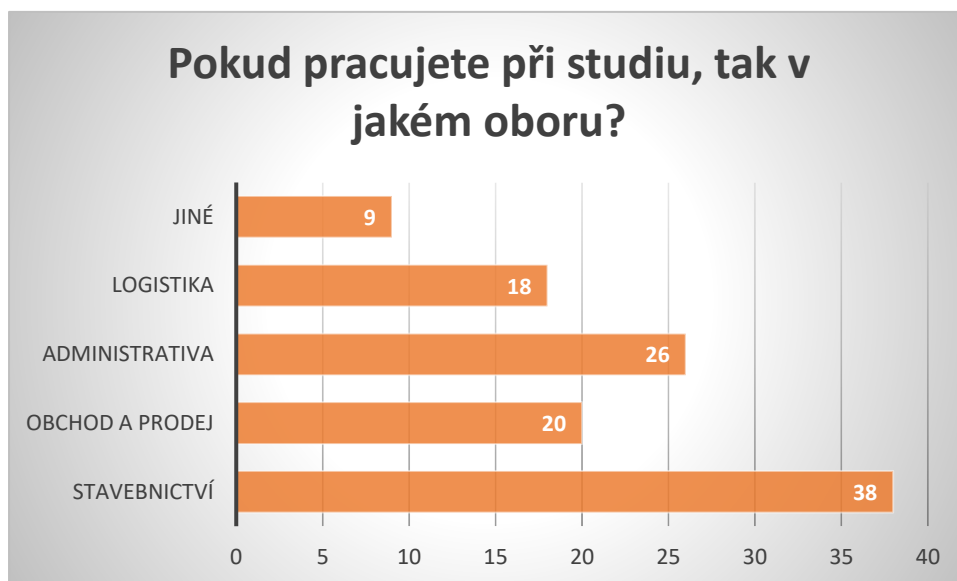
Obrázek 9 Graf – Nejlákavější pozice ve stavebnictví?

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Pracovní návyky respondentů

Otázka, která měla objasnit, jestli respondenti již získávají při studiu pracovní návyky či nikoliv. Při studiu má brigádu, stáž, poloviční úvazek či využívá jiné možnosti přivýdělků a získání práce, větší část dotazovaných a to 111 lidí. Pouze 45 lidí uvedlo, že nemá při studiu žádnou brigádu, či stáž.

Na dalším obrázku číslo 10, je vyobrazena otázka z dotazníku číslo 6, kdy respondenti měli odpovědět na otázku, v jakém oboru při studiu pracují, takže samozřejmě pouze ti, co odpověděli v předchozí otázce „ano“. Nejvíce respondentů pracuje v oboru, který studují, a to je stavebnictví, přesně 38 lidí. Druhou nejčtenější odpovědí se stala administrativa, kdy v tomto oboru pracuje 26 lidí z dotazovaných. V obchodě a prodeji získává zkušenosti při škole 20 lidí z celkového počtu respondentů. Nejméně četnou odpovědí byl obor logistika, na který reagovalo pouze 18 lidí. V oboru, který nebyl vypsán v dotazníku, pracuje pouze 8 lidí z dotazovaných.



Obrázek 10 Graf – Pokud máte brigádu, stáž, tak v jakém oboru?

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Vyhledávání zaměstnání

Další otázkou respondenti měli určit, jaký prostředek využijí pro hledání zaměstnání. Výsledky jsou viditelné na obrázku číslo 11. Nejvíce odpovědí měly internetové portály, na kterých bude vyhledávat celkem 87 lidí, tedy v podstatě přes polovinu dotazovaných 56 procent. Druhou nejčastější odpovědí se stalo obcházení společností osobně. Někteří respondenti budou také vyhledávat na sociálních sítích, a to 10 procent dotazovaných. Nejméně odpovědí zaznamenala odpověď – poptám se u známých, zde reagovalo pouze 9 procent lidí. Pak také nejméně interakcí proběhlo u využití úřadu práce, ten by využilo pouze 8 procent lidí.

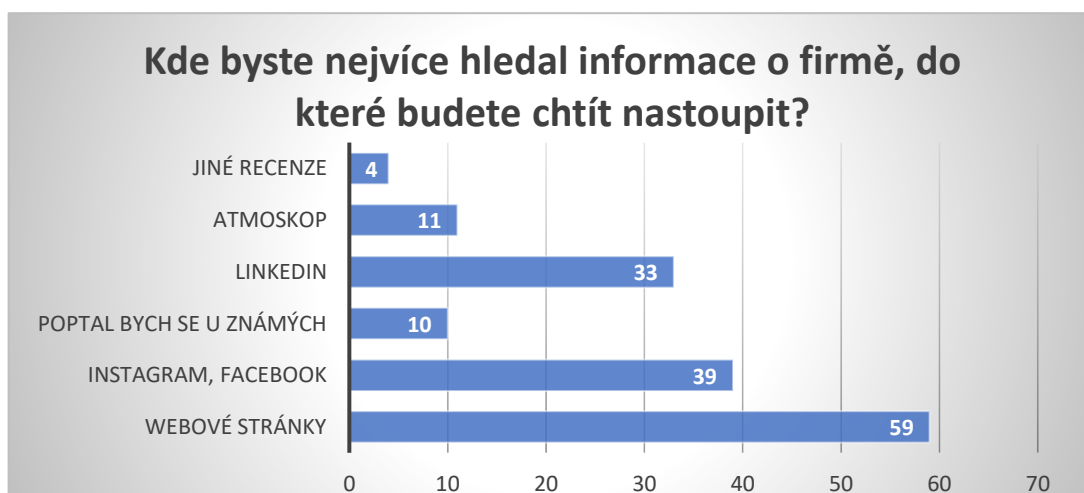
Když hledáte práci, jaký prostředek budete využívat pro hledání zaměstnání případně brigády?



Obrázek 11 Graf – Když hledáte nebo budete hledat práci jaký prostředek budete využívat pro hledání zaměstnání případně brigády?

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku číslo 12 jsou vyobrazeny výsledky na otázku, kde byste nejvíce hledal informace o firmě, do které budete chtít nastoupit. I zde jsou výsledky celkem jednoznačné a nejvíce respondentů by šlo na webové stránky, a to v počtu 59 lidí. Na sociální síť, jako jsou Instagram, Facebook by šlo hledat informace 39 lidí. Na profesní síť, jako je LinkedIn by šlo primárně 33 lidí vyhledávat informace o společnosti. Nejméně interakcí měla webová stránka Atmoskop, kde zareagovala pouze 11 lidí. Stejně respondentů by se poptalo u známých, a to v počtu 10 lidí.



Obrázek 12 Graf – Kde byste nejvíce hledal informace o firmě, do které budete chtít nastoupit?

Zdroj: Vlastní zpracování

Zajímavé jsou i reakce v dotazníku na otázku „Jaké si představujete platové či mzdové ohodnocení po nástupu do práce?“. Na mzdové či platové rozmezí mezi 20 000,- Kč a 30 000,- Kč reagovalo 65 lidí. Celkem 69 respondentů zase bude chtít 30 000,- Kč až 40 000,- Kč. Nejméně by si na začátek představovalo 40 000,- Kč až 50 000,- Kč, a to pouze 20 respondentů.

Obrázek číslo 13, ukazuje graficky nejčastější aspekty, které jsou pro respondenty důležité při hledání práce. Mezi nejčastějších 5 odpovědí se zařadilo jednoznačně zajímavé mzdové či platové ohodnocení, zde reagovali v podstatě všichni respondenti v počtu 150 osob. Další velmi častou odpovědí byla od respondentů práce v oboru, který chci dělat. Věnovat se práci, kterou zvolíme, chce 110 osob. Třetí nejčastější označovaná odpověď byly benefity, kde zareagovalo 111 lidí. Respondenti v počtu 70 osob, chtějí mít work – life balance a udržet si ho i v novém zaměstnání. Větší počet lidí také upřednostňuje dostupnost zaměstnání od bydliště. Velmi důležitá je pro respondenty také stabilita práce, pracovní doba a přátelský kolektiv.



Obrázek 13 Graf – Kterých 5 věcí je pro Vás nejdůležitější při nástupu do zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

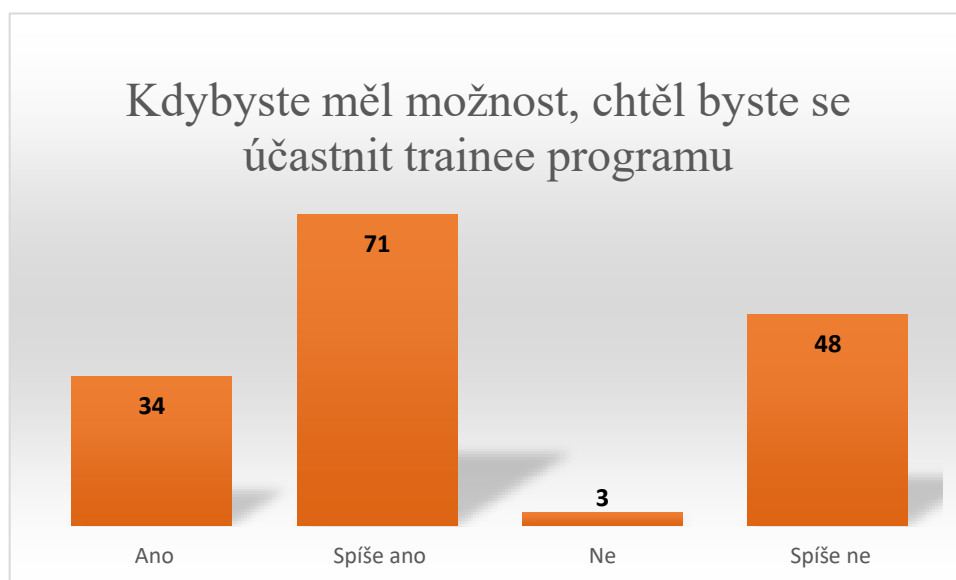
Další výsledek otázky je vidět v obrázku číslo 14. Zde respondenti měli odpovídat, jestli jsou uživatelé profesní sítě LinkedIn. Zde odpovědělo pouze 53 lidí, že je na této síti. Většina ale však profesní síť LinkedIn nevyužívá, a to přesně 103 lidí.



Obrázek 14 Graf – Jste na profesní síti LinkedIn

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku číslo 15 jsou viditelné četnosti odpovědí na otázku, jestli by se respondenti chtěli účastnit v případě možnosti trainee programu. S jistotou, že chtěli, odpovědělo 34 lidí. Spíše by se chtělo účastnit 71 respondentů, což je v tomto případě většina. Že by se vůbec nechtěli účastnit trainee programu odpověděli pouze tři osoby. A na odpověď spíše ne reagovalo 48 osob.



Obrázek 15 Graf – Kdybyste měl možnost chtěl byste se účastnit trainee programu

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Výsledek dotazníkového šetření

V první řadě je důležité vyhodnocení stanovených hypotéz,

Hypotéza č. 1

Více studentů bude mít zájem o program trainee a rádi by se tohoto programu zúčastnil.

Dle obrázku číslo 17, lze tuto hypotézu potvrdit. Respondenti měli reagovat na otázku, zda by se chtěli v případě možnosti účastnit trainee programu. Respondenti ve většině odpověděli kladně. Z toho důvodu se hypotéza přijímá.

Hypotéza č. 2

Mezi pěti nejdůležitějšími věcmi pro zaměstnance bude zajímavé mzdové ohodnocení a benefity.

Otázka, která odpovídá na hypotézu je vyobrazena v obrázku číslo 15. Kdy respondenti měli zaškrtnout 5 věcí, které jsou pro ně nejdůležitější při hledání práce. Nejvíce počtů odpovědí měly benefity, práce v oboru, kterou chci dělat, zajímavé mzdové ohodnocení, mít work-life balance a dobrou dostupnost od bydliště. Tato hypotéza se tedy také přijímá.

Hypotéza č. 3

Většina respondentů hledá práci primárně na sociálních sítích.

Obrázek číslo 12 ukázal, že tato hypotéza se jako jediná zamítá. Z důvodu toho, že nejvíce vyhledávají respondenti práci na internetu.

Dotazníkové šetření mělo primárně objasnit společnosti XYZ generaci Z a potvrdit či zamítnout dané hypotézy. Případně zvolit postupy pro jejich lepší vyhledávání. Informace, která společnost a jiné stavební společnosti může potěšit, že 68 procent dotazovaných respondentů, kteří v současné době studují obor stavebnictví, chce pravděpodobně zůstat v tomto oboru. Primárně se chtějí v oboru stavebnictví zaměřovat na výstavbu budov a silnic a dálnic. I toto zjištění je pro společnost XYZ pozitivní, jelikož i budovy občas v rámci výstavby realizuje. Sportovní stavitelství nebylo uvedeno v dotazníku, jelikož to není dle klasifikace samostatný obor. Dle dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že většina respondentů při studiu pracuje. Dokonce 38 lidí v oboru stavebnictví. Je tedy na zvážení,

jestli společnost nemá začít spolupracovat se stavebními školami v Plzni s možností brigády či trainee programu. Je zde ještě minimálně 45 uchazečů, které může oslovit, jelikož ti v současnosti nemají žádnou brigádu. Anebo může oslovit ty uchazeče, kteří mají brigádu, ale můžeme jim nabídnout jinou alternativu, jelikož většina lidí pracuje v jiném oboru v současné chvíli.

Důležité zjištění také je, že i přes velké využívání sociálních sítí Generace Z, je pořád nejvyužívanější pro hledání práce pracovní internetové portály, kde společnost inzeruje a v budoucnu dle dotazníkového šetření pravděpodobně bude dál. Měla by se ale i v rámci propagace zaměřit na sociální sítě a webové stránky. Nejvíce respondenti využívají pro zjištění informací o společnosti tyto komunikační prostředky. Dalšími podstatnými daty bylo 5 nejdůležitějších věcí při nástupu do zaměstnání. Na prvních pěti příčkách se umístilo: zajímavé mzdové a platové ohodnocení; práce v oboru, který chce dělat; benefity; mít stále work – life balance; dostupnost od bydliště. Je tedy pro společnost náznakem, kam se má uchýlovat vzhledem k odpovědím respondentů a na jaké prostředky se zaměřit pro úspěšné vyhledávání zaměstnanců generace Z. Nabídnout jim zajímavé ohodnocení a zajímavé benefity a flexibilní pracovní dobu. Tím se velmi dobře může odchýlit společnost XYZ od konkurence a nabídnout uchazečům něco jiného. Další podstatnou záležitostí, která byla výsledkem dotazníku, byly velmi kladné reference na trainee program. Kdy 105 respondentů se kladně vyjádřilo a využilo by tento program. Dokonce 34 lidí odpovědělo, že by se účastnilo trainee programu a 71, že spíše by se účastnilo. Tento kladný výsledek by měl společnosti nadhodit otázku, jestli by se neměla na tento program především zaměřit. I z důvodu toho, že je to velmi pozitivní přínos pro uchazeče, kteří mohou v tomto programu získat pracovní návyky. Pro společnost je zase velmi pozitivní, že si v tomto programu může vybudovat vlastního zaměstnance, který možná v budoucnu rozvětví jeho řady a jeho tým. Tento program má ve své podstatě velmi pozitivní přínos pro obě strany.

Další výsledek, který byl ale již evidentní, je že něžné pohlaví se samozřejmě do stavebnictví hrne méně, proto samozřejmě více specifikovat vyhledávání zaměstnanců spíše na muže, samozřejmě v rámci genderového vyvážení.

Poslední podstatnou hodnotou je, že profesní síť LinkedIn není zatím mezi studenty tolik využívána. Využívá jí pouze 34 procent respondentů, což se samozřejmě pravděpodobně změní, až se z nich stanou ekonomicky aktivní lidé. Studenti na střední škole nemají moc důvod proč tuto profesní síť využívat.

5 Návrhy pro společnost XYZ

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu jsou zde vymezeny návrhy pro případné zlepšení v problematice vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti XYZ. Návrhy mají především zapříčinit lepší výsledky ve vyhledávání zaměstnanců generace Z a jejich přizpůsobení této generaci.

5.1 Program trainee

Program, který bude přínosem, jak dle focus group, kde tato myšlenka vznikla, tak dle dotazníkového šetření. V metodě focus group proběhlo také i shrnutí pozitiv a záporů tohoto programu. V dotazníkovém šetření většina respondentů odpověděla, že by se ráda tohoto výzkumu zúčastnila.

Pozitiva programu trainee pro společnost jsou především v nižších nákladech než za běžného zaměstnance. Také si zde ve své podstatě společnost může vychovat a vytvarovat kvalitního budoucího zaměstnance. Je také velmi možné, že i pro zaměstnance, který bude mít daného studenta na starosti, to bude přínosem, jak po pracovním stránce, tak to na něj může mít i jiný pozitivní vliv. Negativní stránky tohoto programu jsou samozřejmě v tom, že se musí očekávat od těchto lidí větší chybovost a musí se zabránit škodám, které mohou vzniknout. Je zde tedy i nutná větší kontrola než u normálního zaměstnance.

Kladných stránek pro případné účastníky programu je také velké množství, primárně to pro ně může být při studiu celkem slušný přívídělek, kdy ale hlavně mohou získat praxi pro případné budoucí povolání. Je zde také větší jistota, že bude mít uchazeč možnost volby, jakým směrem se vlastně bude chtít v budoucnu vydat a jestli zvolí něco podobného, co dělal v programu anebo zvolí jiný směr.

Tento program by výrazně vyřešil vyhledávání zaměstnanců generace Z v dané společnosti. Jelikož se od daného uchazeče neočekává příliš zkušeností a příslušné kvalifikace. Postupem času se z tohoto člověka hlavně může stát plnohodnotný zaměstnanec společnosti.

V příloze č. 3 je návrh inzerátu na pozici Asistent stavbyvedoucího, předpokladem programu a pozici je postupná průprava na samostatného stavbyvedoucího nebo stavebního mistra. Tento člověk bude ve spolupráci se stavbyvedoucím a pod jeho každodenní kontrolou vypomáhat při jednotlivých fázích výstavby. Bude adekvátním členem týmu. Jedná se o program, který dle předpokladů lze do budoucna změnit po ukončení studia na hlavní

pracovní poměr. Tento program je především určený pro studenty vysoké školy, kteří by ho absolvovali ve svém volnu. Pro stavbyvedoucího je to myšleno pouze pro vysokoškoláky z toho důvodu, že pozice je časově více náročná a pro studenty střední školy nevyhovující. Další problematickou pozicí ve společnosti je údajně pozice přípravář. Proto byl vytvořen návrh inzerátu i na pozici asistent přípraváře, který bude zase k ruce výrobnímu přípraváři. Přípravář a stavbyvedoucí byl zvolen z toho důvodu, že dle zjištění jsou to nejvíce problematické pozice ve společnosti. Návrh inzerátu je obsahem přílohy číslo 4.

Student, který absolvuje tento program, bude primárně pod záštitou výrobního přípraváře. Bude mít na starosti pod jeho vedením poptávání a objednávání jednotlivých druhů materiálu, strojů a subdodávek na jednotlivé projekty. Zatímco přípravář se bude moci věnovat jiným činnostem. Jednotliví studenti by se společností spolupracovali na dohodu o provedení práce, která je součástí přílohy č. 5. Tato dohoda obsahuje základní právní náležitosti dle zákoníku práce.

Navrhované inzeráty by dle dotazníkového šetření měly být umístěny na pracovní portály, jelikož tam dle dotazníku uvedli respondenti, že stále hledají práci nejvíce. Klidně by ale nebylo na škodu zkusit placenou reklamu na sociálních sítích, která může nabídku vyzdvihnout a zaměřit na správný cíl, správnou věkovou kategorii a vybraný region. Z pracovních portálů lze doporučit jobs.cz, práce.cz, jenprace.cz, personalka.cz. Určitě je zde i podstatné využít webové stránky společnosti, kde lze inzeráty také umístit.

Inzerát byl sestaven dle dotazníkového šetření, kdy uchazeči měli odpovídat na otázku, co je pro ně ve své podstatě nejdůležitější v práci.

5.2 Propagace na sociálních sítích

V metodě focus group bylo zjištěno, že společnost vyhledává zaměstnance pouze jedním způsobem. Což je velmi pramálo a pro vyhledávání generace Z, velice neefektivní. Společnost by měla zapojit i jiné způsoby vyhledávání. Dle teoretických východisek a trendů současnosti je třeba velmi oblíbená metoda vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím profesní sítě LinkedIn, sociálních sítích a spolupráce se školami. Pořád jsou zde také různé formy vyhledávání prostřednictvím různých vývěsek, letáků či plakátů, které lze efektivně využívat.

Z jednotlivých výzkumů, ale i na základě zkoumání teoretických východisek bylo výsledkem, že pro generaci Z jsou velmi podstatné sociální sítě. V dotazníkovém šetření měl tento způsob získávání informací taky velmi kladné reakce. Společnost by měla více pracovat na sociálních sítích pro lepší vyhledávání zaměstnanců generace Z. Měla by se zaměřit na kvalitní prezentaci, a to na všech komunikačních kanálech. Přidávání zajímavého a poutavého obsahu může přilákat více takzvaných sledujících. Přínosem by například byla každotýdenní aktivita, kdy by byly přidávány například videa či fotografie z realizací, jak je z focus group, zřejmě tyto materiály k dispozici jsou. Obsahově lze směřovat dle výsledků dotazníkového šetření. Takže přidávat materiály nejvíce z oborů, které jsou dle respondentů pro ně nejzajímavější. Například by je nejvíce zaujala práce projektanta, lze přidávat více obsahu, který je přiblížen tomuto oboru.

Na sociálních sítích by mohly být i inzeráty na aktuálně volné pozice ve společnosti, které by ale bylo i dobré zpropagovat formou placené reklamy, a to především zrovna u vyhledávání zaměstnanců z příslušné generace Z. Na Facebooku je zase možnost nejruznějších skupin, kde lze pozici vystavit, a to dle regionu, oboru či dle pozice.

Je zde také možnost využít další síť, a to síť LinkedIn, ta dle výzkumu nedopadla tak obstojně jako jiné sociální sítě. A větší část respondentů tuto síť ani v současné chvíli nevyužívá, což je celkem pochopitelné, když většina ještě pravděpodobně nevyhledávala pracovní příležitosti. Ale je zde určitě důležité být v personálním oddělení aktivní. I zde je možnost vystavit veškeré inzeráty a případně využít vyhledávání případných nových uchazečů.

5.3 HR marketing

Jak už bylo v teoretické části uvedeno, je důležité brát zaměstnance, jako například partnery či zákazníky, ne jako pouhé kandidáty, a to jak na vnitřní úrovni, tak na vnější úrovni. To se pravděpodobně dle výsledků v současné době neděje.

Vnitřní marketing by mohl zabránit vysoké fluktuaci zaměstnanců, která společnost v současné době trápí. Je hodně stimulů, které mohou zvýšit loajalitu zaměstnance vůči společnosti a nemusí být vždy finanční, dokonce domněnka, že finanční ohodnocení je vždy pro zaměstnance rozhodující, je mylná. Je zde možnost nabídnout zaměstnancům za každý odpracovaný rok jeden den dovolené navíc, s tím že maximálně jich bude moc zaměstnanec

získat 5. Dále lze spokojenost zaměstnanců zařídit například příjemným pracovním prostředím nebo volnou pracovní dobou. U odborných pozic může být i velkým motorem zvyšování příslušené kvalifikace. U stavbyvedoucího to může být autorizace nebo kurz manažerských dovedností a další. U přípravaře zase příslušná školení na rozpočtový program. Lze benefity slíbit až za určité odpracované období pro zvýšení loajality vůči zaměstnavateli.

Vnější personální marketing lze zajistit účastí na stavebním veletrhu, kde lze propagovat jak svoje služby, tak možná volná pracovní místa. Lze se na tomto místě dostat do podvědomí potencionálních uchazečů či zákazníků. Nejpodstatnějším doporučením je aktivní zapojení se do sítě LinkedIn, kde společnost sice působí, ale není zde příliš aktivní. Zde lze vyhledávat potencionální zaměstnance ale i propagovat aktuální volné pozice, v některém případě dokonce zdarma. Za příplatek lze ale pozice propagovat více a zajistit tím větší dosah, což by společnosti mohlo zajistit větší počet uchazečů.

5.4 Spolupráce se školskými zařízeními

Pro výkonné vyhledávání generace Z je zde také nutné zaměřit se na spolupráci se školskými zařízeními. A to ať už prostřednictvím nějakých veletrhů, které často na těchto školách probíhají anebo například i vyvěšením letáků na případnou aktivní volnou pracovní pozici. Možná nejúčelnější je zaslat nabídku přes oficiální e-mailovou školní síť, samozřejmě pouze po souhlasu školského zařízení. Je zde také možnost spolupráce se studenty na různých reálných projektech, kdy si studenti mohou vyzkoušet a rozvíjet svoje dovednosti.

Spolupráce se školskými zařízeními v daném regionu mohou přinést společnosti samá pozitiva. Jedním z nich je skutečnost, že velký počet lidí generace Z v daném regionu bude mít o společnosti povědomí, že taková společnost v dané oblasti vůbec působí ve stavitelství. Dalším přínosem mohou být určité jisté inovace, které mohou studenti škol do společnosti přinést, a to například ve spolupráci na určitých projektech, jak bylo již výše zmíněno. Nikdy hlavně není na škodu kooperovat se systémem, který každý rok produkuje potencionální zaměstnance pro společnost.

5.5 Pohovor

Dle metody focus group bylo zjištěno, že společnost XYZ neprovádí na pohovorech žádnou typizaci zaměstnance dle různých osobnostních či psychologických testů. V příloze č. 6 je návrh otázek, které lze využít pro lepší pochopení a poznání vybraného uchazeče. Je zde uvedeno několik různých typů otázek, které mají vymezit uchazeče v jednotlivých situacích, kdy se nemusí jednat o pracovní situace, ale lze poznat daného uchazeče i za jiných okolností a situací. Dle typizaci pozice a uchazeče je příhodné vybrat z každé části dvě otázky, které jsou uchazeči položeny.

Dle otázek lze rozpoznat jaké má uchazeč postoje a názory. V tomto případě se dá přímo odhalit, jestli se uchazečovy cíle slučují s cíli dané společnosti anebo jestli jsou zcela protichůdné. Hlavně lze také lépe určit, jestli daný uchazeč dobře zapadne do týmu či k lidem, se kterými má spolupracovat. Někdy to nemusí být pouze jen ostatní zaměstnanci společnosti ale i například dodavatelé či odběratelé. Lepší příprava pohovoru a vytipování daných uchazečů může zabránit případné fluktuaci zaměstnanců, která v dané společnosti je údajně velmi vysoká.

5.6 Benefity

V dotazníkovém šetření se nejvíce respondentů vyjádřilo, že při rozhodování o výběru zaměstnání je pro ně samozřejmě podstatné zajímavé mzdové ohodnocení. Dále však také velmi dobře v hodnocení vyšly benefity, které mohou zaměstnavatelé zaměstnancům nabízet až neomezeně. Pro generaci Z může být například motivující předplacení tzv. multi-sport karty, která byla zmíněna i účastníky focus group. Zde by se myslelo i na to, že upřednostňují work – life balance. S tím by i souvisel další benefit, který by obsahoval za každý odpracovaný rok ve společnosti den dovolené navíc, kdy nejvíce by zaměstnanec mohl mít navíc oproti standardu 5 dnů. Dále zde je také možné zavést příspěvek na dovolenou, příspěvek na další vzdělávání či lepší moderní technologie, které jsou pro generaci Z podstatné.

6 Závěr

Diplomová práce je zacílena na vyhledávání zaměstnanců generace Z ve zvolené společnosti XYZ. Kdy hlavním cílem práce bylo zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti. V případě nalezení nedostatků a případných chyb navrhnout možná řešení, která mohou vést k nápravě nedostatků.

Na základě provedených metod bylo zjištěno mnoho možných potencionálních návrhu řešení, která společnost může aplikovat a dosáhnout tím efektivnějšího vyhledávání zaměstnanců generace Z.

Generace Z jsou primárně mladí lidé, kteří jsou na trhu práce chvíli anebo na trh budou teprve vstupovat. Je určitě podstatné se na generaci Z zaměřovat více než na jiné, a to z důvodu, že tato generace ještě není tolik známá a nejsou ani známé její obvyklé návyky a způsoby. Od ostatních generací je již celkem zřejmé, co lze očekávat.

Je určitě podstatné se u této generace zaměřit na práci se sociálními sítěmi, kde v podstatě všichni lidé z této generace žijí. Zaměřit se jak na samostatnou propagaci společnosti jako takové, ale zahrnout i jisté recruitment metody, které pomohou získat nové zaměstnance.

Na základě metod bylo zjištěno, že možným návrhem efektivního vyhledávání bude zaměření se na HR marketing, benefity, již zmiňovanou propagaci, spolupráci se školskými zařízeními a zahájení programu trainee.

Možná nejvíce potencionálu by mohl mít program trainee, který bude mít nejvíce výhod pro společnost i uchazeče. Tento program zajistí potencionální praxi a pracovní návyky pro uchazeče. Společnost zase v tomto směru může získat potencionálního zaměstnance nebo na krátkou dobu levnějšího pomocníka, který může vyřešit nedostatek odborníků na současném trhu stavebnictví.

Díky těmto procesům efektivního vyhledávání může do budoucna společnost XYZ více zaměstnávat mladé lidi, kteří jsou bez praxe a kteří mohou být do budoucna přínosem pro společnost. Je zde velký potencionál k tomu, že z vděčnosti mohou být více loajální ke společnosti a mohou přinést nové mladistvé inovace.

Je zde ale určitě důležité nastavení všech procesů řízení lidských zdrojů pro tuto generaci, nejen pouze samostatné vyhledávání. Pokud nebudou přizpůsobeny i ostatní procesy, může se stát, že zaměstnanec ve společnosti dlouho nevydrží a nastane zde opět ten stejný problém, a to je – volné pracovní místo, které je nutné obsadit.

Chce tedy zmínit, že efektivní vyhledávání zaměstnanců z generace Z bude efektivní pouze tehdy, pokud i další procesy v řízení lidských zdrojů budou přizpůsobeny této generaci.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní publikace

- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. 1. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- CHVÁTAL, Jakub. Hlavní rozdíly vpojetí historického řízení lidských zdrojů za Tomáše Bati (1930) a v moderních informačních systémech. Grant journal. 2015, 1(1), 21. ISSN 1805-062X, 1805-0638.
- JANDOUREK, Jan. Sociologický slovník. Vyd. 2. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-269-0.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80- -4439-617.

- KUTLÁK, Jiří. Trendy v podnikání - Business Trends (2018): VÍCEGENERAČNÍ ŘÍZENÍ NA PRACOVIŠTI: VLIV NA PERSONÁLNÍ PROCESY. 2018, 12.
- LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.
- MCCRINDLE, Mark. The ABC of XYZ: understanding the global generations. 1. Sydney: UNSW Press, 2014. ISBN 9781742230351.
- TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. 1. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. Personální marketing v řízení lidských zdrojů. 1. Liberec: Alena Mizerová, 2019. ISBN 978-80-210-9357-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ULRICH, David. Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti. 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

7.2 On-line zdroje

- Budoucnost prý patří mileniálům. Forbes [online]. Praha: NMS Market Research a PR.Konektor. [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- VÍCEGENERAČNÍ ŘÍZENÍ NA PRACOVIŠTI: VLIV NA PERSONÁLNÍ PROCESY. Trendy v podnikání - Business Trends (2018), [online]. [cit. 2021-06-08]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/295593112.pdf>
- Zákony pro lidi. Zákony pro lidi [online]. Praha: AION CS, 2021 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- 10 citátů Billa Gatese, které rozhodně stojí za přečtení. Podnikatel.cz [online]. Praha: Podnikatel.cz, 2016, 2016 [cit. 2021-07-06]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/10-citatu-billa-gatse-ktere-rozhodne-stoji-za-precteni/>
- Jobs.cz. Jobs.cz – Inspirujeme k úspěchu – nabídka práce, volná pracovní místa, brigády i vzdělávání a rozvoj [online]. Copyright © 1996 [cit. 23.03.2022]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/plzensky-kraj/?q%5B%5D=stavebnictv%C3%AD> [online].

- ManagementMania.com [online]. [online]. Wilmington (DE): DE, 2021 [cit. 2021-07-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- Od mileniálů k boomerům: Průvodce konečným generačním rozdílem [online]. United Kingdom: Vanity Fair, 2015 [cit. 2021-07-06]. Dostupné z: <https://www.vanityfair.com/culture/2015/10/generation-gap-guide>
- Sociální sítě - Social Media [online]. Praha: Megia Guru, 2021 [cit. 2021-06-06]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/socialni-site-social-media/>
- Stavbaweb.cz – Trh stavebních prací poklesne o 1,4 %, tržby firem porostou. Stavbaweb.cz – odborný portál o architektuře a stavebnictví [online]. Dostupné z: <https://www.stavbaweb.cz/trh-stavebnic--praci-poklesne-o-1-4-trzby-firem-porostou-24410/clanek.html> [online]. [cit. 2022-03-23].
- Šetření dotazníkové (MSgS) – Sociologická encyklopedie. [online]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_\(MS_gS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9_(MS_gS)) [online]. [cit. 2022-03-06].
- VÍCEGENERAČNÍ ŘÍZENÍ NA PRACOVIŠTI: VLIV NA PERSONÁLNÍ PROCESY [online]. [cit. 2021- 06-08].
- What is Generation Z? | BambooHR. HR Software with Heart. Focus on people, not processes | BambooHR [online]. Copyright © 2022 Bamboo HR LLC. All Rights Reserved. BambooHR [cit. 14.02.2022]. Dostupné z: <https://www.bamboohr.com/hr-glossary/generation-z/> [online]. [cit. 2022- 02-14]

8 Přílohy

Příloha č. 1 Rozdělení jednotlivých generací – od mileniálů k boomerům

Příloha č. 2 Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum










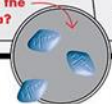
Příloha č. 3 Návrh inzerátů trainee program – asistent stavbyvedoucího

Příloha č. 4 Návrh inzerátu – asistent/ka výrobního přípraváře

Příloha č. 5 Návrh dohody o provedení práce

Příloha č. 6 Návrhy otázek na pohovor

Příloha č. 1 Rozdělení jednotlivých generací – od mileniálů k boomerům

| GENERATION GAPS | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|
| By BRUCE FEIRSTEIN | | | | | |
| GENERATION | iGEN | MILLENNIALS | GEN X | BABY-BOOMERS | GREATEST GENERATION |
| YEAR OF BIRTH | After 2000 | 1980-2000 | 1965-1979 | 1946-1964 | Before the end of W.W. II |
| WHICH MAKES THEM HOW OLD? | 0-14 | 15-35 | 36-50 | 51-69 (but they lie) | 70+ |
| LIFE-ALTERING EVENT | Release of the iPhone 6  | Free Wi-Fi | 9/11 | First time they tried pot  | First time they laid eyes on a '55 Ford Thunderbird |
| CURRENT LIVING SITUATION | Down the hall from Mom and Dad | Sharing an apartment in Brooklyn | Priced out of Brooklyn, considering Los Angeles | Back in the city, baby! | Using a reverse mortgage to provide shelter for feckless offspring |
| HOW DO THEY GET AROUND? | Mom's Prius | Lyft | Handmade Dutch bicycle | Soon-to-be-repossessed BMW | Dreaming about that '55 T-Bird  |
| TRUSTED NEWS SOURCE | YouTube | Twitter | John Oliver  | Don-Rether-Brian-Williams | Dead trees |
| PREFERRED MODE OF COMMUNICATION | Snapchat | Selfies | Text | Lawsuits | Guilt-inducing phone calls |
| ICON | Ariana Grande | Mark Zuckerberg | Kurt Cobain  | Howard Stern | Harry Truman  |
| SOCIAL NETWORK THEY ABANDONED FACEBOOK FOR | Instagram | Tinder | LinkedIn | Match.com | The Rotary Club |
| ENTERTAINMENT EXPENDITURE | \$26.95 on Minecraft | \$900 on Coachella | \$2,000 on Burning Man | \$5,000 on "Platinum" fix to the Rolling Stones | \$35 on Oklahoma at community dinner theater |
| MONEY-DRAINING ADDICTION | Mobile-game upgrades  | Limited-edition Nikes | Superhero collectibles on eBay | Second home | G.O.P. fund-raising e-mails |
| GET-RICH-QUICK SCHEME | Create a video game | Invent an app | Sell something to Yahoo | Flipping houses | Fracking |
| SIGNIFICANT CONTRIBUTION TO SOCIETY | Being Common Core guinea pigs | Trigger warnings and micro-aggressions | Artisanal pickles  | The bong | Defeating Hitler |
| DEFINING CONDITION | Peanut-allergic | Gluten-intolerant | Attention-deficit-disordered | Erectile-dysfunctional | Permanently aggrieved |
| DEEPEST FEAR | Low batteries | Everybody doesn't get a trophy? | How to pay off grad-school loans | No longer being the center of the universe | America, 2015 |
| AND, FINALLY, THE KEY QUESTION OF THEIR LIVES | What's a landline?  | What's a career? | What's the point? | Where's the Viagra?  | Where the fuck did we go so very, very wrong? |

Zdroj: *Od mileniálů k boomerům: Průvodce konečným generačním rozdílem* [online].
Dostupné z: <https://www.vanityfair.com/culture/2015/10/generation-gap-guide>.

Příloha č. 2 Dotazníkové šetření – kvantitativní výzkum

Vážení,

chtěla bych Vás tímto způsobem požádat o věnování pár minut Vašeho času tomuto krátkém dotazníku. Tento dotazník je součástí diplomové práce „Vyhledávání zaměstnanců generace Z“. Jeho primárním cílem by mělo být objasnění otázek pro jednu stavební společnost, která chce vylepšit vyhledávání nových zaměstnanců. Dotazník je anonymní **a je primárně pro generaci Z, do té se počítají pouze osoby, které jsou narozené v roce 1997 nebo déle**. Pokud je Vám více jak 25 let, dotazník prosím nevyplňujte.

Předem mockrát děkuji

Bc. Michaela Koukolíková, DiS.

1. Uveďte prosím správné rozmezí svého roku narození.
 - a) 1997-1998
 - b) 1999-2000
 - c) 2001-2002
 - d) 2003-2004

2. Uveďte vaše pohlaví.
 - a.) Žena
 - b.) Muž

3. Jste studentem, jaké školy?
 - a) Střední škola stavební
 - b) FAV – Stavební inženýrství – bakalářské studium
 - c) FAV – Stavební inženýrství – navazující studium

4. Chcete se do budoucna věnovat a zůstat v oboru stavebnictví?
 - a.) Ano
 - b.) Spíše ano
 - c.) Ne
 - d.) Spíše ne

5. Když zůstanete v oboru stavebnictví, jaké konkrétní odvětví vás láká? V případě, že jste odpověděli v předchozí otázce ne, nebo spíše ne, zvolte prosím variantu, která Vám je nejvíce bližší.
- a.) Výstavba budov
 - b.) Ostatní specializované stavební činnosti
 - c.) Výstavba silnic a dálnic
 - d.) Instalace vody, klimatizace, topení, plynu, elektřiny
 - e.) Ostatní kompletační a dokončovací práce
6. Máte v současné době nějakou brigádu, zkrácený pracovní úvazek či stáž při studiu?
- a.) Ano
 - b.) Ne
7. Pokud ano, tak v jakém oboru?
- a.) Stavebnictví
 - b.) Obchod a prodej
 - c.) Administrativa
 - d.) Logistika
 - e.) Jiné
8. Když hledáte nebo budete hledat práci, jaký prostředek budete využívat pro hledání zaměstnání případně brigády?
- a.) Sociální sítě
 - b.) Internetové portály
 - c.) Poptám se u známých
 - d.) Úřad práce
 - e.) Budu obcházet společnosti osobně
9. Kde byste nejvíce hledal/a informace o firmě, do které budete chtít nastoupit?
- a.) Webové stránky
 - b.) Instagram, Facebook
 - c.) Poptal bych se u známých
 - d.) LinkedIn
 - e.) Atmoskop

f.) Jiné recenze

10. Jaké si představujete platové či mzdové ohodnocení po nástupu do práce?

- a.) 20 000,- Kč – 30 000,- Kč
- b.) 30 000,- Kč – 40 000,- Kč
- c.) 40 000,- Kč – 50 000,- Kč

11. Jakých 5 věcí je pro vás nejdůležitější a rozhodující při hledání práce?

- a.) dostupnost od bydliště,
- b.) zajímavé mzdové či platové ohodnocení,
- c.) práce s moderními technologiemi,
- d.) hezké a moderní zázemí,
- e.) prestiž společnosti,
- f.) možnost práce z domova,
- g.) stabilita práce,
- h.) mít stále work – life balance,
- i.) pracovní doba,
- j.) styl vedení v dané společnosti,
- k.) práce v oboru, který chci dělat,
- l.) benefity,
- m.) přátelský kolektiv,
- n.) jiné.

12. Jste na profesní síti LinkedIn?

- a.) Ano
- b.) Ne

13. Kdybyste měl/a možnost, zúčastníte se trainee programu?

- a.) Ano
- b.) Spíše ano
- c.) Ne
- d.) Spíše ne

14. Jaká pozice ve stavebnictví vás nejvíce láká jako vaše budoucí povolání? Pokud nadále nechcete setrvávat ve stavebnictví, zvolte pozici, která vám přijde nejvíce zajímavá.

- a.) Stavbyvedoucí
- b.) Přípravář
- c.) Rozpočtář
- d.) Stavební mistr
- e.) Projektant
- f.) Architekt
- g.) Stavební dozor

Příloha č. 3 Návrh inzerátů trainee program – asistent stavbyvedoucího

Stavební společnost XYZ, zaměřená na sportovní stavitelství, která dobře rozumí všemu, co dělá; pro společnost s dobrou organizací a výběrem správných projektů, která staví na lidech, co něco umí a chtějí něco dokázat; poskytuje silné zázemí a její zkušenosti z ní dělají špičku v oboru, hledáme vhodného kandidáta/ku pro trainee program.

Pokud máte zájem získat zkušenosti ve stavebním prostředí, přidejte se k nám!

Asistent stavbyvedoucího

Vaší náplní práce bude:

- být pravá ruka zkušeného staváře, který bude mít na starosti příslušené zaškolení,
- koordinování stavebních procesů ve spolupráci s hlavním stavbyvedoucím, kdy musí být tyto činnosti v souladu s výrobním harmonogramem, rozpočtem a projektovou dokumentací, aj.
- zajištění aktivit souvisejících s výstavbou
- přebírání/předávání stavenišť od zákazníka/investora
- vedení stavební dokumentace a administrativy ve firemním systému,
- spolupráce s přípraváři, rozpočtáři, administrativní podporou stavby.

Musíte mít:

- vzdělání stavebního zaměření,
- pozice je vhodná pro studenty stavebního zaměření,
- samostatné řídicí a organizační schopnosti,
- znalost práce na PC (práce ve firemním systému),
- řidičský průkaz skupina B, ochota cestovat,
- spolehlivost, logické uvažování,
- dobré vyjednávací a komunikační schopnosti.

Nabízíme:

- zázemí stabilní české společnosti,
- příležitosti pro případnou seberealizaci,
- work-life balance,
- pozice je vhodná pro studenty či absolventy,
- motivující a zajímavé mzdové ohodnocení,
- příspěvek na stravování, firemní akce, příspěvek na pojištění
- mobilní telefon, služební automobil
- možný nástup ihned, nebo dle individuální domluvy.

Příloha č. 4 Návrh inzerátu – asistent/ka výrobního přípraváře

Stavební společnost XYZ, zaměřená na sportovní stavitelství, která dobře rozumí všemu, co dělá; pro společnost s dobrou organizací a výběrem správných projektů, která staví na lidech, co něco umí a chtějí něco dokázat; poskytuje silné zázemí a její zkušenosti z ní dělají špičku v oboru, hledáme vhodného kandidáta/ku pro trainee program.

Pokud máte zájem získat zkušenosti ve stavebním prostředí, přidejte se k nám!

Asistent/ka projektového manažera/přípraváře ve stavebnictví

Vaší náplní práce bude:

- být pravou rukou projektového manažera, který je zodpovědný za větší množství realizovaných stavebních zakázek,
- podpora při zajištění administrace jednotlivých stavebních zakázek (objednávání a poptávání materiálu, příprava podkladů k realizaci a k předávání stavby, aj.),
- realizace a koordinace zakázek v kooperaci s proškoleným týmem (nikdy na to nejste sami).

Musíte mít:

- znalost MO-Excel, Word, aj.,
- být týmovým a zodpovědným hráčem,
- pozice je vhodná pro studenty stavebního zaměření,
- znalost rozpočtového programu KROS výhodou,
- znalost výkresové dokumentace výhodou,
- týmová spolupráce, zodpovědnost, logické uvažování,
- řidičské oprávnění sk. B.

Nabízíme:

- zázemí stabilní české společnosti,
- příležitosti pro případnou seberealizaci,
- work-life balanace,
- motivující a zajímavé mzdové ohodnocení,
- příspěvek na stravování, firemní akce, příspěvek na pojištění
- mobilní telefon, služební automobil

- možný nástup ihned, nebo dle individuální domluvy.

Příloha č. 5 Návrh dohody o provedení práce

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Níže uvedeného dne, měsíce a roku uzavřeli

(1) společnost XYZ., IČO: 123456789, se sídlem XY Plzeň, zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Plzni, oddíl C, vložka 14117, zastoupená jednatelem
(dále jen jako „zaměstnavatel“)

a

(2) pan/paní ZYX., nar., trvale bytem
(dále jen jako „zaměstnanec“)

tuto dohodu o provedení práce

1.1 Zaměstnanec bude osobně konat pro zaměstnavatele úkony v oblasti asistent ve stavebnictví Tato dohoda o provedení práce je sjednána na dobu neurčitou, počínaje dnem 3. 1. 2022. Rozsah práce dle této dohody nebude větší než 300 hodin v kalendářním roce.

1.2 Odměna za řádně provedenou práci je sjednána ve výši ??? /měs./20 hod. a je splatná nejpozději do 15. dne následujícího kalendářního měsíce, a to bezhotovostním převodem na účet, který se za tímto účelem zavazuje zaměstnanec zaměstnavateli bez zbytečného odkladu písemně sdělit. Sdělení účtu smluvní strany považují za výslovný souhlas zaměstnance s převodem odměny na tento účet vždy jedenkrát za měsíc bez vyplácení záloh.

1.3 Zaměstnanec se zavazuje, že bude zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o kterých se dozvěděl v souvislosti s výkonem své práce a které mají zůstat utajeny. Touto povinností mlčenlivosti je zaměstnanec vázán nejen po dobu trvání této dohody, ale i po jejím skončení.

1.4 Zaměstnanec přebírá hmotnou odpovědnost za hodnoty svěřené k vyúčtování. Zaměstnanec se zavazuje učinit vše potřebné k zabránění schodku na svěřených hodnotách, vést a předkládat potřebné doklady a výkazy zaměstnavateli v souladu s jeho pokyny. Při zjištění schodku na hodnotách, které zaměstnanec převzal k vyúčtování, je zaměstnanec

povinen nahradit tento schodek v plné výši, pokud neprokáže, že tento schodek vznikl zcela nebo částečně bez jeho zavinění. Pro určení výše schodku je rozhodující cena těchto hodnot v době jeho zjištění.

1.5 Zaměstnanec odpovídá za věcnou škodu na svěřených věcech a za ztrátu nástrojů, ochranných pracovních prostředků a jiných předmětů, které mu zaměstnavatel svěřil.

1.6 Zaměstnanec souhlasí, aby zaměstnavatel zpracovával jeho osobní údaje v rozsahu nezbytně nutném pro účely této dohody. Tento souhlas se poskytuje na dobu trvání této dohody a na dobu nezbytnou po jejím skončení.

1.7 Kterákoliv strana je oprávněna tuto dohodu vypovědět bez uvedení důvodu s výpovědní dobou v délce 1 měsíc, která začíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi.

1.8 Ostatní náležitosti neupravené touto dohodou se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů.

V Plzni dne 03. 01. 2022

.....

XYZ

jednatel

.....

ZYX

zaměstnanec

Příloha č. 6 Návrhy otázek na pohovor

1. část

- Popište stresové okolnosti, které jste v minulosti museli zvládnout a jak se Vám to podařilo.
- Popište situaci, kdy jste nějaký protějšek museli přesvědčit o určitém postoji a jak se Vám to zdařilo či nikoliv.
- Popište, jak se obvykle vypořádáte s konfliktními situacemi.
- Vyličte situaci, v níž bylo potřeba zabývat se více věcmi najednou a bylo třeba vybrat si jen některé. Jak jste si s touto situací poradil?

2. část

- Jak byste se zachovali, kdyby práce člena vašeho týmu nenaplnila Vaše očekávání?
- Jak se zachováte v situaci, kdy navrhnete svým kolegům či podřízeným nějaké stanovisko, které ale většina z nich odmítne?
- Kdybyste měl udělat nějaké zásadní rozhodnutí, jaké kroky k tomu povedete?
- Nesouhlasíte se svým nadřízeným a jeho postupy, jak se zachováte?
- Na schůzce či semináři zjistíte, že člověk, který hovoří cizím jazykem má přízvuk, kterému nemůžete rozumět, jak se zachováte?
- Popište, co uděláte v případě, kdy projekt, na kterém dlouhodobě pracujete, se náhle změní?

3. část

- Jaký typ vedoucího vám vyhovuje?
- Co bylo kladnými a zápornými stránkami ve Vašem předchozím zaměstnání/školském zařízení?
- Uveďte něco, co se Vám v poslední době opravdu, dle Vašeho názoru povedlo?
- Popište situaci, kdy myslíte, že se vám naopak něco zase výrazně nepovedlo.
- Máte nějaké záliby či koníčky? Děláte nějaký sport?

Zdroj: Bělohlávek s. 64