VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

SELECTION OF EMPLOYEES IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. Aneta Kovácsová

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2017

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	**Bc. Aneta Kovácsová**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Výběr zaměstnanců ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem této práce je nalezení vhodných metod pro výběr zaměstnanců ve vybrané firmě a dále na základě dotazníkového šetření zjistit specifická očekávání potencionálních uchazečů o novém zaměstnání a tyto poznatky zohlednit při hledání nových kandidátů.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 913 s. ISBN 978-80-247-9883-7.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty. 1. vyd. Praha: Computer press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 329 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

VACULÍK, M. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí Brno: NC Publishing, 2010. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017

L. S.

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá výběrem zaměstnanců ve vybraném podniku. V teoretické části jsou vysvětleny metody získávání pracovníků a základní pojmy spojené s touto problematikou. Praktická část obsahuje popis společnosti, cíl výzkumu a samotný průzkum pomocí dotazníkového šetření. Výsledkem jsou návrhy a doporučení změn vedoucí k nalezení nejvhodnějších kandidátů na vybrané pozice v podniku pro jeho lepší fungování.

ABSTRAKT

My thesis deals with the selection of new employees in a specific company. The theoretical part explains methods of recruitment and basic terms and concepts associated with this issue. The practical part contains a description of the company, the objective of the research and actual survey via questionnaire. The results of the research are proposals and recommendations for changes that lead to finding the most suitable candidates for selected positions in the company for its better operation.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, generace, výběrové metody, výběrové řízení, zaměstnanec, dotazníkové šetření, podnik.

KEY WORDS

Human resources management, human resources, generations, selection methods, selection procedure, employee, questionnaire survey, company.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

KOVÁCSOVÁ, A. *Výběr pracovníků ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 145 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 23. dubna 2017

.....

.

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za zcela profesionální přístup, odborné a podnětné rady, spolehlivou a rychlou spolupráci. Zároveň děkuji vybranému podniku za poskytnutí interních informací a osobních konzultací pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH:

ÚVOD 12
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZRACOVÁNÍ 13
I TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 14
1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ 14
1.1 Řízení lidských zdrojů 14
1.1.1 Lidský kapitál 15
1.2 Brand zaměstnavatele 16
1.3 Sociální sítě 17
1.3.1 Facebook 18
1.3.2 LinkedIn 19
1.4 Aktivní a pasivní kandidáti 19
2 GENERACE NA PRACOVNÍM TRHU 21
2.1 Generace Baby Boomers 21
2.2 Generace X 22
2.3 Generace Y 22
2.4 Generace Z 24
3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 25
3.1 Definování požadavku 25
3.1.1 Analýza pracovního místa 26
3.1.2 Charakteristika pracovního místa 27
3.2 Plánování náboru 30
3.3 Přilákání uchazečů 30
3.4 Metody k získávání pracovníků 31
3.4.1 Ústní dotaz 31

3.4.2 Doporučení ... 31
3.4.3 Veletrh pracovních příležitostí ... 31
3.4.4 Headhunting ... 32
3.4.5 HR marketing ... 32
3.4.6 Personální agentury ... 33
3.4.7 Kariérní stránky ... 33
3.4.8 Inzerce ... 33
3.4.9 Inzerování na internetu (E-recruitment) ... 34
3.5 Dokumenty požadované od uchazečů ... 36
3.6 Stylizace nabídky ... 36
4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ ... 38
4.1 Předvýběr ... 39
4.2 Osobní pohovor ... 39
4.3 Testy a logické hádanky ... 41
4.4 Assessment centrum ... 42
4.5 Personální diagnostika ... 43
4.6 Reference z bývalého zaměstnání ... 44
4.7 Metody výběru a jejich validita ... 44
4.8 Závěrečná fáze výběru pracovníků ... 45
II ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU ... 47
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU ... 47
5.1 Předmět podnikání ... 48
5.2 Organizační struktura ... 49
5.3 Personální zabezpečení v podniku ... 49
5.4 Personální oddělení v podniku ... 50
6 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU ... 51

6.1 Plánování lidských zdrojů ve vybraném podniku 51
6.1.1 Analýza pracovního místa 51
6.1.2 Charakteristika pracovního místa 52
6.1.3 Plánování náboru 53
6.2 Metody k získávání pracovníků 54
6.2.1 Ústní dotaz 54
6.2.2 Doporučení 54
6.2.3 HR marketing 54
6.2.4 Personální agentury 54
6.2.5 Inzerování na internetu (E-recruitment) 55
6.3 Volba dokumentů požadovaných od uchazeče 55
7 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU 56
7.1 Předvýběr 56
7.2 Osobní pohovor 57
7.3 Testování uchazečů 57
7.4 Assesment centrum 57
7.5 Personální diagnostika 58
7.6 Reference z bývalého zaměstnání 58
7.7 Závěrečná fáze výběru uchazeče 58
7.8 Příklad výběrového řízení na pozici manažer zakázky 59
8 METODIKA VÝZKUMU 62
8.1 Metoda výzkumných dat 62
8.1.1 Dotazník 62
8.2 Výběr respondentů 63
8.3 Zpracování a analýza dat 63
9 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 64

9.1 Vyhodnocení dotazníku bez kritéria rozdělení 64
9.2 Vyhodnocení dotazníku s kritériem rozdělení dle generací 81
III VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 120
10 NÁBOROVÁ KAMPAŇ PRO VYBRANÝ PODNIK 120
10.1 Webové stránky 120
10.2 Facebook 121
10.3 LinkedIn 123
10.4 Jobs.cz 124
10.5 Závěrečné zhodnocení náborové kampaně a doporučení pro vybraný podnik 124
11 Doporučení pro vybraný podnik vyplývající z dotazníkového šetření 126
ZÁVĚR 135
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 137
Literatura 137
Elektronické zdroje 138
Seznam obrázků 140
Seznam tabulek 140
Seznam grafů 142
SEZNAM PŘÍLOH 145

ÚVOD

Výběrová řízení zaměstnanců jsou nedílnou součástí každého podniku. Kvalifikovaní lidé s příslušnými vědomostmi, odpovídající motivací a praxí jsou pro podnik jedním z nejdůležitějších prostředků, jak dosáhnout svých podnikatelských cílů.

Nábory zaměstnanců zabezpečuje personální oddělení popřípadě personální agentura, která je schopna podniku nabídnout ty nejvhodnější kandidáty pro volná nebo nová pracovní místa. V současné době to personální oddělení nemají příliš jednoduché, ekonomická krize je dávno pryč, rok od roku ekonomika roste, firmy investují a nově vytvořená pracovní místa se nedaří obsadit kvalitními a loajálními zaměstnanci. Podniky, které kvalifikované zaměstnance mají, si tuto skutečnost zcela uvědomují a dělají vše pro to, aby si tyto pracovníky udržely a neodešli jim ke konkurenci. Konkurenční podniky se proto snaží nacházet různé metody, aby získaly potřebný lidský kapitál. Důležitou roli při získávání a výběru zaměstnanců hraje vrcholový management společnosti a další kompetentní pracovníci, kteří by měli být osobnostně vhodní a zároveň kvalitně připravení i teoreticky. Podnik by měl být připraven, vybraným kandidátům nabídnou maximálně štědré podmínky k přijetí, aby nedali přednost konkurenci. Lidská práce je nedílnou součástí pro fungování firmy. Podnik správný výběr zaměstnance ovlivňuje i v budoucnu.

Personální práci ovlivňují jak vnější tak i vnitřní faktory v podnikatelském prostředí. Dále to jsou cíle podniku, kterých chce v určitém období dosáhnout. Důležitou roli hraje i prostředí, ve kterém se podnik nachází, jaká panuje ve firmě atmosféra, popřípadě jaké jsou vzájemné vztahy mezi kolegy.

CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZRACOVÁNÍ

V současné době se trh práce potýká s nedostatkem kvalitních zaměstnanců. Ekonomika roste, firmy více investují, rozšiřují se a kvalifikovaných osob na nově vytvořená místa je minimum. S nedostatkem kvalifikovaných, loajálních a flexibilních zaměstnanců se potýká i vybraný podnik, který působí ve stavebním oboru již 10 let. Cílem této práce je nalezení vhodných metod pro výběr zaměstnanců ve vybrané firmě a dále na základě dotazníkového šetření zjistit specifická očekávání potencionálních uchazečů o novém zaměstnání, tyto poznatky zohlednit při hledání nových kandidátů.

Diplomová práce bude rozdělena do tří hlavních částí. V první teoretické části shrnu základní pojmy, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, metody k získání pracovníků, samotné výběrové řízení a personální diagnostiku.

Předmětem druhé části bude představení vybraného podniku, jeho současný stav, brand společnosti, používané metody pro výběr zaměstnanců, jakým způsobem ve společnosti probíhá výběr a získávání potencionálních zaměstnanců a v neposlední řadě popíši konkrétní výběrové řízení.

V poslední části provedu náborovou kampaň na základě doporučených metod a tyto data zanalyzuji. Dále provedu průzkum pomocí dotazníkového šetření na stavební fakultě v Brně a ve stavebních firmách v ČR. Z průzkumu zjistím, jaké požadavky na budoucí zaměstnaní mají absolventi VŠ a již pracující lidé a na jakých inzertních portálech práci hledají nebo budou hledat. V neposlední řadě zhodnotím výsledky výzkumu a sestavím doporučení pro vybraný podnik.

I TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Hlavním cílem předložené diplomové práce je analýza a návrh změn technik při výběru zaměstnanců ve vybraném podniku, které povedou ke zlepšení dosavadního fungování společnosti.

1 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V této kapitole budou krátce popsány základní pojmy: řízení lidských zdrojů, brand zaměstnavatele, sociální sítě, aktivní a pasivní kandidát.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje lze považovat za nejdůležitější složku každé společnosti. Dle autora Koubka je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí personální práce. Stává se podstatou řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také důležitou úlohu manažerů. Postavení personální práce je vyjádřením významu člověka jako lidské pracovní síly, která je velmi důležitým hnacím motorem činnosti každé organizace.[1]

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců a poskytování služeb zaměstnancům. Pojem „řízení lidských zdrojů“ více méně nahradil pojem „personální řízení“.[2]

Odborná literatura uvádí řadu charakteristik a odlišností, avšak v podstatě se shoduje v tom, že řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují znaky:

[1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 15.
[2] AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*, s. 45.

- rozhodující přístup k personální práci a všem personálním činnostem (zvažování dlouhodobých dopadů všech rozhodnutí v oblasti personální práce a orientaci na dlouhodobou perspektivu),
- zaměření na vnější faktory formování a fungování pracovní síly podniku (zájem o populační evoluci, vnější ekonomické předpoklady, trh práce, hodnotové zaměření lidí, jejich sociální rozvoj a životní styl, životní prostředí, legislativu apod.),
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se všední prací vedoucích pracovníků (výkonné personální práce, více pravomocí a rozhodování přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak plní koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli),
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace (lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie a organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení organizace),
- personální práce se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější oblastí jejího řízení a ústřední manažerskou rolí,
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.[3]

1.1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál můžeme definovat jako vědomosti, dovednosti a nadání jednotlivých pracovníků organizace. Lidský kapitál tvoří lidský faktor v organizaci, je to spojení inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její mimořádný charakter.

Lidské složky organizace, jsou ty, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí. Armstrong ve své knize pojem lidský kapitál rozsáhle definoval jako „přístup k získávání, analyzování a předkládání dat informujících vedení o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá strategické investování a operativní rozhodování jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni“.[4]

Pojem lidský kapitál definoval autor Vojtovič jako „způsobilost člověka vytvářet nové poznatky (inovace), která je neoddělitelná od samostatného člověka“. Poukázal na

[3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, s. 15-16.
[4] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*, s. 50.

souvislost s fyzickou podobou lidské bytosti a také, že nemá konkrétní podobu, nedá se tedy skladovat nebo ochraňovat. Současně klade důraz na ojedinělost znalostí, vědění a schopností jednotlivce, které se nemůžou dědit a přenášet z jedné osoby na druhou.
Autor rovněž poukazuje na hodnotu lidského kapitálu, který se značí kolísavostí vzhledem k věku a podmínkám života člověka. Projevuje se ve smyslu potřeby firem investovat do vzdělání a rozvoje lidských schopností, do pracovních podmínek a života lidí.[5]

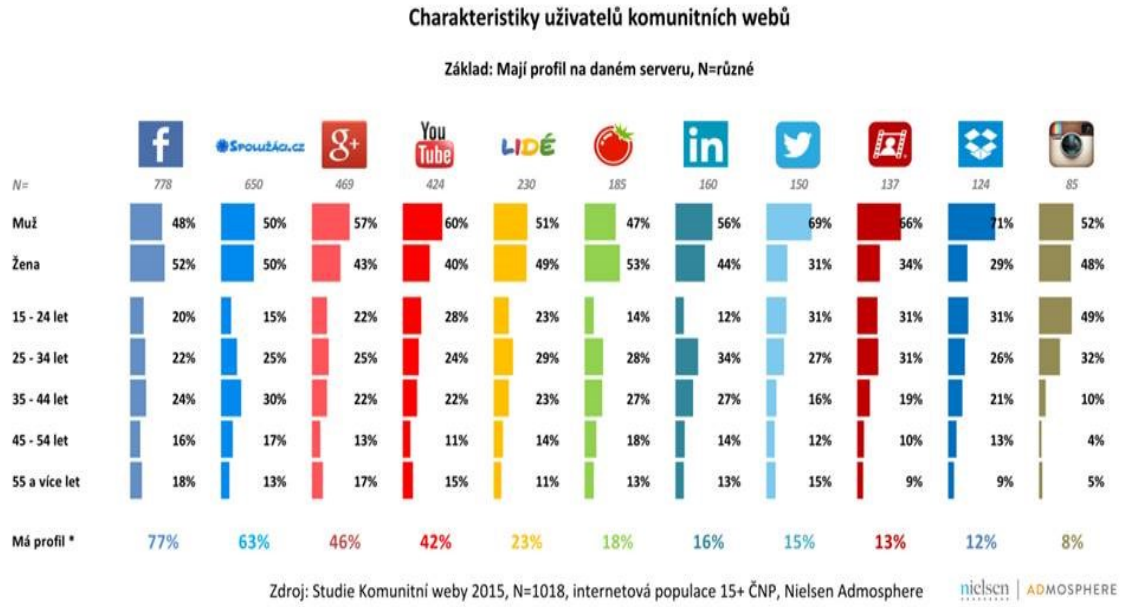
1.2 Brand zaměstnavatele

Brand neboli značka zaměstnavatele zachycuje hlavní podstatu každé firmy, se kterými se lidé mohou ztotožnit, sdružit a které mohou následovat. Z jakého důvodu společnost existuje, jaké jsou její vize a cíle, jaké má hodnoty a firemní kulturu a co svým zaměstnancům nabízí.
Budování značky zaměstnavatele je souhrn promyšlených kroků. U budování značky zaměstnavatele je třeba zaměřit se nejen na nové zaměstnance, ale i na stávající zaměstnance uvnitř firmy. Důležité je rozumět tomu, co motivuje pracovníky a jak vnímají svého zaměstnavatele, firemní hodnoty a kulturu. Jedině tak můžeme vybudovat skutečný a důvěryhodný brand zaměstnavatele, který nám pomůže nejen zefektivnit nábor, ale navíc podpoří motivaci zaměstnanců.
Brand zaměstnavatele je důležité budovat hned ze tří důvodů. Tím prvním je vytvořit bariéru, která může být výhodu před vstupem konkurence na území firmy, ať už se jedná o trh zákazníků, zaměstnanců nebo nových kandidátů. Druhým důvodem je, že dobrý brand zaměstnavatele spojuje lidi. Zákazníci a zaměstnanci mají stejné myšlenky, hodnoty a postoj, táhnou za jeden provaz, který značka představuje. Třetím důvodem je, že dodává zisk. Značka, která má dobré jméno na trhu, si může dovolit vyšší marži na svém výrobku než zboží, které není značkové, ačkoliv má např. stejné funkce, stejný užitek.[6]

[5] VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, s. 139.
[6] PETR HOVORKA. Linkedin.cz [online] Employer Branding - Part 1 - Benefits and Measuring, c2016 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-part-1-benefits-measuring-petr-hovorka

1.3 Sociální sítě

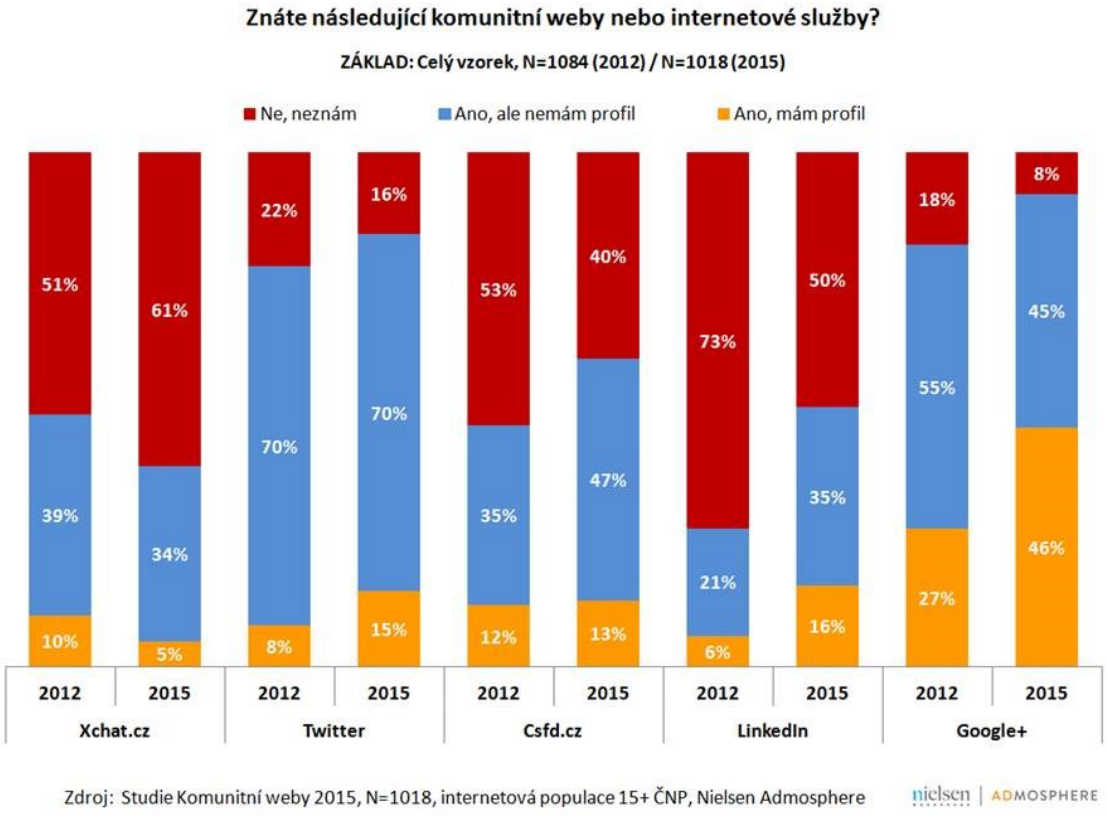
V dnešní době jsou komunitní weby v hledání čehokoliv velmi populární. Jsou každodenní součástí života téměř 60% lidí. Není divu, že si své budoucí zaměstnání hledáme právě na nich.



Obrázek 1: Charakteristika uživatelů komunitních webů (Zdroj/http://www.nielsen-admosphere.cz/tag/komunitni-weby/)

Výsledky zkoumání ukazují, že weby určené ke komunikaci a internetové služby používané ke sdílení souborů jsou oblíbené zvláště u mladší až střední generace (věk 15-44 let). Jednotlivé profily si na sociálních sítích zakládají spíše muži než ženy. Muži dominují složišti Dropbox (muži 71%, ženy 29%), Twitter (muži 69%, ženy 31%) a ČSFD (muži 66%, ženy 34%). Ženy opačně vévodí službě Rajce.net, kde má profil 53% žen a 47% mužů. Na sociální síti Facebook má profil 52% žen a 48% mužů. Hlavní rozdíly v přednostech různorodých služeb jsou zřejmé i z hlediska věkové struktury jejich uživatelů. I přesto, že je mladší generace na internetu nejaktivnější, nezajímají ji všechny komunikační sítě. Velmi populární je sociální síť LinkedIn, která je známá jako síť profesionálů a je nejvíce používána lidmi ve věku 25-44 let, 40% uživatelů zde svůj účet kontroluje denně. Velká popularita portálu Rajce.cz a Spoluzaci.cz, jako jednou z prvních komunikačních sítí v Česku, je populární kvůli stárnutí populace, především mezi lidmi ve věku 35-44 let. Instagram má největší podíl

nejmladších respondentů. Naproti tomu sociální síť Facebook je rozšířená, relativně rovnoměrně mezi jednotlivé generace.



Obrázek 2: Charakteristika uživatelů komunitních webů nebo internetových služeb (Zdroj/http://www.nielsen-admosphere.cz/tag/komunitni-weby/)

Internetové služby a popularita komunikačních webů se v čase neúprosně mění, avšak analýzy posledních let dokazují, že mezinárodní komunitní služby využívají čeští uživatelé čím dál více. Velký zájem narostl u Google+, kterému se zvýšil počet registrovaných uživatelů za poslední tři roky o 19 %. Náramný nárůst profilů zaznamenal i LinkedIn, kterému vzrostl počet uživatelů od roku 2012 až třikrát. Značnému nárůstu dosahuje i Twitter, který si Češi instalovali velmi opatrně.

1.3.1 Facebook

Žádná jiná sociální síť se nevyrovná aktuálnímu potenciálu nebo široké mezinárodní oblíbenosti Facebooku. Nabízí širokou škálu sociálních aplikací a již od roku 2008 patří

mezi přední hráče na trhu.[7] Dříve byl Facebook u firem používán jako forma „proklepnutí“ možných kandidátů na zaměstnání. Dnes jej personalisté používají pro samotné hledání uchazečů. Na Facebooku můžete také narazit na inzeráty nabízející pracovní příležitosti. Tuto sociální síť využívá 4,5 milionu lidí různého věku. Nejvíce však ve věkové kategorii 25 až 34 let. 51 % osob na Facebooku má vysokoškolské vzdělání a 43 % středoškolské vzdělání.

1.3.2 LinkedIn

LinkedIn v mnoha ohledech nastartoval éru moderních sociálních sítí. Po svém spuštění do ostrého provozu v roce 2003 shromáždil velké množství obchodních dat a za nedlouho se tak stal nejvýznamnější a největší obchodní sociální sítí na světě. Nalezneme tu přesné informace o jednotlivých obchodních kontaktech. Z pohledu firem, které hledají nové uchazeče o zaměstnání je právě nejpopulárnější sítí LinkedIn. Celkový počet uživatelů této profesní sítě je bezmála 380 milionů (56 % mužů, 44 % žen). Čechů tuto síť využívá přes 650 tisíc. LinkedIn už dávno není jen pro vrcholové manažery, mezi uživateli jsou lidé různých profesí a odborností, své místo dokonce zaujímají i absolventi.[8]

1.4 Aktivní a pasivní kandidáti

Aktivní kandidáti jsou tací lidé, kteří cíleně hledají nové zaměstnání, v celkovém měřítku jde o pouhých 20%. Pokud je zájem podniku získat kvalifikovaného zaměstnance, musí se zaměřit i na kandidáta pasivního. Pro firmy to znamená přijít na trh s natolik atraktivní nabídkou zaměstnání, která přesvědčí již zaměstnaného člověka, aby přešel k nim do firmy. Společnosti k tomu využívají různých metod, například HR marketing[9], který více rozvedeme v následující kapitole „metody získávání pracovníků“.

[7] TREADAWAY, CH., SMITH, M., *Marketing na Facebooku*, s. 47.
[8] Tamtéž s. 84.
[9] NOVINKY [online]. c2016 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z https://www.novinky.cz/kariera/421714-personaliste-cili-na-pasivni-kandidaty.html

Obrázek 3: Aktivní a pasivní kandidáti

2 GENERACE NA PRACOVNÍM TRHU

V současnosti se na pracovním trhu objevují především zástupci Generace Baby Boomers, Generace X a Generace Y, Generace Veteránů a Generace Z. Pro účely této práce si podrobněji rozebereme Generaci Baby Boomers, Generaci X a Y.

2.1 Generace Baby Boomers

Do generace Baby Boomers řadíme jedince narozené v letech 1946 až 1967. Název této generace je odvozen od faktu, že se po 2. světové válce dostali do produktivního věku lidé narození v období prosperity, tj. po 1. světové válce.[10] V současnosti se jedná prakticky o nejstarší generaci, se kterou se můžeme setkat na trhu práce. Zastávají vysoké pozice ředitelů společností a top manažerů. Jsou na vrcholu své kariéry a v pozicích spojených s mocí a kariérou. Baby Boomers se vyznačují nevídanou pracovitostí, dá se říci, že žijí pro práci. Tato generace vymezuje sama sebe převážně přes pracovní a kariérní úspěchy, kterých dosáhli. Mají velké pracovní nasazení a to stejné pak očekávají od svých kolegů. Mají také rádi nevšední a náročné projekty, protože díky nim může lépe vyniknout jejich smysl pro detail a perfekcionismus.[11]
Nejsou příliš technologicky zdatní a nemají rádi rychlé změny. Pokud jsou nuceni učit se nové postupy či práci s novými technologiemi, požadují přesné a detailní instrukce. Na druhou stranu jsou velmi vynalézaví a chtějí vyhrávat. Nebojí se konfrontace s autoritami a neváhají měnit zavedené praktiky.
Většina těchto zaměstnanců během několika následujících let odejde do důchodu. Tato ztráta kvalifikovaných pracovníků, kteří zastávají role manažerů, jednatelů, majitelů a mentorů, může velkou částí ovlivnit chod mnoha firem, pokud nebudu mít adekvátní nástupce.[12]

---

[10] ROSENBERG, Matt. *Baby Boom.* [online]. c2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://geography.about.com/od/populationgeography/a/babyboom.htm
[11] GURSOY, Dogan, MEIER, Thomas A, CHI, Christina G. *Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. [online]. c2008, č. 27, str. 448-458 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000552
[12] KANE, Sally. *Traditionalists (aka The Silent Generation)* [online]. c2010 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/Traditionalists.htm

2.2 Generace X

Do Generace X patří lidé, kteří se narodili v letech 1968 až 1982. Více než předchozí generace vyrůstali ve finanční a společenské nejistotě. Jedná se o první generaci, která měla oba pracující rodiče. Roli pracujících a zabezpečujících rodinu plnili nejen muži, ale i ženy. V tomto období také stoupala rozvodovost a mnoho z nich vyrůstalo v neúplné rodině. Tento faktor vysvětluje jejich samostatnost, důmyslnost a přizpůsobivý přístup k práci. Mají podnikatelského ducha a nejsou příliš týmoví hráči, ale spíše individualisté. Zastávající postoj, že zadanou práci nejlépe odvedou oni sami spíše než ostatní. Na rozdíl od generace Baby Boomers, nemají problém s přizpůsobováním se změnám. Je to také první generace, která vyrůstala a pracovala s počítači a nové technologie jim nejsou cizí a přistupují k nim jako k součásti života, jak pracovního tak soukromého. Protože vyrůstali v období plném technologických změn a také v prostředí, kde již na váze ztrácely tradiční hodnoty, jako je rodina, loajalita a oddanost pouze k jednomu zaměstnavateli, pro ně není synonymem pro stabilitu a jistotu zaměstnání. Spíše než zavedená a striktní pravidla a řízení, preferují mentoring ze strany zkušenějších.[13]

2.3 Generace Y

V Generaci Y, také zvané jako Millenials, zahrnujeme lidskou populaci, která se narodila mezi lety 1983 a 1997. Stejně jako předchozí generace (Baby Boomers, Generace Y) i jedince z této generace ovlivnila doba, ve které se narodili nebo ve které vyrůstali. Tato generace je nejrozmanitější generací v historii. Vyrůstali v relativně poklidných společenských podmínkách. Generace Y byla a je utvářena globalizací, politickými a ekonomickými změnami, neustálým přílivem informací a novými technologiemi. Tyto síly nepochybně ovlivňovaly i předešlé generace, ale za života Generace Y jsou tyto změny rychlejší. Častým modelem jsou oba pracující rodiče nebo pouze jeden rodič v rodině. Rodiče mají touhu zajistit lepší budoucnost pro své děti a umožnit jim všechny formy výuky a aktivity. Proto je Generace Y považována za

[13]KANE, *Sally. Generation X* [online]. c2010 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm

optimistickou a má tendenci si myslet, že ji čeká lepší budoucnost oproti předešlým generacím. Generace Y je nesmírně odlišná od předešlých generací a to zejména v množství sebevědomí, kterým překypuje. Tento životní styl ovšem nebudí pouze pozitivním dojmem. Lidé této generace mohou vzbuzovat dojem arogance, lenosti, rozmazlenosti či lehkomyslnosti. Postrádají smysl pro pracovní povinnosti a pracovní etiku a mají mnohdy nereálná očekávání od svého kariérního postupu. Za vývoje této generace prošel technologický pokrok bouřlivými změnami a díky tomu jsou členové Generace Y neustále ve spojení s okolním světem (e-mail, internet, sms, atd.). Vyrostli ve spojení s novými technologiemi, práce s počítačem a internetem je pro ně naprosto přirozená a tyto technologie běžně využívají i ve svém zaměstnání. Tato generace ví o digitální technologii více než jejich rodiče nebo učitelé, a to znamená také změny v komunikaci a interakci se svým okolím. Tyto změny také zapříčinily větší globalizaci, což Generaci Y vyhovuje, neboť se necítí být omezena prostorem, kde žije a může sbírat potřebné informace z celého světa. To jim také dodává větší sebevědomí než předchozím generacím. Oproti Generaci X mají členové Generace Y také odlišný vztah k financím. Členové Generace Y vyžadují vyšší životní úroveň, cítí větší zodpovědnost za svou sociální jistotu. Generace Y si více cení svého volného času než jejich starší kolegové. Nejsou příliš ochotni pracovat přesčas, zatím co pro předchozí generace práce znamenala určitý smysl života.[14]

Výzkumy[15] ukázaly, že dnešní generace je mnohem více zaměřená na získání vyššího vzdělání s následným získáváním zkušeností z různých oblastí, které jim má pomoci k získání lepšího postavení ve společnosti. Ve stupnici hodnot není práce níže než u předchozích generací, avšak lidé této generace si své zaměstnání vybírají mnohem pečlivěji. Nejsou pro ně důležité jen peníze, dívají se také, zda je práce k něčemu užitečná, zda má smysl, co se v práci naučí. Stejně tak jako Generace X odkládá i Generace Y založení rodiny na později, ale co je rozdílné, kariéru neodkládá a snaží se ji maximálně propojit s rodinným životem. Z toho vyplývá potřeba variabilních pracovních poměrů, jako jsou částečné úvazky, sdílení místa nebo třeba práce z domu.

[14] KUMAR, Pratibha. *Managing Career Aspiration of Generation Y – A Key to Business Excellence*. [online]. Global Journal of Multidisciplinary studies, c2014, vol. 3, issue 5 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://gjms.co.in/index.php/gjms/article/viewFile/162/175

[15] Deloitte, 2009; Johnson Controls 2010

2.4 Generace Z

Generace Z nebo také youtubeři jsou lidé narozeni po roce 1998. Jsou mladí a online. Nemají starosti, zato mají velké plány do budoucnosti. Neustále vyhledávají komunikaci, někdy ale nemají čas na to, aby si vytvořili vlastní názor. V tuto chvíli je již ale jasné, že hlavní doménou této generace jsou informační technologie. Již nyní lze také říci, že tato generace bude značně ovlivněna politickou situací, která nastala po roce 2001 a s ní spjatými změnami ve společnosti.[16]

[16] FORBES [online]. c2017, [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://generace.forbes.cz/uvod/?rok=2000

3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Proces získávání nových pracovníků je výměna informací mezi firmou a uchazečem o volném pracovním místě a iniciativě k získání nabízeného pracovního místa, jejímž cílem je přilákat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Na tomto procesu se zpravidla podílí personální oddělení podniku, které vychází z osvědčených postupů k získávání pracovníků, z personálních plánů podniku, z právních předpisů, z vlastních požadavků na uchazeče a z objemu volných finančních prostředků na realizaci výběrového řízení.[17]

3.1 Definování požadavku

Charakter práce a profil pracovníka se odvíjí od dané pracovní pozice. Popis dané práce by měl vyjadřovat účel, klíčové úkoly, hlavní cíle a organizační zařazení, typ uchazeče, dále specifikovat znalosti, dovednosti, úspěchy v oboru a talent. Popis práce a typ zaměstnance dohromady tvoří základní kámen účinného náboru a výběru pracovníků. Jsou východiskem pro specifikaci otázek k přijímacímu pohovoru a stanovení kritérií pro hodnocení uchazečů a rozhodování.[18]

Specifikace požadavků podle Armstronga může být sestavena z několika bodů:

- **Odborné znalosti** – určují, jaké musí mít jedinec znalosti a schopnosti pro dobré fungování ve své roli, včetně specifických požadovaných vloh a vlastností.
- **Požadavky na chování a postoje –** typy chování potřebné k úspěšnému výkonu nabízené pracovní pozice, budou ve vztahu k základním hodnotám a schopnostem organizace. K tomu se používá strukturovaný pohovor. Zjistí se tak, zda pracovníci budou odpovídat firemní kultuře.
- **Odborná příprava a školení –** uchazeč by měl splňovat jisté požadavky, např. vzdělání nebo odbornost.

[17] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 133.
[18] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*, s. 20-21.

- **Dovednosti a praxe –** klade se důraz na shodný obor nebo podobnou organizaci, kde již pracovník pracoval a které by měli přispět k jeho budoucímu přínosu.
- **Zvláštní požadavky –** platí pro pracovní pozice, kde má pracující za úkol uspět v určitých oblastech, např. zavádět nové systémy, získávat nové trhy a zákazníky nebo zlepšovat prodej.
- **Příhodnost pro organizaci –** klade se důraz na pracovníka a jeho schopnost pracovat a přizpůsobit se konkrétní podnikové kultuře.
- **Další požadavky –** patří sem např. cestování, flexibilní pracovní doba, proměnlivé pracoviště atd.
- **Možnost naplnit očekávání uchazeče –** organizace by měla mít schopnost splnit určitá očekávání uchazečů o pracovní místo v otázkách kariéry, vzdělávání či jistotě zaměstnání.

Armstrong uvádí největší nebezpečí spojené s fází definování požadavků, které vidí v nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Přestože žádat od svých pracovníků to nejlepší je zcela samozřejmé, stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče vytváří bariéru a vede k nespokojenosti již vybraných. V těch může společnost vzbudit dojem, že nemohou naplno využít svého talentu. Podobně nebezpečné může být podhodnocení požadavků, ke kterému ale příliš často nedochází.[19]

3.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovních míst znamená proces shromažďování a poskytování informací o náplni pracovních míst s cílem poskytnout podstatu pro charakteristiku práce a údaje k náboru, školení, pracovnímu hodnocení, řízení efektivity a podobně.[20]

Počáteční metodou pro analýzu pracovních míst je rozbor dokladů souvisejících například se stávajícím popisem pracovních míst, organizační strukturou, organizačními normami, pracovními metodami postupů, apod. Dalšími metodami, které lze použít jsou sledování zaměstnanců při práci, vlastní výkon práce, kvantitativní dotazník pro

[19] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů,* s. 343-345.
[20] ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice.),* s. 444.

zaměstnance nebo rozhovor se zaměstnanci. Pro úplnost a správnost je vhodné použít kombinaci více metod.[21] Výhody a nevýhody jednotlivých metod si shrneme v následující tabulce.

Tabulka 1: Metody analýzy pracovních míst

Metoda	Výhody	Nevýhody
Analýza dokumentů	Dokumenty související s pracovními místy umožňují relativně snadno získat celkovou představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Usnadňují přípravu dotazníků a rozhovorů.	Dokumenty související s pracovními místy nemusí obsahovat aktuální, úplné a přesné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce. Analýzu dokumentů je nutné doplnit jinou metodou.
Pozorování	Proškolený a zkušený pozorovatel může relativně snadno získat detailní představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Pozorování je časově náročné a nevhodné pro složité práce. Pozorovaný může práci provádět jinak. Pozorovatel nemusí zachytit všechny úkoly, zvláště úkoly občasné a nahodilé.
Vlastní výkon práce	Zkušený analytik získává bezprostřední představu o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Vlastní výkon práce není možný v případě složitých a náročných prací. Zahrnuje jen běžné úkoly.
Dotazník	Dotazník umožňuje rychle oslovit mnoho respondentů a zajistit nebo doplnit potřebné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Dotazník je náročný na přípravu i realizaci. Úspěch vyžaduje srozumitelné otázky, přiměřený rozsah dotazníku a odpovídající motivaci respondentů. Návratnost může být nízká, odpovědi mohou být neúplné a nepřesné.
Rozhovor	Rozhovor na základě předem připravených a postupně kladených otázek umožňuje zjistit nebo doplnit všechny nezbytné údaje o úkolech, podmínkách a požadavcích analyzované práce.	Rozhovor je náročný na přípravu i realizaci. Vedení rozhovoru vyžaduje určitou zkušenost. Odpovědi nemusí být úplné a přesné.

Zdroj: ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty,* s. 57.

3.1.2 Charakteristika pracovního místa

Udává základní informace o pracovním místě, vymezuje poměr mezi podřízeným a nadřízeným, obecný cíl práce v pracovním procesu, hlavní činnosti nebo úkoly a další nároky nebo rysy. Charakteristika pracovního místa by měla obsahovat: pojmenování pracovní pozice, organizační zařazení, náplň pracovního místa a odpovědnost za svěřené úkoly. Armstrong uvádí, že v charakteristice pracovního místa bývají uvedeny i pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě – jako mzda, plat nebo zaměstnanecké benefity. Rovněž je nutné uvádět další neobvyklé

[21] ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty,* s. 56-57.

nároky na pracovníka (například žádost vykonávat práci na více místech, cestovat nebo požadavek flexibilní pracovní doby, směnný provoz atd.)[22]

Dle autorky Kociánové je obsahová struktura popisu pracovního místa následující: pojmenování pracovního místa (funkce, označení pracovního postu), nadřízeného, jeho funkci a zastupování v rámci organizace, poměry k dalším pracovním místům ve firmě a mimo firmu popřípadě organizaci (zařazení v organizaci firmy, kdo je nadřízený, kdo podřízený, vztahy a spolupráce daného pracovního místa s dalšími pracovními místy, jejich zapojení do týmové práce a kontakty vně firmy nebo organizace), hlavní smysl pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů podniku, seznam činností a úkolů na pracovním místě, popis povinností, odpovědnosti a pravomocí na pracovním místě, očekávané úspěchy, normy pro práci na konkrétním pracovním místě, technické pomůcky sloužící k práci, vhodné pracovní podmínky a možná rizika práce, jméno a příjmení pracovníka, datum a místo podpisu.[23]

Vymezení pracovního místa

Na základě charakteristiky pracovního místa je možné vymezit nároky na pracovníka na tomto konkrétním místě a vytvořit přesnou charakteristiku pracovního místa (tzv. kvalifikační profil pracovníka). Kvalifikační profil pracovníka je dle autorky Kociánové dosažené vzdělání (stupeň, obor, zaměření), specializované a jiné vzdělání (za které pracovník obdrží certifikát, dále různá školení a kurzy v rámci profesního vzdělávání, nebo školení a kurzy v oblasti osobního rozvoje), jazyková vybavenost (požadovaná úroveň), praxi a její délku, speciální vědomosti a dovednosti (co všechno musí pracovník na dané pracovní pozici umět a vědět), fyzické, osobnostní předpoklady a další požadavky (například zvládání práce na PC, nároky na flexibilní pracovní dobu).[24]

Postup při vymezení pracovního místa

Postup při vymezení pracovního místa:

[22] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 354.
[23] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 52.
[24] Tamtéž, s. 52-53.

- prostudování dané charakteristiky pracovního místa. V případě, že máme k dispozici přesný rozbor pracovního místa a jeho výsledky, je příhodné se s ním seznámit,
- shromáždění obdobných zásadních úkolů a činností pracovního místa do kategorií,
- připojení požadovaných vědomostí a dovedností k vytvořeným kategoriím. Nároky je vhodné specifikovat v těchto kategoriích – pracovní schopnosti, praxe, vědomosti a dovednosti, rysy a osobnostní profil.

Tyto požadavky na pracovníka lze chápat jako kritéria pro výběr.[25]

Požadavky na pracovníka dle sedmibodového a pětistupňového modelu

Autor Armstrong uvádí sedmibodový model zpracovaný panem Rodgerem z roku 1952 a pětistupňový model Munro - Frazerův vytvořený v roce 1954.

Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. Tělesné vlastnosti – vzhled uchazeče, držení těla a zdraví,
2. Znalosti a dovednosti – kvalifikace, vzdělání, praxe,
3. Všeobecnou mentální schopnost – rozumové schopnosti,
4. Neobyčejné schopnosti – manuální obratnost, komunikativnost, číselná zběhlost
5. Koníčky - kreativní, sportovní, umělecké a společenské aktivity,
6. Sklony k prožívání a chování – přizpůsobivost, neúnavnost, svědomitost, odvaha, samostatnost apod.,
7. Zázemí – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.

Pětistupňový model je zaměřen na:

1. Působení na ostatní – tělesná stavba, vzhled, způsob vyjadřování a chování,
2. Získanou kvalifikaci – vzdělání, praxe a pracovní znalosti, zkušenosti a dovednosti,
3. Kongenitální schopnosti - přirozená inteligence a schopnost se učit,
4. Motivaci – osobní cíle, pevnost a vytrvalost motivů, úspěšnost v jejich dosahování,

[25] BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firem,* s. 116.

5. Emociální založení – obecné emoční nastavení, emoční labilita, vnitřní vyrovnanost, umění potýkat se s negativními emocemi, schopnost překonávat stres a dobré vztahy k ostatním lidem.[26]

3.2 Plánování náboru

Důležité je stanovit počet a typy potřebných kandidátů, zdroje a postup provedení náboru. Pro plánování náboru je třeba sestavit tým lidí, kteří se budou samotnému náboru věnovat. Jedná se o nelehký proces, neboť pohovory mají vliv na potencionální kandidáty z pohledu prvotního dojmu o práci ve společnosti. První dojem hraje důležitou roli pro budoucí motivaci zaměstnance.[27]

3.3 Přilákání uchazečů

Přilákání uchazečů znázorňuje vyhodnocení, využití a rozpoznání nejvhodnějších zdrojů, které mají zaujmout potencionálního uchazeče. Významná je analýza silných a slabých stránek pro získávání pracovníků, zaměřená na skutečnosti jako je celostátní či lokální pověst firmy, výše mzdy, rozsah zaměstnaneckých benefitů, pracovní podmínky, dále pak různorodost práce, jistota zaměstnání, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje či kariérní postup. Výsledky analýzy by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence a na základě toho vypracováno shrnutí, které v očích uchazečů učiní daný podnik zajímavějším zaměstnavatelem. Zároveň je možné použít zkušenosti z marketingu, při kterém se preference možných zákazníků porovnávají s atributy výrobku tak, aby byly zvýrazněny ty vlastnosti, které zákazníky nejvíce lákají. Uchazeči o zaměstnání sami sebe „prodávají“ a na druhou stranu „kupují“ to, co daný podnik nabízí. Cílem je vytvořit lepší profil podniku pro potřebu inzerování, propagace a pohovorů s uchazeči.[28]

[26] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 356.
[27] FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*, s. 12.
[28] ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice,* s. 519-520.

3.4 Metody k získávání pracovníků

Komunikačních prostředků k upoutání zájmu lidí ucházejících se o nové pracovní místo je celá řada. Mezi tyto prostředky patří například doporučení, veletrhy práce, headhunting, nebo HR marketing.

3.4.1 Ústní dotaz

Podstata této metody je v tom, že se poptáme u svých přátel a známých, zda nevědí o případném kandidátovi, nebo zda by oni sami nechtěli ve firmě pracovat. Jedná se o finančně nenáročný způsob. Pokud se můžeme spolehnout na známé, přátelé či kamarády, popř. na náš osobní úsudek o nich, je možné získat vhodného kandidáta. U této metody, však není možné provádět porovnávání uchazečů mezi sebou. K dispozici máme malé množství kandidátů a máme pouze posudek doporučujících známých či přátel. Hrozí zde nebezpečí ovlivnění vztahem k doporučující osobě, nebo uchazeči.[29]

3.4.2 Doporučení

Na vhodného pracovníka dává organizaci tip stávající či bývalý pracovník, nebo pracovník sám sdělí vhodnému kandidátovi informace o volném pracovním místě. Metoda doporučení je běžně používána. Zaměstnanci většinou nedoporučují nevhodného kandidáta, protože si uvědomují, že by tím mohli poškodit sami sebe nebo firmu. Metoda doporučení žádá neprodlené informování o vzniklém volném místě, jeho povaze, běžných i specifických požadavcích. Je to finančně nenáročný, rychlý a účinný způsob. V některých firmách bývá doporučení ohodnoceno peněžní odměnou.[30]

3.4.3 Veletrh pracovních příležitostí

Častokrát se jedná o veletrhy práce uspořádané na vysokých školách, papř. iKariera. Existují však i organizované veletrhy práce např. brněnský veletrh Job Fair nebo

[29] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 76.
[30] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 88.

pražský Jobs Expo. Prezentují se zde spíše střední až velké a známé organizace. Lákají uchazeče o zaměstnání na zajímavé nabídky práce s atraktivní náplní na rozvoj jejich kariéry, případnou možnost dalšího prohlubování vzdělávání a na zaměstnanecké benefity.[31]

3.4.4 Headhunting

Headhunting „lovci hlav" se snaží mimořádně kvalifikované a nadané pracovníky odlákat z jejich dosavadního zaměstnání. Headhuntera si najme společnost, která potřebuje obsadit určitou pozici, kterou se jim přes aktivní uchazeče obsadit nepodařilo.[32]

3.4.5 HR marketing

HR marketing je cílená náborová komunikace, která je klíčová v části přitahování nového zaměstnance. Je to více méně náborová kampaň, která oslovuje cílovou skupinu kandidátů na místech, kde se zrovna vyskytují, a předkládá jim nabídku.
HR marketing je souhrnem nástrojů a činností, které prezentují společnost jako zaměstnavatele zaměstnancům a kandidátům. Jestliže však HR marketing nevychází ze strategie budování značky zaměstnavatele, je logicky činností více taktickou (která se zaměřuje na krátkodobé cíle), než strategickou. Běžnými nástroji jsou poutavé náborové inzeráty (např. Jobs.cz, Prace.cz, Facebook, LinkedIn), kariérní stránky (psaný inzerát, obrázek nebo kariérní video), prezentace na veletrzích, náborové kampaně.

HR marketing můžeme měřit:
Taktický HR marketing můžete měřit prostřednictvím:

1. Počet zhlédnutí kariérních stránek;
2. Počet získaných kontaktů prostřednictvím jednotlivých komunikačních kanálů;
3. Počet aplikování přes kariérní stránky;
4. Počet získaných kontaktů na veletrzích pracovních příležitostí apod.;

Strategický HR marketing můžete měřit prostřednictvím:

[31] DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol. *Management lidských zdrojů,* s. 135.
[32] BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management,* s. 308.

1. Množství kandidátů na jednu pozici;
2. Čas potřebný pro obsazení pozice;
3. Náklady na obsazení pozice;
4. Míra dobrovolné fluktuace;[33]

3.4.6 Personální agentury

Autor Koubek uvádí, že v případě malé organizace lze využít personální agenturu spíše pro hledání vysoce kvalifikovaného zaměstnance. Nevýhodou této metody pro získávání pracovníků je velká finanční náročnost. Také je nutno vzít v úvahu, že kvalita a serióznost jednotlivých personálních agentur je rozdílná.[34] Personální agentury dělají náborovou kampaň jako prostředníci pro zaměstnavatele (prezentují inzeráty, zvou vhodné uchazeče a dělají s nimi rozhovory). Obvykle mají svoji vlastní databázi kandidátů, kteří hledají zaměstnání.

3.4.7 Kariérní stránky

Inzerát s popisem nabízené pozice na webových stránkách podniku je metoda, která budoucího zaměstnavatele nic nestojí a je velmi účinným nástrojem pro nábor.

3.4.8 Inzerce

Inzerování prostřednictvím médií je standardně používanou metodou k získávání vhodných pracovníků. Publikovat volná místa lze v tisku, rozhlase nebo televizi. Velkou výhodou této metody je, že se zpráva o volném pracovním místě poměrně rychle dostane k adresátovi a ve srovnání s jinými způsoby inzerce udeří na větší počet potenciálních uchazečů. Nabídku inzerce lze formulovat tak, aby oslovila jen vhodné uchazeče. Inzerce však patří mezi finančně náročnější metody.[35] Při tvoření inzerátu vycházíme z charakteristiky a specifikace obsazovaného pracovního místa.

[33] PETR HOVORKA. *Linkedin.cz* [online] Employer Branding - Part 1 - Benefits and Measuring, c2016 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-part-1-benefits-measuring-petr-hovorka
[34] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 78-79.
[35] Tamtéž s. 79.

Obsah inzerátu by měl mít:

- hlavičku inzerátu (nejlépe název pracovního místa),
- jméno organizace, popis pracovního místa (stručná náplň činnosti pro dané pracovní místo),
- podmínky nabízeného pracovního místa (oblast odměňování a zaměstnaneckých benefitů, možnost dalšího rozvoje, místo pracoviště apod.),
- kvalifikační požadavky na pracovníka (odborná kvalifikace, praxe, jazykové dovednosti),
- doklady, které společnost požaduje od uchazečů o zaměstnání,
- informace o způsobu a termínu přihlášení uchazeče na inzerovanou pracovní pozici.[36]

3.4.9 Inzerování na internetu (E-recruitment)

O E-recruitment mezi zaměstnavateli jako o metodu získávání pracovníků výrazně vzrůstá zájem. Nejen větší organizace, ale i ty menší mohou oslovit velmi rozsáhlý okruh potencionálních uchazečů z různých míst.[37] Společnosti mohou zveřejňovat své volné pracovní nabídky přímo na vlastních webových stránkách nebo využívat specializované profesní stránky s blogy nebo přímo určené stránky pro vyhledávání volných pracovních pozic (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.joblist.cz, www.kariera.cz, apod.). Tato metoda je vhodná pro zveřejnění všech možných pracovních pozic. Je účinnější a patří mezi méně finančně náročné. Umožňuje rychlé vyhledávání a je zde možnost zveřejnit podrobnější informace o požadavcích na obsazované pracovní místo, organizaci a potencionálního uchazeče.[38]

Nejčastěji využívané metody k získávání pracovníků v českých podnicích

Na základě průzkumu, který proběhl v 84 českých podnicích v roce 2000, bylo uspořádáno následující pořadí od nejčastěji používaných metod po nejméně často využívané metody pro získávání pracovníků.[39]

[36] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 85.
[37] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů,* s. 135.
[38] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 86.
[39] BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management,* s. 308.

Pořadí náboru:

1) Soukromé kontakty,
2) Inzerování v tisku,
3) Vlastní zájem uchazeče o pozici,
4) Seznam uchazečů personálních agentur,
5) Vnitřní nástěnka,
6) Databáze z Úřadu práce,
7) Styky na školách,
8) Internet,
9) Headhunting,
10) Firemní časopis,
11) Ostatní.

Posouzení metod získávání pracovníků

Autoři Bláha a kol. uvádějí nejčastější metody pro získávání pracovníků na základě uskutečněného dotazníkového výzkumu 20ti personálních manažerů z českých firem. Kritéria náročnosti: finanční – **a** nejmenší, **b** nízká, **c** průměrná, **d** náročná;
časová – **a** takřka ihned, **b** do 3 měsíců, **c** do 6 měsíců, **d** delší než 6 měsíců;
administrativní – **a** nízká od 0% do 40%, **b** střední od 40 do 60%, **c** vysoká 60 až 100%;
účinnost z hlediska získávání vhodných kandidátů - **a** nízká **b** střední **c** vysoká.[40]

Tabulka 2: Posouzení účinnosti metod získávání pracovníků

Metody získávání	Náročnost finanční	Náročnost časová	Náročnost administrativní	Efektivita získávání uchazečů
Inzerce na internetových stránkách	d	C	b	a
Inzerce v tisku	c	B	b	b
Spolupráce se vzdělávacími agenturami	a	D	b	b
Vývěsky v podniku	a	A	a	a
Spolupráce	a	B	a	a-b

[40] BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy,* s. 118-119.

s úřadem práce				
Doporučení zaměstnancem	a	A	a	b
Samotné přihlašování	a	A	b	b
Veletrhy práce	c	C	b	b
E-recruitment	b	B	b	b
Headhunting	d	C	b	b
Personální agentury	d	B	b	b
Bývalí zaměstnanci	b	b-c	a-b	b
Dny otevřených dveří ve firmě	b	b-c	b	b

3.5 Dokumenty požadované od uchazečů

Doklady vhodných uchazečů o zaměstnání jsou velmi důležitým zdrojem informací, pro předvýběr a následný výběr pracovníků. Volba dokladů požadovaných od žadatelů o zaměstnání se odvíjí od povahy obsazovaného pracovního místa. Od kandidátů se zpravidla požaduje životopis, motivační dopis, dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání a další certifikáty dokazující kvalifikaci uchazeče, popřípadě reference z předchozích zaměstnání. V případě odborných pracovních pozic je od uchazečů vyžadována například i ukázka práce nebo návrh koncepce činnosti.[41]

3.6 Stylizace nabídky

Stylizace nabídky je důležitým nástrojem pro získávání pracovníků. Nabídka povolání by měla obsahovat podobné informace jako inzerát, a to bez ohledu na použitou metodu k získání vhodného pracovníka.

Při nabídce zaměstnání je vhodné dodržovat zásady:

- uvézt název a adresu organizace,
- neuvádět jen nároky na uchazeče, ale také mu něco určitého nabídnout,

[41] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 80.

- společnost by při nabízení zaměstnání neměla úmyslně lhát, zveličovat nebo slibovat to, co nemůže nebo nechce následně splnit,
- prezentovat náplň práce a pracovního místa realisticky, včetně všech možných záporných souvislostí,
- v nabídce zaměstnání nesmí být uvedeno omezováni potenciálních uchazečů na základě jejich pohlaví, věku, náboženství, národnosti nebo politických názorů.[42]

[42] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 86-88.

4 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Hlavním cílem u výběru pracovníků je vybrat ty nejvhodnější kandidáty na danou pracovní pozici. Odpovědné osoby, které vybírají z dostupných kandidátů, jež se přihlásily na vypsanou pozici, se snaží předpovědět jejich kvalifikaci, která je pro pracovní místo důležitá. Důležité také je, aby vybraný uchazeč nejen vyhovoval požadavkům nabízeného místa, ale také aby splňoval celopodniková kritéria. Dále je důležité, aby zapadl do kolektivu. Ke zdárnému obsazení volné pozice je také důležité zajistit, aby novým pracovníkům náplň práce vyhovovala, aby nedocházelo k brzkému odchodu.[43]

Mezinárodní průzkumy provedené v menších podnicích ukázaly, že malá firma klade zvláštní požadavky na schopnosti pracovníků zejména: pracovat samostatně, dozírat na svou práci, mít zájem na úspěších organizace a snažit se k nim svým přičiněním přispět např. svoji disciplínou, pracovní morálkou, týmovou prací, lepší flexibilitou, snahou akceptovat změny, schopností řešit problémy, uměním jednat s lidmi a obecně širším kvalifikačním profilem.[44]

Autoři Foot a Hook uvádí nejčastější metody:

- předvýběr – životopis a motivační dopis,
- osobní pohovor,
- testy, logické hádanky,
- assessment centre,
- personální diagnostika,
- reference z bývalého zaměstnání.[45]

V současné době mohou ke zpracování některých časově náročných procesů firmám pomoci síťové systémy, počínaje přípravou jak vést výběrové řízení až po výsledek hodnocení předešlých pracovních výkonů. Některé podniky již využívají informační technologie k testování dovedností on-line.[46]

[43] FOOT, M., HOOK, K. *Personalistika*, s. 83.
[44] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 93.
[45] FOOT, M., HOOK, K. *Personalistika*, s. 84.
[46] WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologii*, s. 65.

4.1 Předvýběr

Předvýběr můžeme nazvat také jako administrativní kolo, jehož cílem, je provést první selekci na základě posouzení žádosti o zaměstnání, která vyloučí nevhodné kandidáty. Počátečním krokem je tedy zmenšení množství uchazečů, na základě zaslaných písemných podkladů těmito uchazeči. Tato posouzení by měla být provedena více na sobě nezávislými hodnotiteli, kteří by se měli vzájemně shodnout, koho na přijímací pohovor pozvat a komu zaslat dopis o odmítnutí.[47]

Vybrané uchazeče by měl hodnotitel následně telefonicky oslovit a položit mu dodatečné otázky. Odpovědi na tyto otázky jsou zaznamenány a vyhodnocovány. Kandidáti, kteří nejvíce splňují kritéria na danou pozici, jsou pak pozváni k osobnímu pohovoru.

4.2 Osobní pohovor

Osobní pohovor či také rozhovor je primární metodou pro poznávání druhých lidí, slouží ke dvěma hlavním cílům. První je systematický sběr údajů a druhý osobní seznámení. Druhý účel není obvykle sledován psychology práce, ale má velký význam z pohledu personalisty. Osobní rozhovor totiž prověřuje slučitelnost uchazeče s prostředím jeho budoucího působiště ve firmě (kolegové a přímý nadřízený). Získáváme tak další informace o uchazeči, jeho očekávaných a pracovních cílech. Naopak podnik by měl poskytnout informace, čím se zabývá a co je pro něj důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o obsazovaném pracovním místě.[48]

První dojem

Na vytvoření prvního dojmu stačí 15 vteřin. Chceme-li u pohovoru uspět, měli bychom začít tím, že se dostavíme na místo včas. Prioritně se zaměříme na svůj vzhled, oblečení čisté a důstojné, nehty čisté a upravené, tělesná čistota a vhodně zvolená vůně, upravené

[47] FOOT, M., HOOK, K. *Personalistika,* s. 85-86.
[48] KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*, s. 84.

vlasy, čisté boty, dávat si pozor na upocené ruce, apod. V druhém případě je vhodné zaměřit se na úvod vaší řeči.[49]

Gesta a mimika

Mimoslovní sdělování je oproti slovům daleko pestřejší a bohatší. Každý člověk má individuální formu vyjadřování a své vlastní rytmy. U postoje a držení těla bychom si měli dávat pozor, abychom se nehrbili, mohlo by to vyjadřovat nejistou a vzbuzovat pravděpodobnost nějaké slabiny. Zkřížené ruce na prsou vyjadřují nepřátelský postoj. Neustálé sundávání a navlékání prstýnku, či hraní si s propiskou může znamenat nespokojenost nebo obavy. Ten kdo se déle než nepatrný okamžik nedokáže podívat do očí, může být prolhaný, ale také nesmělý nebo skromný.[50]

Rozhovor a otázky

Osobní pohovor by měl mít předem stanovená pravidla, na co se pověřený pracovník či uchazeč o zaměstnání ptá. Většinou se pověřený pracovník ptá na otázky, které mu pomohou získat maximální informace o uchazeči, jeho vztahu k práci, k týmové spolupráci, k jeho logickému a analytickému myšlení nebo způsobech trávení volného času.

Mezi klasické otázky, na které se pověřený pracovník ptá uchazeče, jsou např.:

- Co víte o naší společnosti?
- Jaké služby nebo výrobky nabízíme?
- Proč jste se rozhodl/a reagovat právě na náš inzerát?
- Jak dlouho byste chtěl/a pracovat pro naši společnost?
- Jaké zkušenosti můžete použít z Vaší praxe?
- Proč jste odešel/a z předchozího zaměstnání? /popřípadě, proč chcete odejít ze současného zaměstnání?

Otázky, na které můžete, ale nemusíte odpovídat:

- Žijete ve spořádaných majetkových poměrech?
- Plánujete manželství?

[49] LORENZ,M., ROHRSCHNEIDER, U., *Jak uspět u přijímacího pohovoru*, s.49-50.
[50] GREGOR, A., TIZIANA B., *Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*, s. 23-39.

- Plánujete rodinu?
- Jste těhotná?
- Jste členem/členkou nějaké politické strany?
- Koho jste volil/a?
- Jste členem/členkou nějaké sekty?[51]

Jednání o platu

Tuto otázku nechte až na konec pohovoru. Popřípadě vyčkejte, až Vám sám pracovník podniku tuto informaci sdělí. Pro výši platu je nutno brát v úvahu vzdělání, zkušenosti z praxe, velikost podniku. Musíte myslet i na to, že když řeknete nějakou konkrétní sumu, jen velmi zřídka vám zaměstnavatel nabídne více.[52]

4.3 Testy a logické hádanky

Součástí výběrového řízení mohou být nejrůznější testy či logické hádanky. Zkoumají se při nich například odborné schopnosti, schopnost pracovat v týmu, adekvátně reagovat nebo uchazečova odolnost vůči stresu. Výsledky doplňují osobní pohovor o další informace. Testy mohou být zaměřeny na mentální nebo kognitivní schopnosti, dále může jít o testy na specifické dovednosti a schopnosti, nebo testy osobnosti. Můžeme zvolit i kombinaci testů.[53]

Některé z testů musí být prováděny za přítomnosti psychologů. Důvodem je, že získané informace a jejich interpretace náleží výhradně kvalifikovanému specialistovi a vyžaduje určité vzdělání. [54]

S logickými otázkami se můžeme setkat například u pozic jako je marketingový manažer nebo kreativec, které prověřují vaše logické a kreativní myšlení a schopnost rychle řešit zadané problémy jen s tím, co máte momentálně k dispozici. Mezi otázky tohoto typu nejčastěji patří: Kolikrát za den se hodinové ručičky překryjí? Kolik je

[51] HORNÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců - Podrobný průvodce výběrovým řízením*, s. 269.
[52] JAY, R., *Přijímací pohovor – Co chtějí firmy slyšet a jak to říci*, s. 87-88.
[53] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 140-141.
[54] DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*, s. 55.

kostek v Rubikově kostce? Nebo proč jsou poklopy na kanály většinou kulaté a ne hranaté? Důležité je nevzdat se, ale vyvinout alespoň snahu o řešení.

4.4 Assessment centrum

Metoda Assessment centra se nejčastěji využívá při obsazování pozic specialistů a manažerů. Kombinuje několik metod k získávání a výběru zaměstnanců. Jedná se o přesně normované vyhodnocení jednání člověka. Obsahuje vícestranné sledování účastníků při plnění úkolů, kupříkladu při řešení různých situací, hraní určených rolí nebo v rámci neřízené debaty. Pozorovatelé mají roli hodnotitelů s odlišným profesním profilem. U assessement centra je zároveň využívána řada vzájemně se doplňujících technik. Při výkonu hodnocení účastníků se postupuje podle předem stanovených kritérií a měří se společenské a komunikační dovednosti a dále charakteristiky osobnosti.[55]

Hlavní typy metody assessment centra:

- Schránka – uchazeč dostane na starost hypotetickou poštovní schránku osoby, která nabízí dané místo. Musí projít všechnu korespondenci a ohodnotit, jak by ji vyřešil a jaké kroky z ní vyplývají. Tazatel musí projít všechny poznámky, proto si uchazeč musí být jistý, že nejlépe ohodnotil vše potřebné a relevantní.
- Případové studie – uchazeč obdrží mnoho faktických informaci o obchodním případu, který musí rozhodnout. Informace se mohou zdát nejasné. Má přístup k informacím a musí provést rozhodnutí, které předloží tazatelům buď ve formě stručné písemné zprávy, nebo ve formě krátké prezentace. Ačkoliv úkolem uchazeče je dojít k nějakému rozhodnutí, stejně důležitý je jeho přístup k danému problému.
- Skupinová diskuse - je velmi podobná případové studii, ale rozhodnutí nebo doporučení musí uchazeč provést ve skupině spolu s ostatními uchazeči. Někdy jsou rozděleny i jednotlivé role ale všichni dostanou stejné informace.
- Hra na pohovor – uchazeči jsou předány informace, s jejichž pomocí bude hrát svoji roli. Informace, které dostane, by měl použít k naplánování setkání. Způsob jakým to uchazeč udělá je velmi důležitou částí celého hodnocení

[55] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, s. 141.

(příprava je až 30 minut). Podle instrukcí bude na setkání buď diskutovat o problému podle své role, nebo sbírat informace o problému.

Podstata všech testů a cvičení je stejná jako u pohovoru a má za úkol zjistit co nevíce informací o uchazeči. Cílem je zjistit, zda je kandidát skutečně nejlepším uchazeče pro nabízené místo.[56]

3 základní využití assessment centra:

- výběr zaměstnanců nebo jejich povýšení,
- diagnostika dovedností nebo schopností,
- rozvoj dovednosti důležitých pro pracovní pozici.[57]

4.5 Personální diagnostika

Je metoda, která hledá všechno pozitivní a kladné co lze v člověku nalézt. Jejím úkolem je najít vhodné charakteristiky a určit co nejvhodnější cestu, jak případné nedostatky přetvořit na klady nebo je neutralizovat.

Znamená to, že hledá:

- osobnostní aspekty, na kterých lze stavět v další profesní kariéře,
- nevyužité silné stránky,
- klady pro danou pozici,
- další možnosti rozvoje některých dovedností a předpokladů,
- úroveň sociálního vývoje,
- nejvhodnější pozici k osobnostním a sociálním předpokladům,
- dává rady, jak motivovat a hodnotit,
- snaží se o co nejlepší zadaptování nového jedince.

Personalista by měl pro práci s lidmi přijmout určité principy, morální a etické normy, které mu pomohou zůstat objektivní, ale zároveň i vnitřně skromný a mít uctivý přístup

[56] JAY, R. *Přijímací pohovor*, s 113-114.
[57] VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí,* s. 11.

k možnostem druhých lidí. Mantinely nejsou tvořeny jen směrem k uchazeči nebo pracovníkům, ale i směrem k firmě, ve které personalista pracuje.[58]

4.6 Reference z bývalého zaměstnání

Reference z bývalého zaměstnání jsou významné z pohledu získání konkrétních informací o budoucím zaměstnanci, jeho charakteru a názoru na vhodnost pro konkrétní pracovní místo od předchozích zaměstnavatelů. Informace o uchazeči je nutná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby po jakou byl uchazeč zaměstnán, mzdové zařazení a získání důvodu jeho odchodu ze zaměstnání. Charakter a názor na to, zda je uchazeč pro pracovní místo vhodný, je čistě subjektivní, z tohoto důvodu by se na ně mělo pohlížet velmi opatrně.[59]

Spolehlivost referencí a názory na ně jsou různé, nelze nikdy vyloučit jejich zkreslení v pozitivním i v negativním slova smyslu. Příčinou proč může vzniknout pozitivní zkreslení referencí, je např. snaha pomoci bývalému pracovníkovi. Naopak negativní zkreslení referencí zpravidla vyplyne z problému mezilidských vztahů.[60]

Získávání reference pomocí telefonátu je další možností jak získat informaci o uchazeči. Telefonát můžeme využít jako doplnění k písemné referenci. Výhodu telefonických referencí je to, že získání reference o uchazeči je rychlé a lidé spíše poskytnou upřímný názor ústní formou, než když na sebe berou jistý závazek v písemné formě.[61]

4.7 Metody výběru a jejich validita

Metody výběru se využívají jako posudek jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům volného pracovního místa s cílem dojít k rozhodnutí, který z kandidátů je pro danou pozici vhodnější. Metod pro výběr zaměstnanců je celá řada, žádná z nich nám ale

[58] EVANGELU, E. J. *Diagnostické metody v personalistice*, s. 16-17.
[59] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 374.
[60] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 100.
[61] Tamtéž s. 374.

nemůže zcela spolehlivě zajistit úspěšnost vhodně vybraného zaměstnance. V praxi se osvědčuje kombinace více různých metod.[62]

Autor Armstrong ve své knize poukazuje na správnost určitých metod pro výběr pracovníků. Uvedeny jsou v následujícím pořadí: ideální předpověď, assessment centrum (pro povýšení), příklad práce, testy dovedností, assessment centrum (pro výkon), osobnostní test (kombinace), biodata, strukturovaný pohovor, nestrukturovaný pohovor, reference, grafologie, astrologie, prognóza osudu (věštění). [63]

Hodnota prostředků pro výběr z hlediska vhodného odhadu je hodnocení validity metod pro výběr pracovníků. Následující tabulka zachycuje validitu pro výběr pracovníků:[64]

Tabulka 3: Validita pro výběr pracovníků

Prostředek výběru	Nejvyšší management	Management	Ostatní	Stálá práce
Žádost	2	-	2	2
Písemné testy	2	1	2	3
Vzorek práce	-	-	4	4
Hodnotící centrum	5	5	-	-
Pohovor	4	3	2	2
Ověření údajů v přihlášce	3	3	3	3
Přezkoumání fyzické zdatnosti	1	1	1	2
Kontrola referencí	2	1	1	1

Validita je v poměrech stupnice od 5 (nejvíce) k 1 (nejméně). Čárka znamená nevhodnost.

4.8 Závěrečná fáze výběru pracovníků

Výslednou fází postupu při výběru pracovníků je výběr kandidáta, který nejlépe odpovídá určeným požadavkům a kritériím. Dále informujeme ostatní uchazeče o výsledku výběrového řízení (rozhodnutí, zda jsme přijali či nepřijali uchazeče na pracovní pozici). V případě rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, zvolíme nejvhodnější způsob jak mu naše rozhodnutí sdělit. Za nejvhodnější způsob se považuje

[62] Tamtéž s. 98.
[63] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 372.
[64] ROBBINS, R.; COULTER, M. *Management,* s. 296.

sdělit naše rozhodnutí nejen ústně, ale i písemnou formou se žádostí o potvrzení svého zájmu pracovat v podniku. V písemném návrhu uvedeme přesný název pracovní pozice, pracovního místa, místa kde bude práce vykonávána, jméno nadřízeného, specifikaci funkce, pracovní dobu a přesný režim, zkušební dobu, mzdu nebo plat, zaměstnanecké benefity, žádoucí den nástupu, podmínky, které je třeba splnit před nástupem do nového zaměstnání a termín, do kdy musí uchazeč na nabídku společnosti reagovat. Termín pro potvrzení nabídky by neměl být příliš daleký, abychom nenechávali další uchazeče v pochybnostech o možném nástupu.[65]

Neúspěšným uchazečům poděkujeme za zájem a zašleme jim uctivé odmítnutí. V rezervě si však necháme uchazeče, kteří se umístili hned za vybraným kandidátem, pro případ odmítnutí námi vybraného kandidáta. Těmto uchazečům pošleme rozhodnutí až po kladné reakci námi vybraného kandidáta.[66]

[65] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*, s. 103-104.
[66] Tamtéž s. 104.

II ANALÝZA SOUČASTNÉHO STAVU

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Firma Relycon je ryze českou stavební společností, která byla založena v roce 2007. Hlavní sídlo má v Praze, kanceláře jsou však v Brně. Tento záměr ještě do nedávna měl své opodstatnění a to, aby společnost nebyla spojována s ostatními firmami podobného zaměření ve skupině AD Group, které vlastní jeden generální ředitel.

Za dobu své působnosti společnost získala věrné investory z řad nadnárodních potravinových řetězců, luxusních obchodů a specializovaných obchodních jednotek v obchodních centrech i mimo ně. Ve své činnosti navazuje na tradici interiérových i generálních dodávek staveb prováděných na území České republiky a Slovenska. Díky pevným základům je schopna stavět zakázky v rozmezí od cca 1 do 150 milionů korun a to i ve velmi krátkých termínech.[67]

Jak jsem již naznačila, v současné době je Relycon s.r.o. součástí skupiny firem AD Group, která je na trhu 20 let. Patří do ní firmy různých zaměření, které spolu navzájem spolupracují.

a) Arch.design – architektura, projekce a inženýrská činnost (územní plány a jejich změny, architektonické studie, projektová dokumentace, projekty pro realizaci staveb, inženýrská činnost, projekty interiérů, projektový management, optimalizace nákladů),
b) INVIN – technický dozor investora, projektový management, koordinátor BOZP, inženýrská činnost, construction management, value engineering,
c) LinioPlan – projekce dopravních staveb (komplexní odborné poradenství v oblasti silničního stavitelství, projektové dokumentace komunikací všech kategorií, tj. dálnice, silnice I–III. třídy, okružní křižovatky, polní cesty, příjezdy a sjezdy, průtahy obcemi, křižovatky včetně návrhu dopravního značení, rekonstrukce městských ulic, cyklistické stezky a další drobné objekty.),

[67] RELYCON [online]. c2017 [cit. 2017-01-2]. Dostupné z http://relycon.cz/index.php/cz/nase-spolecnost

d) CONSTRA – stavební společnost (obchodní jednotky na klíč, Fit-outy kancelářských prostor, rekonstrukce a remodeling),
e) Relycon – stavební společnost (potravinové řetězce, výrobní haly),
f) Avrioinvest – developerská společnost (výkup pozemků, developerské projekty, moderní bydlení, vysoká kvalita architektury, zeleň, klientský servis),
g) Avrioreal – realitní kancelář (developerské projekty, byty, rodinné domy, pozemky, kancelářské a obchodní prostory),
h) Maximus Resort – hotel, wellness a kongresové centrum (více účelový komplex – tenis, bowling, fitness, restaurace, ubytování, saunový svět, svatby, kongresy),
i) AD Economy – ekonomické a organizační poradenství (vedení účetnictví, finanční poradenství, ekonomika a management, řízení nákladů),
j) ADI interiér – sanitární příčky a realizace interiérů (šatní skříňky, kancelářský nábytek),
k) SUBTECH – projekce profesí (elektroinstalace, vzduchotechnika, chlazení, vytápění, zdravotně technické instalace, OTK, odvod tepla a kouře, PENB, energetické průkazy).

Těchto 11 firem spolu úzce spolupracuje a dokáže tak zákazníkům nabídnout komplexní služby. Firmy vznikaly postupně, kdy generální ředitel vždy reagoval na vývoj trhu. Vnitřní řády a etický kodex platí pro všechny stejně. Cíle společností jsou také totožné: máme rádi to, co děláme, spokojený klient, flexibilita, kreativita a smyslu plná práce.[68]

5.1 Předmět podnikání

Hlavní činností společnosti Relycon jsou:

- Stavební objekty - kompletní dodávky staveb, především pak realizace a přestavby obchodních řetězců, obchodních jednotek, administrativních a průmyslových budov.

[68] ARCHDESIGN [online]. c2017 [cit. 2017-01-2]. Dostupné z http://www.archdesign.cz/o-archdesign/ad-group/

- Obchodní vestavby a remodeling – zajištění zhotovení nebo přeměny obchodních prostor, spolu s tím je schopna zajistit všechny profese a důležité technologie pro provoz.
- Inženýrská činnost - společnost i v případě potřeby zajišťuje zhotovení projektové dokumentace ve všech stupních provedení, stavební povolení a samozřejmě i kolaudaci stavby.[69]

5.2 Organizační struktura

V čele společnosti Relycon je generální ředitel, jednatel společnosti a ekonomický ředitel. Tyto tři osoby jsou kompetentní jednat v rámci celé AD Group. Okruh vedení společnosti uzavírá ředitel společnosti, který je spolu s obchodním ředitelem zodpovědný za chod firmy. Office manažer přijímá úkoly od obou ředitelů a zajišťuje celé administrativní zázemí firmy. Obchodní ředitel vede tým projektové přípravy a ředitel společnosti tým manažerů zakázek.[70]

5.3 Personální zabezpečení v podniku

Na hlavní pracovní poměr v podniku pracuje 8 zaměstnanců, 2 pracovníci mají uzavřenou příkazní smlouvu a 2 pracují na dohodu o provedení práce.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců

Podnik	Hlavní pracovní poměr	Příkazní smlouva	Dohoda o pracovní činnosti
Jednatel	1		
Ředitel	1		
Obchodní ředitel	1		
Manažer zakázek	3	1	
Projektová příprava	2	1	1
Office manažer			1

Aktuální stav k 1.2.2017

[69]RELYCON [online]. c2017 [cit. 2017-01-2]. Dostupné z http://relycon.cz/index.php/cz/nase-spolecnost
[70] Organizační a funkční schéma společnosti Relycon, s.r.o. viz příloha č. 1

V tuto chvíli má společnost Relycon podstav v podobě chybějících zaměstnanců na pozici projektová příprava a manažer zakázek. Aby firma dokázala zabezpečit všechny poptávky od investorů, potřebovala by další 2 pracovníky na pozici projektová příprava a 4 pracovníky na pozici manažer zakázek. Nyní je firma nucena téměř 1/3 zakázek z kapacitních důvodů odmítnout. I přesto, že podnik přijme pouze 2/3 zakázek, jsou současní zaměstnanci přetěžování.

5.4 Personální oddělení v podniku

Společnost Relycon v rámci AD Group využívá samostatné personální oddělení, které zabezpečují dvě pracovnice. Ředitel společnosti s oddělením při výběru nových zaměstnanců spolupracuje. V oblasti výběru, rozmístění, hodnocení a odměňování pracovníků je v součinnosti s jednatelem společnosti.

6 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

V kapitole 6 jsou detailně popsány jednotlivé kroky pro získávání pracovníků ve společnosti Relycon.

Začátkem popisu jednotlivých etap a kroků můžeme říci, že získávání a výběr pracovníků ve společnosti Relycon, je dle vnitřního etického kodexu prováděn bez ohledu na rasu a barvu pleti, státní příslušnost, náboženské vyznání a v neposlední řadě sexuální orientaci. Společnost Relycon se snaží svým zaměstnancům vytvářet příznivé pracovní prostředí. Udržuje příznivou atmosféru spolupráce, prohlubuje důvěru, solidárnost a sounáležitost s podnikem. Příznivé organizační prostředí pak podporuje podnik právě i novým výběrem pracovníků.

6.1 Plánování lidských zdrojů ve vybraném podniku

Personální plánování vymezuje kolik a jaké pracovníky bude podnik potřebovat. Vychází ze současné analýzy všech zaměstnanců a potřeb podniku. Tyto informace dostává personální oddělení od ředitele společnosti, na základě podnikového plánu pro následující rok. Krátkodobou nouzi o pracovní sílu podniku řeší prací přesčas nebo dohodami o provedení práce. K propouštění pracovníků se podnik uchýlí pouze v případě hrubého porušení pracovní kázně. Podnik řeší nábor nových pracovníků buď v případě, že dojde k uvolnění pracovního místa (odchod do důchodu, mateřská dovolená, výpovědí ze strany pracovníka), nebo z důvodu vzniku nové pracovní pozice v rámci rozšiřování podniku. O nutnosti získávání a uvolňování pracovníků rozhoduje vrcholové vedení podniku ve spolupráci s ředitelem společnosti.

6.1.1 Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa udává souhrnné informace o volném pracovním místě. V podniku jsou písemně zpracovány popisy, vymezení a náplň pracovních míst. Pokud

se v podniku plánují změny, jako například výběr nových zaměstnanců, přesuny v rámci AD Group, nebo změny v organizaci práce, tak se pracovní obsah aktualizuje.

6.1.2 Charakteristika pracovního místa

Společnost Relycon nejčastěji obsazuje pozici manažer zakázek a projektová příprava.

Specifikace a požadavky pracovního místa Manažer zakázek

Ideální kandidát na pozici manažer zakázky má:

- min. SŠ stavební vzdělání,
- znalost MS Office, rozpočtových programů, AutoCAD,
- komunikační dovednosti a vyjednávací schopnosti na vysoké úrovni,
- samostatnost při plnění pracovních povinností,
- řídící schopnosti,
- odolnost proti stresu, produktivitu při řešení problémů,
- vysokou časovou flexibilitu a loajalitu vůči společnosti,
- řidičský průkaz sk. B – aktivní řidič,
- znalost AJ, NJ výhodou.

Očekávání podniku:

- řízení procesů na stavbě na území ČR a SR,
- spolupráci na přípravě a sestavování nabídek,
- podílení se na výběru subdodavatelů,
- komunikaci s investorem,
- řízení ekonomiky staveb,
- řízení případných reklamací na realizovaných zakázkách,
- řízení logistiky výstavby v návaznosti na harmonogram.

Specifikace a požadavky pracovního místa Projektová příprava

Ideální kandidát na pozici projektová příprava má:

- min. SŠ stavební vzdělání,
- praxi alespoň 5 let při řízení staveb, výhodou jsou zkušenosti při přestavbách obchodních jednotek, hypermarketů apod.,

- znalost MS Office, rozpočtových programů, AutoCAD,
- komunikační dovednosti na vysoké úrovni, vynikající vyjednávací schopnosti,
- samostatnost při plnění pracovních povinností,
- řídící schopnosti,
- odolnost proti stresu při řešení problémů,
- vysokou časovou flexibilitu a loajalitu vůči společnosti,
- řidičský průkaz skupiny B - aktivní řidič,
- znalost AJ, NJ výhodou.

Očekávání podniku:

- řízení všech procesů na stavbě na území ČR a SR,
- spolupráce při přípravě a sestavování nabídek,
- sestavování výběru subdodavatelů,
- spokojenost zákazníků ve všech fázích stavby,
- ziskovost staveb,
- řešení případných reklamací na realizovaných zakázkách.

6.1.3 Plánování náboru

Před zahájením samotného procesu získávání pracovníků stanovuje ředitel společnosti hlavní kritéria, jež jsou vodítkem pro definování požadavků na pracovníka. Tyto znaky dále slouží k posudku vhodnosti uchazečů, kteří se o nabízenou pracovní pozici ucházejí. Při stanovení kritérií podnik vychází z aktuální pracovní náplně a požadavků ředitele společnosti.

Postup pro získání pracovníků závisí na tom, jaká pracovní pozice se bude obsazovat. Rozhodnutí, jaký zdroj bude použit pro výběr uchazeče na volnou pracovní pozici, závisí v první řadě na úsudku personálního oddělení.

6.2 Metody k získávání pracovníků

Společnost Relycon pro obsazování pracovních pozic využívá různé metody k získání pracovníků. Význačný vliv pro výběr metody při obsazování pracovní pozice je v první řadě čas, ve kterém je potřeba nové pracovní místo obsadit, dostupnost vhodných kandidátů a určené finanční prostředky.

6.2.1 Ústní dotaz

Tato metoda je ve firmě Relycon využívána poměrně často, jako metoda doplňková v kombinaci s jinou metodou. V případě uvolnění pracovního místa se zaměstnanci firmy informují u svých známých, zda nevědí o vhodném kandidátovi, nebo jestli oni sami nechtějí pro firmu pracovat.

6.2.2 Doporučení

Stejně jako předchozí metoda - ústní dotaz, je i tento způsob získávání zaměstnanců ve firmě využíván v kombinaci s jinou metodou. Jako motivaci stávajícímu pracovníkovi za doporučení a následný příchod nového zaměstnance, který projde zkušební dobou, vyplácí firma finanční odměnu.

6.2.3 HR marketing

Metodu HR marketingu personální oddělení spíše nevyužívá. Doposud nejsou zaznamenávány žádné statistiky z náborů. Společnost inzeruje pouze cíleně na portálu jobs.cz.

6.2.4 Personální agentury

Firma Relycon spolupracuje s personální agenturou Grafton. Spolupráce je velmi ojedinělá, z důvodu finanční náročnosti.

6.2.5 Inzerování na internetu (E-recruitment)

Informaci o volném pracovním místě společnost Relycon vždy zveřejňuje na placeném portálu www.jobs.cz. Dále na neplacených portálech archiweb, komora ČKA a ČKAIT. Žádné sociální sítě ani jiné portály pro nábor zaměstnanců nejsou využívány.

6.3 Volba dokumentů požadovaných od uchazeče

Požadované dokumenty od uchazečů o zaměstnání se ve firmě odvíjejí od volné pracovní pozice. Od všech uchazečů na hlavní pracovní poměr vyžaduje firma životopis, osobní dotazník, doklady o vzdělání a praxi. Od uchazečů na kvalifikovaná pracovní místa a vedoucí pozice navíc požaduje i motivační dopis. U uchazečů na dohodu o pracovní činnosti a dohodu o provedení práce firma požaduje osobní dotazník a životopis.

7 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

V této kapitole jsou detailně rozepsány jednotlivé kroky při výběru pracovníků ve společnosti Relycon. Postup při výběru pracovníků v podniku se odvíjí od toho, jaká pracovní pozice je momentálně volná a zda podnik chce přijmout pracovníky na hlavní pracovní poměr či dohodu o provedení práce. Za výběr zaměstnanců zodpovídá vedení společnosti.

Na konci kapitoly bude vylíčeno jedno z výběrových řízení, které se konalo ve vybraném podniku 11/2016. Cílem bylo obsazení pracovníka na pozici manažer zakázky. Tento příklad by měl vyobrazit, jak je získávání a výběr pracovníků ve vybraném podniku personálním oddělením aktuálně zajišťován.

7.1 Předvýběr

Předvýběr uchazečů se provádí v průběhu inzerované pozice. Personální oddělení postupně přeposílá všechny kandidáty, kteří splňují základní požadavky firmy řediteli společnosti. Ředitel společnosti na základě předložených dokumentů vybírá kandidáty, dle předem stanovených kritérií pro nové pracovní místo. Na základě předložených dokumentů jsou uchazeči o pracovní místo rozděleni do dvou skupin, a to na uchazeče vhodné a uchazeče nevhodné. Nevhodným uchazečům zasílá personální oddělení poděkování za zájem o nabízenou práci a zdvořilé odmítnutí. Dále všem vrací dodané dokumenty.

Pokud má podnik dostatečný počet zcela vhodných kandidátů, pozve je k osobnímu pohovoru. Za dostatečný počet podnik pokládá 5 až 6 uchazečů na jedno pracovní místo.

Pokud jsou dodané dokumenty nejasné nebo nedostačující, společnost požádá uchazeče o pracovní místo (telefonicky či e-mailem) o doplnění, ujasnění nebo doložení chybějících dokumentů.

7.2 Osobní pohovor

Osobní pohovor je základní metodou využívanou ve vybraném podniku. Na přípravě osobního pohovoru se podílí personální oddělení a ředitel společnosti.

Ve velké většině první kolo s vybranými kandidáty provede personální oddělení. Uchazečům kladou otázky typu, proč si vybrali právě náš podnik pro jejich kariéru, kde před tím pracovali, proč ze svého zaměstnání odešli, nebo chtějí odejít. Přitom zkoumají, především psychologický profil uchazeče, jeho gesta, zda je uchazeč schopen na otázky reagovat ihned, jeho odpovědi jsou strohé nebo rozvinuté, atd.

Z prvního obecného kola napíše personální oddělená řediteli společnosti, jaký na ně kandidát zanechal dojem. Nejlepší kandidáty si ředitel společnosti pozve do druhého kola, kde uchazeče čeká nejen osobní pohovor, ale i test.

7.3 Testování uchazečů

Při každém výběrovém řízení firma využívá znalostní a dovednostní testy, které prověřují hloubku vědomostí nebo ovládání odborných zvyků, dále jednoduché testy, při nichž uchazeč o zaměstnání zpracuje určený pracovní postup či ukázku práce. Kupříkladu při obsazování pracovní pozice projektová příprava, jsou použity testy z oblasti stavebnictví, AutoCAD, RTS stavitel, Microsoft Excel, Microsoft Word. Při obsazování pracovní pozice Manažer zakázky jsou navíc ověřovány znalosti anglického jazyka, z důvodu zahraničních investorů. Za optimální stav dosažených bodů považuje firma 70% – 100%.

7.4 Assesment centrum

Případovou metodu assessment centrum vybraný podnik z části využívá. Praktická část zahrnuje u projektové přípravy sestavení rozpočtu, z poskytnutých materiálů. Kandidáti na pozici projektový manažer sestavují harmonogram prací za pomocí výkresové dokumentace. Kolektivní cvičení podnik neprovádí.

7.5 Personální diagnostika

Jak již zmiňuji v kapitole 4.5, jedná se o metodu, která hledá všechno pozitivní a kladné co lze v člověku nalézt. Úkolem našeho personálního oddělení je najít v uchazeči vhodné charakteristiky pro výkon nabízené pracovní pozice. Pokud převažují klady pro danou pozici, doporučí kandidáta podniku.

7.6 Reference z bývalého zaměstnání

V případě, že uchazeč splní všechny požadavky podniku, tedy projde přes osobní pohovor a testování na personálním oddělení a u ředitele společnosti, jako další krok podnik zajímají reference z bývalého zaměstnání.
Předložené reference uchazečem prověřuje personální oddělení telefonicky.

7.7 Závěrečná fáze výběru uchazeče

Na základě závěrečného hodnocení uchazečů je vybrán nejvhodnější kandidát, který splnil všechna kritéria podniku o volné pracovní místo. Tento uchazeč je kontaktován personálním oddělením, aby se dostavil do sídla podniku, kde mu ředitel společnosti sdělí rozhodnutí o přijetí. Uchazeči je nabídnuta smlouva a je mu sdělena mzda, v této fázi se kandidát ještě může rozhodnout, že nabízenou pozici nepřijme, např. z důvodu nízkého nástupního platu, nebo ještě jiné nabídky.

Na rozhodnutí jsou zpravidla 2-3 dny. V tomto období si podnik ostatní vhodné uchazeče drží v permanenci. Jakmile je s vhodným uchazečem smlouva podepsaná, personální oddělení ostatním neúspěšným uchazečům sdělí uctivé odmítnutí s poděkováním za zájem. V případě, že vhodný kandidát smlouvu odmítne, personální oddělení pozve kandidáta, který se umístil na druhém místě. V případě, že se podniku nepodaří nového zaměstnance přijmout, celé výběrové řízení se opakuje.

7.8 Příklad výběrového řízení na pozici manažer zakázky

Příklad výběrového řízení popisuje konkrétní nábor na pozici manažer zakázky. Volné pracovní místo vzniklo po skončení zaměstnance ve zkušební době z důvodu, nesplnění pracovní náplně. Na skončení pracovního poměru se zaměstnanec s podnikem dohodl. Nového kandidáta bylo potřeba přijmout rychle, z důvodu probíhající stavby a podstavu pracovníků.

Personální oddělení ve spolupráci s ředitelem společnosti aktualizovali nabídku pro nábor na manažera zakázky. Personální oddělení poté umístilo volné pracovní místo na portál jobs.cz.

Volné pracovní místo bylo zveřejněno 2.11.2016 a obsahovalo název společnosti, popis pracovní pozice, očekávání podniku vůči uchazeči, nabídku podniku směrem k uchazeči v podobě typu pracovního poměru a místa výkonu práce, zaměstnanecké výhody a benefity, požadované dokumenty a termín uzávěrky přijímání životopisů.[71]

Výběr kandidátů na tuto pracovní pozici měl tři fáze:

První fáze

Na pracovní pozici Manažer zakázky se po dobu 30 dní přihlásilo celkem 18 uchazečů. Na základě prozkoumání předložených dokumentů personální oddělení ihned vyřadilo 7 uchazečů, kteří nesplňovali podnikem stanovená základní kritéria (stavební vzdělání, řidičský průkaz skupiny B, znalost AJ nebo NJ, trestní bezúhonnost).
Ostatní uchazeči byli roztříděni na dvě skupiny – uchazeči vhodní, kterých bylo 6 a uchazeči nevhodní, kterých bylo 5.
Pěti nevhodným uchazečům bylo zasláno zdvořilé písemné odmítnutí, které obsahovalo poděkování za jejich zájem, a byly jim vráceny dodané dokumenty.
Vhodní uchazeči byli pozváni k prvnímu kolu výběrového řízení, které provedlo personální oddělení, které dále na základě osobního setkání provedlo psychologický profil kandidáta a prověřovalo pravdivost zaslaného životopisu.

[71] Vzor oznámení o výběrovém řízení je uveden v příloze č. 2

Seznam připravených otázek personálního oddělení:

- Z jakého důvodu máte zájem o námi nabízenou pracovní pozici?
- Co se Vám líbí na naší pracovní nabídce?
- Proč bychom měli právě Vás vybrat na tuto pracovní pozici?
- Víte něco o společnosti Relycon?
- Jakou náplň práce jste vykonával/a v posledním zaměstnání a co byla Vaše odpovědnost?
- Jaké dovednosti z vaší dosavadní praxe u nás můžete využít?
- Co Vás vede ke změně zaměstnání? Jaký byl důvod odchodu z předchozího zaměstnání?
- Jaký je váš profesní cíl ve výhledu pěti let?
- Jakým způsobem řešíte konfliktní situace? Uveďte příklad.
- Jak byste ohodnotil/a své komunikační schopnosti?
- V případě potřeby práce přesčas, jste ochotný/a vyhovět zaměstnavateli?
- Pozice manažera zakázky vyžaduje jezdit na služební cesty a pracovat o víkendech a svátcích. Jste s těmito fakty srozuměn?
- Jste ochotný/á nést vysokou odpovědnost?
- Umíte zvládat stresové situace?
- Z jakého místa budete dojíždět do práce? Jste aktivní řidič/řidička?
- Jaké jsou vaše představy osobního ohodnocení?
- Kdy můžete nastoupit do nového zaměstnání?

Následně řediteli společnosti personální oddělení předloží ty nevhodnější kandidáty do druhého kola. Tito kandidáti byli 3.

Druhá fáze

V této fázi byli kandidáti postupně pozváni do sídla firmy, kde proběhl osobní pohovor s ředitelem společnosti, který uchazeči představil firmu, sdělil mu podrobnou náplň pracovní činnosti, očekávání firmy a nabídku firmy za výkon pracovní činnosti. Poté proběhlo písemné testování uchazeče. Test se skládal z formátování textů na základě zadání v programu Word, jednoduché počítání cen materiálů za pomocí funkcí v programu Excel, test z anglického jazyka a sestavení jednoduchého harmonogramu pomocí dodané projektové dokumentace. Testová část trvá jednu hodinu.

Třetí fáze

Personální oddělení vyhodnotilo všechny oblasti testů všech třech kandidátů a zaslalo je řediteli společnosti. Ten posuzuje výsledky z testů v kombinaci se svými dojmy, které v něm uchazeč zanechal. Může se tedy stát, že ředitel upřednostní kandidáta s nižším počtem bodů dosažených v testech. V tomto konkrétním případě dopadly testy velmi podobně a to 1. uchazeč dosáhl úspěšnosti 58%, 2. uchazeč 64% a 3. uchazeč 65%. Dosažený počet bodů nebyl příliš vysoký, vzhledem k obtížnosti testů. Firma si stanovila optimální stav mezi 70% - 100%. V případě, že by podnik na výběr nového zaměstnance nespěchal, výběrové řízení by se opakovalo. Tyto předložené skutečnosti vzal ředitel společnosti do úvahy a přidal k nim své osobní dojmy z uchazečů a nechal si pozvat uchazeče číslo 2, jako nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici. Vybraný uchazeč pozvání přijal a dostavil se do podniku k jednání o smlouvě a mzdových podmínkách. Na podmínkách s nejvhodnějším uchazečem se ředitel společnosti domluvil a uchazeč byl na pracovní pozici manažer zakázky přijat. Ostatním uchazečům personální oddělení poděkovalo za jejich zájem a sdělilo jim vyjádření o nepřijetí na volné pracovní místo. Uchazečům byly vráceny dodané materiály.

8 METODIKA VÝZKUMU

8.1 Metoda výzkumných dat

Jako metodu výzkumu jsem použila kvantitativní metodu zkoumání a na sběr konkrétních dat jsem využila dotazník.

8.1.1 Dotazník

Dotazník je v podstatě ústní převedení otázek do písemné formy. Jeho prostřednictvím lze zkoumat nejrůznější psychologické skutečnosti. Oproti rozhovoru není dotazník tak náročný na čas a jeho zpracování.

Při sestavování dotazníku jsem dávala pozor, aby otázky byly správně formulovány. Vyvarovala jsem se otázek typu hypotetických: „Co byste dělali, kdyby …“ mají omezenou hodnotu, i když respondenti o daných problémech začnou přemýšlet. Navádějící otázky typu: „Nemyslíte si, že by to mělo být tak a tak …“ vybízí ke kladné odpovědi. Dotazník je přesný, úplný, jasný. Otázky jsou jednoduché a srozumitelné, relevantní, seřazeny v logickém pořadí, jednoznačné a nevyvolávající rozpory.[72]

Dotazník jsem sestavila v souladu s oborem vybraného podniku pro stavební firmy a absolventy stavební fakulty. Dotazník se skládal z patnácti uzavřených otázek a jedné otevřené otázky. V hlavičce dotazníku jsem popsala, pro jaké účely dotazníkové šetření provádím, že je zcela anonymní a poděkování za vyplnění. Respondent měl zatrhnout jednu nebo více odpovědí, vždy dle pokynů u konkrétní otázky. Poslední otevřená otázka vyžadovala psaný text. Patnáct otázek bylo povinných, jedna otázka byla nepovinná. Dotazník jsem sestavila elektronický přes aplikaci docs.google.com na základě svých teoretických poznatků, konzultací s obchodním ředitelem vybraného podniku a konzultací s vedoucím mé diplomové práce.[73]

[72]SURVIO [online]. c2017 [cit. 2017-04-3] Dostupné z http://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-tvorba-otazek-a-struktura-dotazniku
[73] Dotazník viz příloha č. 3

8.2 Výběr respondentů

Vybraný podnik působí ve stavebním oboru, proto i výběr respondentů byl z tohoto oboru. Dotazník jsem nejprve rozeslala e-mailem mezi stavební firmy působící ve stavebním oboru. Počet oslovených firem byl 45, s tím, že jsem požádala o šíření mezi ostatní jejich kolegy. Následně jsem požádala absolventy a budoucí absolventy fakulty stavební o vyplnění dotazníku pomocí uzavřené facebookové skupiny FAST VUT Brno.

Cíl pro návratnost vyplněných dotazníku jsem si stanovila počtem 100 ks. Brala jsem v potaz neochotu vyplnění dotazníku, pracovní nebo studijní vytíženosti oslovených lidí. Nakonec se mi podařilo získat 111 vyplněných dotazníku, což považuji za velký úspěch.

Vybraný soubor tvořili respondenti od 20 do 50 a více let, muži i ženy, zaměstnanci stavebních firem a absolventi stavební fakulty.

8.3 Zpracování a analýza dat

Měla jsem k dispozici data ze 111 vyplněných dotazníků, tyto data jsem se rozhodla analyzovat dvojím způsobem. První způsob obsahuje kompletní výsledky bez jakéhokoliv rozdělení a druhý způsob interpretace dat je rozdělen dle generací.

9 VÝSLEDKY A INTERPRETACE DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

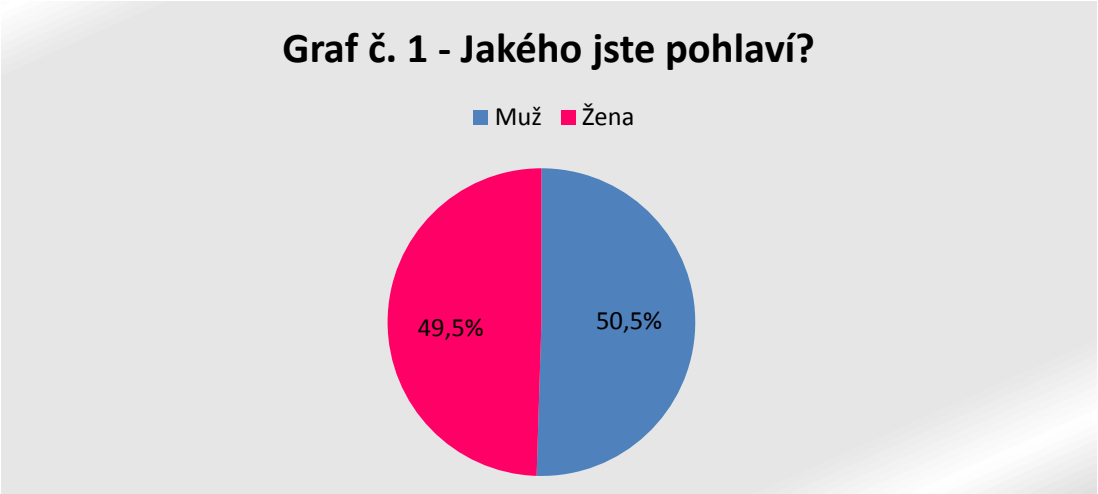
9.1 Vyhodnocení dotazníku bez kritéria rozdělení

V této části bude následovat grafické a písemné zhodnocení všech otázek dotazníku bez kritéria rozdělení. Každou nejdříve zopakuji a poté ji interpretuji.

1. Jakého jste pohlaví?

Tabulka 5: Pohlaví respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	56	50,50%
Žena	55	49,50%



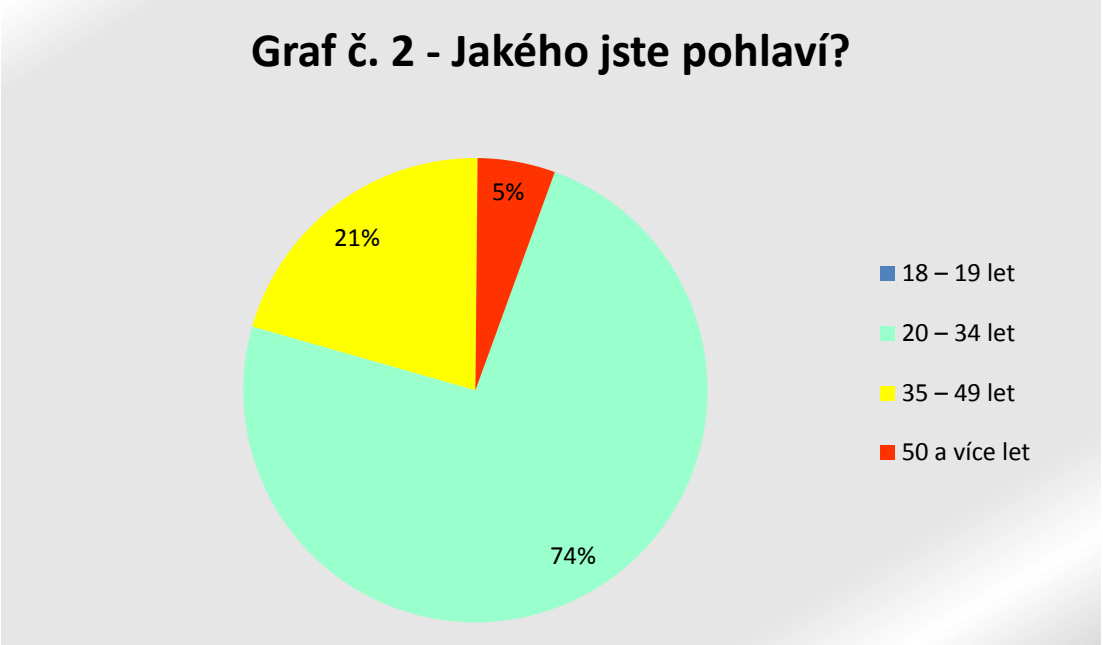
Graf 1: Pohlaví (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z grafu vyplývá, že se na dotazníkovém průzkumu účastnilo stejné procento žen i mužů. V minulosti stavebnímu oboru dominovali muži. Dnes můžeme říci, že se o stavební obor zajímají obě pohlaví, bez rozdílu převahy. Respondenti u tohoto typu otázky mohli odpovídat pouze jednou možnou variantou odpovědi.

2. Jaký je Váš věk?

Tabulka 6: Věk respondentů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 – 19 let	0	0%
20 – 34 let	82	73,9%
35 – 49 let	23	20,7%
50 a více let	6	5,4%



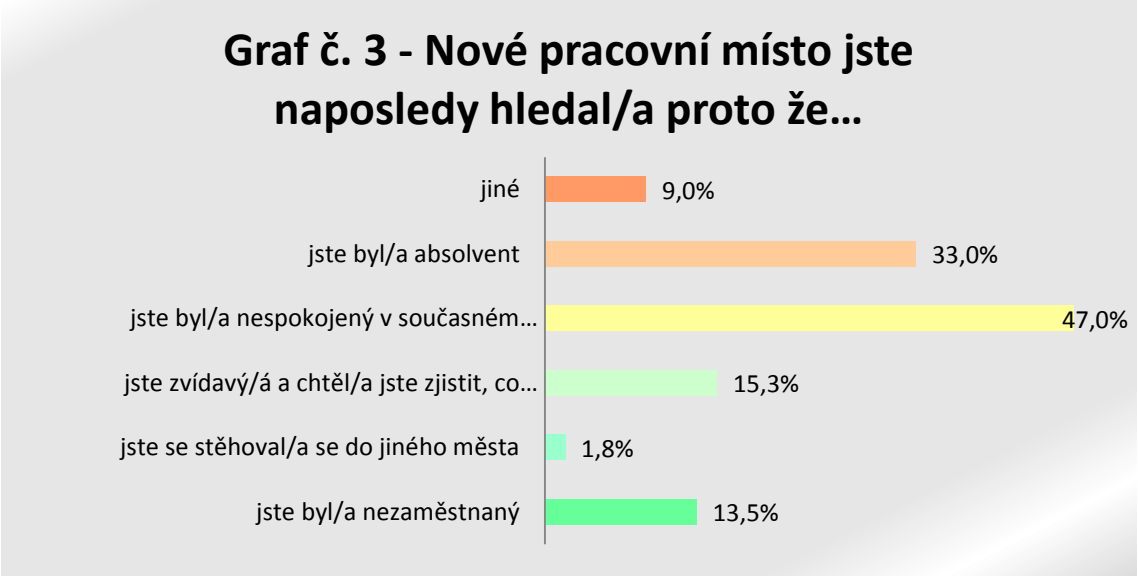
Graf 2: Věk (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z grafu je patrné, že mezi oslovenými respondenty převládá generace Y a to celými 73,9% všech dotazovaných. Takto vysoké procento přikládám hlavně osloveným absolventům stavební fakulty v Brně. Generace Z nemá v průzkumu jediné zastoupení, což znamená, že žádná oslovená stavební firma nezaměstnává mladší osoby 20 let. Generace X je v průzkumu zastoupena 21% a generace Baby Boomers 5%. Respondenti u tohoto typu otázky mohli odpovídat pouze jednou možnou variantou odpovědi.

3. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto že…

Tabulka 7: Nové pracovní místo

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
jste byl/a nezaměstnaný	15	13,5%
jste se stěhoval/a se do jiného města	2	1,8%
jste zvídavý/á a chtěl/a jste zjistit, co momentálně trh nabízí	17	15,3%
jste byl/a nespokojený v současném zaměstnání	47	47%
jste byl/a absolvent	33	33%
jiné	10	9%



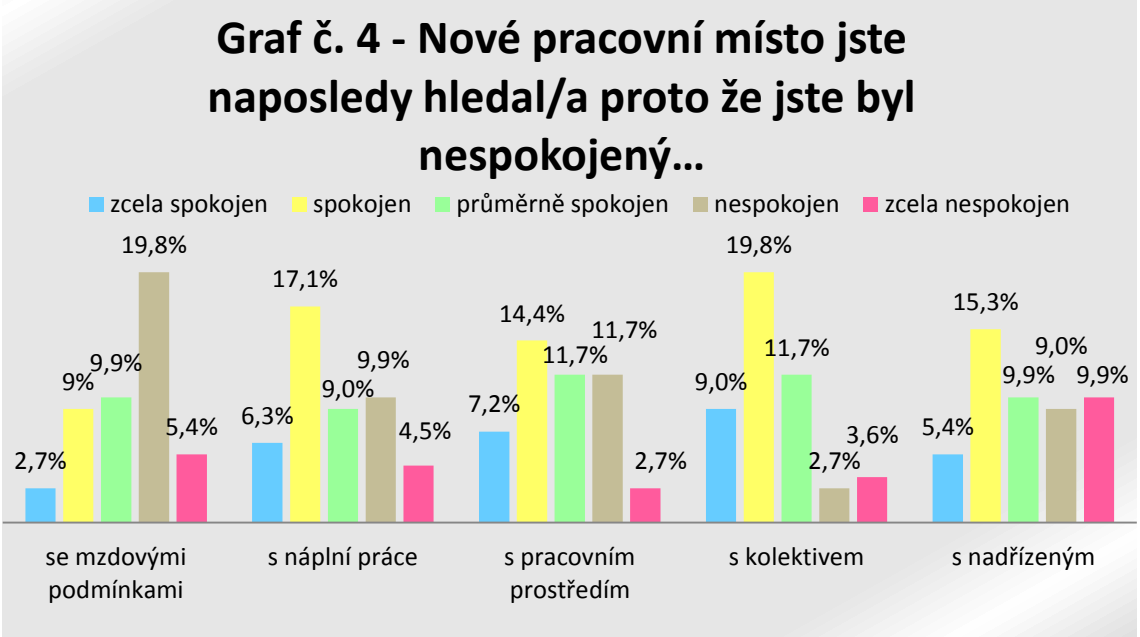
Graf 3: Nové pracovní místo (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z výsledku průzkumu vyplývá, že respondenti nejčastěji hledali pracovní místo, protože byli v současném zaměstnání nespokojeni. Z následující otázky vyplyne, co je nejčastějším důvodem změny zaměstnání. 33% dotazovaných respondentů hledalo zaměstnání ihned po studiu. 9% dotazovaných uvedlo možnost jiné, nejčastější odpověď této možnosti byla, že respondenti hledali zaměstnání při studiu jako brigádu nebo po mateřské dovolené. Z výsledku výzkumu můžeme také vyčíst, že 15,3% chodí na pohovory, jen aby zjistili, co momentálně trh nabízí. Pouze 13,5% dotazovaných hledalo zaměstnání, proto že byli nezaměstnáni. Na otázku číslo 3, mohli respondenti odpovídat více možnostmi.

4. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto, že jste byl nespokojený…

Tabulka 8: Nespokojenost v zaměstnání

Odpovědi	Zcela spokojen	Spokojen	Průměrně spokojen	Nespokojen	Zcela nespokojen
se mzdovými podmínkami	2,7%	9%	9,9%	19,8%	5,4%
s náplní práce	6,3%	17,1%	9,0%	9,9%	4,5%
s pracovním prostředím	7,2%	14,4%	11,7%	11,7%	2,7%
s kolektivem	9,0%	19,8%	11,7%	2,7%	3,6%
s nadřízeným	5,4%	15,3%	9,9%	9,0%	9,9%



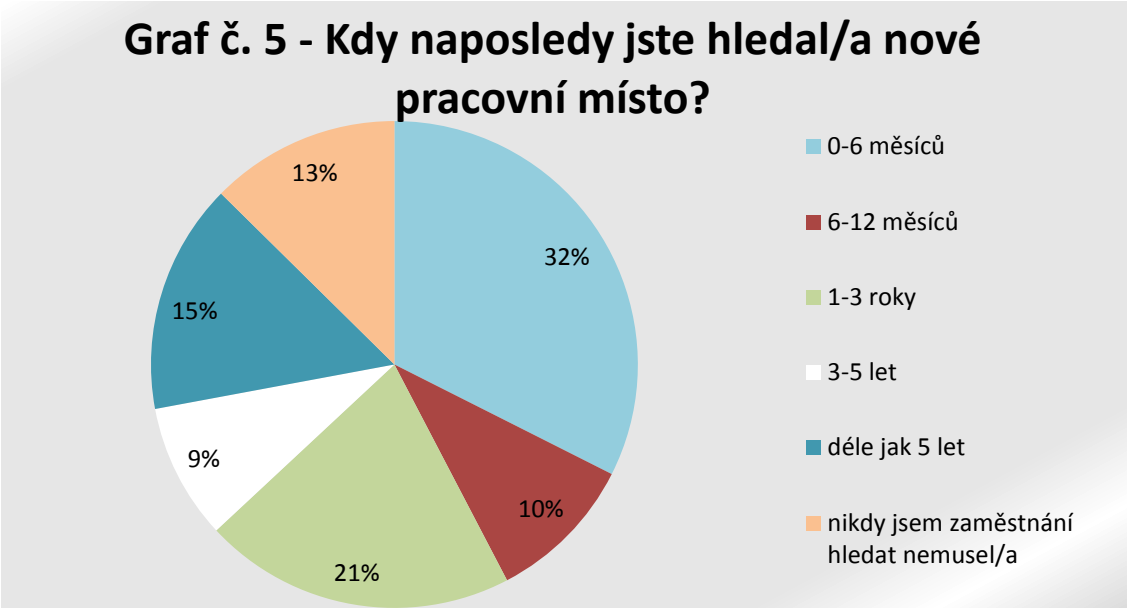
Graf 4: Nespokojenost se zaměstnáním (Zdroj: Vlastní průzkum)

Na otázku č. 4. odpovídali pouze respondenti, kteří odpověděli na otázku č. 3, že byli nespokojeni v současném zaměstnání. Největší nespokojenost, která vedla respondenty ke změně povolání, byla 25,2% nespokojenost se mzdovými podmínkami, dále 18,9% se svým nadřízeným, 14,4% s pracovním prostředím a stejným procentem s náplní práce. Nejméně plyne nespokojenost s pracovním kolektivem, můžeme tedy říci, že zaměstnanci mezi sebou vychází dobře, což potvrzuje i procento spokojenosti 40,5%. Respondenti museli odpovídat na všechny zadané podotázky škálou od zcela spokojen až po zcela nespokojen.

5. Kdy naposledy jste hledal/a nové pracovní místo?

Tabulka 9: Kdy naposledy hledali respondenti práci

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
0-6 měsíců	36	32,4%
6-12 měsíců	11	9,9%
1-3 roky	23	20,7%
3-5 let	10	9,0%
déle jak 5 let	17	15,3%
nikdy jsem zaměstnání hledat nemusel/a	14	12,6%



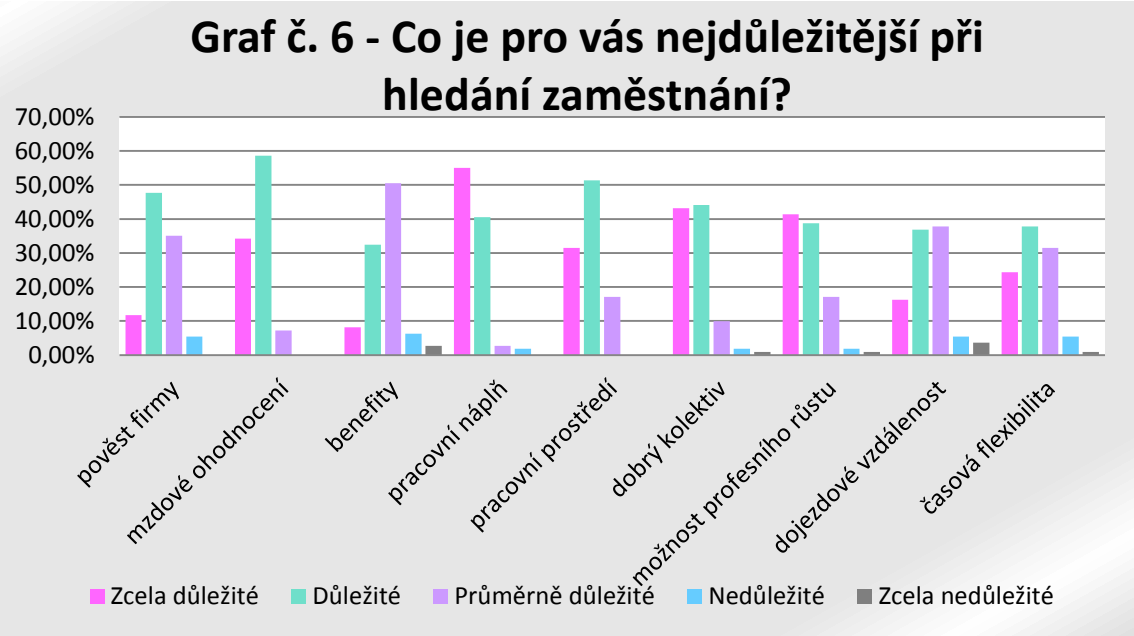
Graf 5: Kdy naposledy hledali respondenti pracovní místo (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z grafu je patrné, že 32% respondentů hledalo zaměstnání v období 0-6 měsíců, tento výsledek přisuzuji, osloveným absolventům stavební fakulty, která měla státní závěrečné zkoušky na konci měsíce ledna. Mezi respondenty jsou v 15% dlouhodobě zaměstnaní lidé. Zajímavý je výsledek odpovědi na podotázku: nikdy jsem nemusel/a hledat zaměstnání. Celých 13% dotazovaných, své zaměstnání nehledalo, zřejmě jim bylo pracovní místo nabídnuto či doporučeno od známého. Respondenti na otázku č. 5 odpovídali pouze jednou možností.

6. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání?

Tabulka 10: Nejdůležitější faktor při hledání zaměstnání

Odpovědi	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
pověst firmy	11,7%	47,7%	35,1%	5,4%	0%
mzdové ohodnocení	34,2%	58,6%	7,2%	0%	0%
benefity	8,1%	32,4%	50,5%	6,3%	2,7%
pracovní náplň	55%	40,5%	2,7%	1,8%	0%
pracovní prostředí	31,5%	51,4%	17,1%	0%	0%
dobrý kolektiv	43,2%	44,1%	9,9%	1,8%	0,9%
možnost profesního růstu	41,4%	38,7%	17,1%	1,8%	0,9%
dojezdová vzdálenost	16,2%	36,9%	37,8%	5,4%	3,6%
časová flexibilita	24,3%	37,8%	31,5%	5,4%	0,9%



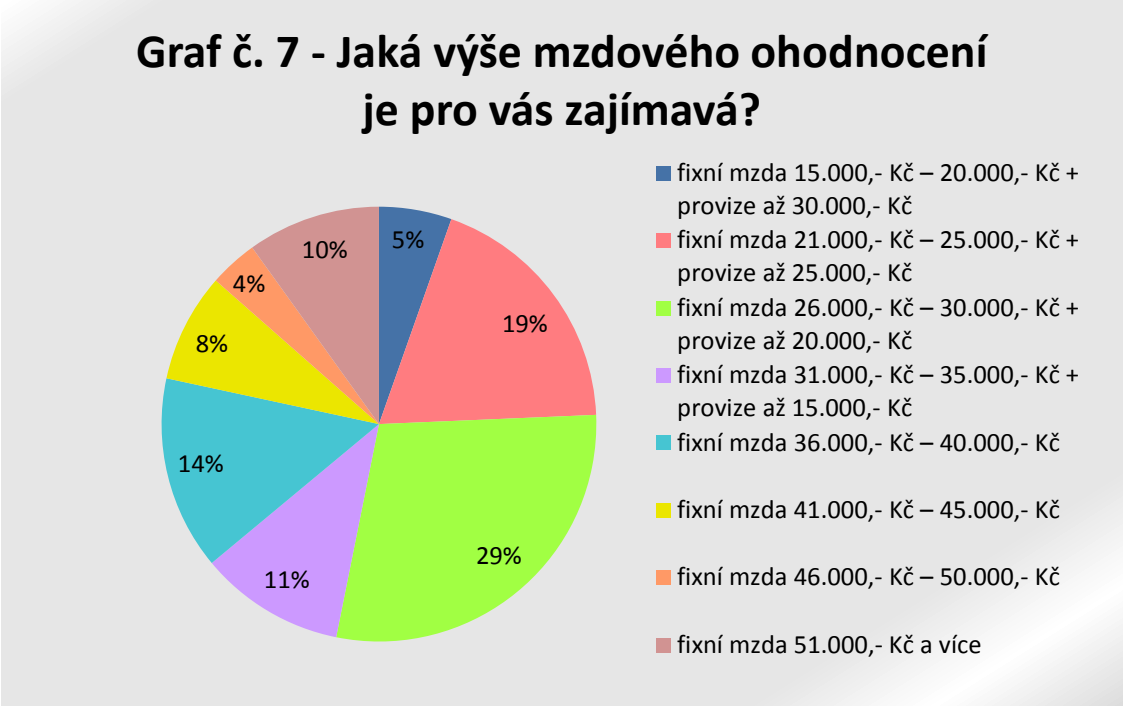
Graf 6: Nejdůležitější faktor při hledání zaměstnání (Zdroj: Vlastní průzkum)

Oslovení respondenti pokládají za zcela důležité při hledání zaměstnání, aby bylo adekvátní jejich mzdové ohodnocení a to celkovým počtem 92,8%. Za důležité respondenti pokládají také pracovní prostředí a pracovní náplň. Z toho vyplývá, že osloveným nejde jen o dobré platové podmínky, ale zároveň chtějí, aby je jejich povolání bavilo a cítili se v něm dobře. Na otázku číslo 6 bylo třeba odpovědět ve škále od zcela spokojen, do školy zcela nespokojen, na všechny zadané podotázky.

7. Jaká výše mzdového ohodnocení je pro vás zajímavá?

Tabulka 11: Mzdové ohodnocení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
fixní mzda 15.000,- Kč – 20.000,- Kč + provize až 30.000,- Kč	6	5,4%
fixní mzda 21.000,- Kč – 25.000,- Kč + provize až 25.000,- Kč	21	18,9%
fixní mzda 26.000,- Kč – 30.000,- Kč + provize až 20.000,- Kč	32	28,8%
fixní mzda 31.000,- Kč – 35.000,- Kč + provize až 15.000,- Kč	12	10,8%
fixní mzda 36.000,- Kč – 40.000,- Kč	16	14,4%
fixní mzda 41.000,- Kč – 45.000,- Kč	9	8,1%
fixní mzda 46.000,- Kč – 50.000,- Kč	4	3,6%
fixní mzda 51.000,- Kč a více	11	9,9%



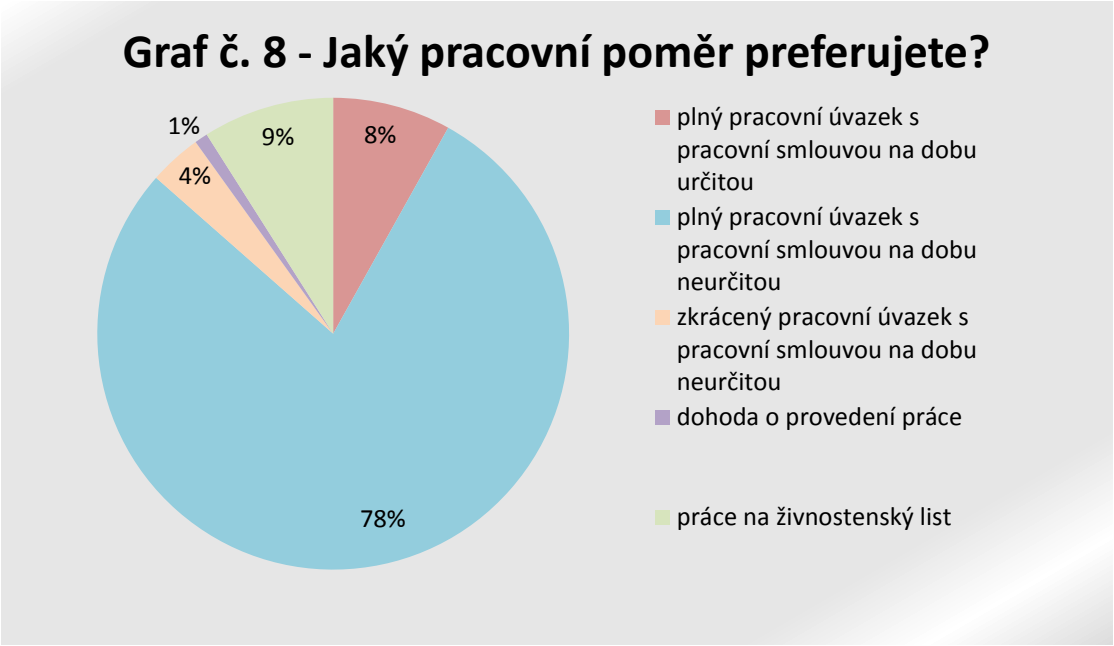
Graf 7: Mzdové ohodnocení (Zdroj: Vlastní průzkum)

Pro 29% oslovených respondentů, je nejzajímavější mzdové ohodnocení 26.000,- Kč – 30.000,- Kč + provize až 20.000,- Kč. Otázka zahrnovala fixní mzdu + provizi nebo jen fixní mzdu. Z výsledu je patrné, že 64% má zájem o fix + pohyblivou částku mzdy.

8. Jaký pracovní poměr preferujete?

Tabulka 12: Pracovní poměr

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu určitou	9	8,1%
plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou	87	78,4%
zkrácený pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou	4	3,6%
dohoda o provedení práce	1	0,9%
práce na živnostenský list	10	9%



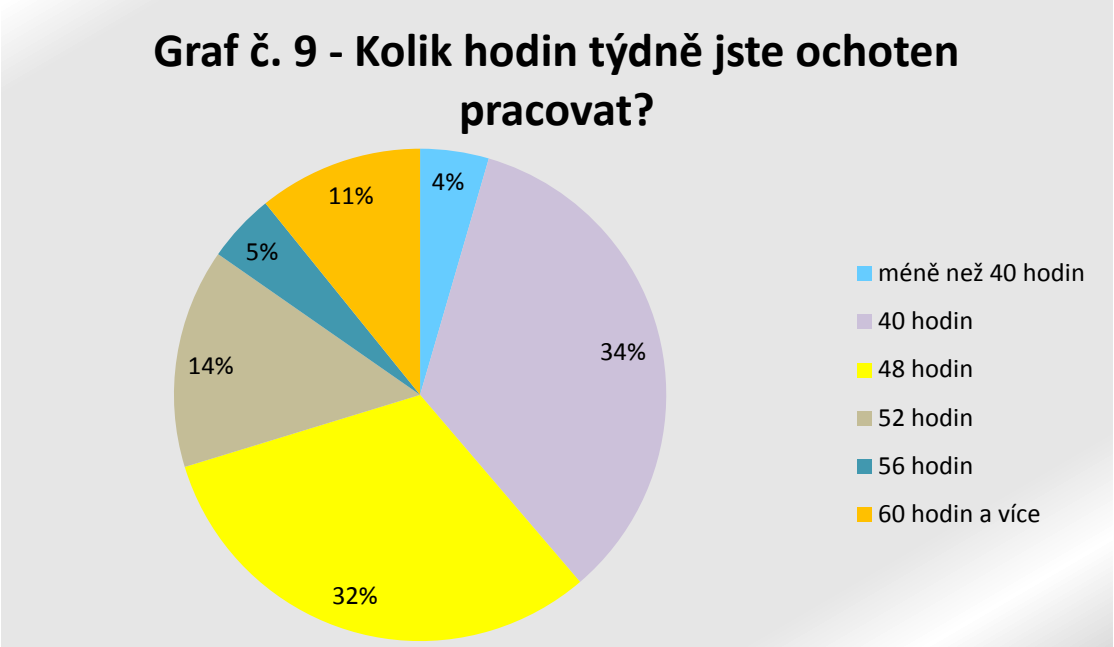
Graf 8: Pracovní poměr (Zdroj: Vlastní průzkum)

Nejvíce preferovaný pracovní poměr oslovených respondentů, je plný pracovní úvazek se smlouvou na dobu neurčitou, což není až tak překvapivé. Lidé obecně mají rádi jistotu.

9. Kolik hodin týdně jste ochoten pracovat?

Tabulka 13: Ochota pracovat

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 40 hodin	5	4,5%
40 hodin	38	34,2%
48 hodin	35	31,5%
52 hodin	16	14,4%
56 hodin	5	4,5%
60 hodin a více	12	10,8%



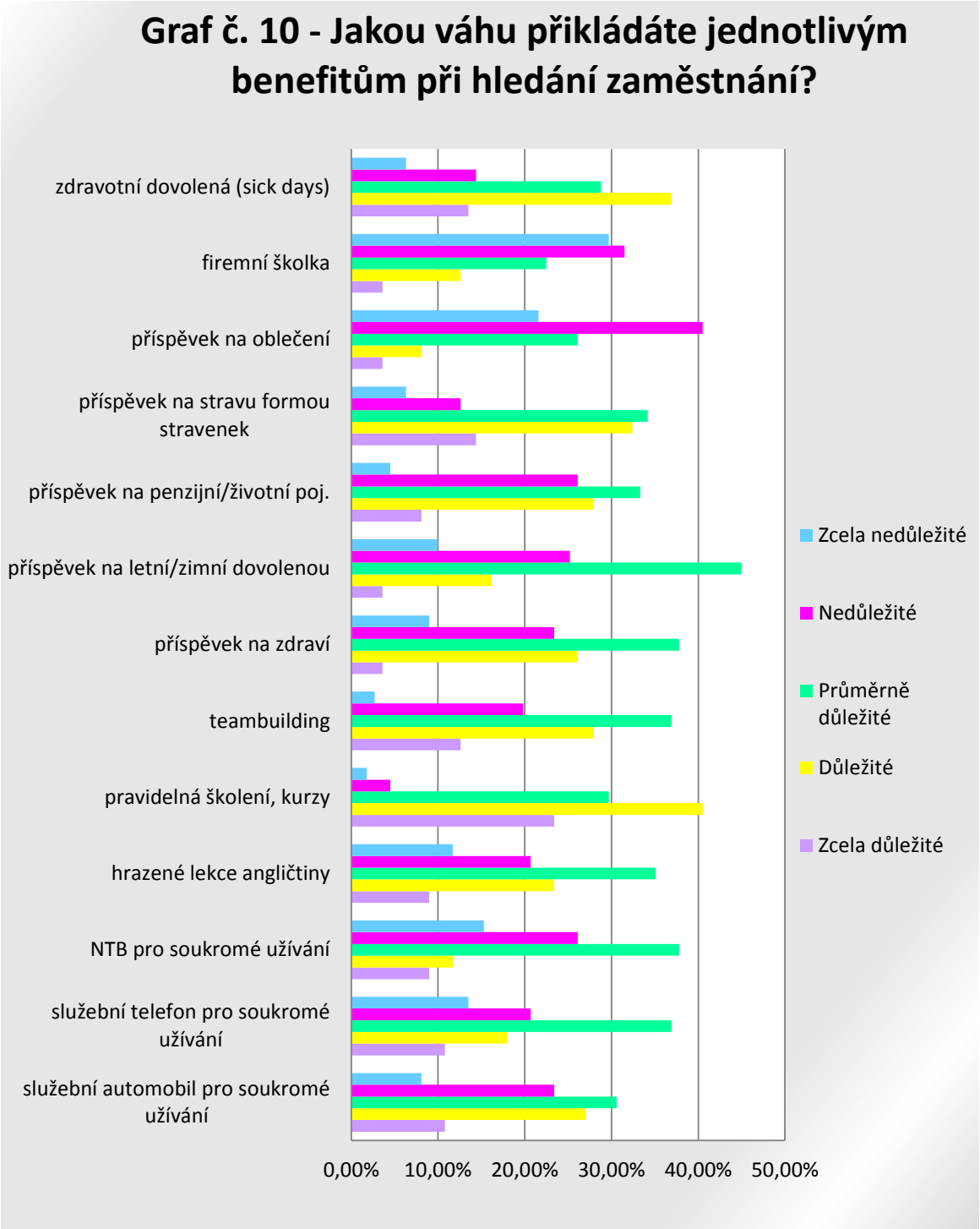
Graf 9: Ochota pracovat (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z grafu je patrné, že 34% z oslovených lidí jsou ochotni pracovat 40 hodin týdně, 32% více než 48 hodin/týdně, 14% 52 hodin/týdně a překvapivě i 11% 60 a více hodin týdně. Výsledky jsou v souladu s oborem stavebním, kde se převážná část práce odehrává na stavbě, která vyžaduje více strávených hodin než jiné obory.

10. Jakou váhu přikládáte jednotlivým benefitům při hledání zaměstnání?

Tabulka 14: Benefity

Odpovědi	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
služební automobil pro soukromé užívání	10,8%	27%	30,6%	23,4%	8,1%
služební telefon pro soukromé užívání	10,8%	18%	36,9%	20,7%	13,5%
NTB pro soukromé užívání	9%	11,7%	37,8%	26,1%	15,3%
hrazené lekce angličtiny	9%	23,4%	35,1%	20,7%	11,7%
pravidelná školení, kurzy	23,4%	40,5%	29,7%	4,5%	1,8%
teambuilding	12,6%	27,9%	36,9%	19,8%	2,7%
příspěvek na zdraví	3,6%	26,1%	37,8%	23,4%	9%
příspěvek na letní/zimní dovolenou	3,6%	16,2%	45%	25,2%	9,9%
příspěvek na penzijní/životní poj.	8,1%	27,9%	33,3%	26,1%	4,5%
příspěvek na stravu formou stravenek	14,4%	32,4%	34,2%	12,6%	6,3%
příspěvek na oblečení	3,6%	8,1%	26,1%	40,5%	21,6%
firemní školka	3,6%	12,6%	22,5%	31,5%	29,7%
zdravotní dovolená (sick days)	13,5%	36,9%	28,8%	14,4%	6,3%



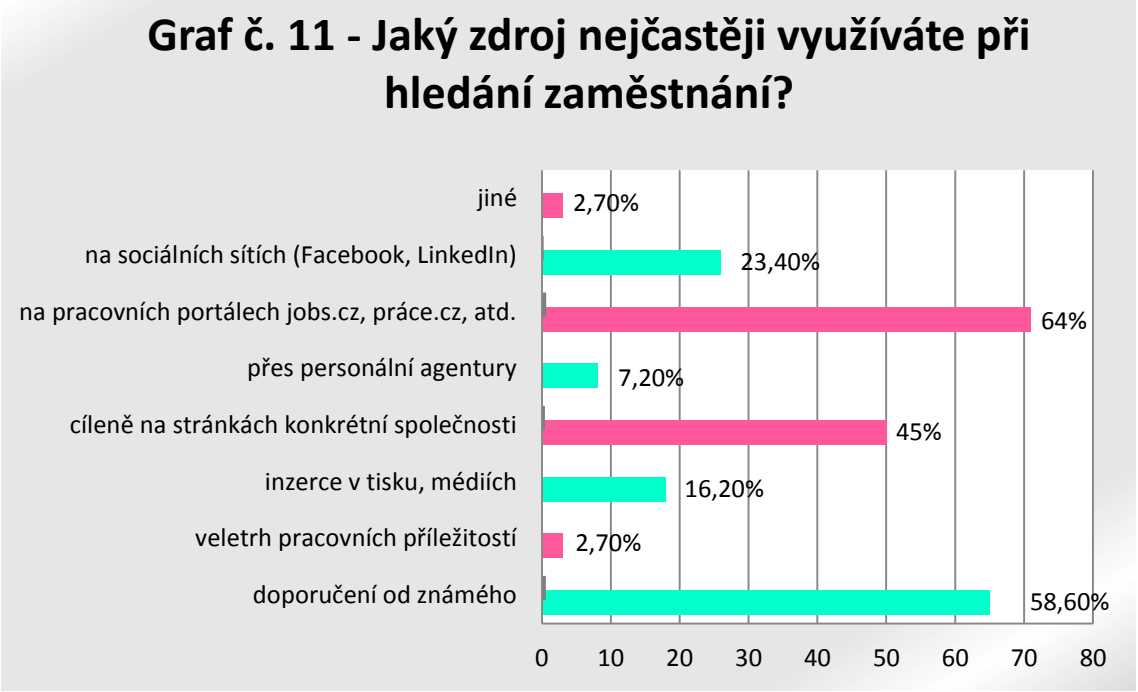
Graf 10: Benefity (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z průzkumu vyplývá, že oslovení respondenti považují za nejdůležitější benefit především pravidelná školení a kurzy, dále příspěvek na stravu formou stravenek, zdravotní dovolenou (sick days) a teambuildingové akce. Naopak za nejméně důležité respondenti považují příspěvek na oblečení a firemní školku.

11. Jaký zdroj nejčastěji využíváte při hledání zaměstnání?

Tabulka 15: Zdroje při hledání zaměstnání

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
doporučení od známého	65	58,6%
veletrh pracovních příležitostí	3	2,7%
inzerce v tisku, médiích	18	16,2%
cíleně na stránkách konkrétní společnosti	50	45%
přes personální agentury	8	7,2%
na pracovních portálech jobs.cz, prace.cz, atd.	71	64%
na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn)	26	23,4%
jiné	3	2,7%



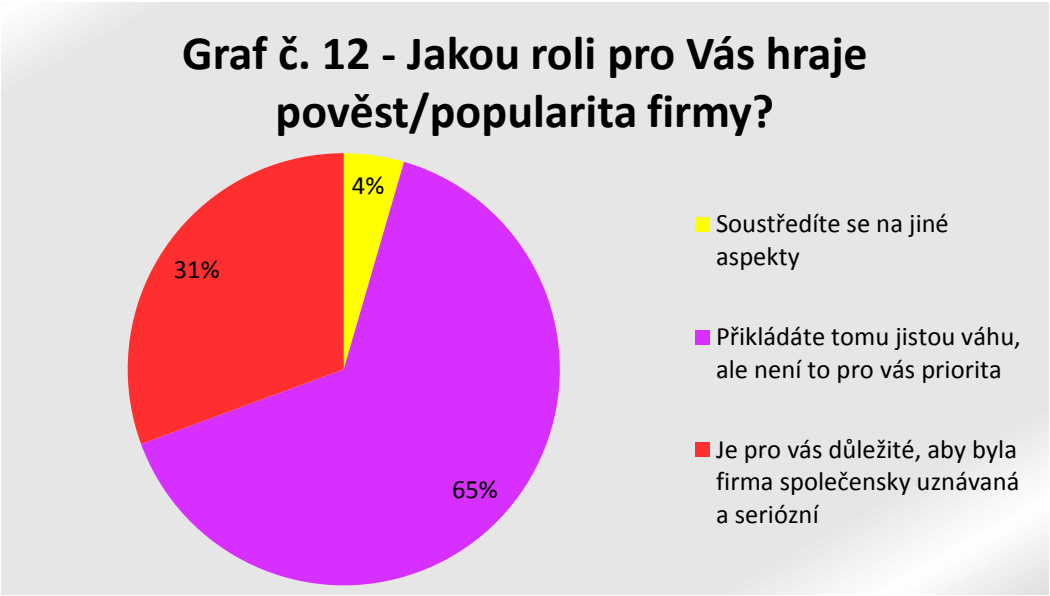
Graf 11: Zdroje při hledání zaměstnání (Zdroj: Vlastní průzkum)

Jako nejčastější zdroj pro hledání zaměstnání respondenti uvedli pracovní portály jobs.cz a prace.cz. Dále celými 58,60% dají na doporučení od svého známého a 45% respondentů hledá volné pozice přímo na stránkách daného podniku. Na sociálních sítích hledá 23,40% oslovených respondentů. U otázky č. 11 oslovení měli možnost vybrat více odpovědí.

12. Jakou roli pro Vás hraje pověst/popularita firmy?

Tabulka 16: Popularita firmy

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
soustředíte se na jiné aspekty	5	4,5%
přikládáte tomu jistou váhu, ale není to pro vás priorita	72	64,9%
je pro vás důležité, aby byla firma společensky uznávaná a seriózní	34	30,6%



Graf 12: Popularita firmy (Zdroj: Vlastní průzkum)

Dotazovaní pokládají za důležité, aby firma měla dobrou pověst. Celých 65% těmto aspektům přikládají jistou váhu, 31% uvádí, že je pro ně důležité, aby byla firma seriózní a společensky uznávaná. Na otázku č. 12 měli respondenti možnost vybrat pouze jednu odpověď.

13. Jak byste ohodnotili pověst/serióznost jednotlivých firem v oboru stavebnictví?

Tabulka 17: Serióznost jednotlivých firem

Odpovědí	Zcela seriózní	seriózní	Průměrně seriózní	Neseriózní	Zcela neseriózní
Bögl&Krýsl	1,8%	23,4%	64,9%	5,4%	4,5%
Imos Brno	3,6%	39,6%	45,9%	8,1%	2,7%
Kaláb	7,2%	44,1%	46,8%	0,9%	0,9%
Metrostav	10,8%	38,7%	35,1%	12,6%	2,7%
Relycon	18%	28,8%	51,4%	0,9%	0,9%
Skanska	10,8%	41,4%	33,3%	12,6%	1,8%
Komfort	9%	32,4%	53,2%	4,5%	0,9%

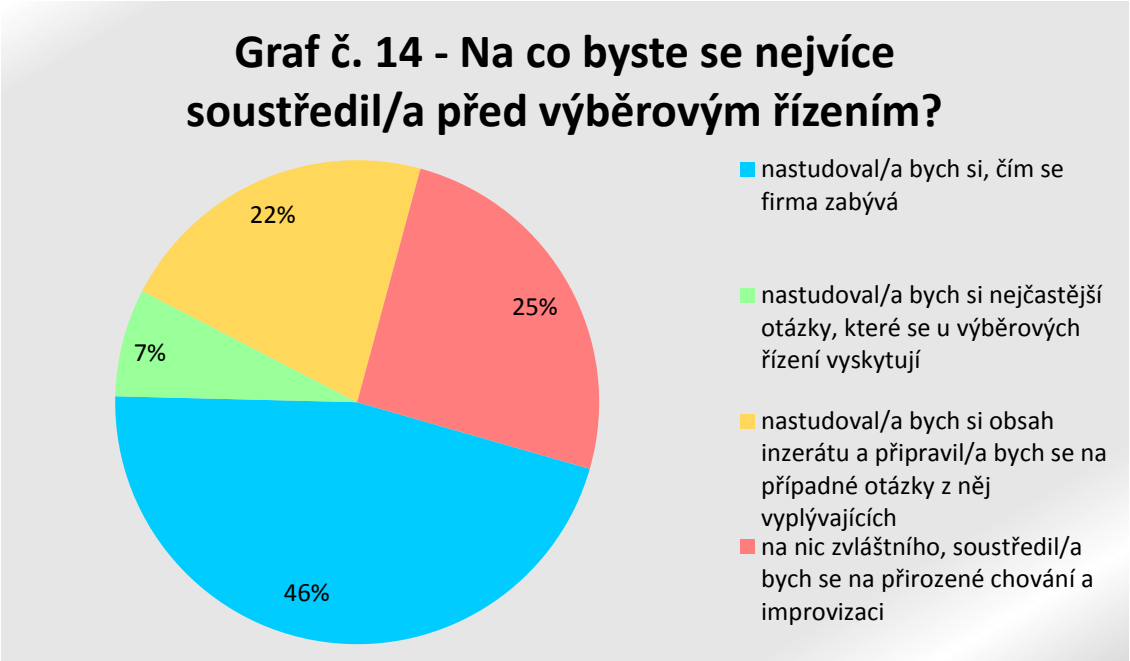
Graf 13: Serióznost jednotlivých firem (Zdroj: Vlastní průzkum)

Za nejvíce neseriózní označili respondenti firmu Metrostav a to 15,3%, dále se umístila firma Skanska z 14,4%. Na třetím místě se s 10% umístila firma Imos Brno, jako čtvrtý se s velmi podobným procentem 9,9% umístila firma Bögl&Krýsl, pátá v pořadí skončila firma Komfort s 5,4%, a za nejméně neseriózní označili stejným procentem 1,8 firmy Relycon a Kaláb. Oslovení odpovídali na každou podotázku ve škále zcela seriózní až zcela neseriózní.

14. Na co byste se nejvíce soustředil/a před výběrovým řízením?

Tabulka 18: Výběrové řízení

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
nastudoval/a bych si, čím se firma zabývá	51	45,9%
nastudoval/a bych si nejčastější otázky, které se u výběrových řízení vyskytují	8	7,2%
nastudoval/a bych si obsah inzerátu a připravil/a bych se na případné otázky z něj vyplývající	24	21,6%
na nic zvláštního, soustředil/a bych se na přirozené chování a improvizaci	28	25,2%



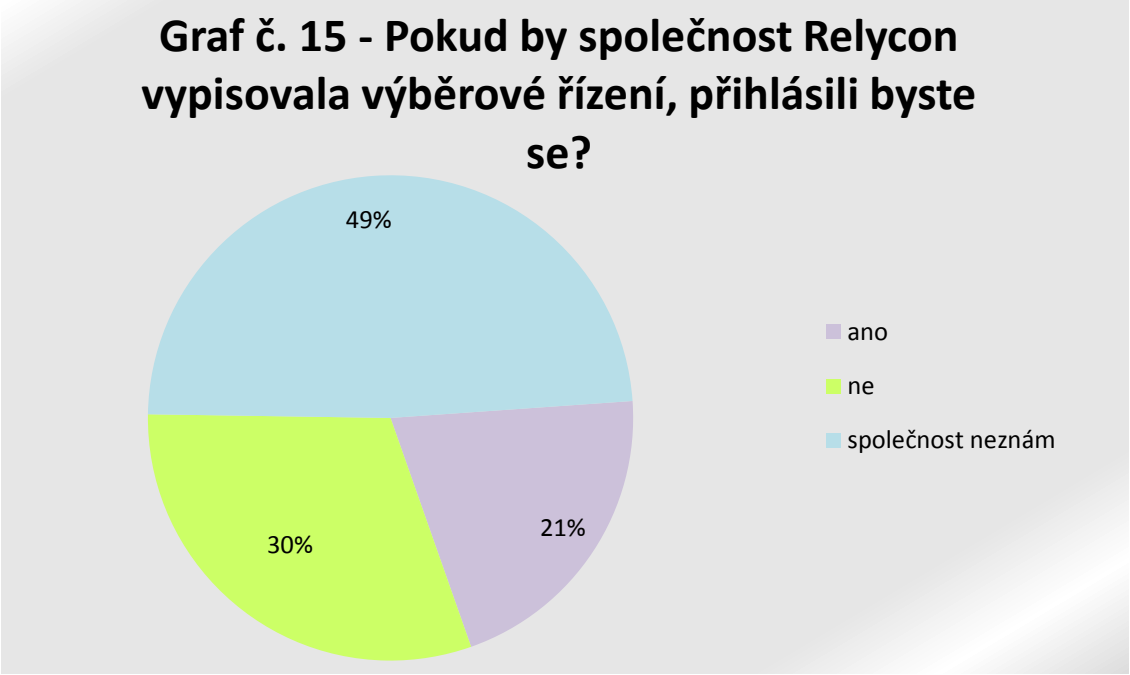
Graf 14: Výběrové řízení (Zdroj: Vlastní průzkum)

Téměř polovina poptávajících by si před výběrovým řízením nastudovala, čím se firma zabývá. 25% oslovených nepokládá za důležité se na pohovor nijak zvlášť připravovat a spoléhali by na improvizaci a přirozené chování. U otázky č. 14 byla pouze jedna možnost výběru odpovědi.

15. Pokud by společnost Relycon vypisovala výběrové řízení, přihlásili byste se?

Tabulka 19: Výběrové řízení ve spol. Relycon

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	23	20,7%
ne	34	30,6%
společnost neznám	54	48,6%



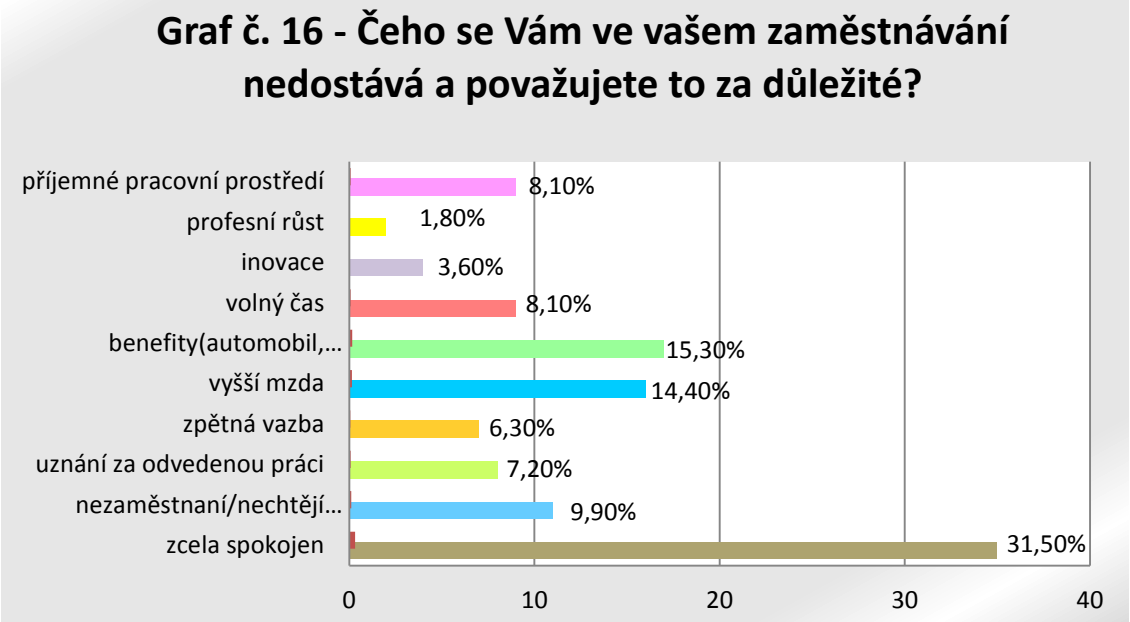
Graf 15: Výběrové řízení ve spol. Relycon (Zdroj: Vlastní průzkum)

Firmu Relycon nezná celých 48% oslovených respondentů. 51,3% společnost zná, ale s tím, že o místo by se ucházelo pouze 20,7% z nich. 30,6% by se ve firmě o práci neucházelo, můžeme pouze polemizovat, zda byla odpověď myšlena tak, že již mají dobré pracovní místo a nechtějí jej měnit, nebo zda mají s firmou jakýkoliv problém.

16. Čeho se Vám ve vašem zaměstnávání nedostává a považujete to za důležité?

Tabulka 20: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává?

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
zcela spokojen	35	31,5%
nezaměstnaní/nechtějí odpovídat	11	9,9%
uznání za odvedenou práci	8	7,2%
zpětná vazba	7	6,3%
vyšší mzda	16	14,4%
benefity(automobil, vzdělání, stravenky, firemní školka, teambuilding, příspěvek na pojištění)	17	15,3%
volný čas	9	8,1%
inovace	4	3,6%
profesní růst	2	1,8%
příjemné pracovní prostředí	9	8,1%



Graf 16: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 16, byla otázka otevřená a respondenti zde mohli napsat cokoliv. Ve velké většině se odpovědi opakovaly, proto jsem zvolila vyhodnocení formou sloučení do deseti pod odpovědí. Nejvíce respondenti odpovídali, že jsou ve svém zaměstnání zcela spokojeni a nic jim nechybí. Dále byla nejčastější odpověď, že ve svém zaměstnání postrádají benefity a nejsou spokojeni s výší své mzdy.

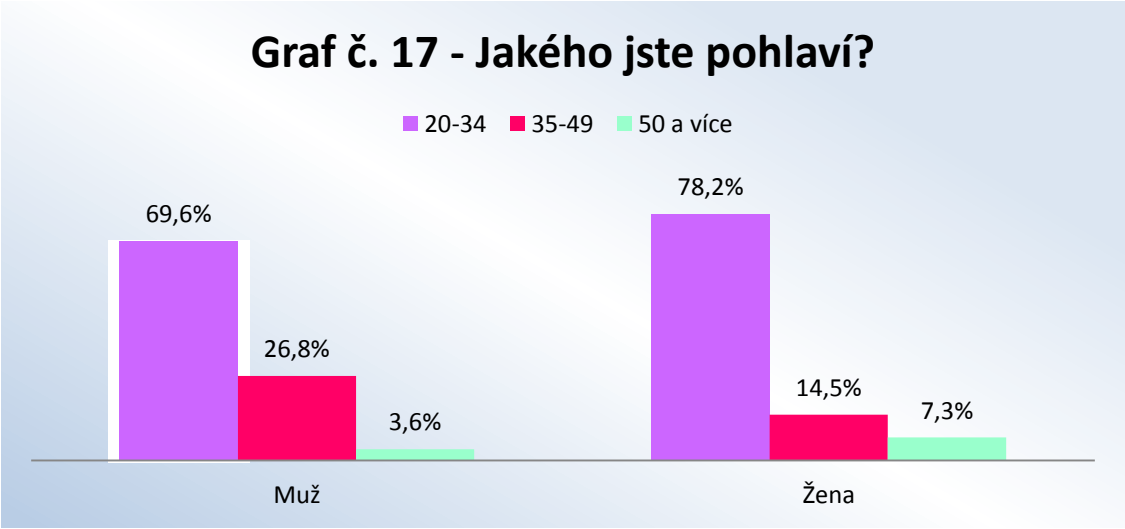
9.2 Vyhodnocení dotazníku s kritériem rozdělení dle generací

V této části bude následovat grafické a písemné zhodnocení otázek dotazníku s kritériem rozdělení dle generací. Každou nejdříve zopakuji a poté ji interpretuji.

1. Jakého jste pohlaví? "dle generací"

Tabulka 21: Pohlaví respondentů „dle generací“

Odpovědi	Generace Y 20 – 34 let	Generace X 35 – 49 let	Baby Boomers 50 a více let
Muž	69,9%	26,8%	3,6%
Žena	78,2%	14,5%	7,3%



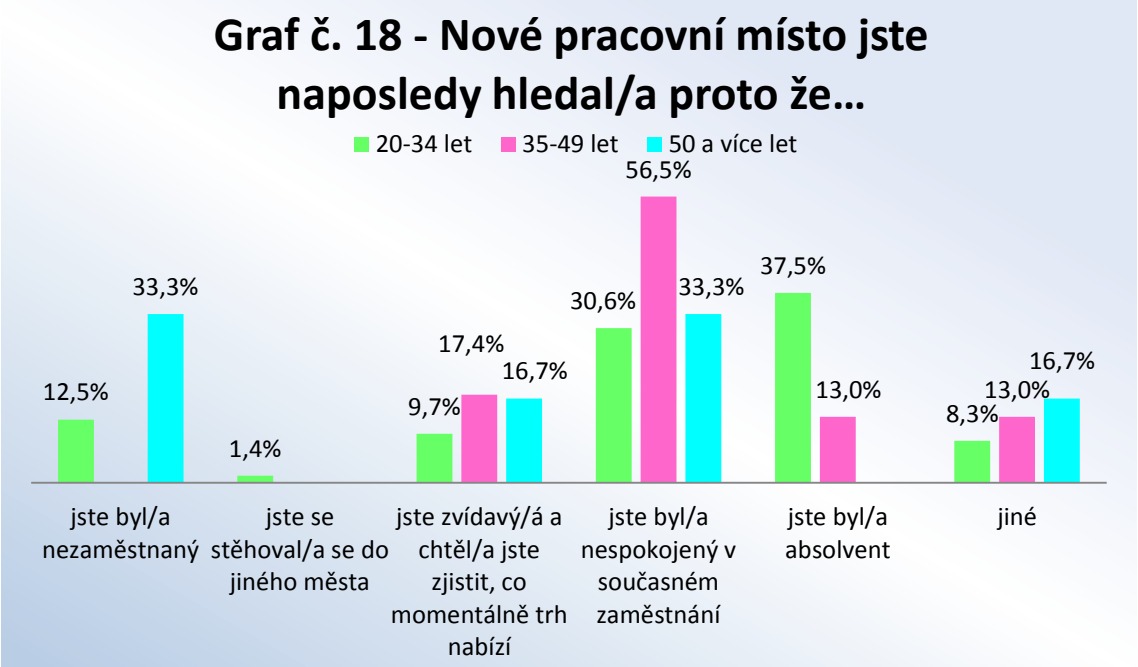
Graf 17: Pohlaví "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Z grafu jasně vyplívá, že se průzkumu výrazně podílela generace Y s mírnou převahou žen s 78,2% nad muži, kteří jsou zastoupeni 69,6%. Dále s 26,8% je zde zastoupena mužská generace X a s 14,5% ženská generace X. Generace Baby Boomers je zastoupena muži 3,6 % a ženami 7,3%. Z grafu je také jasně patrné, že generace Z, se průzkumu vůbec neúčastnila.

3. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto že…. "dle generací"

Tabulka 22: Nové pracovní místo "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
jste byl/a nezaměstnaný	12,5%	0,0%	33,3%
jste se stěhoval/a se do jiného města	1,4%	0,0%	0,0%
jste zvídavý/á a chtěl/a jste zjistit, co momentálně trh nabízí	9,7%	17,4%	16,7%
jste byl/a nespokojený v současném zaměstnání	30,6%	56,5%	33,3%
jste byl/a absolvent	37,5%	13,0%	0,0%
jiné	8,3%	13,0%	16,7%



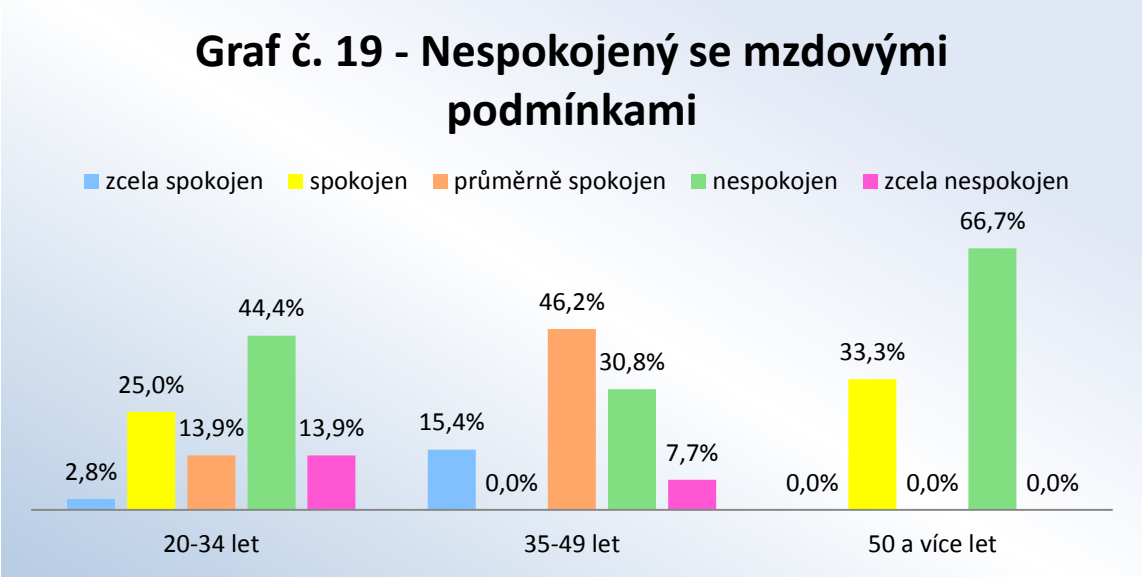
Graf 18: Nové pracovní místo "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Generace Y si nejčastěji hledala své nové zaměstnání, protože byli absolventi, což není nic překvapivého vzhledem k tomu, že průzkum z poloviny probíhal na stavební fakultě v Brně. Dá se říci, že druhá polovina generace Y, kde průzkum probíhal ve stavebních firmách, si hledala nové zaměstnání nejčastěji z důvodu nespokojenosti na pracovišti. Generace X si nejčastěji hledala nové zaměstnání z důvodu nespokojenosti v současném zaměstnání. Generace Baby Boomers 33,3% hledala nové zaměstnání, z důvodu nezaměstnanosti a 33,3% hledalo, protože bylo v současném zaměstnání nespokojeno.

4a. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto, že jste byl nespokojený… [se mzdovými podmínkami] "dle generací"

Tabulka 23: Nespokojenost v zaměstnání se mzdovými podmínkami "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela spokojen	2,8%	15,4%	0,0%
spokojen	25%	0,0%	33,3%
průměrně spokojen	13,9%	46,2%	0,0%
nespokojen	44,4%	30,8%	66,7%
zcela nespokojen	13,9%	7,7%	0,0%



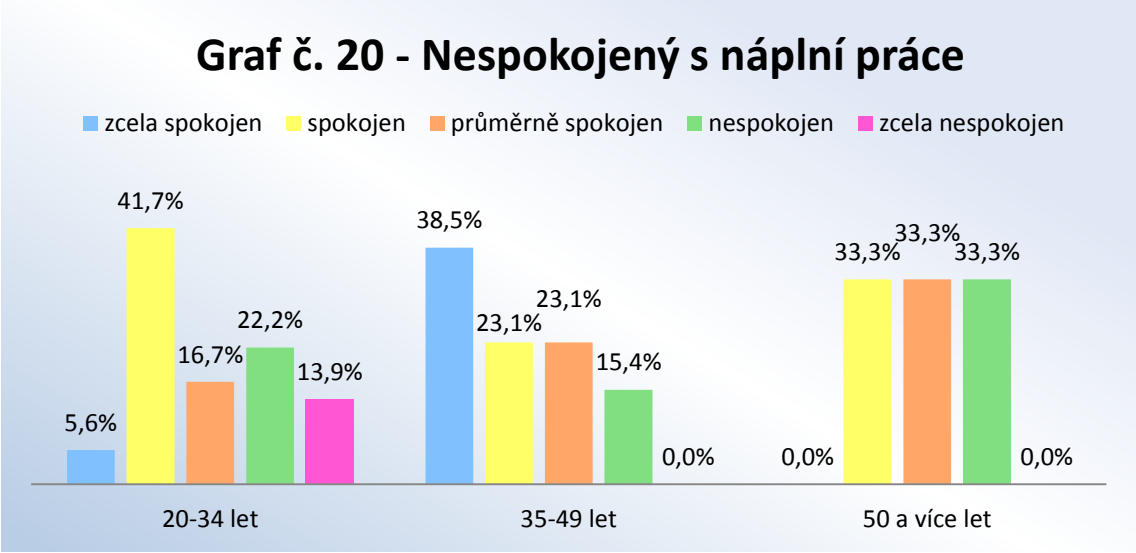
Graf 19: Nespokojenost v zaměstnání se mzdovými podmínkami "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Respondenti, kteří odpovídali na otázku číslo 3, že byli nespokojeni v současném zaměstnání, měli za povinnost odpovědět na otázku číslo 4, s čím přesně nebyli spokojeni. Možnost nespokojen se mzdovými podmínkami převažuje u generace Y a Baby Boomers. Generace X je 46,2% průměrně spokojena, může v tom hrát roli dlouhodobější zaměstnanecký pracovní poměr, který sebou nese postupné zvyšování mzdy.

4b. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto, že jste byl nespokojený… [s náplní práce] "dle generací"

Tabulka 24: Nespokojenost v zaměstnání s náplní práce "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela spokojen	5,6%	38,5%	0,0%
spokojen	41,7%	23,1%	33,3%
průměrně spokojen	16,7%	23,1%	33,3%
nespokojen	22,2%	15,4%	33,3%
zcela nespokojen	13,9%	0,0%	0,0%



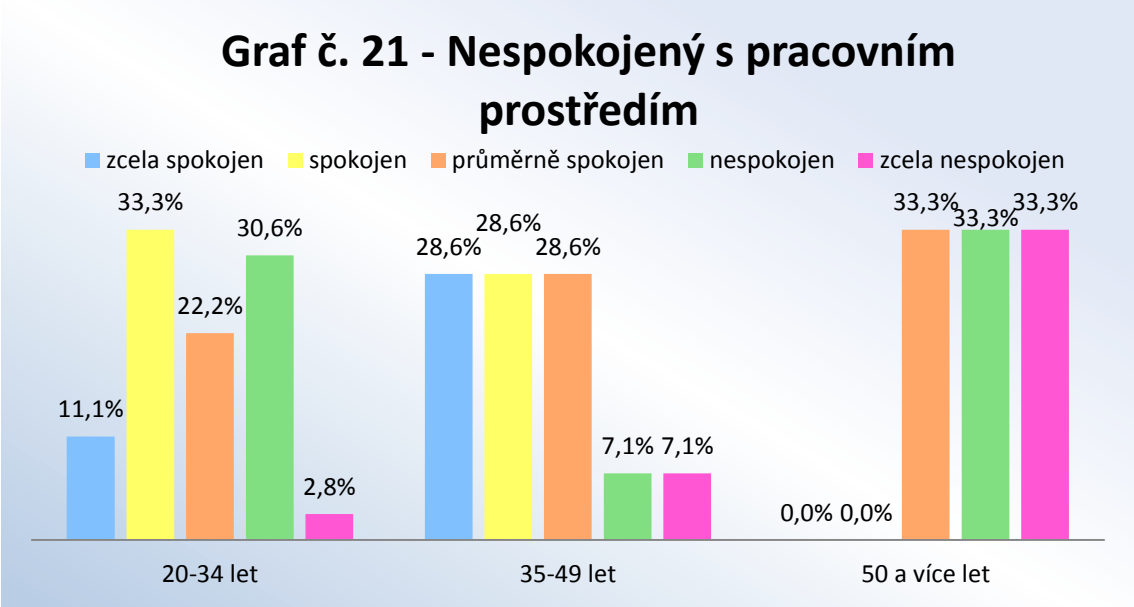
Graf 20: Nespokojenost v zaměstnání s náplní práce "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Respondenti, kteří odpovídali na otázku číslo 3, že byli nespokojeni v současném zaměstnání, měli za povinnost odpovědět na otázku číslo 4, s čím přesně nebyli spokojeni. Možnost nespokojen s náplní práce generace Y ohodnotila převážně kladně, nespokojeno a zcela nespokojeno je 36,1%. Nejvíce spokojená s náplní práce je generace X v součtu spokojenosti to dělá 84,7%. U generace Baby Boomers můžeme říci, že je průměrně spokojena s náplní práce.

4c. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto, že jste byl nespokojený… [s pracovním prostředím] "dle generací"

Tabulka 25: Nespokojenost v zaměstnání s pracovním prostředím "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela spokojen	11,1%	28,6%	0,0%
spokojen	33,3%	28,6%	0,0%
průměrně spokojen	22,2%	28,6%	33,3%
nespokojen	30,6%	7,1%	33,3%
zcela nespokojen	2,8%	7,1%	33,3%



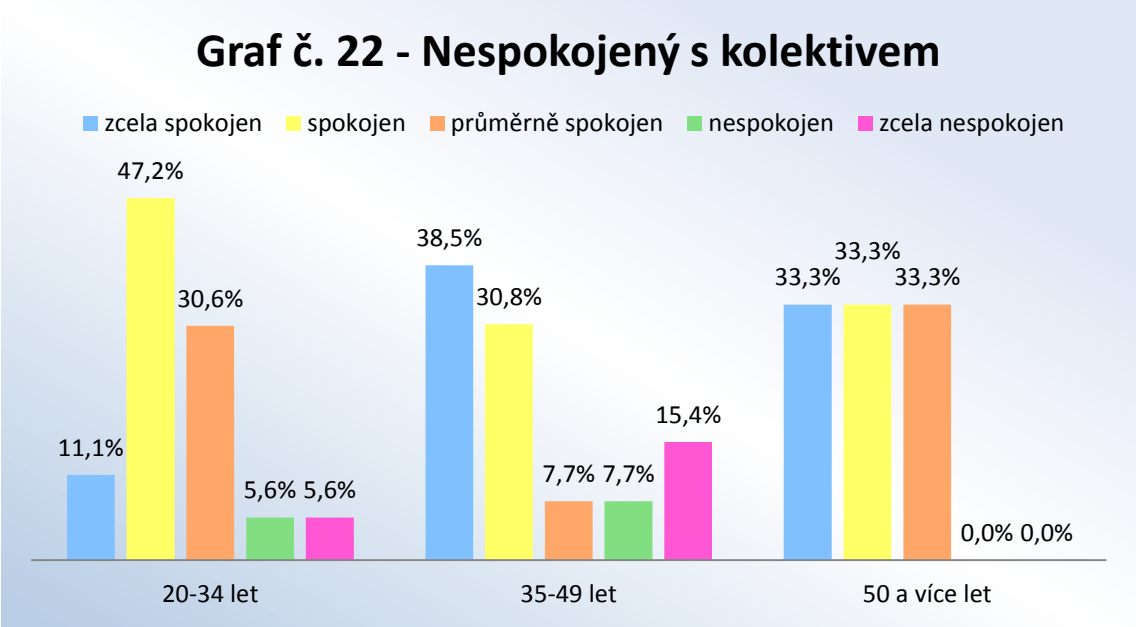
Graf 21: Nespokojenost v zaměstnání s pracovním prostředím "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Respondenti, kteří odpovídali na otázku číslo 3, že byli nespokojeni v současném zaměstnání, měli za povinnost odpovědět na otázku číslo 4, s čím přesně nebyli spokojeni. Možnost nespokojen s pracovním prostředím hodnotila generace Y spíše průměrně, polovina respondentů je spokojena a druhá spíše nespokojena. Generace X je výrazně spokojenější, pouze 14,2% je nespokojena a zcela nespokojena. Ovšem generace Baby Boomers je převážně s pracovním prostředím nespokojena.

4d. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto, že jste byl nespokojený… [s kolektivem] "dle generací"

Tabulka 26: Nespokojenost v zaměstnání s kolektivem "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela spokojen	11,1%	38,5%	33,3%
spokojen	47,2%	30,8%	33,3%
průměrně spokojen	30,6%	7,7%	33,3%
nespokojen	5,6%	7,7%	0,0%
zcela nespokojen	5,6%	15,4%	0,0%



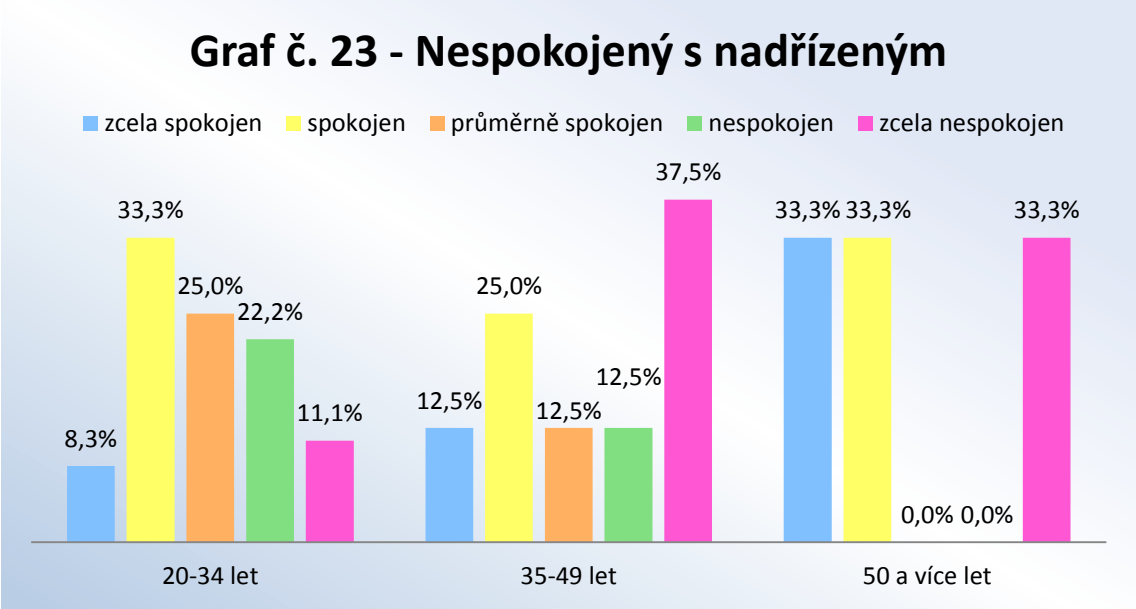
Graf 22: Nespokojenost v zaměstnání s kolektivem "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Respondenti, kteří odpovídali na otázku číslo 3, že byli nespokojeni v současném zaměstnání, měli za povinnost odpovědět na otázku číslo 4, s čím přesně nebyli spokojeni. Možnost nespokojen s kolektivem ohodnotily všechny generace převážně kladně. Generace Y je nespokojena v 11,2%, Generace X v 23,1%, Baby Boomers je překvapivě s kolektivem spokojena.

4e. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto, že jste byl nespokojený… [s nadřízeným] "dle generací"

Tabulka 27: Nespokojenost v zaměstnání s nadřízeným "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela spokojen	8,3%	12,5%	33,3%
spokojen	33,3%	25,0%	33,3%
průměrně spokojen	25,0%	12,5%	0,0%
nespokojen	22,2%	12,5%	0,0%
zcela nespokojen	11,1%	37,5%	33,3%



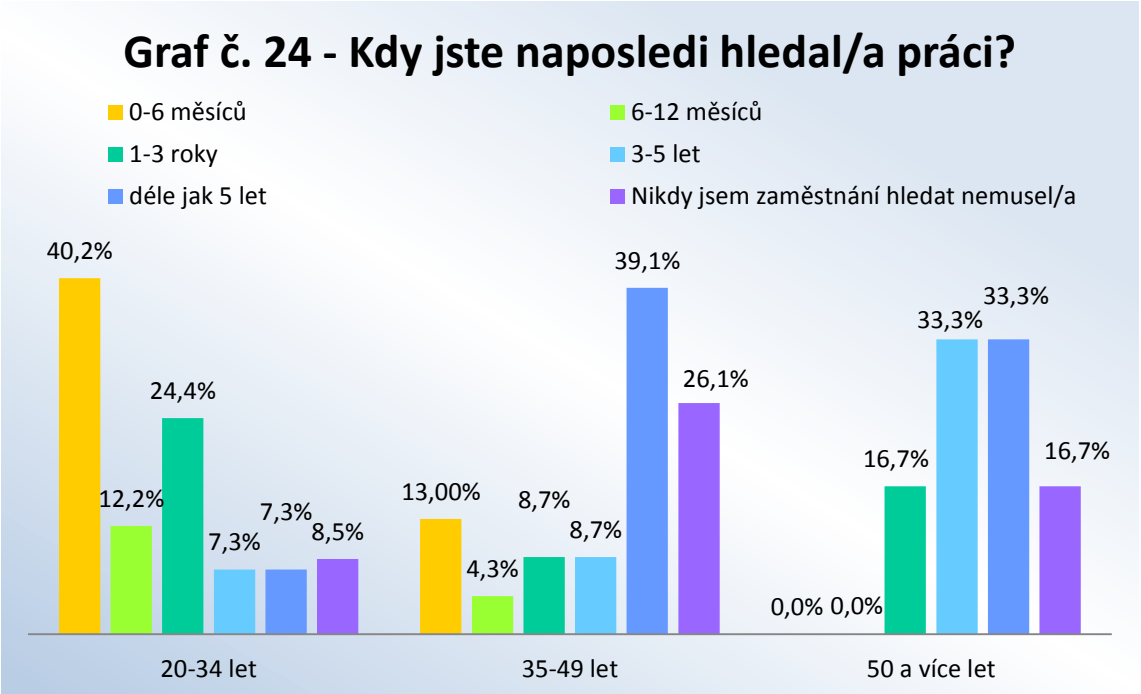
Graf 23: Nespokojenost v zaměstnání s nadřízeným "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Respondenti, kteří odpovídali na otázku číslo 3, že byli nespokojeni v současném zaměstnání, měli za povinnost odpovědět na otázku číslo 4, s čím přesně nebyli spokojeni. Možnost nespokojen s nadřízeným výrazně převažuje u generace X a to celých 50% je nespokojeno a zcela nespokojeno. Generace Baby Boomers je z 66,6% spokojena s nadřízeným, z 33,3% je zcela nespokojena s nadřízeným. Generace Y je s nadřízeným spíše spokojena, můžeme říci, že nespokojeno je pouze 33,3%.

5. Kdy naposledy jste hledal/a nové pracovní místo? "dle generací"

Tabulka 28: Časový horizont pro hledání nového pracovního místa "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
0-6 měsíců	40,2%	13,0%	0,0%
6-12 měsíců	12,2%	4,3%	0,0%
1-3 roky	24,4%	8,7%	16,7%
3-5 let	7,3%	8,7%	33,3%
déle jak 5 let	7,3%	39,1%	33,3%
nikdy jsem zaměstnání hledat nemusel/a	8,5%	26,1%	16,7%



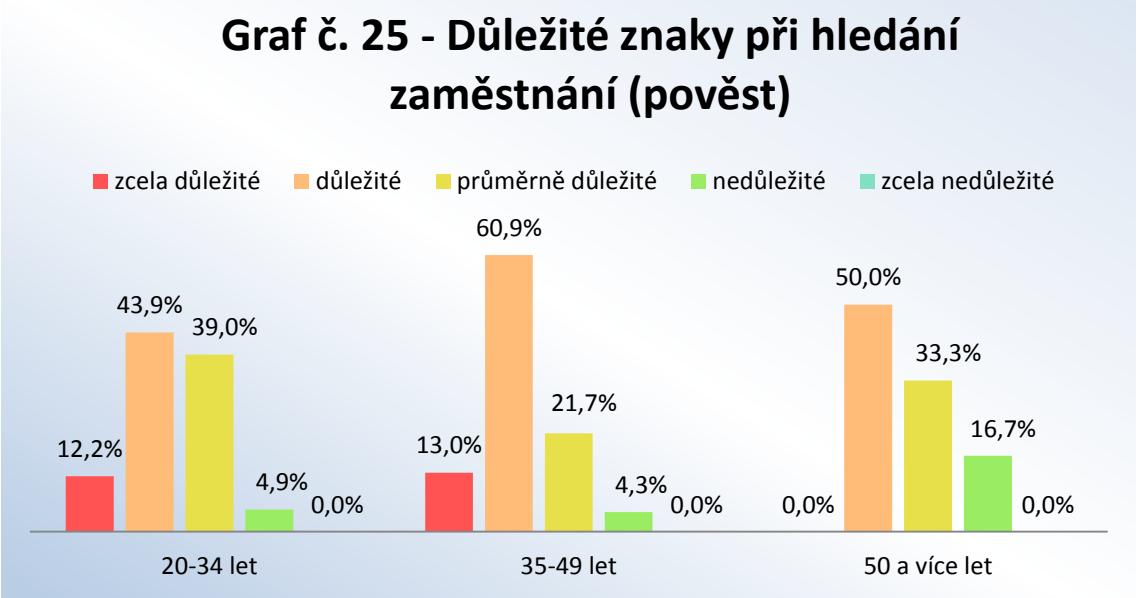
Graf 24: Časový horizont pro hledání nového pracovního místa "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Zaměstnání si v posledních 0-6 měsících hledalo 40,2% generace Y, můžeme to přisuzovat státním závěrečným zkouškám v měsíci lednu 2017 na stavební fakultě v Brně. Nejdéle zaměstnána je generace X, kde si 39,1% respondentů hledalo zaměstnání před 5 a více lety a celých 26,1% si zaměstnání nikdy hledat nemuselo, můžeme tedy předpokládat, že byli zaměstnáni na základě doporučení. Generace Baby Boomers je také dlouhodoběji zaměstnaná a to 33,3% respondentů déle jak 5 let a 33,3% respondentů déle jak 3 roky.

6a. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [pověst (popularita) firmy] "dle generací"

Tabulka 29: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pověst firmy) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	12,2%	13,0%	0,0%
důležité	43,9%	60,9%	50,0%
průměrně důležité	39,0%	21,7%	33,3%
nedůležité	4,9%	4,3%	16,7%
zcela nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%



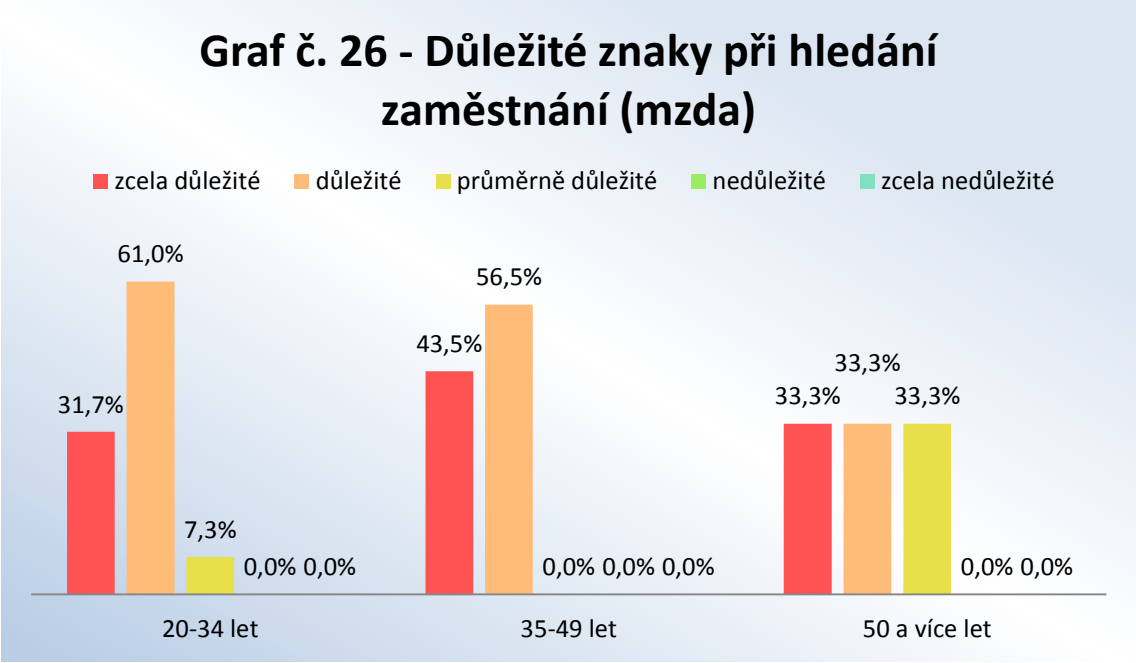
Graf 25: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pověst firmy) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. První podotázka je pověst firmy. Pověst firmy za nejdůležitější znak považuje generace X a to 73,9%. Generace Y považuje pověst firmy za důležitou v 56,1% a generace Baby Boomers tento znak považuje za důležitý v 50%. Za zcela nedůležitý tento znak nepovažuje ani jedna z generací.

6b. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [mzdové ohodnocení] "dle generací"

Tabulka 30: Důležité znaky při hledání zaměstnání (mzda) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	31,7%	43,5%	33,3%
důležité	61,0%	56,5%	33,3%
průměrně důležité	7,3%	0,0%	33,3%
nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%
zcela nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%



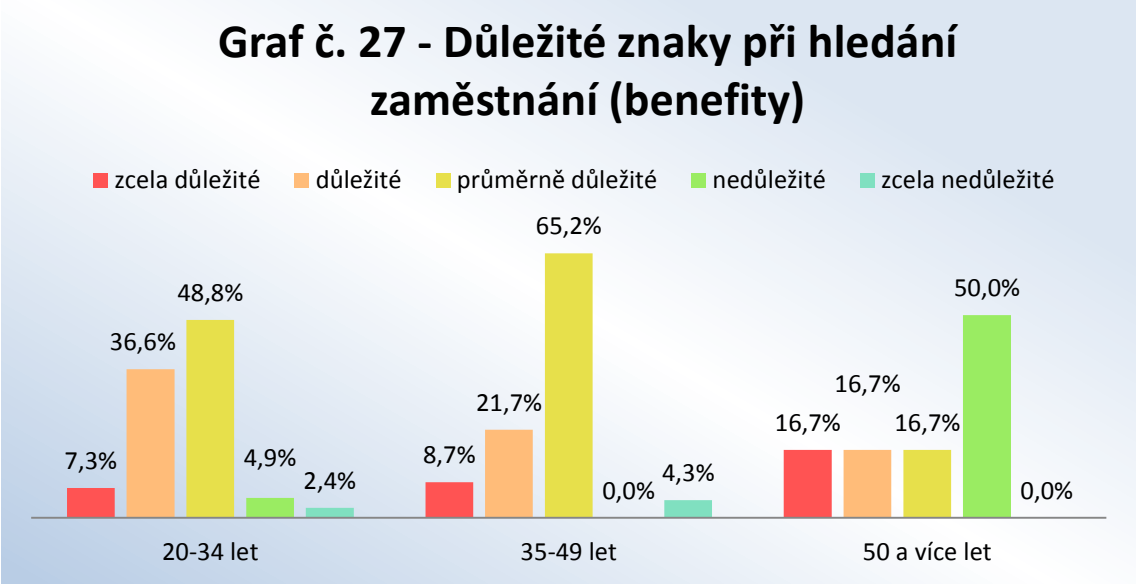
Graf 26: Důležité znaky při hledání zaměstnání (mzda) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Druhá podotázka je mzdové ohodnocení. Všechny generace se shodují, že mzdové ohodnocení hraje při výběru zaměstnání velkou roli. Generace X považuje tento znak celými 100% za důležitý. Generace Y značí důležitost mzdového ohodnocení na 92,7% a generace Baby Boomers na 66,6%.

6c. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [benefity] "dle generací"

Tabulka 31: Důležité znaky při hledání zaměstnání (benefity) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	7,3%	8,7%	16,7%
důležité	36,6%	21,7%	16,7%
průměrně důležité	48,8%	65,2%	16,7%
nedůležité	4,9%	0,0%	50,0%
zcela nedůležité	2,4%	4,3%	0,0%



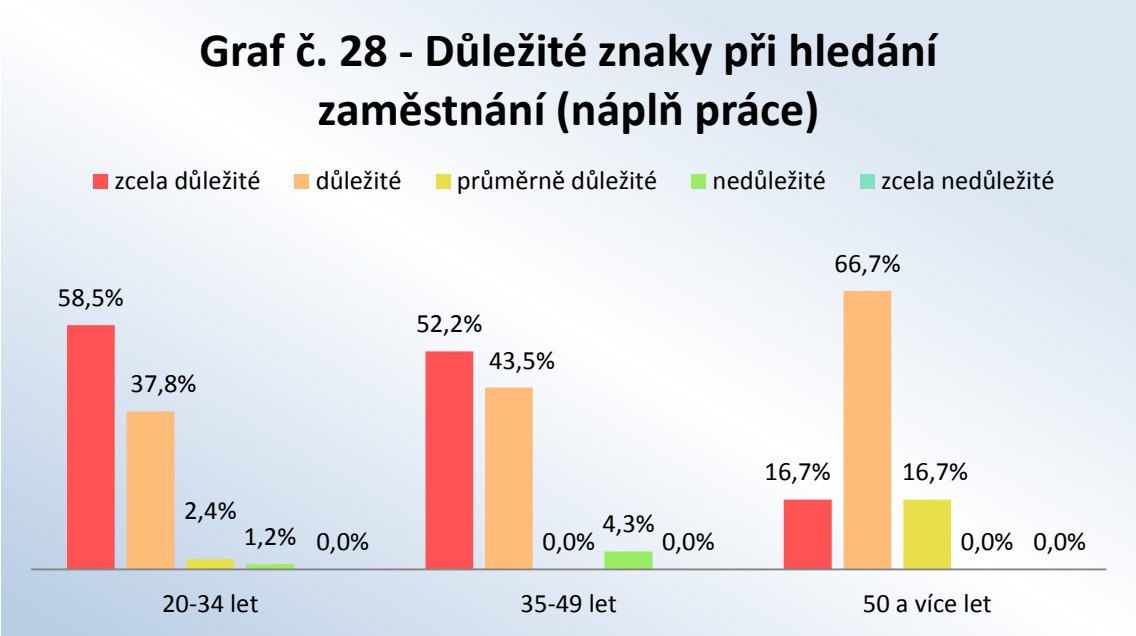
Graf 27: Důležité znaky při hledání zaměstnání (benefity) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Třetí podotázka jsou benefity. Benefity za nejdůležitější považuje generace Y a to ve 43,9%, dále za průměrně důležité benefity považuje 48,8% respondentů, nedůležité jsou pouze pro 7,3% z nich. Generace X považuje za důležité benefity v 30,4%, za průměrně důležité považuje benefity 65,2%, nedůležité jsou pouze pro 4,3% respondentů z generace X. Generace Baby Boomers má na benefity rozdílný pohled oproti mladším generacím. Pro 50% nejsou benefity důležité.

6d. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [pracovní náplň] "dle generací"

Tabulka 32: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pracovní náplň) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	58,5%	52,2%	16,7%
důležité	37,8%	43,5%	66,7%
průměrně důležité	2,4%	0,0%	16,7%
nedůležité	1,2%	4,3%	0,0%
zcela nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%



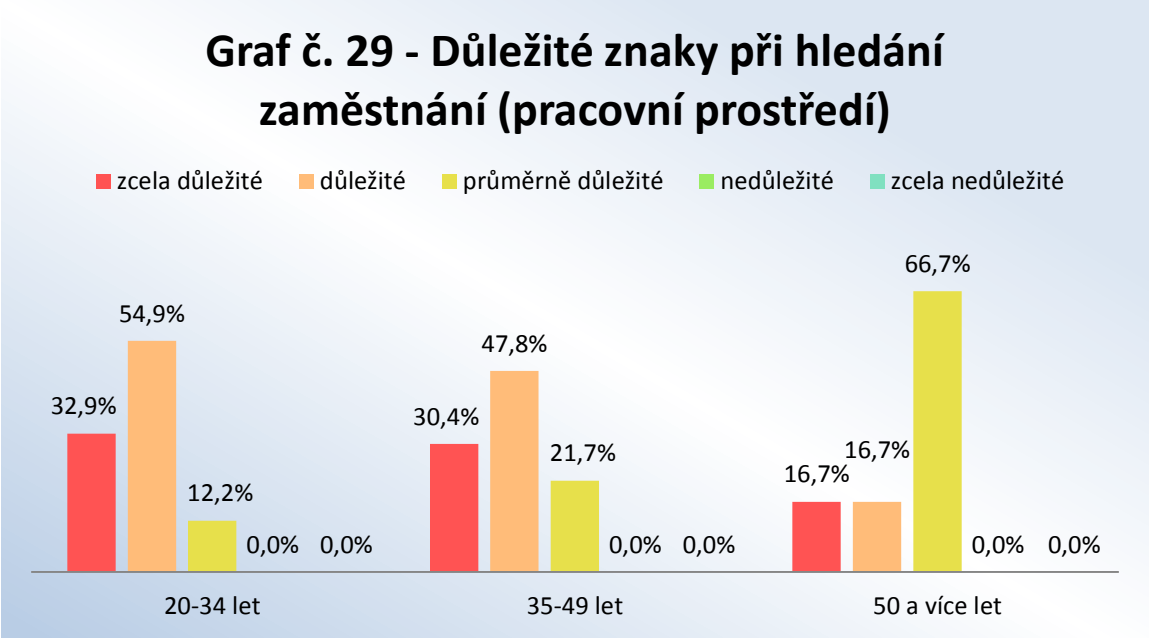
Graf 28: Důležité znaky při hledání zaměstnání (náplň práce) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Čtvrtá podotázka je náplň práce. Při hledání zaměstnání mají všechny generace shodný pohled na důležitost náplně práce. Generace Y považuje tento znak za důležitý celými 96,3%, generace X v 95,7% a generace Baby Boomers v 83,4%. Za zcela nedůležitý ho nepovažuje žádná z generací.

6e. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [pracovní prostředí] "dle generací"

Tabulka 33: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pracovní prostředí) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	32,9%	30,4%	16,7%
důležité	54,9%	47,8%	16,7%
průměrně důležité	12,2%	21,7%	66,7%
nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%
zcela nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%



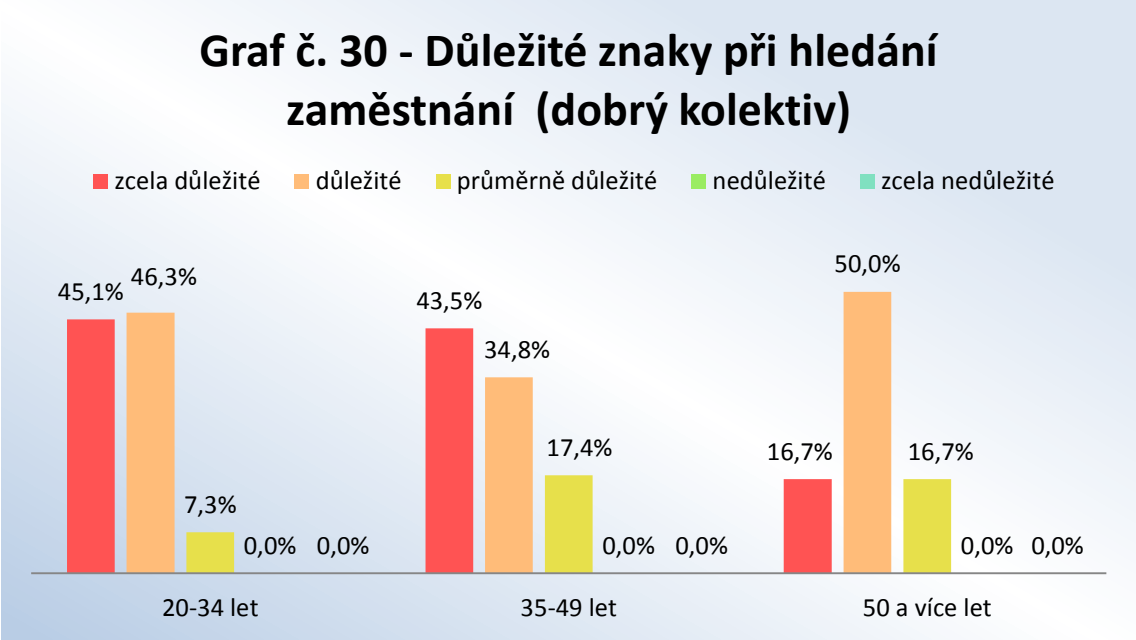
Graf 29: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pracovní prostředí) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Pátá podotázka je pracovní prostředí. Pracovní prostředí za nedůležitý znak nepovažuje žádná z generací. Zcela důležité je pracovní prostředí pro generaci Y a to v 32,9%, hned poté následuje generace X v 30,4%. Generace Baby Boomers tento znak považuje za zcela důležitý v 16,7%.

6f. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [dobrý kolektiv] "dle generací"

Tabulka 34: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dobrý kolektiv) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	45,1%	43,5%	16,7%
důležité	46,3%	34,8%	50,0%
průměrně důležité	7,3%	17,4%	16,7%
nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%
zcela nedůležité	0,0%	0,0%	0,0%



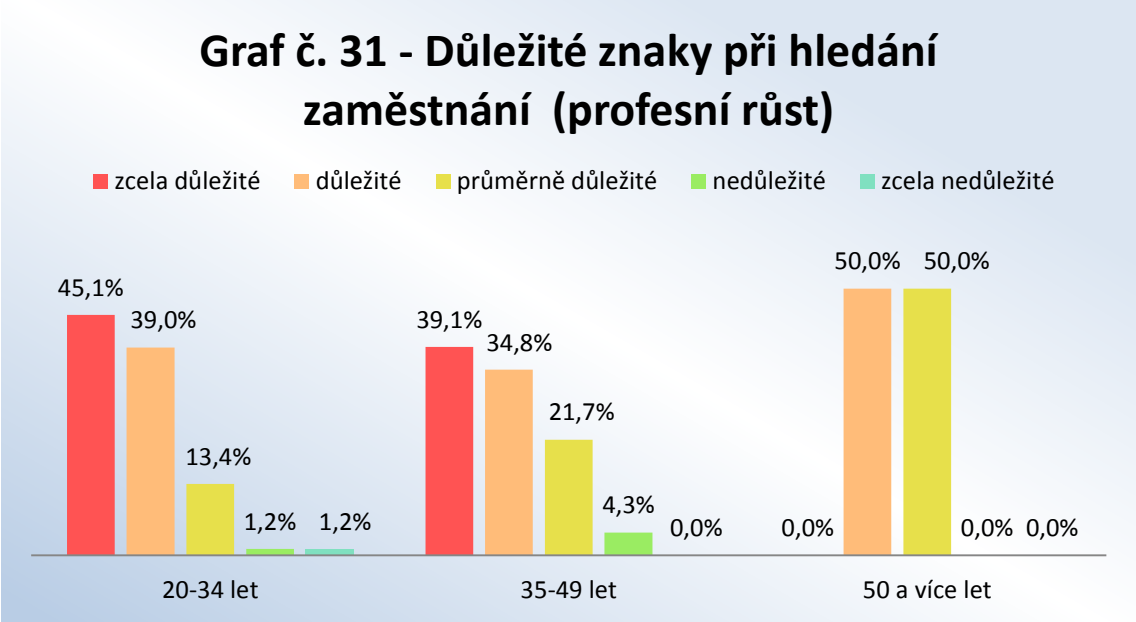
Graf 30: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dobrý kolektiv) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Šestá podotázka je dobrý kolektiv. Za nejdůležitější tento znak považuje generace Y a to celými 91,4%. Dále v 43,5% ohodnotila generace X dobrý kolektiv jako zcela důležité a důležité je to pro 34,8%. Generace Baby Boomers považuje v 50% za důležitý dobrý kolektiv a zcela důležitý v 16,7%. Za nedůležitý a zcela nedůležitý tento znak nepovažuje žádná z generací.

6g. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [možnost profesního růstu] "dle generací"

Tabulka 35: Důležité znaky při hledání zaměstnání (profesní růst) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	45,1%	39,1%	0,0%
důležité	39,0%	34,8%	50,0%
průměrně důležité	13,4%	21,7%	50,0%
nedůležité	1,2%	4,3%	0,0%
zcela nedůležité	1,2%	0,0%	0,0%



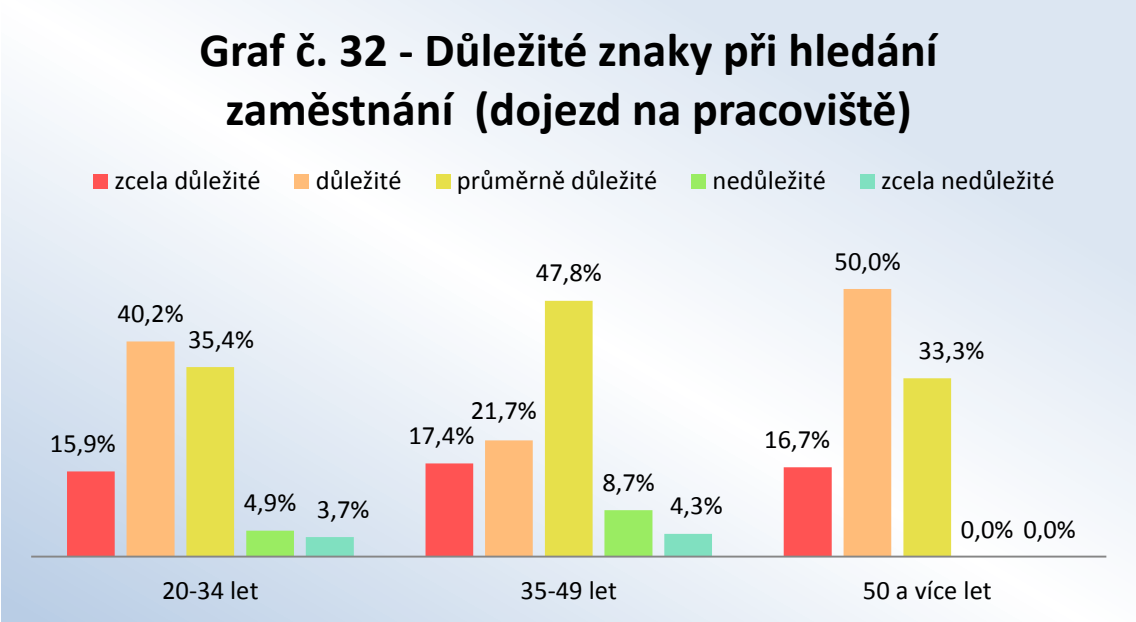
Graf 31: Důležité znaky při hledání zaměstnání (profesní růst) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Sedmá podotázka je profesní růst. Profesní růst při výběru nového zaměstnání je pro všechny tři generace důležitý. Nejvíce důležitý je profesní růst pro generaci Y a to v 84,1%, dále následuje generace X v 73,9%. Generace Baby Boomers ohodnotila tento znak na 50% jako důležitý a na 50% jako průměrně důležitý.

6h. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [dojezdová vzdálenost na pracoviště] "dle generací"

Tabulka 36: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dojezdová vzdálenost na pracoviště) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	15,9%	17,4%	16,7%
důležité	40,2%	21,7%	50,0%
průměrně důležité	35,4%	47,8%	33,3%
nedůležité	4,9%	8,7%	0,0%
zcela nedůležité	3,7%	4,3%	0,0%



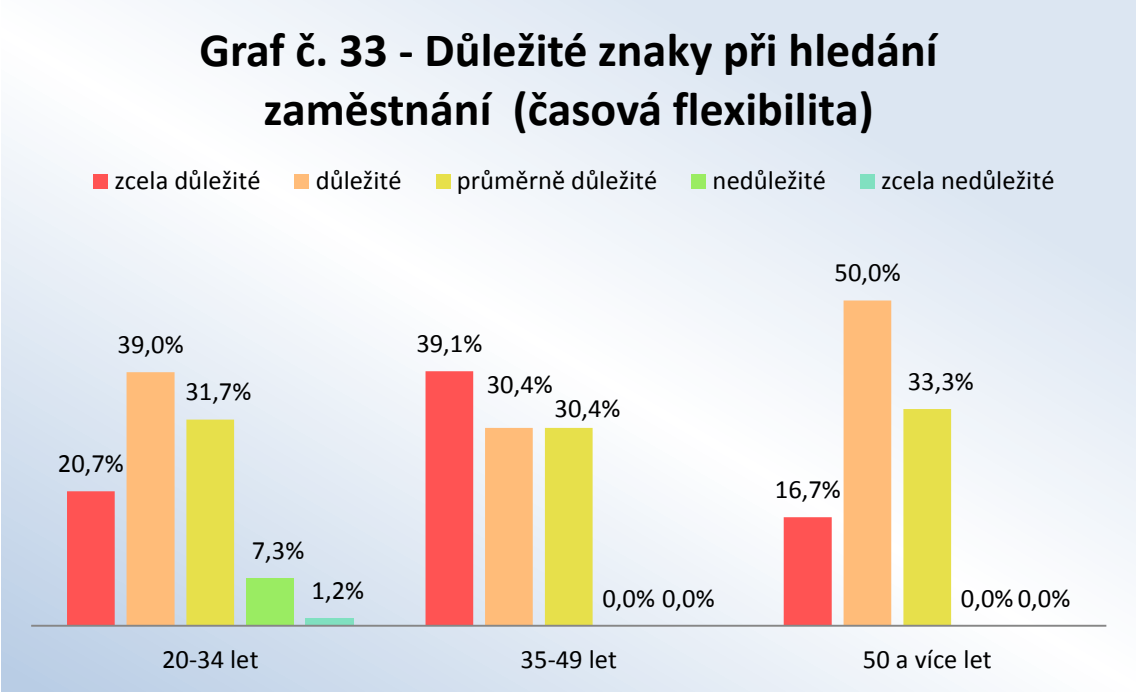
Graf 32: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dojezd na pracoviště) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Osmá podotázka je dojezd na pracoviště. Za nejdůležitější znak dojezd na pracoviště považuje generace Baby Boomers a to celými 66,7%. Větší ochotu pro cestování má generace X, nedůležitá vzdálenost je pro 13% a průměrně důležité je to pro 47,8%. Pro generaci Y je dojezdová vzdálenost důležitá v 40,2% a zcela důležitá v 15,9%, může to zapříčiněno tím, že mezi respondenty jsou absolventi, kteří nevlastní motorové vozidlo, jež by jim větší dojezdovou vzdálenost umožnilo.

6i. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? [časová flexibilita] "dle generací"

Tabulka 37: Důležité znaky při hledání zaměstnání (časová flexibilita) "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela důležité	20,7%	39,1%	16,7%
důležité	39,0%	30,4%	50,0%
průměrně důležité	31,7%	30,4%	33,3%
nedůležité	7,3%	0,0%	0,0%
zcela nedůležité	1,2%	0,0%	0,0%



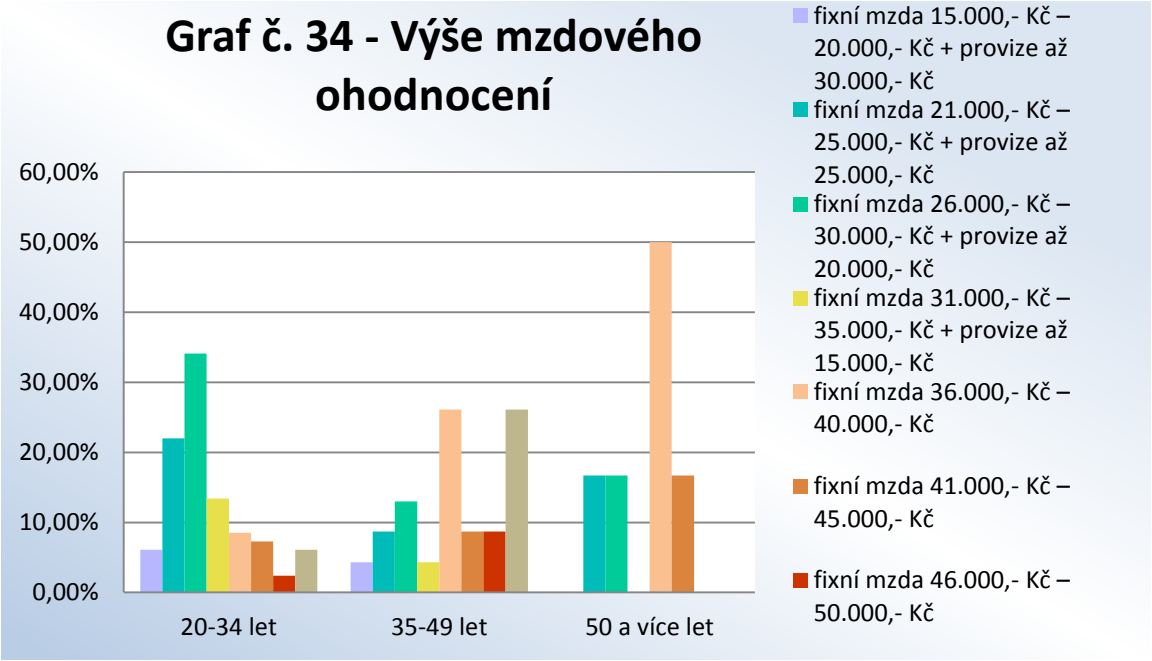
Graf 33: Důležité znaky při hledání zaměstnání (časová flexibilita) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 6 posuzuje důležité znaky při hledání nového zaměstnání. Dále bude rozdělena na jednotlivé podotázky. Devátá podotázka je časová flexibilita. Všechny tři generace vyžadují, aby jejich budoucí zaměstnání bylo časově flexibilní. Za zcela důležité to považuje v 39,1% generace X, v 20,7% generace Y a v 16,7% generace Baby Boomers. Nedůležitá je flexibilita pouze pro 8,5% generace Y.

7. Jaká výše mzdového ohodnocení je pro vás zajímavá? "dle generací"

Tabulka 38: Výše mzdového ohodnocení "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
fixní mzda 15.000,- Kč – 20.000,- Kč + provize až 30.000,- Kč	6,1%	4,3%	0,0%
fixní mzda 21.000,- Kč – 25.000,- Kč + provize až 25.000,- Kč	22,0%	8,7%	16,7%
fixní mzda 26.000,- Kč – 30.000,- Kč + provize až 20.000,- Kč	34,1%	13,0%	16,7%
fixní mzda 31.000,- Kč – 35.000,- Kč + provize až 15.000,- Kč	13,4%	4,3%	0,0%
fixní mzda 36.000,- Kč – 40.000,- Kč	8,5%	26,1%	50,0%
fixní mzda 41.000,- Kč – 45.000,- Kč	7,3%	8,7%	16,7%
fixní mzda 46.000,- Kč – 50.000,- Kč	2,4%	8,7%	0,0%
fixní mzda 51.000,- Kč a více	6,1%	26,1%	0,0%



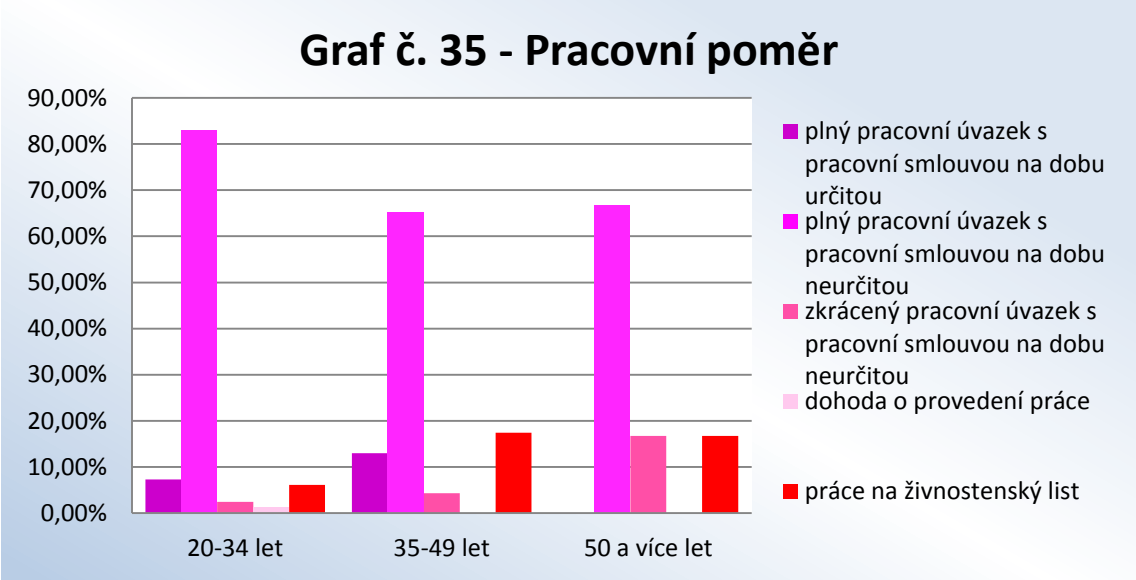
Graf 34: Výše mzdového ohodnocení "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

U generace Y je nejvhodnější variantou mzdové ohodnocení fix 26.000,- Kč až 30.000,- Kč + provize až 20.000,- Kč. Pro generaci X je nejvhodnější mzdové ohodnocení fix 36.000,- Kč až 40.000,- Kč, a stejným procentem 51.000,- Kč a více. Generaci Baby Boomers nejvíce oslovila varianta 36.000,- Kč až 40.000,- Kč.

8. Jaký pracovní poměr preferujete? "dle generací"

Tabulka 39: Pracovní poměr "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu určitou	7,3%	13,0%	0,0%
plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou	82,9%	65,2%	66,7%
zkrácený pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou	2,4%	4,3%	16,7%
dohoda o provedení práce	1,2%	0,0%	0,0%
práce na živnostenský list	6,1%	17,4%	16,7%



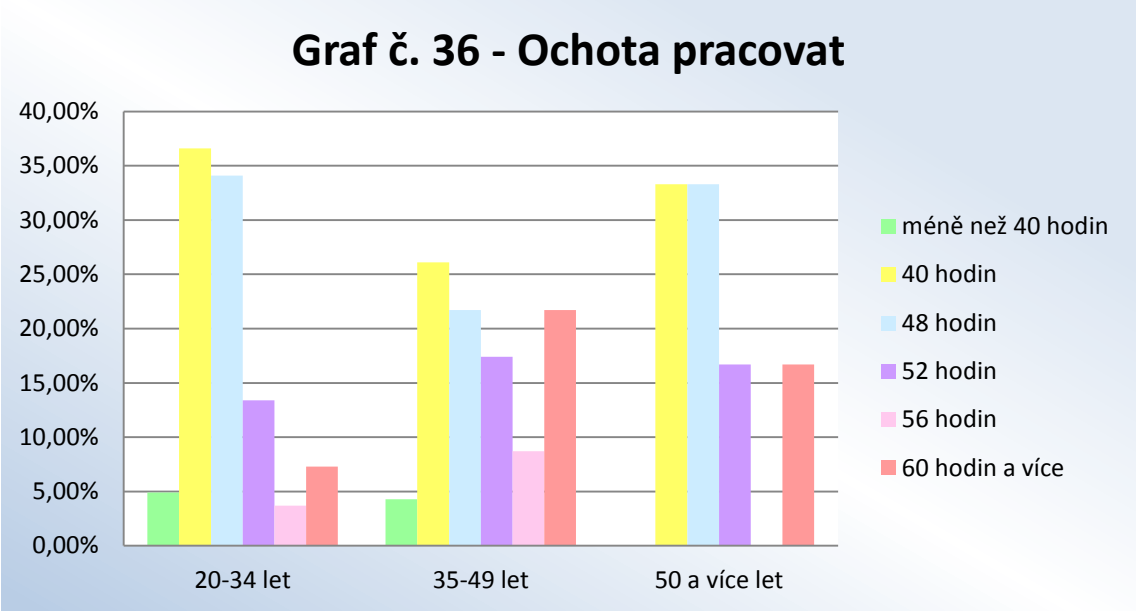
Graf 35: Pracovní poměr "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Preference pracovního poměru se u jednotlivých generací příliš neliší. Z grafu je patrné, že nejžádanější pracovní poměr je plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Jako zajímavé zde můžeme vidět, že živnostenský list je neméně vyhledávaný u generace Y, přitom je tento druh pracovního poměru ve stavebnictví poměrně rozšířený. Pro generaci Baby Boomers je neakceptovatelný pracovní poměr se smlouvou na dobu určitou a dohoda o provedení práce.

9. Kolik hodin týdně jste ochoten pracovat? "dle generací"

Tabulka 40: Ochota pracovat "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
méně než 40 hodin	4,9%	4,3%	0,0%
40 hodin	36,6%	26,1%	33,3%
48 hodin	34,1%	21,7%	33,3%
52 hodin	13,4%	17,4%	16,7%
56 hodin	3,7%	8,7%	0,0%
60 hodin a více	7,3%	21,7%	16,7%



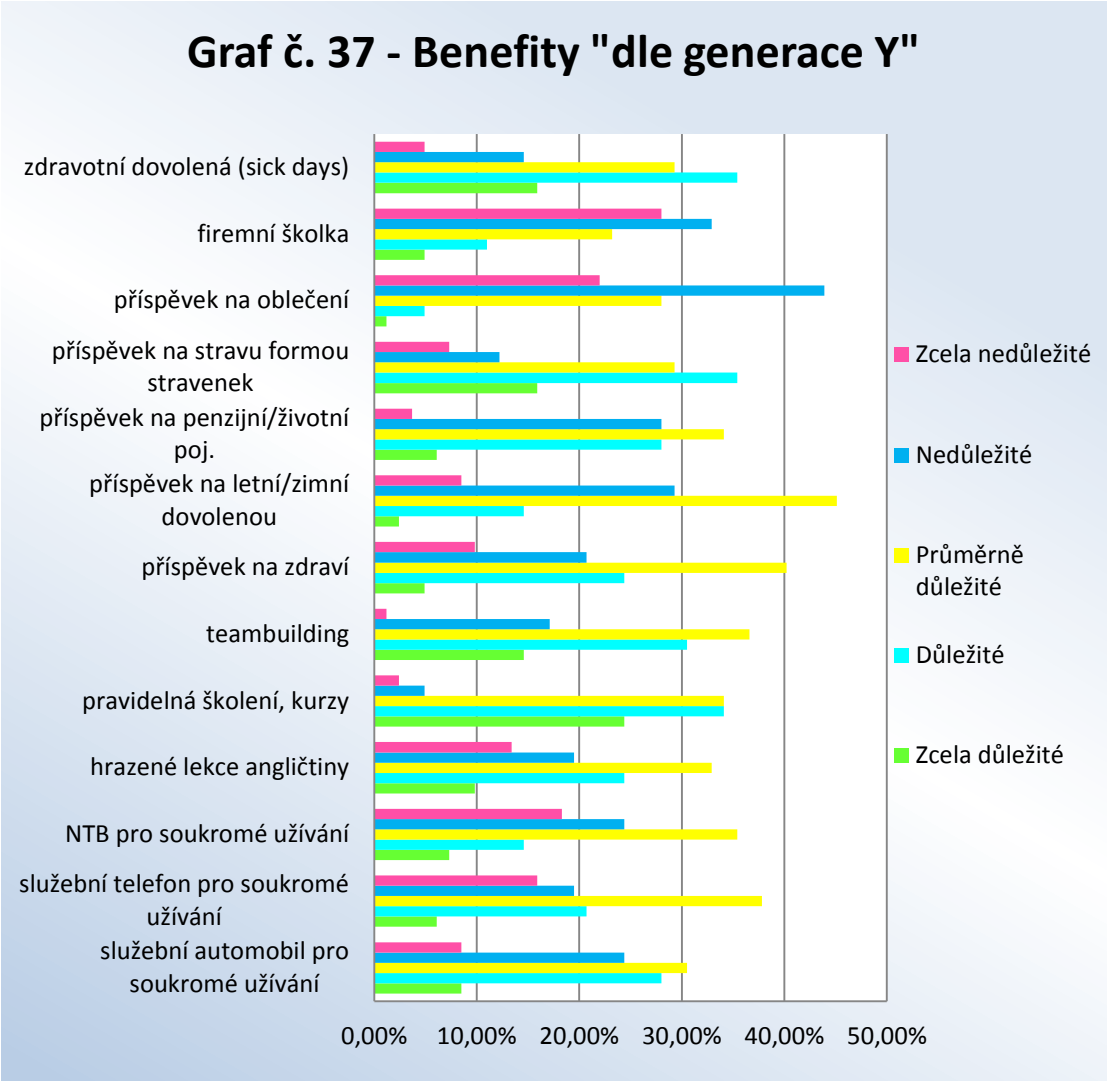
Graf 36: Ochota pracovat "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Ochota pracovat se u jednotlivých generací liší. Generace Y je nejvíce ochotna pracovat 40 – 48 hodin. Generace X je ochotna pracovat až 60 a více hodin týdně. Tuto možnost zatrhlo 21,7% oslovených respondentů. Výsledek ochoty pracovat u generace Baby Boomers, je zcela v souladu s teoretickou definicí. Celých 16,7% z generace Baby Boomers je ochotno pracovat déle jak 52 hodin/týdně a celých 16,7% je ochotno pracovat více jak 60 hodin týdně.

10a. Jakou váhu přikládáte jednotlivým benefitům při hledání zaměstnání? "dle generace Y" 20 – 34 let

Tabulka 41: Benefity "dle generace Y" 20 – 34 let

Odpovědi: Generace Y 20 – 34 let	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
služební automobil pro soukromé užívání	8,5%	28,0%	30,5%	24,4%	8,5%
služební telefon pro soukromé užívání	6,1%	20,7%	37,8%	19,5%	15,9%
NTB pro soukromé užívání	7,3%	14,6%	35,4%	24,4%	18,3%
hrazené lekce angličtiny	9,8%	24,4%	32,9%	19,5%	13,4%
pravidelná školení, kurzy	24,4%	34,1%	34,1%	4,9%	2,4%
teambuilding	14,6%	30,5%	36,6%	17,1%	1,2%
příspěvek na zdraví	4,9%	24,4%	40,2%	20,7%	9,8%
příspěvek na letní/zimní dovolenou	2,4%	14,6%	45,1%	29,3%	8,5%
příspěvek na penzijní/životní poj.	6,1%	28,0%	34,1%	28,0%	3,7%
příspěvek na stravu formou stravenek	15,9%	35,4%	29,3%	12,2%	7,3%
příspěvek na oblečení	1,2%	4,9%	28,0%	43,9%	22,0%
firemní školka	4,9%	11,0%	23,2%	32,9%	28,0%
zdravotní dovolená (sick days)	15,9%	35,4%	29,3%	14,6%	4,9%



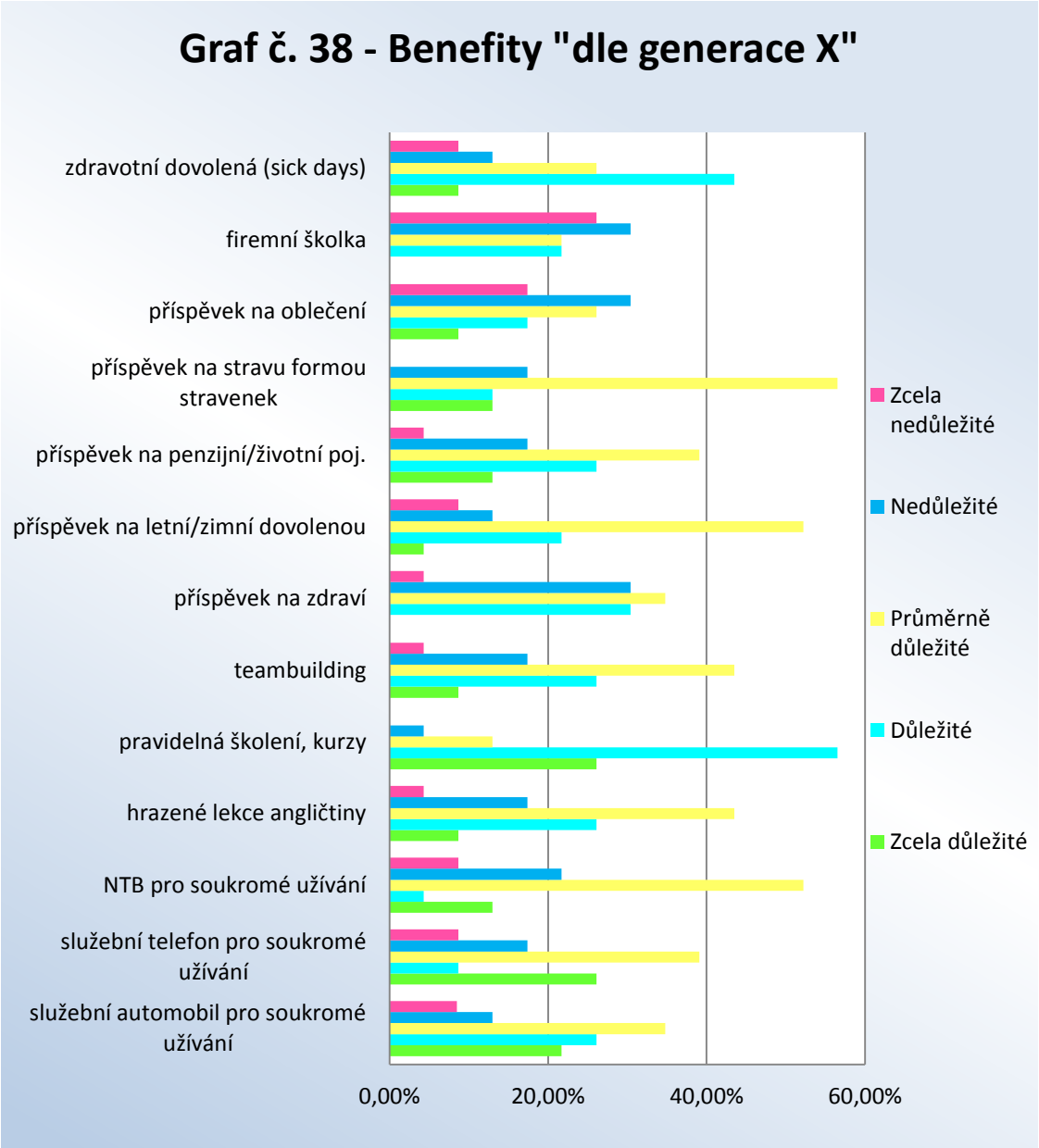
Graf 37: Benefity "dle generace Y" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Pro generaci Y jsou zcela důležité benefity ve formě pravidelných školení a kurzů, je zde vidět velká ochota dále se vzdělávat. Dále je to příspěvek na zdravotní dovolenou a příspěvek na stravu formou stravenek. Důležité jsou pro tuto generaci i teambuildingové akce, které stmelují pracovní kolektiv a zároveň zde zaměstnanci přichází na jiné myšlenky, a tak si na chvíli odpočinou od práce. Zcela nedůležitý je pro tuto generaci příspěvek na oblečení a firemní školka.

10b. Jakou váhu přikládáte jednotlivým benefitům při hledání zaměstnání? "dle generace X" 35 – 49 let

Tabulka 42: Benefity "dle generace X" 35 – 49 let

Odpovědi: Generace X 35 – 49 let	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
služební automobil pro soukromé užívání	21,7%	26,1%	34,8%	13,0%	8,5%
služební telefon pro soukromé užívání	26,1%	8,7%	39,1%	17,4%	8,7%
NTB pro soukromé užívání	13,0%	4,3%	52,2%	21,7%	8,7%
hrazené lekce angličtiny	8,7%	26,1%	43,5%	17,4%	4,3%
pravidelná školení, kurzy	26,1%	56,5%	13,0%	4,3%	0,0%
teambuilding	8,7%	26,1%	43,5%	17,4%	4,3%
příspěvek na zdraví	0,0%	30,4%	34,8%	30,4%	4,3%
příspěvek na letní/zimní dovolenou	4,3%	21,7%	52,2%	13,0%	8,7%
příspěvek na penzijní/životní poj.	13,0%	26,1%	39,1%	17,4%	4,3%
příspěvek na stravu formou stravenek	13,0%	13,0%	56,5%	17,4%	0,0%
příspěvek na oblečení	8,7%	17,4%	26,1%	30,4%	17,4%
firemní školka	0,0%	21,7%	21,7%	30,4%	26,1%
zdravotní dovolená (sick days)	8,7%	43,5%	26,1%	13,0%	8,7%



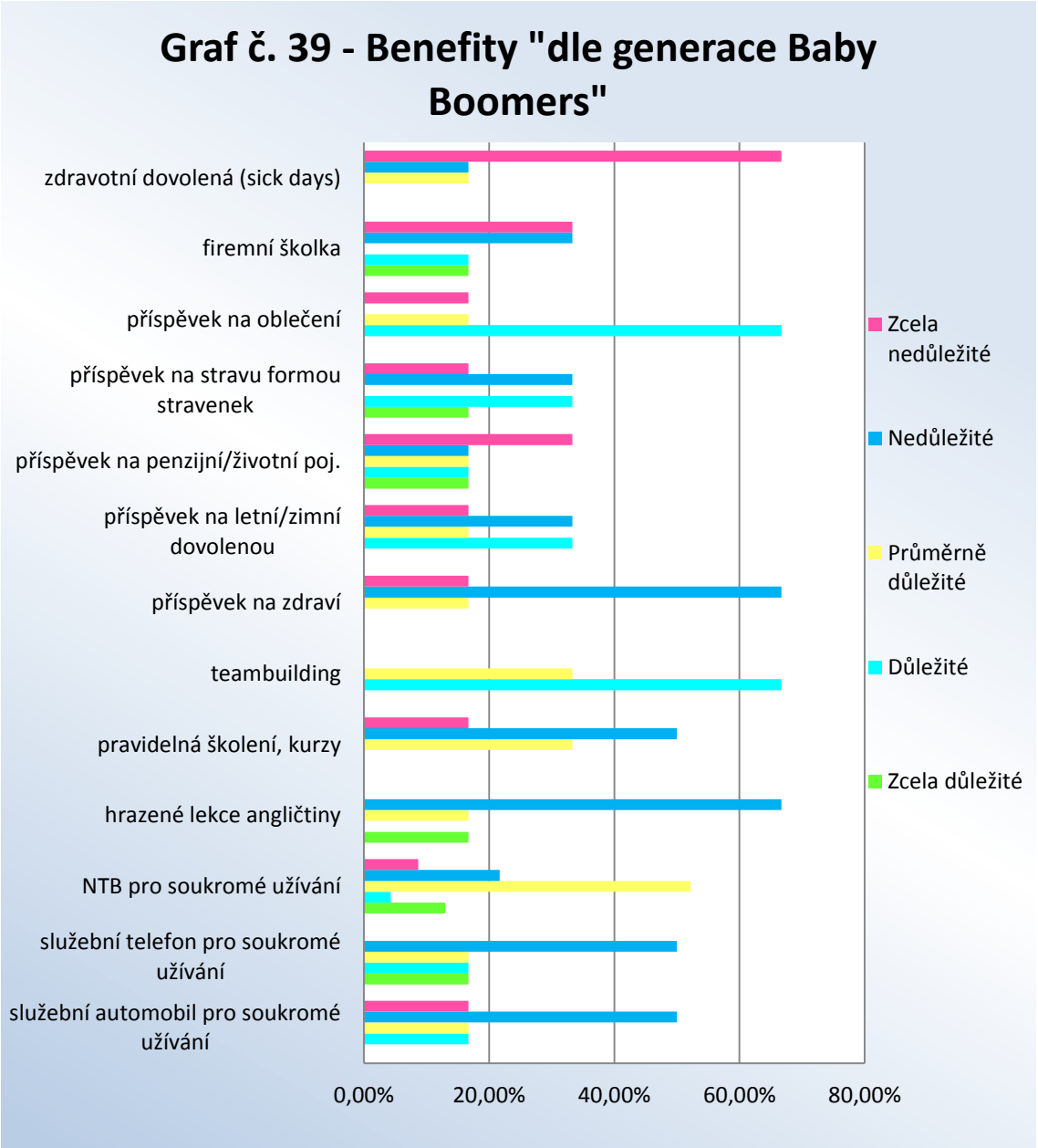
Graf 38: Benefity "dle generace X" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Stejně jako pro předchozí generaci i generace X považuje za velmi důležitý benefit pravidelná školení a kurzy. Dále z grafu můžeme vidět, že je pro generaci X důležitá zdravotní dovolená. Dále je to užívání firemního automobilu i pro soukromé účely, příspěvek na penzijní pojištění, hrazené lekce angličtiny, teambuildingové akce, příspěvek na zdraví. Nejméně důležité jsou pro tuto generaci NTB pro soukromé užívání, firemní školka, příspěvek na oblečení, příspěvek na stravu formou stravenek a příspěvek na letní/zimní dovolenou.

10c. Jakou váhu přikládáte jednotlivým benefitům při hledání zaměstnání? "dle generace Baby Boomers" 50 a více let

Tabulka 43: Benefity “dle generace Baby Boomers“ 50 a více let

Odpovědi: Generace Baby Boomers	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
služební automobil pro soukromé užívání	0,0%	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%
služební telefon pro soukromé užívání	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%	0,0%
NTB pro soukromé užívání	13,0%	4,3%	52,2%	21,7%	8,7%
hrazené lekce angličtiny	16,7%	0,0%	16,7%	66,7%	0,0%
pravidelná školení, kurzy	0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%
teambuilding	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%
příspěvek na zdraví	0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%
příspěvek na letní/zimní dovolenou	0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%
příspěvek na penzijní/životní poj.	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%
příspěvek na stravu formou stravenek	16,7%	33,3%	0,0%	33,3%	16,7%
příspěvek na oblečení	0,0%	66,7%	16,7%	0,0%	16,7%
firemní školka	16,7%	16,7%	0,0%	33,3%	33,3%
zdravotní dovolená (sick days)	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	66,7%



Graf 39: Benefity "dle generace Baby Boomers" (Zdroj: Vlastní průzkum)

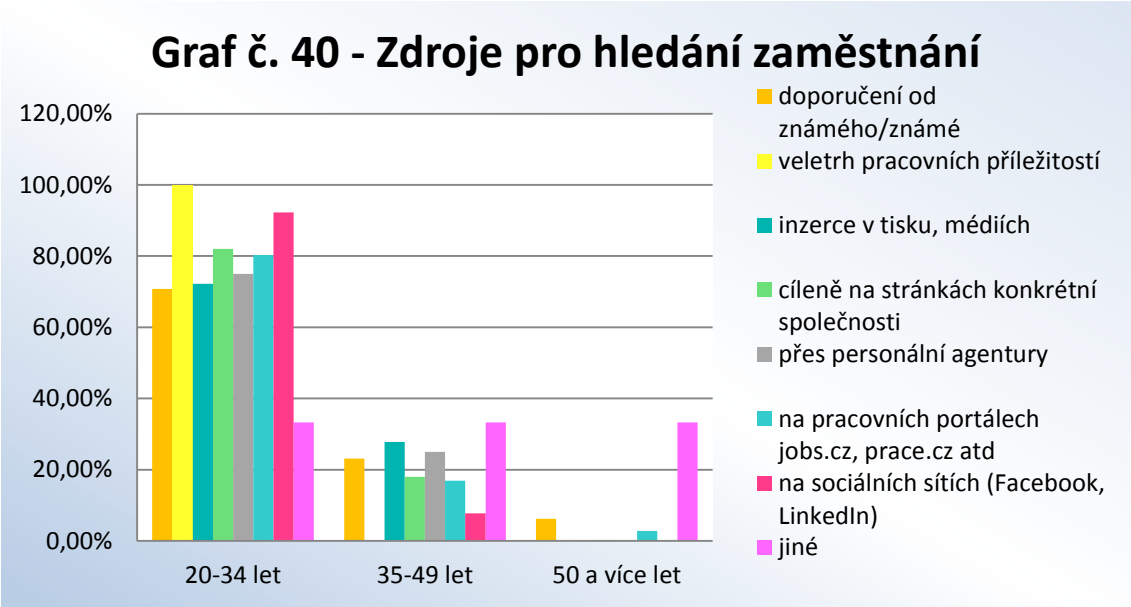
Pro generaci Baby Boomers je nejdůležitější benefit příspěvek na oblečení a teamguildingové akce. Dále služební telefon pro soukromé užívání, příspěvek na letní/zimní dovolenou, příspěvek na penzijní/životní pojištění a překvapivě i firemní školka. Nejméně důležitá jsou pro tuto generaci pravidelná školení, kurzy, hrazené lekce angličtiny a příspěvek na zdraví.

Na všech třech grafech je vyobrazeno, jak se jednotlivé preference generací liší.

11. Jaký zdroj nejčastěji využíváte při hledání zaměstnání? "dle generací"

Tabulka 44: Zdroj pro hledání zaměstnání "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
doporučení od známého/známé	70,8%	23,1%	6,2%
veletrh pracovních příležitostí	100,0%	0,0%	0,0%
inzerce v tisku, médiích	72,2%	27,8%	0,0%
cíleně na stránkách konkrétní společnosti	82,0%	18,0%	0,0%
přes personální agentury	75,0%	25,0%	0,0%
na pracovních portálech jobs.cz, prace.cz atd	80,3%	16,9%	2,8%
na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn)	92,3%	7,7%	0,0%
jiné	33,3%	33,3%	33,3%



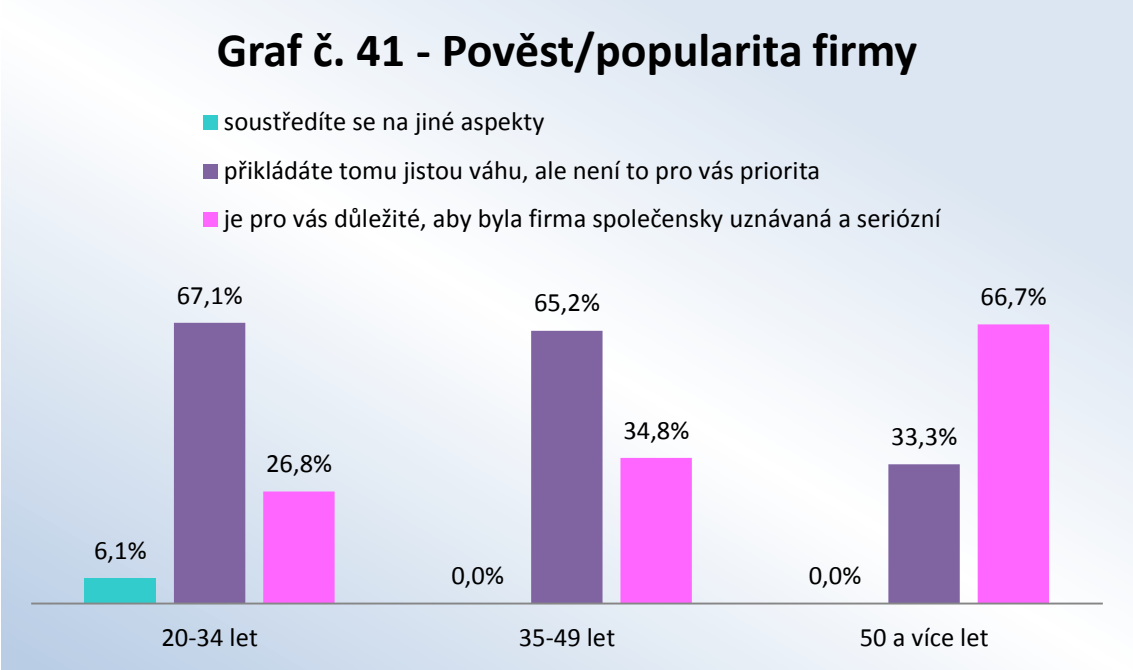
Graf 40: Zdroje pro hledání zaměstnání "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

Na otázku číslo 11 mohli respondenti odpovídat ve více variantách. Z grafu je patrné, že generace Y vyhledává práci mnohem aktivněji než generace X. Generace Baby Boomers téměř nové zaměstnání nehledá. Spoléhá na doporučení od známého nebo vyhledává jiným způsobem, než bylo možno odpovídat. U generace Y dominují všechny dostupné zdroje pro hledání pracovního místa, nevíce sociální sítě a veletrh pracovních příležitostí.

12. Jakou roli pro Vás hraje pověst/popularita firmy? "dle generací"

Tabulka 45: Pověst/popularita firmy “dle generací“

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
soustředíte se na jiné aspekty	6,1%	0,0%	0,0%
přikládáte tomu jistou váhu, ale není to pro vás priorita	67,1%	65,2%	33,3%
je pro vás důležité, aby byla firma společensky uznávaná a seriózní	26,8%	34,8%	66,7%



Graf 41: Pověst/popularita firmy "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)

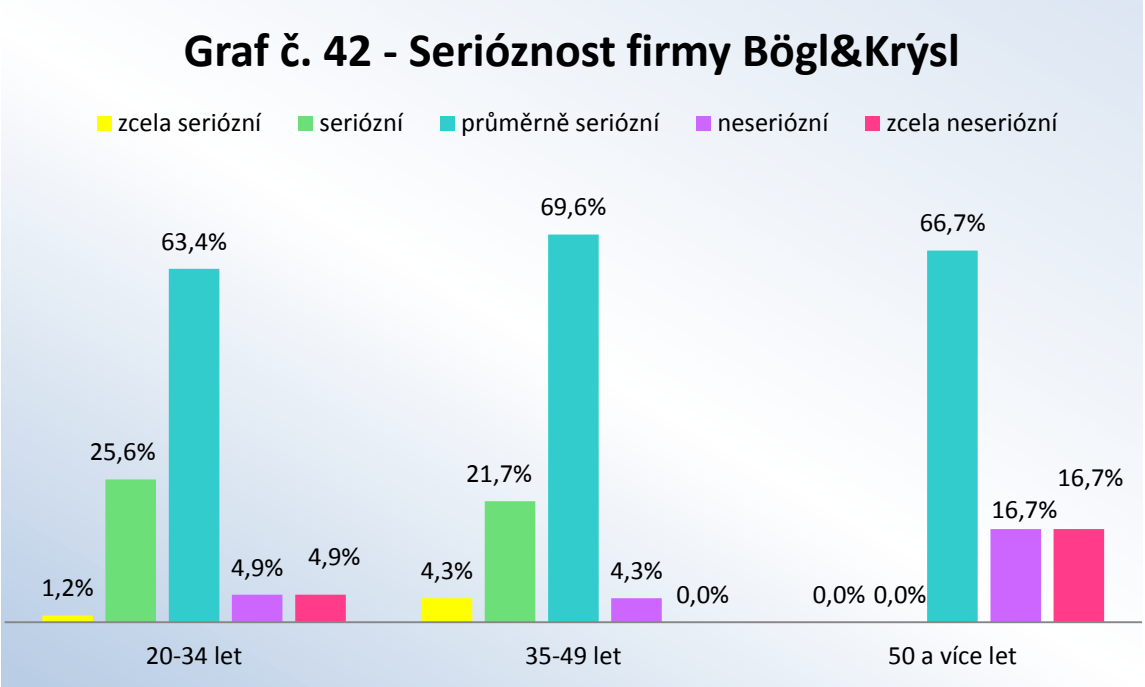
Aby byla firma společensky uznávaná a seriózní je při výběru nového zaměstnání nejdůležitější pro generaci Baby Boomers a to celými 66,7%. Na jiné aspekty se při výběru zaměstnání soustředí 6,1% generace Y. Jistou váhu pověsti vybrané firmy přikládá 67,1% a důležité je to pro 26,8%.

Můžeme tedy říci, že pro respondenty je důležité, aby byla firma populární a měla dobrou pověst.

13a. Jak byste ohodnotili pověst/seriózност jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [Bögl&Krýsl] "dle generací"

Tabulka 46: Seriózност firmy [Bögl&Krýsl] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	1,2%	4,3%	0,0%
seriózní	25,6%	21,7%	0,0%
průměrně seriózní	63,4%	69,6%	66,7%
neseriózní	4,9%	4,3%	16,7%
zcela neseriózní	4,9%	0,0%	16,7%



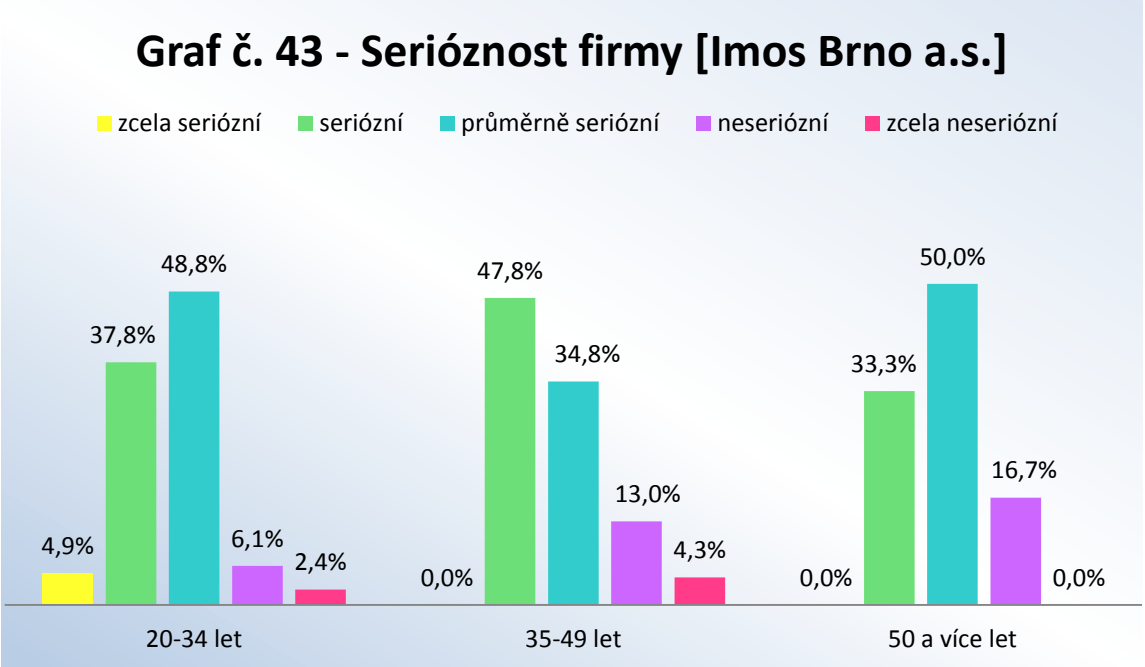
Graf 42: Seriózност firmy [Bögl&Krýsl] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 13 hodnotí seriózност vybraných firem v oboru stavebním. První je firma Bögl&Krýsl, která je proslulá stavbami mostů tzv. padací mosty. Nejvyšším procentem neseriózности ji označila pouze generace Baby Boomers a to 33,4%. Kauzy byly v ČR poměrně známé, proto jsou odpovědi ostatních dvou generací poměrně překvapivé. Generace Y ji označila za seriózní 26,8% a generace X 26%.

13b. Jak byste ohodnotili pověst/seriózност jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [Imos Brno a.s.] "dle generací"

Tabulka 47: Seriózност firmy [Imos Brno a.s.] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	4,9%	0,0%	0,0%
seriózní	37,8%	47,8%	33,3%
průměrně seriózní	48,8%	34,8%	50,0%
neseriózní	6,1%	13,0%	16,7%
zcela neseriózní	2,4%	4,3%	0,0%



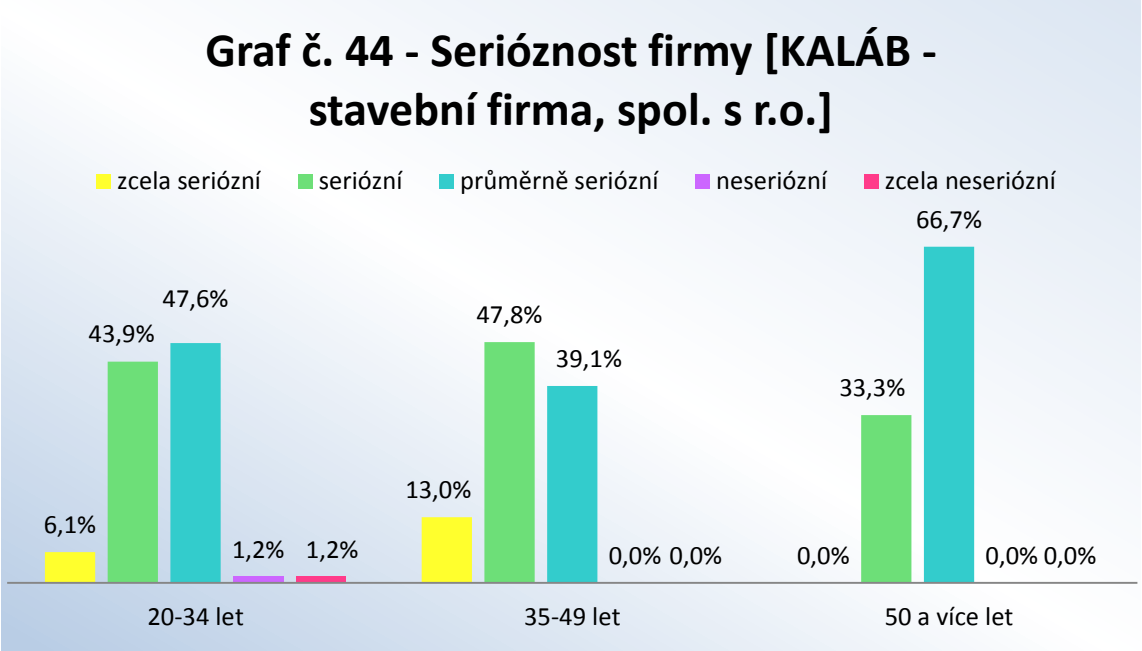
Graf 43: Seriózност firmy [Imos Brno a.s.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 13 hodnotí seriózност vybraných firem v oboru stavebním. Druhá je firma Imos Brno a.s. Společnost Imos Brno je proslulá pozemními stavbami - průmyslové haly, obchodní centra, stavby občanské vybavenosti; vodohospodářské a dopravními stavby. Z průzkumu vyplývá, že z pohledu všech generací je firma seriózní. Neseriózní je pro generaci Baby Boomers a to v 16,7%. Pro generaci X je zcela neseriózní v 4,3% a za neseriózní ji označilo v 13%. Pro generaci Y je zcela neseriózní v 2,4% a neseriózní v 6,1%.

13c. Jak byste ohodnotili pověst/serióznost jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [KALÁB - stavební firma, spol. s r.o.] "dle generací"

Tabulka 48: Serióznost firmy [KALÁB - stavební firma, spol. s r.o.] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	6,1%	13,0%	0,0%
seriózní	43,9%	47,8%	33,3%
průměrně seriózní	47,6%	39,1%	66,7%
neseriózní	1,2%	0,0%	0,0%
zcela neseriózní	1,2%	0,0%	0,0%



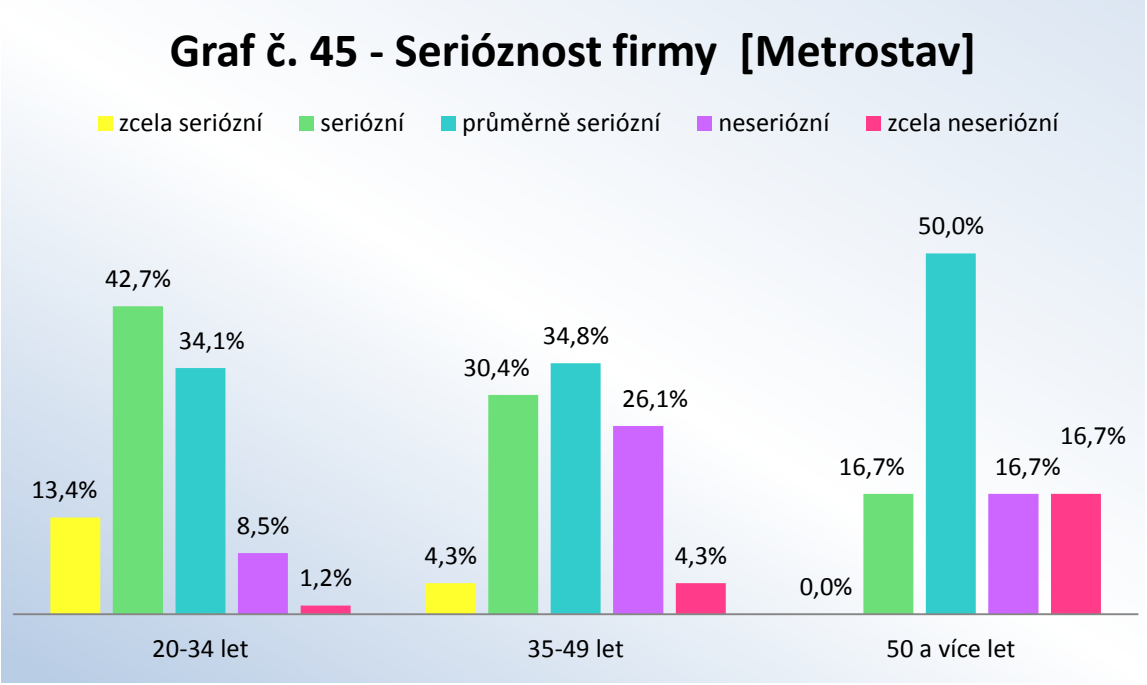
Graf 44: Serióznost firmy [KALÁB – stavební firma, spol. s r.o.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 13 hodnotí serióznost vybraných firem v oboru stavebním. Třetí je firma KALÁB - stavební firma, spol. s r.o., která se specializuje na průmyslové objekty a developerské projekty. Tato firma je na brněnském trhu velmi známá a všechny tři generace ji hodnotí velmi kladně. Nejvíce seriózní připadá generaci X a to v 87,3%. Generace Y ji hodnotí v 50% kladně, v 47,6% průměrně a v 2,4% neseriózně. Generace Baby Boomers hodnotí firmu na seriózní v 33,3% a v 66,7% jako průměrně seriózní.

13d. Jak byste ohodnotili pověst/seriózност jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [Metrostav] "dle generací"

Tabulka 49: Seriózност firmy [Metrostav] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	13,4%	4,3%	0,0%
seriózní	42,7%	30,4%	16,7%
průměrně seriózní	34,1%	34,8%	50,0%
neseriózní	8,5%	26,1%	16,7%
zcela neseriózní	1,2%	4,3%	16,7%



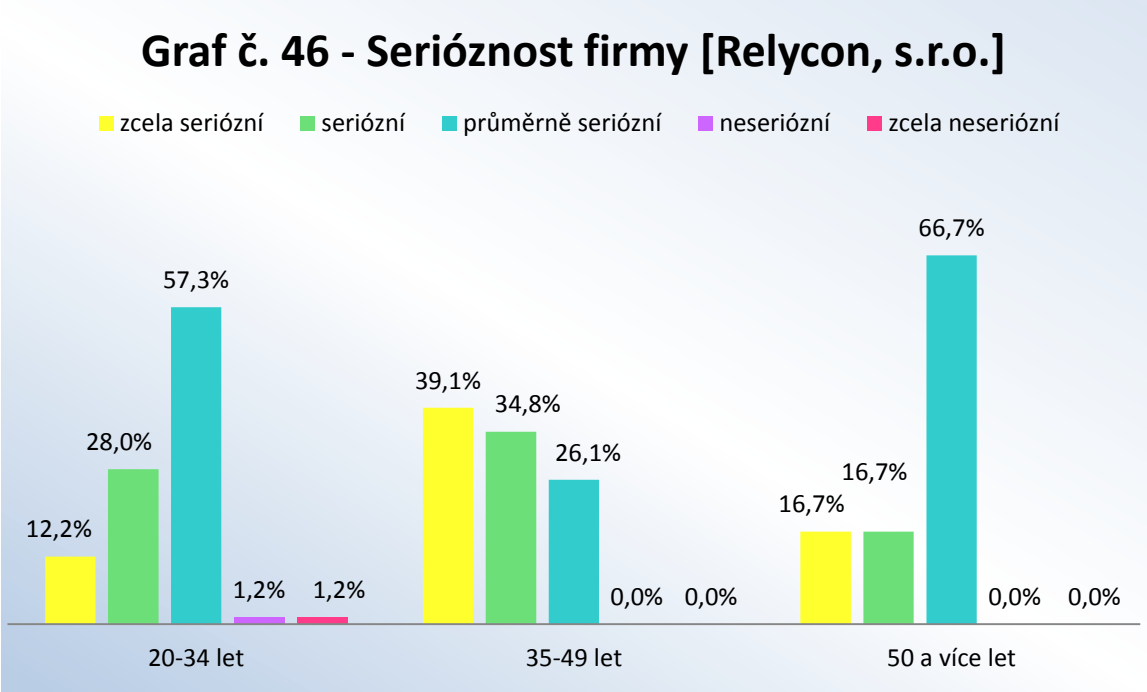
Graf 45: Seriózност firmy [Metrostav] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 13 hodnotí seriózност vybraných firem v oboru stavebním. Čtvrtá je firma Metrostav, která se specializuje na občanské, bytové, průmyslové, podzemní a dopravní stavby. Tuto firmu považuje generace Baby Boomers za neseriózní v 33,4%. Poté následuje generace X v 30,4% a za nejméně neseriózní v 9,7% ji považuje generace Y, která ji hodnotila nejkladněji a to, v 56,1% jako seriózní.

13e. Jak byste ohodnotili pověst/serióznost jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [Relycon, s.r.o.] "dle generací"

Tabulka 50: Serióznost firmy [Relycon, s.r.o.] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	12,2%	39,1%	16,7%
seriózní	28,0%	34,8%	16,7%
průměrně seriózní	57,3%	26,1%	66,7%
neseriózní	1,2%	0,0%	0,0%
zcela neseriózní	1,2%	0,0%	0,0%



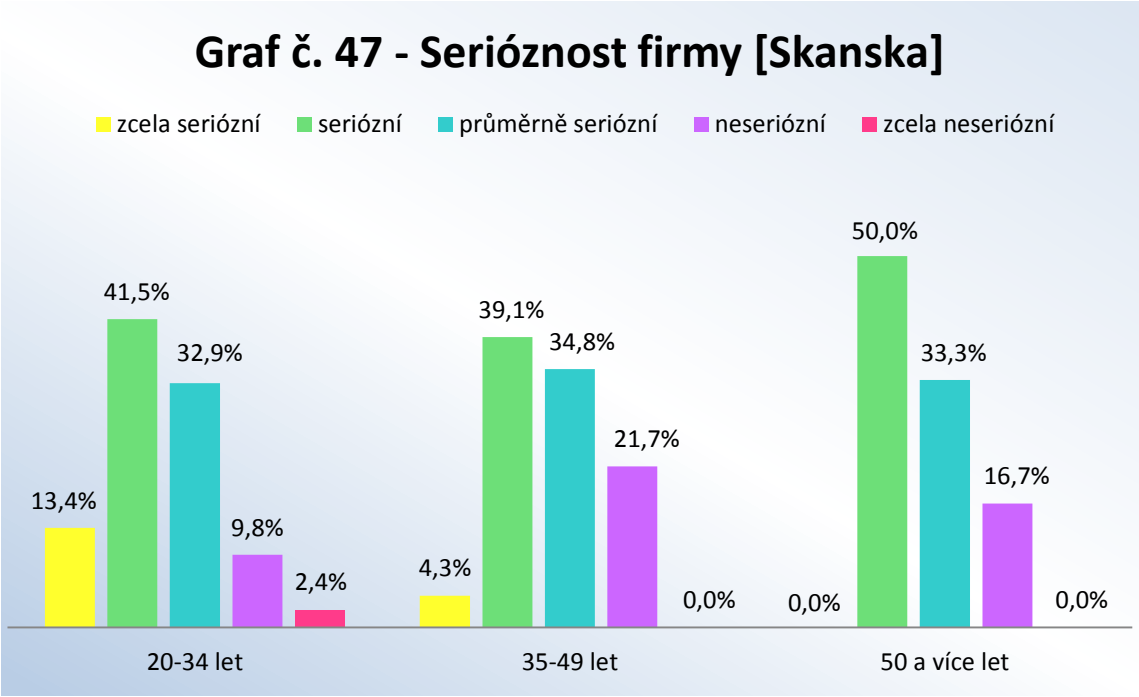
Graf 46: Serióznost firmy [Relycon, s.r.o.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 13 hodnotí serióznost vybraných firem v oboru stavebním. Jako pátou firmu, kterou respondenti hodnotili, je firma Relycon. Společnost se zabývá výstavbou a remodelingem potravinových řetězců, luxusních butiků, jednotek v obchodních centrech a průmyslových objektů. Hodnocení všech generací je velmi pozitivní, i když z následující otázky č. 15 vyplyne, že ji poměrně dost respondentů nezná. Za neseriózní ji označila pouze generace Y a to 2,4%.

13f. Jak byste ohodnotili pověst/seriózност jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [Skanska] "dle generací"

Tabulka 51: Seriózност firmy [Skanska] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	13,4%	4,3%	0,0%
seriózní	41,5%	39,1%	50,0%
průměrně seriózní	32,9%	34,8%	33,3%
neseriózní	9,8%	21,7%	16,7%
zcela neseriózní	2,4%	0,0%	0,0%



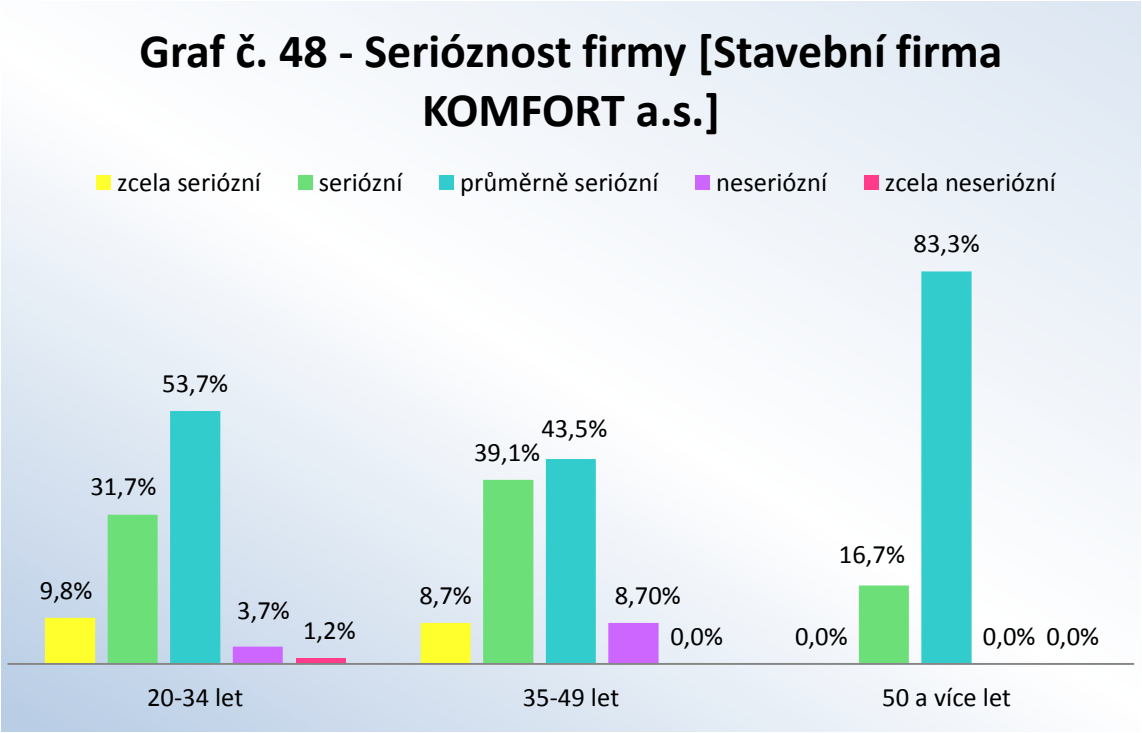
Graf 47: Seriózност firmy [Skanska] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 13 hodnotí seriózност vybraných firem v oboru stavebním. Jako šestou firmu hodnotili respondenti spol. Skanska. Firma se specializuje na pozemní stavitelství, rezidenční Development, komerční nemovitosti atd. Nejhůře firmu hodnotila generace X a to 21,7% jako neseriózní, poté generace Baby Boomers 16,7% a generace Y zvolila hodnocení pro neseriózност v 12,2%.

13g. Jak byste ohodnotili pověst/seriózност jednotlivých firem v oboru stavebnictví? [Stavební firma KOMFORT a.s.] "dle generací"

Tabulka 52: Seriózност firmy [Stavební firma KOMFORT a.s.] "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela seriózní	9,8%	8,7%	0,0%
seriózní	31,7%	39,1%	16,7%
průměrně seriózní	53,7%	43,5%	83,3%
neseriózní	3,7%	8,7%	0,0%
zcela neseriózní	1,2%	0,0%	0,0%



Graf 48: Seriózност firmy [Stavební firma KOMFORT a.s.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

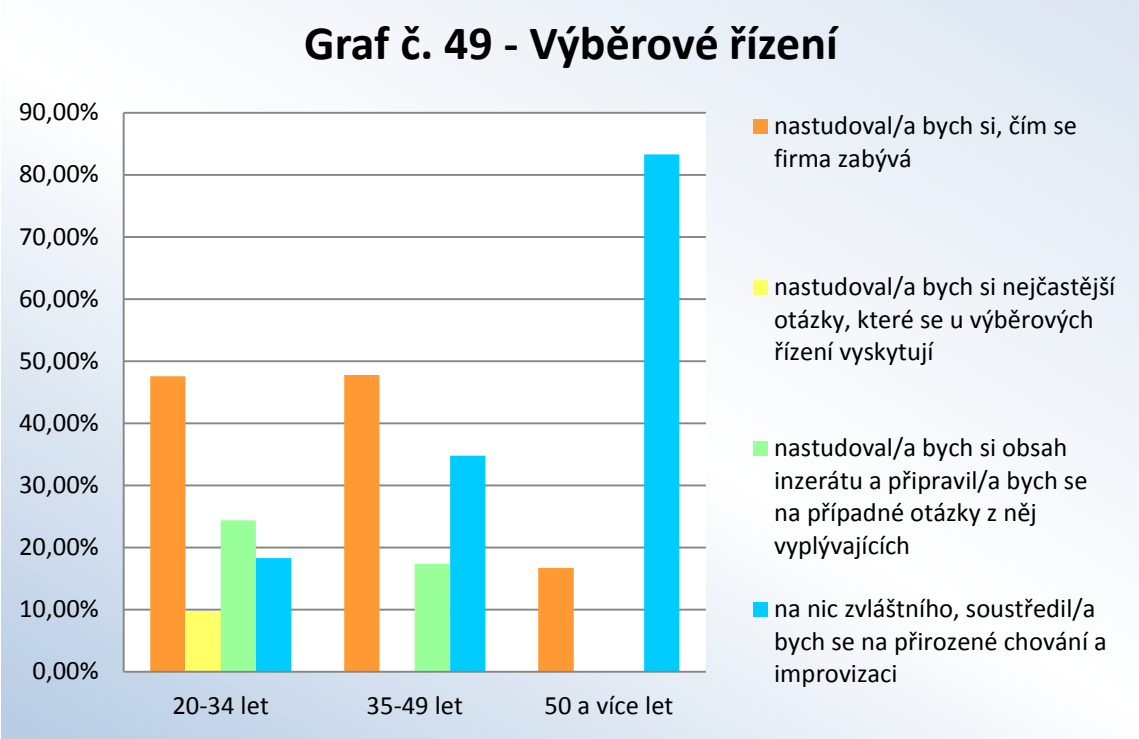
Otázka číslo 13 hodnotí seriózност vybraných firem v oboru stavebním. Jako poslední sedmá v pořadí, byla hodnocena respondenty Stavební firma KOMFORT a.s. Firma se zabývá výstavbou developerských projektů, stavební objektů, projektové a inženýrské činnosti atd.

Za nejvíce neseriózní ji považuje generace X a to 8,7% a následuje generace Y 4,9%. Jinam můžeme říci, že je firma seriózní.

14. Na co byste se nejvíce soustředil/a před výběrovým řízením? "dle generací"

Tabulka 53: Výběrové řízení "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
nastudoval/a bych si, čím se firma zabývá	47,6%	47,8%	16,7%
nastudoval/a bych si nejčastější otázky, které se u výběrových řízení vyskytují	9,8%	0,0%	0,0%
nastudoval/a bych si obsah inzerátu a připravil/a bych se na případné otázky z něj vyplývajících	24,4%	17,4%	0,0%
na nic zvláštního, soustředil/a bych se na přirozené chování a improvizaci	18,3%	34,8%	83,3%



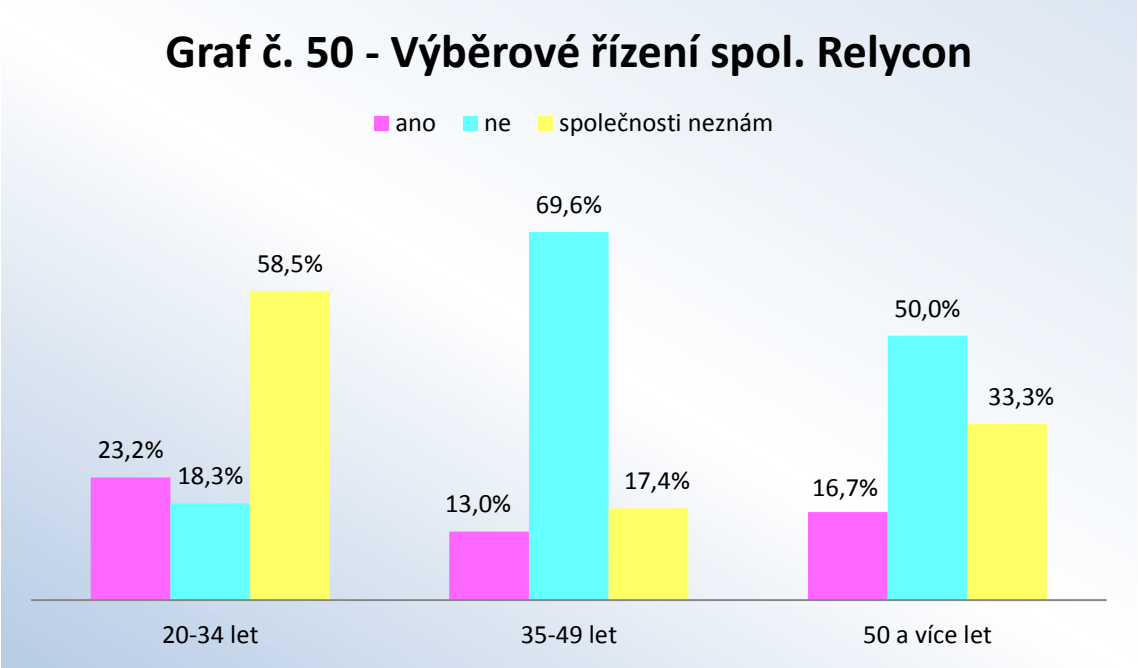
Graf 49: Výběrové řízení "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Z průzkumu vyplývá, že respondenti generace X a Y se při výběrovém řízení nejvíce soustředí na studium o dané firmě, kde se chtějí ucházet o zaměstnání. Generace Baby Boomers spoléhá na přirozené chování a improvizaci.

15. Pokud by společnost Relycon vypisovala výběrové řízení, přihlásili byste se? "dle generací"

Tabulka 54: Výběrové řízení spol. Relycon, s.r.o. "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
ano	23,2%	13,0%	16,7%
ne	18,3%	69,6%	50,0%
společnosti neznám	58,5%	17,4%	33,3%



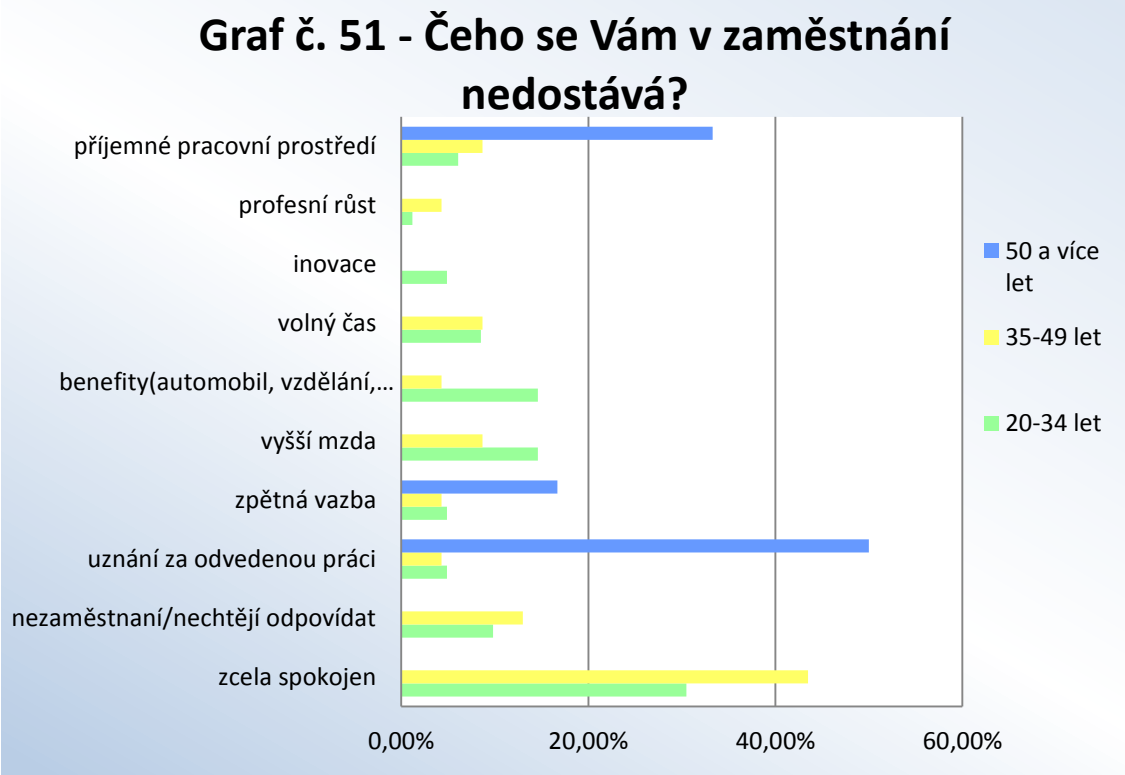
Graf 50: Výběrové řízení spol. Relycon, s.r.o. "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Z grafu je patrné, že celých 58,5% generace Y společnost Relycon nezná. Těm, co ji znají a chtěli by ve společnosti pracovat, je 23,2% a těch co společnost znají a pracovat pro ni nechce, je 28,3%. U této mladé generace by společnost měla zapracovat na propagaci, již na vysoké škole stavební. Mohla by například nabízet stáže. Generace X by celými 69,6% ve firmě Relycon pracovat nechtěla a generace Baby Boomers 50%. Jak vyplynulo z předchozí otázky č. 13, nepovažují firmu za neseriózní, ale zřejmě nechtějí měnit pracovní místo, nebo je firma pro ně lokačně nepříznivá.

16. Čeho se Vám ve vašem zaměstnávání nedostává a považujete to za důležité? "dle generací"

Tabulka 55: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? "dle generací"

Odpovědi	Generace Y 20-34 let	Generace X 35-49 let	Baby Boomers 50 a více let
zcela spokojen	30,5%	43,5%	0,0%
nezaměstnaní/nechtějí odpovídat	9,8%	13,0%	0,0%
uznání za odvedenou práci	4,9%	4,3%	50,0%
zpětná vazba	4,9%	4,3%	16,7%
vyšší mzda	14,6%	8,7%	0,0%
benefity (automobil, vzdělání, stravenky, firemní školka, teambuilding, atd.)	14,6%	4,3%	0,0%
volný čas	8,5%	8,7%	0,0%
inovace	4,9%	0,0%	0,0%
profesní růst	1,2%	4,3%	0,0%
příjemné pracovní prostředí	6,1%	8,7%	33,3%



Graf 51: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)

Otázka číslo 16 byla pro respondenty otevřená, tzn., že mohli odpovědět jakkoliv. Protože se většinou odpovědi shodovaly, sloučila jsem je do 10 odpovědí. Někteří respondenti odpovídali více než jednou odpovědí.

Z průzkumu vyplynulo, že generace Y je 30,5% ve svém zaměstnání spokojená. 14,6% není spokojeno se mzdou a stejné % není spokojeno s benefity, které firma poskytuje.

Generace X je 43,5% v současném zaměstnání spokojeno, 8,7% by chtělo více volného času, vyšší mzdu a příjemnější pracovní prostředí.

Generace Baby Boomers nejvíce požaduje uznání za odvedenou práci a to v celých 50%, dále zpětnou vazbu nadřízeného a příjemnější pracovní prostředí.

III VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole se zaměřím na rozšíření náborové kampaně pro nábor nových zaměstnanců. Na závěr kapitoly vyhodnotím úspěšnost proběhlé náborové kampaně. Dále na základě provedeného dotazníkové šetření mezi absolventy stavební fakulty v Brně a stavebními firmami v ČR sestavím doporučení pro vybraný podnik.

10 NÁBOROVÁ KAMPAŇ PRO VYBRANÝ PODNIK

Po analýze současného stavu ve společnosti Relycon, s.r.o., při které mi byl nápomocen ředitel společnosti a personální oddělení, jsem pro nábor zaměstnanců doporučila pár změn. Změna se vztahovala k prezentaci náborového inzerátu a inzertních portálů, kde bude volná pracovní pozice nabízena. Podnik aktuálně hledal 2 kandidáty na pozici manažer zakázky. Jak vyplynulo z předchozí kapitoly, společnost pro nábor nových zaměstnanců používala pouze portál Jobs.cz.
Společnost Relycon mi v kampani byla 100% nápomocná a poskytla mi veškeré potřebné finanční prostředky.

10.1 Webové stránky

V první řadě jsem se zaměřila na to, aby byla volná pracovní pozice prezentována na webových stránkách společnosti.

Aplikace změny: než jsem se pustila do změny, nejprve jsem s ředitelem společnosti zkonzultovala finanční náročnost umístění náborového inzerátu na webové stránky. Bylo třeba oslovit oddělení marketingu, jako správce webových stránek, aby byl na webových stránkách www.relycon.cz vytvořen nový modul KARIÉRA. Jakmile byl modul přidán, požádala jsem o vložení náborového inzerátu, který byl schválen vedením podniku.

Výsledek kampaně: Po umístění inzerátu do sekce kariéra, stoupla návštěvnost webových stránek už v prvním týdnu o 20%. Zájemců o pracovní pozici se přihlásilo celkem 5, z toho byli pozváni 2 kandidáti. Přijat byl 1 uchazeč.

Tabulka 56: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na www stránkách

Osoby podílející se na změně	Finanční náročnost	Časová náročnost
Konzultace s ředitelem společnosti	-	10 minut
Práce marketingového oddělení	200,- Kč	30 minut
Práce asistentky	330,- Kč	1 hodina
Umístění inzerátu na webové stránky	-	-
Celkem	**530,- Kč**	**1 h 40 minut**

10.2 Facebook

V druhém kroku jsem se zaměřila na sociální síť Facebook. Pro kampaň bylo třeba zpracovat náborový inzerát v obrázku.

Aplikace změny: Nejprve jsem z databanky vybrala vhodný obrázek a vymyslela úderné, ale přitom jednoduché heslo pro nábor. Obrázek jsem vybírala v sekci stavebnictví, aby bylo potencionálním kandidátům na první pohled zřejmé, že podnik působí v tomto oboru. Dále jsem vybraný obrázek z databanky zakoupila a laicky zpracovala rozvržení textu a navrhla barevnost. Vzhledem k tomu, že se v obrázku objevují žluté prvky, barevnost celého textu jsem zvolila v logotypu společnosti, dle grafického manuálu. Následně jsem oslovila grafika, se kterým spolupracuji již 5 let, a ten mi dle předloženého návrhu zpracoval vhodný inzerát v obrázku, který měl potřebnou kvalitu a rozměr. Tento inzertní obrázek byl následně schválen ředitelem společnosti Relycon a použit pro první náborovou kampaň na sociální síti Facebook.

Obrázek 4: Náborový inzerát (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost Relycon dosud na sociální síti nefigurovala, proto bylo třeba nejprve profil společnosti založit a následně spustit kampaň. Stránku jsem založila v sekci Společnost, organizace nebo instituce. Aby byla registrace možná, bylo třeba přihlášení fyzické osoby, která již sociální síť používá. Přihlásila jsem se tedy, pod svým účtem. Dále jsem pokračovala, dle určených kroků. Vyplnila jsem společnosti kontaktní údaje a nahrála logo společnosti jako profilový obrázek. Na úvodní stranu jsem zvolila fotografii jedné ze staveb, kterou společnost v posledním roce realizovala. Jakmile byl profil společnosti založený, bylo možné spustit náborovou kampaň.

Kampaň byla zaměřena na muže a ženy ve věku od 20 do 60 let, v lokalitě Brno + 70 km. Osobní zájmy potencionálních kandidátů byly: rozpočet, project manager, společnost, strojírenství, řízení projektů, reality, architektura, architecture & engineering, remodeling homes, stavebnictví nebo home design and remodeling show. Propagace probíhala 14 dní.

Výsledek kampaně: oslovení lidé 11.508, počet kliknutí 238, počet odpovědí na inzerát 15, kandidátů pozváno 7 z toho přišlo na pohovor 5 uchazečů, přijat byl1 uchazeč.

Tabulka 57: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na sociální síti Facebook

Osoby podílející se na změně	Finanční náročnost	Časová náročnost
Konzultace s ředitelem společnosti	-	10 minut
Zakoupení obrázku z databanky	180,- Kč	-
Práce grafika	1000,- Kč	2 hodiny
Práce asistentky	990,- Kč	3 hodiny
Facebook kampaň	2070,- Kč	-
Celkem	**4240,- Kč**	**5 h 10 minut**

10.3 LinkedIn

Na sociální sít LinkedIn společnost založený profil měla, takže jsem mohla náborový inzerát umístit ihned.

Aplikace změny: V první řadě jsem opět vše konzultovala s ředitelem společnosti. Sociální síť LinkedIn vyžaduje psaný inzerát, proto jsem jako vzor použila, téměř stejné znění náborového inzerátu, jako byl umístěn na webové stránky v sekci kariéra. Inzerát byl pouze přizpůsoben modulu sociální sítě LindekIn a doplněn dle požadavků.
Cílovou skupinou byli ženy a muži ve věku 20 – 60 let v lokalitě Brno a okolí, zajímající se o stavební obor.

Výsledek kampaně: Kampaň byla spuštěna na 30 dní, za tu dobu inzerát vidělo 48 lidí, odpovědí na nabídku práce bylo 0.

Tabulka 58: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na sociální síti LinkedIn

Osoby podílející se na změně	Finanční náročnost	Časová náročnost
Konzultace s ředitelem společnosti	-	5 minut
Práce asistentky	330,- Kč	1 hodina
LindedIn kampaň	5000,- Kč	
LindedIn kampaň*	-5000,- Kč	
Celkem	**330,- Kč**	**1 h 5 minut**

*Sociální sít LinkedIn má ve smluvních podmínkách, že pokud vám na inzerát neodpoví minimálně 10 lidí, celou investovanou částku do reklamy vám vrátí, což také dodrželi. 5.000,- Kč bylo firmě do 7 dní od žádosti vráceno.

10.4 Jobs.cz

Personální oddělení společnosti Relycon vyvěsilo psaný náborový inzerát současně i na portál Jobs.cz.

Výsledek kampaně: Inzerát byl zveřejněn po dobu 30 dnů. Počet zobrazení 146, počet odpovědí na inzerát 26, pozvaných kandidátů 4, byl vybrán 1 uchazeč, který následně pracovní pozici odmítl, z důvodu přijetí lepší nabídky od konkurence.

Tabulka 59: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na Jobs.cz

Osoby podílející se na změně	Finanční náročnost	Časová náročnost
Konzultace s ředitelem společnosti	-	5 minut
Práce personálního oddělení	1000,- Kč	2 hodiny
Jobs.cz kampaň	7900,- Kč	-
Celkem	**8900,- Kč**	**2 h 5 minut**

10.5 Závěrečné zhodnocení náborové kampaně a doporučení pro vybraný podnik

Náborová kampaň pro vybraný podnik byla z 75% zvolena úspěšně. Podnik by měl pokračovat ve zveřejňování volných pracovních pozic na svých webových stránkách, z finančního hlediska je to nejméně nákladný zdroj pro získání nového zaměstnance. Z časového hlediska, již půjde pouze o aktuální aktualizaci volných pozic. Po uveřejnění volné pozice stoupla jeho návštěvnost v prvním týdnu o 20%, přihlásilo se 5 kandidátu a z nich byl přijat 1 uchazeč, který do podniku nastupuje 1.6.2017.

Pracovní pozice zveřejněna na webových stránkách podniku je zároveň důležitý nástroj pro realizaci kampaně na sociální síti Facebook. Kliknutím na náborový obrázek se totiž potencionální kandidát proklikne přímo na webové stránky společnosti, kde si o nabízené pracovní pozici přečte více.
Kampaň na sociální síti Facebook se pro vybraný podnik ukázala jako úspěšná. Náborový inzerát byl přímo zacílen na skupinu lidí, kteří se pohybují v oboru stavebnictví, jsou z Brna a okolí a odpovídají věkové skupině 20 – 60 let. Viditelnost

náborového inzerátu byla 11.508 lidí, počet kliknutí 238, počet odpovědí na inzerát bylo 15, kandidátů pozváno 7 z toho přišlo na pohovor 5 uchazečů, přijat byl 1 uchazeč, který do podniku nastupuje od 1.5.2017. V případě hledání dalšího zaměstnance 100% doporučuji kampaň opakovat. Společnost může znovu použít stejný náborový obrázek, finanční i časová náročnost tak bude minimální. Firma zaplatí pouze propagaci a čas asistentky, která obrázek na sociální síti znovu zveřejní.

Náklad tak bude:

- propagace kampaně činí cca 148 Kč/1 den,
- práce asistentky 165,- Kč/0,5 hodiny.

Zcela neúspěšná byla kampaň na sociální síti LinkedIn, kde na inzerát neodpověděl ani jeden potencionální uchazeč, kampaň tohoto typu dále společnosti nedoporučuji. Po dalším zvážení podniku, bych navrhla sociální síť LinkedIn využít jinak, a to hledat si kandidáty přímo. Firma služby headhuntera nevyužívá, z důvodu velké finanční náročnosti. Za nalezení vhodného kandidáta se cena může pohybovat až 300.000,- Kč. Vzhledem k tomu, že nabízené pracovní pozice manažer zakázky a projektová příprava jsou ve stavebnictví zcela běžné, není pro společnost prozatím vhodné ubírat se tímto směrem. Pro firmu taková odměna headhunterovi, může znamenat náklad až ¾ roční mzdy takového zaměstnance. Navrhuji tedy zakoupení kampaně na sociální síti LinkedIn, která odhalí celý profil registrovaných osob a pověření pracovníka uvnitř podniku, který bude sám vhodné kandidáty hledat a následně je kontaktovat s možnou nabídkou spolupráce.

Finanční náročnost by tak byla:

- kampaň na LinkedIn je prvních 30 dní zdarma, poté 2.500,- Kč/měsíčně,
- práce asistentky 330,- Kč/1 hodina.

Zveřejňování inzerátu na pracovním portálu Jobs.cz firma již provozovala sama. Kampaň se ukazuje jako úspěšná, uchazeči o zaměstnání zde nabídky práce stále hledají. V porovnání s kampaní na sociální síti Facebook je inzerce až 2 x dražší.

Zveřejňování inzerátu na portálu Jobs.cz, ale oslovuje pouze aktivní kandidáty, kterých je pouze 20%. Proto by společnost měla využívat kombinaci různých náborových kampaní.

11 Doporučení pro vybraný podnik vyplývající z dotazníkového šetření

Dotazník, který jsem sestavila ve spolupráci s vedoucím práce a ředitelem vybraného podniku, se skládal z 15 uzavřených a 1 otevřené otázky. Dotazníkového šetření se účastnili absolventi FAST VUT v Brně a vybrané stavební firmy z oboru stavebního. Poměr zúčastněných mužů a žen byl téměř shodný, přesně 50,5% mužů a 49,5% žen. Shodou okolností i ve vybraném podniku pracuje 50% mužů a 50% žen. Věk respondentů jsem rozdělila, dle generací, nejvíce respondentů bylo mezi Generací Y a to 73,9%, Generace X byla zastoupena 20,7% a Generace Baby Boomers 5,4%. Opět mohu říci, že věkově se vybraný podnik pohybuje shodně (pro zajímavost: Generace Y 66,6%, Generace X 24,9%, Baby Boomers 8,3%).

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti mění pracovní místo nejčastěji z důvodu nespokojenosti v zaměstnání. Nejčastěji je to nespokojenost se mzdovým ohodnocením a s nadřízeným. Se mzdou je nejvíce nespokojena Generace Baby Boomers a to 66,7%, dále Generace Y 58,3%, a Generace X 38,5%. Podnik by se měl zamyslet nad tím, zda mzdové ohodnocení odpovídá práci a odpovědnosti, kterou jejich zaměstnanci vykonávají. Hlavně tedy u generace Baby Boomers a Generace Y.

Doporučení č. 1

Zvýšení mezd svým zaměstnancům:

1. celoplošné zvýšení mezd o 5%, 10% nebo 15% ročně, každému zaměstnanci,
2. nebo tzv. 13tý plat dle toho, jak se firmě za uplynulý rok dařilo.

Ad 1) Celoplošné zvedání mezd

Ve výpočtu vycházím z toho, že roční náklad na mzdy vybraného podniku jsou 6.000.000,- Kč/ročně.

Tabulka 60: Model ročního celoplošného nárůstu mezd

Příklad: Model ročního velkoplošného nárůstu mezd			
roční náklad	zvýšení o 5%	zvýšení o 10%	zvýšení o 15%
6.000.000,- Kč	300.000,- Kč	600.000,- Kč	900.000,-Kč
Celkem	6.300.000,- Kč	6.600.000,- Kč	6.900.000,- Kč

První návrh nebyl firmou akceptován, z důvodu různorodé roční ziskovosti firmy. Pokud by firma každý rok svým zaměstnancům celoplošně zvedala mzdu o 5%, 10% nebo 15% v případě slabšího roku by mohla být firma snadno ve ztrátě.

Ad 2) Zavedení tzv. 13tého platu

Ve výpočtu vycházím z toho, že roční zisk firmy je 10.000.000,- Kč, pro podnik pracuje 12 lidí, z toho 8 na HPP.

Tabulka 61: Třináctý palat pro zaměstnance

Třináctý plat z % ze zisku			
roční zisk	1%	2%	3%
10.000.000,- Kč	100.000,- Kč	200.000,- Kč	300.000,- Kč
1 zaměstnanec	12.500,- Kč	25.500,- Kč	37.500,- Kč

K návrhu zavedení tzv. třináctého platu, který by se odvíjel od toho, jak se v uplynulém roce firmě dařilo, už byl podnik shovívavější. Model, který by firma akceptovala je 1% ze zisku pro každého ze zaměstnanců firmy. Třináctý plat by se tedy nevztahoval na pracovníky s příkazní smlouvou a na ty, co ve firmě pracují na dohodu o provedení práce.

Nevíce nespokojená s nadřízeným je Generace X a to 50%, Generace Y a Baby Boomers mají shodně 33,3%. Podnik by se měl zaměřit na to, aby se všemi zaměstnanci hovořil na stejné úrovni a vyslechl jejich přání a prosby, které mohou směřovat k jejich větší spokojenosti a stabilitě v zaměstnání. Ne vždy se totiž nespokojenost v zaměstnání týká finančních prostředků.

Doporučení č. 2

Nejjednodušší způsob, jak zjistit, s čím jsou zaměstnanci ve firmě nespokojeni, je zavedení pravidelných hodnocení zaměstnanců.

Takto pravidelná hodnocení zaměstnanců by měla probíhat alespoň 2 x ročně. Hodnocení by mělo obsahovat vyjádření pracovníka i vyjádření zaměstnavatele.

1. Vyjádření pracovníka by mělo být hodnoceno v oblastech: náplň práce, pracovní nástroje, pracovní prostředí, vzdělání ve společnosti, dostupnost informací v podniku, spolupráce s nadřízeným, spolupráce s ostatními organizačními jednotkami a jiné – tedy

otevřená odpověď k čemukoliv. Pracovník by měl každou oblast ohodnotit od 1 až 5, z toho 1 je nejvíce spokojen a 5 je nejvíce nespokojen. Dále by se měl ke každé oblasti vyjádřit slovně.

2. Vyjádření zaměstnavatele by mělo být hodnoceno směrem k pracovníkovi v oblastech: plnění funkční povinnosti, ochota učit se novým věcem, komunikace, začlenění do kolektivu, flexibilita, spolupráce s přímým nadřízeným, připomínky zaměstnavatele a jiné. Zaměstnavatel by měl, stejně jako pracovník, každou z oblastí označit křížkem, dle toho, jak je se svým pracovníkem ve zmíněných oblastech spokojen, a to od 1 až 5, z toho 1 je nejvíce spokojen a 5 je nejméně spokojen + ke každé oblasti napsat slovní vyjádření.
V hodnocení by nemělo chybět nastavení cílů na další období, a to z pohledu pracovníka i nadřízeného. V neposlední řadě by tam neměl chybět přehled finančního ohodnocení pracovníka.[74]

O tom, co zaměstnancům chybí v jejich zaměstnání, byla i otevřená otázka č. 16, kde respondenti psali mimo nespokojenosti se mzdou a benefity, což bylo největší % nespokojenosti, i o nespokojenosti s komunikací jejich nadřízeného. Chyběla jim hlavně zpětná vazba, uznání za odvedenou práci a volný čas.

Doporučení č. 3

Mzdové ohodnocení motivuje pracovníka jen do určité výše, mnohem důležitější motivace je projev uznání za odvedenou práci a pracovní úkol, který má smysl. Podnik by měl dbát na to, aby svým pracovníkům projevoval dostatečné uznání za práci, kterou pro firmu odvádí. Projevené uznání by se nemělo týkat jen velkých projektů, ale i jednotlivých maličkostí, ze kterých se výsledná práce skládá. Se svými pracovníky by měl jednat s respektem a v přátelském duchu. Jestliže bude mít pracovník pocit, že má práce, kterou pro firmu odvádí smysl, bude se k zadaným úkolům stavět pozitivně a výsledek bude mít určenou kvalitu. Pracovníci, tak budou k firmě více loajální a podnik tím sníží riziko jejich fluktuaci.

[74] Hodnocení zaměstnanců příloha č. 4

Doporučení č. 4

Zaměstnanci vybraného podniku tráví na stavbách po celé ČR a SR 90% své pracovní náplně a mnohdy své rodiny vidí 4 dny v měsíci, proto by si měl podnik hlídat, aby poskytoval pracovníkům adekvátní odpočinkový čas. Zde se mé doporučení zaměřuje na to, aby si podnik vytvořil jednoduchou tabulku, kde uvidí vytíženost každého z pracovníků.

Příklad: Na jedné stavbě jsou dva pracovníci, kteří se střídají. Stavba trvá 1 měsíc. Podnik by měl dbát na to, aby měli pracovníci dostatečný čas na předání práce a oba se účastnili kontrolních dnů. V uvedeném příkladu je kontrolní den ve středu. V případě, že má první pracovník v prvním týdnu volné dny pondělí a úterý, druhý pracovník musí být na stavbě. Ve středu jsou na stavbě oba pracovníci a účastní se kontrolního dne. Během středy, čtvrtku a pátku jsou na stavbě oba pracovníci a vzájemně si vypomáhají. V sobotu a v neděli má volno pracovník 2 a pracovník 1 je na stavbě. Model uvádí, že pracovník pracuje 10 dní a 4 dní má volno. Po každé dokončené stavbě by měl každý z pracovníků dostat min 10 dní náhradního volna na regeneraci.

Tabulka 62: časový plán (Zdroj: Microsoft Excel-EmployeeTimeCard)

Pracovník 1

Leden	1. týden	Přesčas	2. týden	Přesčas	3. týden	Přesčasy	4. týden	Přesčas	5. týden	Přesčas
Pondělí	0,00		8,00	3,00	0,00		8,00	4,00	0,00	
Úterý	0,00		8,00	5,00	0,00		8,00	5,00	0,00	
Středa	8,00	4,00	8,00	5,00	8,00	3,00	8,00	4,00	8,00	4,00
Čtvrtek	8,00	4,00	8,00	5,00	8,00	3,00	8,00	3,00	8,00	2,00
Pátek	8,00	5,00	8,00		8,00	5,00	8,00		8,00	2,00
Sobota	8,00	4,00	0,00		8,00	5,00	0,00		8,00	2,00
Neděle	8,00	3,00	0,00		8,00	5,00	0,00		8,00	2,00
Celkem	40,00	20,00	40,00	18,00	40,00	21,00	40,00	16,00	40,00	12,00
Leden - pracovní doba		**200,00**	**Leden – přesčasy**		**87,00**					

Pracovník 2

leden	1. týden	Přesčas	2. týden	Přesčasy	3. týden	Přesčas	4. týden	Přesčas	5. týden	Přesčas
Pondělí	8,00	4,00	0,00		8,00	3,00	0,00		8,00	2,00
Úterý	8,00	3,00	0,00		8,00	5,00	0,00		8,00	3,00
Středa	8,00	4,00	8,00		8,00	5,00	8,00		8,00	2,00
Čtvrtek	8,00	4,00	8,00	5,00	8,00	5,00	8,00	2,00	8,00	2,00
Pátek	8,00	5,00	8,00	3,00	8,00	3,00	8,00	3,00	8,00	3,00
Sobota	0,00		8,00	5,00	0,00		8,00	6,00	0,00	
Neděle	0,00		8,00	5,00	0,00		8,00	5,00	0,00	
Celkem	40,00	20,00	40,00	18,00	40,00	21,00	40,00	16,00	40,00	12,00
Leden – pracovní doba		**200,00**	**Leden – přesčasy**		**87,00**					

Potencionální kandidáti při hledání nové pracovní pozice dbají hlavně na požadavky: adekvátní mzdové ohodnocení, benefity, příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv a zajímavou pracovní náplň.

Nové pracovníky firma získá pouze v případě, že bude konkurence schopna v poskytnutí mzdového ohodnocení. Velké plus podniku je, že nabízí druh práce, který není stereotypní. Každá stavba je jiná, má jiný rozsah stavebních prací a i požadavky investorů se liší. Kanceláře firmy jsou v moderní skeletové administrativní budově v centru města. Kolektiv firmy je převážně mladý, ambiciózní a přátelský. Pracovní pomůcky má každý z pracovníků plně funkční a k dispozici i pro soukromé užívání.

Benefity, které respondenti požadovali, nejsou nijak výjimečné, přejí si hlavně školení a kurzy, aby prohlubovali své vědomosti, příspěvek na stravování, zdravotní dovolenou a teambuildingové akce. Podnik 100% podporuje všechny možné školení a kurzy potřebné k výkonu práce, tembuildingové akce má v průměru 3 x v roce. Zdravotní dovolenou a stravenky podnik nenabízí.

Doporučení č. 5

Protože benefity jsou hodně diskutované téma a podnik se na tuto oblast příliš nezaměřuje, doporučuji systém tzv. benefitní banky.

Benefitní banka

Tento model by mohl fungovat za předpokladu, že bude zaveden ve všech 11ti firmách Arch.design Group. Jakmile by se ostatní zaměstnanci ve skupině dozvěděli, že má jedna z firem jiný benefitní program než oni, výrazně by se narušila atmosféra uvnitř jednotlivých podniků. Pokud by tedy benefitní banka vznikla, musela by být pro celou skupinu.

Příklad modelu:

Každý ze zaměstnanců by za 1 odpracovaný den načerpal 50 benefit bodů. Za předpokladu 20 odpracovaných dní v měsíci by měl zaměstnanec 1000 těchto bodů, za rok by to činilo 12000 benefit bodů.

Tyto načerpané benefit body by každý ze zaměstnanců použil na benefity z nabízeného seznamu Arch.design Group.

Seznam benefitů by byl široký a zasahoval by do všech možných odvětví.

Např. vzdělávání, sport, kultura, kosmetika, dovolená, optika, pojištění, oblečení, atd. Příklad modelu v následující tabulce.

Tabulka 63: Seznam benefitů

Seznam benefitů/rok/12000 bb			
Benefity	benefit body	Výběr	moje benefit body
kurz AJ/hod	300	24 x	-7200
kurz NJ/hod	300	-	
tenisový kurt/hod	200	-	
squashový kurt/hod	200	2 x	-400
badmintonový kurt/hod	200	-	
posilovna/1 vstup	60	24 x	-1440
divadlo/1 představení	400	1 x	-400
kino/1 film	120	2 x	-240
kadeřnice/střih	200	3 x	-600
kadeřnice/barva	300	-	
Kosmetika	300	1 x	-300
Masáž	300	1 x	-300
příspěvek na dovolenou	12000	-	
Brýle	5000	-	
penzijní pojištění	500	-	
životní pojištění	500	-	
Orsay	1000	-	
Reserved	1000	-	
Peek&Cloppenburg	1000	-	
Stravenka na jídlo	50	-	
Lékárna	500	-	
Zůstatek			**1120**

Seznam možných benefitů by se odvíjel od toho, kde by se pověřenému pracovníkovi podařilo uzavřít smlouvy s institucemi. V případě, že by pracovník nevyužil všechny načerpané benefit body tak, jak je uvedeno v příkladu, byly by buď převedeny do dalšího roku, nebo by si pracovník zažádal o proplacení. Proplacení benefit bodů by však bylo zdaněno, dle § 6 odst. 12 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. 1 benefit bod = 1 Kč před zdaněním.

Doporučení č. 6

Výše mzdy není jedinou prioritou při výběrových řízeních, ale hraje velkou roli při rozhodování, zda uchazeč ve firmě nastoupí, nebo přijme práci u konkurence. Podnik by měl volnit adekvátní výši mzdy vhledem k praxi uchazeče, věku a odpovědnosti, která plyne k výkonu práce. Inspirací pro podnik může být výsledek dotazníkového šetření.

Požadovaná výše mzdy se dle generací liší. Generace Y zvolila za adekvátní výši mzdy 26.000 – 30.000,- Kč + 20.000,- Kč provize. Generace X požaduje výši své mzdy od 36.000 do 51.000,- Kč. Generace Baby Boomers pokládá za ideální výši mzdy mezi 36.000 – 40.000,- Kč. Nástupní plat by měl být vždy na nižší hranici s možností růstu po zkušební době. Pro Generaci Y je to tedy 26.000,- Kč + provize ze zisku za dokončenou stavbu. Pro Generaci X a Baby Boomers je to 36.000,- Kč/měsíčně.

Doporučení č. 7

Respondenti preferují pracovní poměr s plným pracovním úvazkem na dobu neurčitou, je to celkem pochopitelné, každý má rád jistoty. Podnik by měl tedy standardně nabízet tento typ pracovního poměru. Během zkušební doby má podnik dostatečný prostor vyhodnotit, zda je pracovník schopný zvládat svoji pracovní náplň.

Doporučení č. 8

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti nejvíce hledají práci na portálu jobs.cz, cíleně na stránkách společnosti a na sociálních sítích. Velké procento dá také na doporučení od známého, proto by měla firma dbát na šíření svého dobrého jména. Mimo doporučení v náborové kapitole 10, bych firmě doporučila i účast na veletrhu pracovních příležitostí v Brně.

Tabulka 64: Veletrh pracovních příležitostí

Veletrh pracovních příležitostí	Finanční náročnost	Časová náročnost
Vystavovatelská kóje	30.000,- Kč	-
Práce asistentky	2.640,- Kč	8 hodin
Práce marketingového oddělení	800,- Kč	2 hodiny
Práce obchodního ředitele	4.000,- Kč	8 hodin
Celkem	**37.440,- Kč**	**18 hodin**

Dále bych doporučila inzerci v novinách např. Annonce. Podnik by mohl použít již zpracovaný inzerát v obrázku.

Tabulka 65: Fotoinzerce v Annonce

Annonce	Finanční náročnost	Časová náročnost
Fotoinzerce 70 x 50mm	720,- Kč	-
Práce asistentky	330,- Kč	1 hodina
Celkem	**1050,- Kč**	**1 hodina**

Z průzkumu vyplynulo, že společnost Relycon své dobré jméno šíří v pozitivním slova smyslu, protože ji respondenti označili jako nejvíce seriózní firmu z možného výběru všech. Ze všech oslovených by pro společnost chtělo pracovat 20,7%. Toto procento může mít co dočinění s tím, že je firma na první pohled malá a není zde viditelná možnost karierního růstu. Firma tu skutečnost, že patří mezi malé, až střední firmy považuje za výhodu. Mluví o sobě jako o rodinné firmě s pevným zázemím, kde má každý s každým kamarádský vztah. V pracovním procesu nechává svým zaměstnancům volnost a zasahuje až v krizových situacích nebo na požádání zaměstnance. Pracovníci řeší všechny pracovní procesy od A do Z, nezaměřují se tedy pouze na jedno odvětví, např. VZT, RTCH, ZTI, stavební část apod. Dá se říci, že po určité době jsou odborníci na všechny stavařské profese. Dále zaměstnanci denně komunikují se subdodavateli a investory napřímo, prohlubují tak komunikační schopnosti.

Doporučení č. 9

Podniku bych v neposlední řadě doporučila, aby více zainvestoval do své brandové propagace, za neznámou firmu jej označilo celých 48,6%, což je velké procento lidí.

S propagací značky firmy jako zaměstnavatele by měl podnik začít už na vysokých a středních školách stavebních. V první řadě by např. obchodní ředitel firmy mohl zkontaktovat stavební školy a nabídnout účast na přednáškách. Studentům by přednášel z praktického hlediska. Dále by podnik mohl zaměstnávat stážisty a tak se dostat do povědomí potencionálních kandidátů. Propagace by mohla vypadat následovně:

Na vývěsku o pracovních příležitostech by byl umístěný inzerát s tím, že mimo finančního ohodnocení nabízí firma i komplexní zaučení a proniknutí do praxe. Stážista by se podílel na rozpočtech, kterými se firma uchází reálně o stavbu, naučil by se komunikovat se subdodavateli a investory. Firma by stážistovi poskytla veškeré pracovní vybavení. 1 x týdne by se jel podívat na právě probíhající stavbu, kde by měl možnost nahlédnout, jak ve skutečnosti probíhají všechny stavení práce na živo. Takový stážista je přínosem i pro podnik, protože si vychová budoucího pracovníka, který po ukončení studia bude připraven ihned začít naplno pracovat. Spokojený stážista šíří všechny poznatky mezi své spolužáky a otvírá tak firmě možnost, že se na stáž nebo na výběrové řízení přihlásí další kandidát.

Dále firmě chybí tištěná propagace ve stavebních časopisech, školních časopisech atd. Takovéto odborné časopisy nabízí sekci o nás, nebo slovo ředitele. Firma by se tak mohla veřejně propagovat a oslovit další okruh potencionálních kandidátů. Firma by se mohla v rámci skupiny ADGroup propagovat i na stavebním veletrhu, kde dosud nefiguruje. Propagaci brandu firmy nabízí i sociální síť Facebook, kde lze využít kampaň, která bude šířit značku mezi vybranou skupinou lidí a dostat tak stavební společnost Relycon více do povědomí českého trhu.

Druhů propagace je spousta, jedním z nich může být i podprahová reklama, např. reklama na Billboardech, plachtách pověšených na plotě nebo polepy na firemní automobily.

Tabulka 66: Reklama na Billboardu

Reklama na Billboardu/měsíc	Finanční náročnost	Časová náročnost
Pronájem plochy	8.000,- Kč	-
Práce asistentky	660,- Kč	2 hodiny
Práce grafika	1000,- Kč	2 hodiny
Výlep + plošina	2.000,- Kč	-
Celkem	**11.660,- Kč**	**4 hodiny**

Tabulka 67: Reklama na plotě

Reklama na plotě/měsíc	Finanční náročnost	Časová náročnost
Pronájem plochy	2.000,- Kč	-
Práce asistentky	330,- Kč	1 hodina
Práce grafika	500,- Kč	1 hodina
Výroba plachty 1 x 2 m	700,- Kč	-
Celkem	**3.530,- Kč**	**2 hodiny**

Tabulka 68: Polep na firemní vozy

Polepy na firemní vozy	Finanční náročnost	Časová náročnost
Práce asistentky	330,- Kč	1 hodina
Práce grafika	500,- Kč	1 hodina
Výroba polepu 7 x	2.100,- Kč	-
Aplikace polepu 7 x	700,- Kč	-
Celkem	**3.630,- Kč**	**2 hodiny**

ZÁVĚR

Jak jsem uvedla v úvodu, výběrová řízení zaměstnanců jsou nedílnou součástí každého podniku. Kvalifikovaní lidé s vhodnými znalostmi, praxí a odpovídající motivací jsou pro podnik jedním z nejdůležitějších prostředků, jak dosáhnou svých podnikatelských cílů. Pro malé a střední firmy, mezi které patří i vybraný podnik společnost Relycon, je proces výběru a získávání pracovníků velmi důležitý. Přijetí nevhodného pracovníka znamená pro menší společnost mnohem větší finanční ztráty než pro podniky s větším počtem zaměstnanců. V menším podniku musíme brát na zřetel nejen to, aby pracovník zvládal svoji práci, ale také aby byli pracovníci vzájemně zastupitelní, flexibilní, měli schopnost se neustále rozvíjet, přizpůsobovat se novým úkolům a pracovním podmínkám.

Cílem této diplomové práce bylo nalezení vhodných metod pro výběr zaměstnanců ve vybrané firmě a dále na základě dotazníkového šetření zjistit specifická očekávání potencionálních uchazečů o novém zaměstnání. Vytvořit doporučení na základě těchto poznatků z průzkumu pro vybraný podnik, jako nástroj sloužící ke zkvalitnění procesu při hledání nových kandidátů.

Diplomovou práci jsem rozdělila do tří hlavních kapitol. V první popisuji teoretické pojmy, proces výběru a získávání pracovníků, dále možné metody pro získávání nových pracovníků. V druhé kapitole popisuji současný stav společnosti Relycon jako vybraného podniku. V poslední, třetí, kapitole uvádím možnou náborovou kampaň pro podnik a zhodnocuji její výsledky, dále na základě dotazníkového šetření zkoumám požadavky potencionálních kandidátů o zaměstnání a doporučuji tyto výsledky vybranému podniku Relycon.

Závěrem bych chtěla uvést, že si zcela uvědomuji, že má doporučení pro podnik nejsou jediná možná. Nicméně tato doporučení pokládám za výchozí bod, který povede ke zkvalitnění a upevnění celého postupu výběru pracovníků ve společnosti Relycon. Vzhledem k tomu, že 1/3 úvazku ve společnosti pracuji, se svolením ředitele

společnosti bych ráda výše uvedená doporučení v podniku ve spolupráci s personálním oddělením realizovala.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

1. ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vyd., Londýn: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, 2015, 13. Vydání. ISBN 978- 80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
4. BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
5. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Praha: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
6. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007, 1. vydání. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. EVANGELU, E. J. *Diagnostické metody v personalistice*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2607-6.
8. FOOT, M., HOOK, K. *Personalistika.* Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226515-6.
9. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
10. GREGOR, A. TIZIANA B., *Řeč těla – Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla.* 1. vyd. Grada Publishing, 2005. ISBN: 978-80-247-1313-7.
11. HORNÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců - Podrobný průvodce výběrovým řízením.* 1. vydání Praha: Computer Press, 1999. ISBN: 80-7226-161-4.
12. JAY, R. *Přijímací pohovor – Co chtějí firmy slyšet a jak to říci,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1944-3.
13. KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
14. KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy.* 1. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

15. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN 978-80-247-3823-9.
16. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
17. LORENZ,M., ROHRSCHNEIDER, U. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. 1. vyd. Grada Publishing, 2005. ISBN: 80-247-1406X
18. ROBBINS, R.; COULTER, M. *Management.* 7. vyd. Praha: Grada 2004. ISBN 978-80-244-2281-7.
19. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2, s. 56-57.
20. TREADAWAY, CH., SMITH, M. *Marketing na facebooku.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN: 978-80-251-3337-8.
21. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
22. VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí.* Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.
23. WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8, s. 65.

Elektronické zdroje

1. ARCHDESIGN. *AD Group. Archdesign.cz* [online]. c2017 [cit. 2017-01-2]. Dostupné z http://www.archdesign.cz/o-archdesign/ad-group/
2. FORBES. *Generace Forbes.cz* [online]. c2017, [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://generace.forbes.cz/uvod/?rok=2000
3. GURSOY, Dogan, MEIER, Thomas A, CHI, Christina G. Generational differences*: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. [online]. r. 2008, č. 27, str. 448-458 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431912000552
4. KANE, Sally. *Generation X* [online]. 2010 [cit. 2014-08-08]. Dostupné z: http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm

5. KANE, Sally. *Traditionalists (aka The Silent Generation)* [online]. 2010 [cit. 2017-01-21].
   Dostupné z: http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/Traditionalists.htm
6. KUMAR, Pratibha. *Managing Career Aspiration of Generation Y – A Key to Business Excellence.* [online]. Global Journal of Multidisciplinary studies, 2014, vol. 3, issue 5 [cit. 2014-08-08].
   Dostupné z: http://gjms.co.in/index.php/gjms/article/viewFile/162/175
7. NOVINKY. *Personalisté cílí na pasivní kandidáty. Novinky.cz* [online]. c2016 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z https://www.novinky.cz/kariera/421714-personaliste-cili-na-pasivni-kandidaty.html
8. PETR HOVORKA. *Branding part 1Linkedin.cz* [online] Employer Branding - Part 1 - Benefits and Measuring, c2016 [cit. 2017-01-20].
   Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-part-1-benefits-measuring-petr-hovorka
9. RELYCON. *Naše společnost. Relycon.cz* [online]. c2017 [cit. 2017-01-2]. Dostupné z http://relycon.cz/index.php/cz/nase-spolecnost
10. ROSENBERG, Matt. *Baby Boom*. [online]. 2017 [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: http://geography.about.com/od/populationgeography/a/babyboom.htm
11. SURVIO. *Jak správně vytvořit dotazník. Survio.cz* [online]. c2017 [cit. 2017-04-3] Dostupné z http://www.survio.com/cs/blog/serialy/jak-spravne-vytvorit-dotaznik-2-tvorba-otazek-a-struktura-dotazniku

Seznam obrázků

Obrázek 1: Charakteristika uživatelů komunitních webů (Zdroj/http://www.nielsen-admosphere.cz/tag/komunitni-weby/) 17
Obrázek 2: Charakteristika uživatelů komunitních webů nebo internetových služeb (Zdroj/http://www.nielsen-admosphere.cz/tag/komunitni-weby/) 18
Obrázek 3: Aktivní a pasivní kandidáti 20
Obrázek 4: Náborový inzerát (Zdroj: Vlastní zpracování) 122

Seznam tabulek

Tabulka 1: Metody analýzy pracovních míst 27
Tabulka 2: Posouzení účinnosti metod získávání pracovníků 35
Tabulka 3: Validita pro výběr pracovníků 45
Tabulka 4: Počet zaměstnanců 49
Tabulka 5: Pohlaví respondentů 64
Tabulka 6: Věk respondentů 65
Tabulka 7: Nové pracovní místo 66
Tabulka 8: Nespokojenost v zaměstnání 67
Tabulka 9: Kdy naposledy hledali respondenti práci 68
Tabulka 10: Nejdůležitější faktor při hledání zaměstnání 69
Tabulka 11: Mzdové ohodnocení 70
Tabulka 12: Pracovní poměr 71
Tabulka 13: Ochota pracovat 72
Tabulka 14: Benefity 73
Tabulka 15: Zdroje při hledání zaměstnání 75
Tabulka 16: Popularita firmy 76
Tabulka 17: Seriózност jednotlivých firem 77
Tabulka 18: Výběrové řízení 78
Tabulka 19: Výběrové řízení ve spol. Relycon 79
Tabulka 20: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? 80
Tabulka 21: Pohlaví respondentů „dle generací“ 81

Tabulka 22: Nové pracovní místo "dle generací" 82
Tabulka 23: Nespokojenost v zaměstnání se mzdovými podmínkami "dle generací" ... 83
Tabulka 24: Nespokojenost v zaměstnání s náplní práce "dle generací" 84
Tabulka 25: Nespokojenost v zaměstnání s pracovním prostředím "dle generací" 85
Tabulka 26: Nespokojenost v zaměstnání s kolektivem "dle generací" 86
Tabulka 27: Nespokojenost v zaměstnání s nadřízeným "dle generací" 87
Tabulka 28: Časový horizont pro hledání nového pracovního místa "dle generací" 88
Tabulka 29: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pověst firmy) "dle generací" 89
Tabulka 30: Důležité znaky při hledání zaměstnání (mzda) "dle generací" 90
Tabulka 31: Důležité znaky při hledání zaměstnání (benefity) "dle generací" 91
Tabulka 32: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pracovní náplň) "dle generací" 92
Tabulka 33: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pracovní prostředí) "dle generací" 93
Tabulka 34: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dobrý kolektiv) "dle generací" 94
Tabulka 35: Důležité znaky při hledání zaměstnání (profesní růst) "dle generací" 95
Tabulka 36: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dojezdová vzdálenost na pracoviště) "dle generací" 96
Tabulka 37: Důležité znaky při hledání zaměstnání (časová flexibilita) "dle generací" 97
Tabulka 38: Výše mzdového ohodnocení "dle generací" 98
Tabulka 39: Pracovní poměr "dle generací" 99
Tabulka 40: Ochota pracovat "dle generací" 100
Tabulka 41: Benefity “dle generace Y“ 20 – 34 let 101
Tabulka 42: Benefity “dle generace X“ 35 – 49 let 103
Tabulka 43: Benefity “dle generace Baby Boomers“ 50 a více let 105
Tabulka 44: Zdroj pro hledání zaměstnání "dle generací" 107
Tabulka 45: Pověst/popularita firmy “dle generací“ 108
Tabulka 46: Seriózност firmy [Bögl&Krýsl] "dle generací" 109
Tabulka 47: Seriózност firmy [Imos Brno a.s.] "dle generací" 110
Tabulka 48: Seriózност firmy [KALÁB - stavební firma, spol. s r.o.] "dle generací" . 111
Tabulka 49: Seriózност firmy [Metrostav] "dle generací" 112
Tabulka 50: Seriózност firmy [Relycon, s.r.o.] "dle generací" 113
Tabulka 51: Seriózност firmy [Skanska] "dle generací" 114

Tabulka 52: Serióznost firmy [Stavební firma KOMFORT a.s.] "dle generací" 115
Tabulka 53: Výběrové řízení "dle generací" 116
Tabulka 54: Výběrové řízení spol. Relycon, s.r.o. "dle generací" 117
Tabulka 55: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? "dle generací" 118
Tabulka 56: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na www stránkách 121
Tabulka 57: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na sociální síti Facebook 123
Tabulka 58: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na sociální síti LinkedIn 123
Tabulka 59: Finanční a časová náročnost náborového inzerátu na Jobs.cz 124
Tabulka 60: Model ročního celoplošného nárůstu mezd 126
Tabulka 61: Třináctý palat pro zaměstnance 127
Tabulka 62: časový plán (Zdroj: Microsoft Excel-EmployeeTimeCard) 129
Tabulka 63: Seznam benefitů 131
Tabulka 64: Veletrh pracovních příležitostí 132
Tabulka 65: Fotoinzerce v Annonce 132
Tabulka 66: Reklama na Billboardu 134
Tabulka 67: Reklama na plotě 134
Tabulka 68: Polep na firemní vozy 134

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví (Zdroj: Vlastní průzkum) 64
Graf 2: Věk (Zdroj: Vlastní průzkum) 65
Graf 3: Nové pracovní místo (Zdroj: Vlastní průzkum) 66
Graf 4: Nespokojenost se zaměstnáním (Zdroj: Vlastní průzkum) 67
Graf 5: Kdy naposledy hledali respondenti pracovní místo (Zdroj: Vlastní průzkum) .. 68
Graf 6: Nejdůležitější faktor při hledání zaměstnání (Zdroj: Vlastní průzkum) 69
Graf 7: Mzdové ohodnocení (Zdroj: Vlastní průzkum) 70
Graf 8: Pracovní poměr (Zdroj: Vlastní průzkum) 71
Graf 9: Ochota pracovat (Zdroj: Vlastní průzkum) 72
Graf 10: Benefity (Zdroj: Vlastní průzkum) 74
Graf 11: Zdroje při hledání zaměstnání (Zdroj: Vlastní průzkum) 75

Graf 12: Popularita firmy (Zdroj: Vlastní průzkum) 76
Graf 13: Serióznost jednotlivých firem (Zdroj: Vlastní průzkum) 77
Graf 14: Výběrové řízení (Zdroj: Vlastní průzkum) 78
Graf 15: Výběrové řízení ve spol. Relycon (Zdroj: Vlastní průzkum) 79
Graf 16: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? (Zdroj: Vlastní průzkum) 80
Graf 17: Pohlaví "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 81
Graf 18: Nové pracovní místo "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 82
Graf 19: Nespokojenost v zaměstnání se mzdovými podmínkami "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 83
Graf 20: Nespokojenost v zaměstnání s náplní práce "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 84
Graf 21: Nespokojenost v zaměstnání s pracovním prostředím "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 85
Graf 22: Nespokojenost v zaměstnání s kolektivem "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 86
Graf 23: Nespokojenost v zaměstnání s nadřízeným "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 87
Graf 24: Časový horizont pro hledání nového pracovního místa "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 88
Graf 25: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pověst firmy) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 89
Graf 26: Důležité znaky při hledání zaměstnání (mzda) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 90
Graf 27: Důležité znaky při hledání zaměstnání (benefity) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 91
Graf 28: Důležité znaky při hledání zaměstnání (náplň práce) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 92
Graf 29: Důležité znaky při hledání zaměstnání (pracovní prostředí) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 93
Graf 30: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dobrý kolektiv) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 94

Graf 31: Důležité znaky při hledání zaměstnání (profesní růst) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 95
Graf 32: Důležité znaky při hledání zaměstnání (dojezd na pracoviště) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 96
Graf 33: Důležité znaky při hledání zaměstnání (časová flexibilita) "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 97
Graf 34: Výše mzdového ohodnocení "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 98
Graf 35: Pracovní poměr "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 99
Graf 36: Ochota pracovat "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum)..... 100
Graf 37: Benefity "dle generace Y" (Zdroj: Vlastní průzkum)..... 102
Graf 38: Benefity "dle generace X" (Zdroj: Vlastní průzkum)..... 104
Graf 39: Benefity "dle generace Baby Boomers" (Zdroj: Vlastní průzkum)..... 106
Graf 40: Zdroje pro hledání zaměstnání "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 107
Graf 41: Pověst/popularita firmy "dle generací" (Zdroj: Vlastní průzkum) 108
Graf 42: Serióznost firmy [Bögl&Krýsl] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum)..... 109
Graf 43: Serióznost firmy [Imos Brno a.s.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) .. 110
Graf 44: Serióznost firmy [KALÁB – stavební firma, spol. s r.o.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 111
Graf 45: Serióznost firmy [Metrostav] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 112
Graf 46: Serióznost firmy [Relycon, s.r.o.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) .. 113
Graf 47: Serióznost firmy [Skanska] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 114
Graf 48: Serióznost firmy [Stavební firma KOMFORT a.s.] "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 115
Graf 49: Výběrové řízení "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 116
Graf 50: Výběrové řízení spol. Relycon, s.r.o. "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 117
Graf 51: Čeho se Vám v zaměstnání nedostává? "dle generací"(Zdroj: Vlastní průzkum) 118

SEZNAM PŘÍLOH

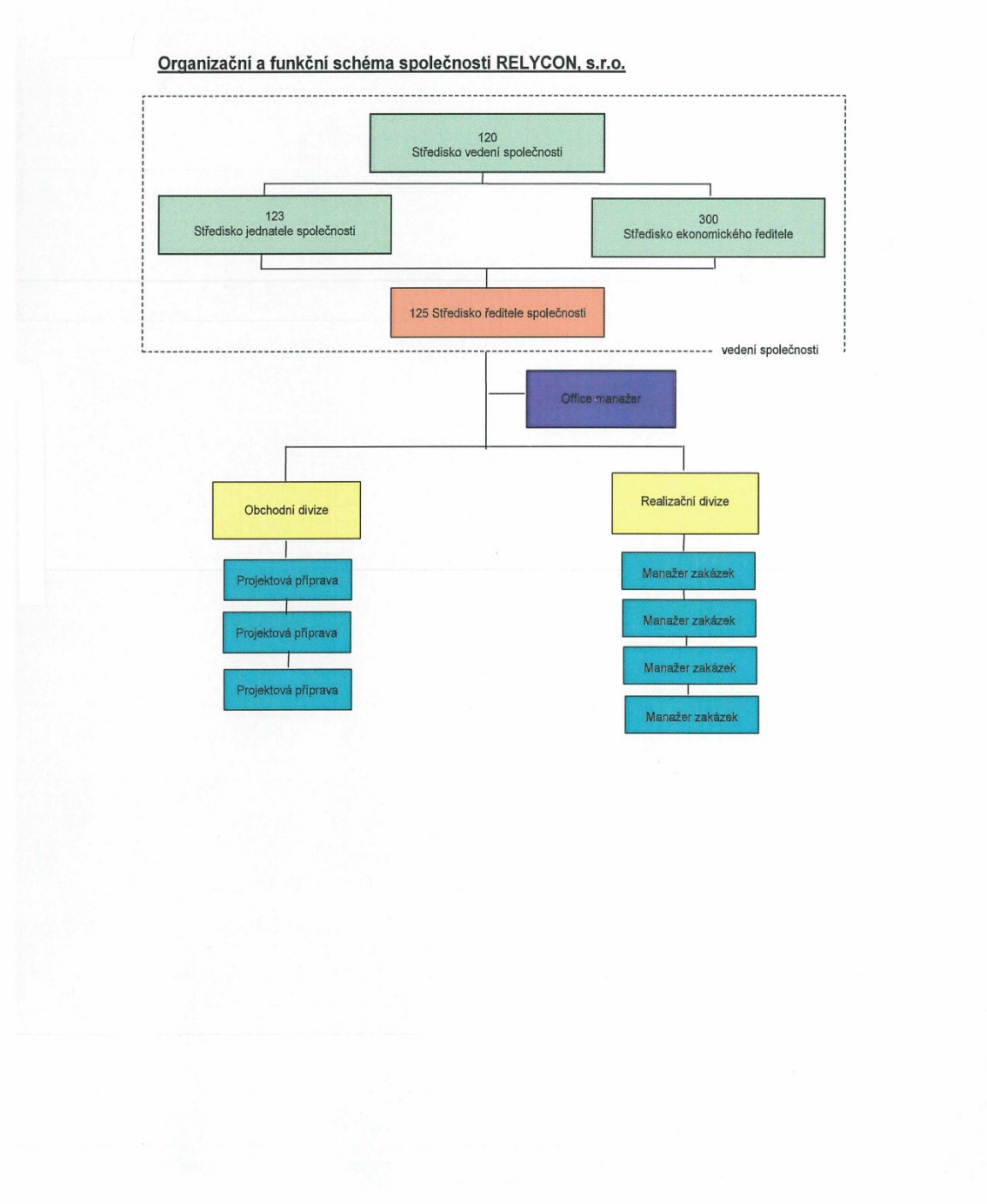
Příloha č. 1: Organizační a funkční schéma společnosti Relycon

Příloha č. 2: Vzor oznámení o výběrovém řízení

Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 4: Hodnocení zaměstnanců

Příloha č. 1: Organizační a funkční schéma společnosti Relycon



Příloha č. 2: Vzor oznámení o výběrovém řízení

Manažer zakázek/Příprava zakázek

Relycon, s.r.o.

Sochorova 3178/23, Brno – Žabovřesky (http://www.mapy.cz/?q=Sochorova%203178%2F23%2C%20Brno%20-%20%C5%BDabov%C5%99esky)

Náplň práce:

- řízení všech procesů na stavbě na území ČR a SR,
- spolupráce při přípravě a sestavování nabídek,
- sestavování výběru subdodavatelů,
- spokojenost zákazníků ve všech fázích stavby,
- řízení ekonomiky staveb,
- řešení případných reklamací na realizovaných zakázkách.

Nabízíme:

- nadstandardní platové ohodnocení,
- zaměstnanecké benefity, auto, telefon, notebook,
- příjemné pracovní prostředí a kolektiv,
- kromě stálého platu i odměny ze zisku zakázek,
- týden dovolené navíc.

Kvalifikační předpoklady:

- min. SŠ stavební vzdělání,
- znalost MS Office, rozpočtových programů, AutoCAD,
- komunikační dovednosti, vyjednávací schopnosti,
- znalost AJ, NJ výhodou,
- řídící schopnosti,
- odolnost proti stresu, proaktivita při řešení problémů,
- loajalita, vysoká časová flexibilita, samostatnost, - řidičský průkaz skupiny B - aktivní řidič.

Informace o pozici

Relycon, s.r.o.

Sochorova 3178/23, Brno – Žabovřesky (http://www.mapy.cz/?q=Sochorova%203178%2F23%2C%20Brno%20-%20%C5%BDabov%C5%99esky)

Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Požadované jazyky: Angličtina (Středně pokročilá) nebo Němčina (Středně pokročilá)

Benefity: Auto i pro soukromé účely, Mobilní telefon, Notebook, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Dovolená 5 týdnů, Firemní akce

Zařazeno: Stavebnictví a reality, Project Manager, Přípravář

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva, práce na živnostenský list/IČO

Příloha č. 3: Dotazník

VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Dotazník týkající se VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU je zcela anonymní a slouží pouze pro studijní účely ke zpracování DIPLOMOVÉ PRÁCE.
Velice Vám děkuji za vyplnění mého dotazníku, které Vám nezabere více než 10 minut.

*Povinné pole

1. **1. Jakého jste pohlaví ? ***
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ muž
   - ◯ žena

2. **2. Jaký je Váš věk ? ***
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ 18 - 19
   - ◯ 20 - 34
   - ◯ 35 - 49
   - ◯ 50 a více

3. **3. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto že.... ***
   Zaškrtněte všechny platné možnosti.
   - ☐ jste byl/a nezaměstnaný/á
   - ☐ jste se stěhoval/a jste se do jiného města
   - ☐ jste zvídavý/á a chtěl/a jste zjistit, co momentálně trh nabízí
   - ☐ jste byl/a nespokojený v současném zaměstnání
   - ☐ jste byl/a absolvent
   - ☐ Jiné: _____

V případě že jste na otázku č. 3 odpověděl/a, že jste byl/a nespokojený v současném zaměstnání, odpovězte prosím na otázku č. 4.

4. **4. Nové pracovní místo jste naposledy hledal/a proto že jste byl nespokojený...**
   Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Zcela spokojen	Spokojen	Průměrně spokojen	Nespokojen	Zcela nespokojen
se mzdovými podmínkami	◯	◯	◯	◯	◯
s náplní práce	◯	◯	◯	◯	◯
s pracovním prostředím	◯	◯	◯	◯	◯
s kolektivem	◯	◯	◯	◯	◯
s nadřízeným	◯	◯	◯	◯	◯

5. **5. Kdy naposledy jste hledal/a nové pracovní místo? ***
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ 0 - 6 měsíců
- ◯ 6 - 12 měsíců
- ◯ 1 - 3 roky
- ◯ 3 - 5 let
- ◯ déle jak 5 let
- ◯ nikdy jsem zaměstnání hledat nemusel/a

6. **6. Co je pro vás nejdůležitější při hledání zaměstnání? ***
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
pověst (popularita) firmy	◯	◯	◯	◯	◯
mzdové ohodnocení	◯	◯	◯	◯	◯
benefity	◯	◯	◯	◯	◯
pracovní náplň	◯	◯	◯	◯	◯
pracovní prostředí	◯	◯	◯	◯	◯
dobrý kolektiv	◯	◯	◯	◯	◯
možnost profesního růstu	◯	◯	◯	◯	◯
dojezdová vzdálenost na pracoviště	◯	◯	◯	◯	◯
časová flexibilita	◯	◯	◯	◯	◯

7. **7. Jaká výše mzdového ohodnocení je pro vás zajímavá? ***
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ fixní mzda 15.000,- Kč – 20.000,- Kč + provize až 30.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 21.000,- Kč – 25.000,- Kč + provize až 25.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 26.000,- Kč – 30.000,- Kč + provize až 20.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 31.000,- Kč – 35.000,- Kč + provize až 15.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 36.000,- Kč – 40.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 41.000,- Kč – 45.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 46.000,- Kč – 50.000,- Kč
- ◯ fixní mzda 51.000,- Kč a více

8. **8. Jaký pracovní poměr preferujete? ***
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu určitou
- ◯ plný pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou
- ◯ zkrácený pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu určitou
- ◯ zkrácený pracovní úvazek s pracovní smlouvou na dobu neurčitou
- ◯ dohoda o provedení práce
- ◯ práce na živnostenský list

9. **9. Kolik hodin týdně jste ochoten pracovat? ***
   Označte jen jednu elipsu.

   - ◯ méně než 40 hodin
   - ◯ 40 hodin
   - ◯ 48 hodin
   - ◯ 52 hodin
   - ◯ 56 hodin
   - ◯ 60 hodin a více

10. **10. Jakou váhu přikládáte jednotlivým benefitům při hledání zaměstnání? ***
    Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Zcela důležité	Důležité	Průměrně důležité	Nedůležité	Zcela nedůležité
služební automobil pro soukromé užívání	◯	◯	◯	◯	◯
služební telefon pro soukromé užívání	◯	◯	◯	◯	◯
služební NTB pro soukromé užívání	◯	◯	◯	◯	◯
plně hrazené lekce angličtiny v sídle firmy	◯	◯	◯	◯	◯
vzdělávání (pravidelná školení, kurzy)	◯	◯	◯	◯	◯
teambuilding	◯	◯	◯	◯	◯
příspěvek na zdraví (fitness, wellness)	◯	◯	◯	◯	◯
příspěvek na letní/zimní dovolenou	◯	◯	◯	◯	◯
příspěvek na penzijní/ životní pojištění	◯	◯	◯	◯	◯
příspěvek na stravu formou stravenek	◯	◯	◯	◯	◯
příspěvek na oblečení	◯	◯	◯	◯	◯
firemní školka	◯	◯	◯	◯	◯
zdravotní dovolená (sick days)	◯	◯	◯	◯	◯

11. **11. Jaký zdroj nejčastěji využíváte při hledání zaměstnání? ***
    Zaškrtněte všechny platné možnosti.

    - ☐ doporučení od známého/známé
    - ☐ veletrh pracovních příležitostí
    - ☐ inzerce v tisku, médiích
    - ☐ cíleně na stránkách konkrétní společnosti
    - ☐ přes personální agentury
    - ☐ na pracovních portálech jobs.cz, prace.cz atd.
    - ☐ na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn)
    - ☐ Jiné: _____

12. **12. Jakou roli pro Vás hraje pověst/popularita firmy** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ soustředíte se na jiné aspekty
- ◯ přikládáte tomu jistou váhu, ale není to pro vás priorita
- ◯ je pro vás důležité, aby byla firma společensky uznávaná a seriózní

13. **13. Jak byste ohodnotili pověst/serióznost jednotlivých firem v oboru stavebnictví?** *
Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Zcela seriózní	Seriózní	Průměrně seriózní	Neseriózní	Zcela neseriózní
Bögl&Krýsl	◯	◯	◯	◯	◯
Imos Brno a.s.	◯	◯	◯	◯	◯
KALÁB - stavební firma, spol. s r.o.	◯	◯	◯	◯	◯
Metrostav	◯	◯	◯	◯	◯
Relycon, s.r.o.	◯	◯	◯	◯	◯
Skanska	◯	◯	◯	◯	◯
Stavební firma KOMFORT a.s.	◯	◯	◯	◯	◯

14. **14. Na co byste se nejvíce soustředil/a před výběrovým řízením?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ nastudoval/a bych si, čím se firma zabývá
- ◯ nastudoval/a bych si nejčastější otázky, které se u výběrových řízení vyskytují
- ◯ nastudoval/a bych si obsah inzerátu a připravil/a bych se na případné otázky z něj vyplývajících
- ◯ na nic zvláštního, soustředil/a bych se na přirozené chování a improvizaci

15. **15. Pokud by společnost Relycon vypisovala výběrové řízení, přihlásili byste se?** *
Označte jen jednu elipsu.

- ◯ ano
- ◯ ne
- ◯ společnost neznám

16. **16. Čeho se Vám ve vašem zaměstnávání nedostává a považujete to za důležité?** *

_____

_____

_____

_____

_____

Používá technologii
Google Forms

Příloha č. 4: Hodnocení zaměstnanců

RELYCON

Jméno a příjmení pracovníka: xxxxx yyyyy

Funkce: Projektová příprava/manažer zakázky

Hodnotitel: ředitel společnosti xxxxx yyyyy

Datum:

1) Vyhodnocení závěrů z předchozího hodnocení:

2) Vyjádření pracovníka (prosím označte křížkem známku, kterou oblast byste ohodnotili a stručně popište ohodnocení):

Oblast hodnocení	1	2	3	4	5	Stručné vyjádření k ohodnocení
Náplň práce						
Pracovní nástroje (hardware, software, vozový park…)						
Pracovní prostředí						
Vzdělávání ve společnosti						
Dostupnost informací						
Spolupráce s přímým nadřízeným						
Spolupráce s ostatními organizačními jednotkami						
Příprava zakázky						
Manažer zakázek						
Obchodní středisko						
Středisko IT						
Personální středisko						
Asistentka						
Jiné - můžete ohodnotit, pokud se chcete vyjádřit k něčemu dalšímu						

Pozn.: ohodnoťte jako známkou ve škole (1 spokojen….. 5 nespokojen).

3) Vyjádření zaměstnavatele (prosím označte křížkem známku, kterou oblast byste ohodnotili a stručně popište ohodnocení):

Oblast hodnocení	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Stručné vyjádření k ohodnocení**
Plnění funkčních povinností						
Ochota učit se novým věcem						
Komunikace, začlenění do kolektivu						
Flexibilita						
Spolupráce s přímým nadřízeným						
Připomínky zaměstnavatele						
Jiné - můžete ohodnotit, pokud se chcete vyjádřit k něčemu dalšímu						

4) Nastavení cílů na rok 2017:

Návrh pracovníka:

Návrh nadřízeného:

5) Závěr:

Přehled finančního ohodnocení

Fix	Flexi	Mzda	Odměny + HV	Roční mzda bez odměn	Roční mzda s odměnami	Měsíční mzda s odměnami
			Kč	Kč	Kč	Kč

Návrh na změny:

Hodnocení proběhlo dne:

Pracovník:

Hodnotitel: