

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza náborových činností ve vybraném podniku
se zaměřením na generaci Y**

Bc. Veronika Ledrová

**Diplomová práce
2017**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Ledrová**
Osobní číslo: **E15725**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza náborových činností ve vybraném podniku se zaměřením na generaci Y**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem diplomové práce je provést analýzu náborových činností v konkrétním podniku, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků doporučit případné změny, které by mohly přispět ke zlepšení stávajícího stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti náboru zaměstnanců.
- Problematika generace X a Y.
- Charakteristika analyzovaného podniku.
- Analýza současných náborových činností ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů a doporučení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. Management a leadership. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARTHUR, D. The employee recruitment and retention handbook. Vyd. 1. New York : Amacom, 2001. 402 s. ISBN 978-0-8144-0552-9.

FOOT, M.; HOOK, C. Personalistika. Brno : CP Books, 2005. 457 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

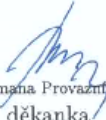
Vedoucí diplomové práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provažnicková, Ph.D.
děkanka

I.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLAŠUJI:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Veronika Ledrová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady, podněty a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Poděkování rovněž patří společnosti Synthesia, a. s, která mi byla nápomocná v praktické části závěrečné práce. A především velký dík za neustálou podporu si zaslouží má rodina.

ANOTACE

Tato práce pojednává o významu personalistiky v organizaci a personálních činnostech. Podrobně jsou popsány možnosti a metody pro získávání, výběr a posuzování zaměstnanců. Součástí práce jsou charakteristiky a specifika na pracovním trhu generací X, Y a C. V další části se práce zabývá analýzou současného stavu a následným zlepšením náborových činností ve vybraném podniku se zaměřením na nastupující generaci Y.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, nábor, zaměstnanci, generace Y

TITLE

Analysis of staff recruitment strategies focusing on the generation Y in the chosen company

ANNOTATION

This work focuses on the importance of human resources in the organization and personnel management. The methods of acquiring, assessing and choosing employees are described in a great detail. The generations X, Y and C and their characteristics and specifications on the job market are also part of this thesis. The analysis of the current state is dealt with in the following part. Furthermore, this work suggests possible improvements of recruitment activities in the chosen company with the focus on upcoming generation Y.

KEYWORDS

Human resources, recruitment, employees, generation Y

OBSAH

ÚVOD	11
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	13
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ DANÉ PROBLEMATIKY	14
1.2 VÝZNAM PERSONALISTIKY V ORGANIZACI	15
1.3 TRENDY V OBLASTI NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	17
2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.1 METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
2.2 NEZAMĚSTNANOST V ČR	24
2.2.1 <i>Rizikové skupiny nezaměstnaných</i>	26
2.3 PROCES NÁBORU A VÝBĚRU	27
2.4 METODY VÝBĚRU A POSUZOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	29
3 PROBLEMATIKA GENERACÍ X, Y, C	34
3.1 GENERACE X	34
3.2 GENERACE Y	35
3.2.1 <i>Průzkum IBM</i>	36
3.3 GENERACE C	37
4 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	39
4.1 HISTORIE A TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ	40
4.2 SOUČASNÁ SYNTHESIA, A. S.	40
4.3 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	41
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	45
5.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	45
5.2 SROVNÁNÍ GENERACÍ X A Y	65
6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	69
ZÁVĚR	72
POUŽITÁ LITERATURA	74
SEZNAM PŘÍLOH	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů	21
---	----

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za posledních 10 let	25
Obrázek 2 - Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15 - 64 let k 31. 12. 2016.....	26
Obrázek 3 - Křivka nároků na pracovní pozici.....	29
Obrázek 4 - Srovnání generací.....	38
Obrázek 5 - Logo společnosti	39
Obrázek 6 - Rozčlenění respondentů z teritoriálního hlediska	46
Obrázek 7 - Orientační lokace respondentů.....	46
Obrázek 8 - Statut respondentů.....	47
Obrázek 9 - Povědomí veřejnosti o společnosti.....	48
Obrázek 10 - Charakteristika Synthesie podle respondentů	49
Obrázek 11 - Zlepšení vztahů s okolím	49
Obrázek 12 - Možnost dne otevřených dveří.....	50
Obrázek 13 - Zkušenosti se společností.....	51
Obrázek 14 - Zájem o práci	51
Obrázek 15 - Překážka chemického zaměření	52
Obrázek 16 - Kategorie nabízených pracovních míst.....	53
Obrázek 17 - Pracovní podmínky	54
Obrázek 18 - Pracovní benefity	55
Obrázek 19 - Informovanost o volných pozicích.....	55
Obrázek 20 - Informační kanály	56
Obrázek 21 - Dostatečná propagace	57
Obrázek 22 - Profesní sociální síť	58
Obrázek 23 - Preference doručení životopisu.....	59
Obrázek 24 - Názory na videopohovor.....	60
Obrázek 25 - Dojíždění do zaměstnání.....	60
Obrázek 26 - Čas jedné cesty do zaměstnání.....	61
Obrázek 27 - Mladší nadřízený.....	62
Obrázek 28 - Pohlaví respondentů.....	62

Obrázek 29 - Věk respondentů	63
Obrázek 30 - Vzdělání respondentů.....	64
Obrázek 31 - Generační rozdělení respondentů.....	65
Obrázek 32 - Srovnání preferovaných pracovních podmínek	66
Obrázek 33 - Srovnání reakcí na videopohovor	66
Obrázek 34 - Srovnání používání profesních sociálních sítí	67
Obrázek 35 - Srovnání ochoty dojíždět do zaměstnání	68
Obrázek 36 - Srovnání věkové překážky u nadřízeného	68

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
HR	Human resouces
PR	Public relations
Sb.	Sbírka zákonů
SBU	Strategic Business Unit

ÚVOD

Cíl každého prosperujícího ekonomického subjektu představuje maximalizace zisku, jehož neodmyslitelnou součástí je nedocenitelný lidský kapitál. Oblast lidských zdrojů byla v minulosti velmi často opomíjena, i přesto že představují jeden ze stěžejních zdrojů pro efektivní fungování každé organizace. Dnes existuje široká škála publikací a odborníků, kteří se zabývají problematikou lidského kapitálu. A to zejména díky rostoucímu významu personální práce a tlak na zlepšení pracovního prostředí a následné zvýšení výkonnosti jednotlivce.

Jak se mění okolí podniků, je zapotřebí reagovat na tyto změny i uvnitř společnosti. V současnosti se pohled na péči o zaměstnance výrazně změnil. Stávající zaměstnanci jsou bráni jako jádro celé společnosti, a ne pouze jako nástroj k dosažení vytyčených cílů. Velká většina podniků si již začala uvědomovat, že bez svých zaměstnanců nebude schopna čelit konkurenci a nemůže se nadále rozvíjet, pokud se pracovníci nebudou cítit součástí podniku a nebude na ně brán dostatečný zřetel. Aby tedy pracovníci podávali uspokojivé výsledky, odvíjí se to od jejich spokojenost náplně práce, přes pracovní kolektiv až po následnou péči o ně. Je empiricky dokázáno, že celkově spokojený zaměstnanec je produktivnější oproti nezajímavému zaměstnanci.

Zpracovaná diplomová práce je zaměřena na získávání a přijímání zaměstnanců do společnosti. Začátek práce pojednává o terminologii, dále o významu personální práce v organizaci spolu s výčtem činností spadající pod kompetenci HR manažera, přes jednotlivé faktory ovlivňující získávání zaměstnanců až po aktuální trendy v oblasti nábory a výběru zaměstnanců.

V další části práce je objasněna oblast získávání zaměstnanců, kam spadá podrobný popis procesu nábory a výběru nových zaměstnanců včetně metod výběru a posuzování pracovníků. S touto oblastí úzce souvisí termín nezaměstnanost, kde jsou zhodnoceny jednotlivé kraje v ČR podle procenta nezaměstnaných a vysvětleny rizikové skupiny nezaměstnaných. Závěrečná práce je dále zaměřena na tři současné generace působící na pracovním trhu České republiky. Proto jsou jednotlivé generace X, Y a C charakterizovány spolu s hlavními odlišnostmi týkající se pracovních priorit, představ a návyků.

Praktická část diplomové práce zahrnuje představení společnosti Synthesia, a. s. sídlící v Pardubicích. Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí a zároveň o předního výrobce

v chemickém průmyslu. Poté je popsán proces náboru nových pracovníků včetně momentálních bariér, se kterými se personální oddělení společnosti potýká.

Následně je provedeno dotazníkové šetření, které má za cíl především zvýšit povědomí o společnosti a zjistit aktuální preference možných kandidátů. Zároveň vybrané otázky z průzkumu jsou použity ke komparaci generaci X a Y, kde vyniknou specifika a rozdíly každé generace. V závěru práce jsou konstatována doporučení vedoucí ke zlepšení současného náboru nových zaměstnanců s ohledem na nastupující generaci Y.

Cílem práce je provést analýzu náborových činností v konkrétním podniku, vyhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků doporučit případné změny, které by měly přispět ke zlepšení stávajícího stavu.

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práci definoval Koubek jako tu „část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem“ [24].

Aktivitami pracovního procesu, kterými se zabývá personální management a řízení lidských zdrojů je celá řada. Podle interpretace autorek [14] se dají činnosti rozčlenit následovně:

- nábor a výběr;
- výcvik a rozvoj personálu;
- plánování lidských zdrojů;
- uzavírání smluv;
- zajišťování slušného zacházení;
- zajišťování rovných příležitostí;
- posuzování výkonu zaměstnanců;
- poradenství pro zaměstnance;
- zaměstnanecké výhody;
- odměňování a příjem zaměstnanců;
- zdraví a bezpečnost;
- pracovní kázeň jednotlivců;
- zacházení se stížnostmi;
- propouštění;
- řešení nadbytečnosti personálu;
- vyjednávání;
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

Výše uvedené členění bylo postupně dalšími autory [19], [20], [22] rozšiřováno například o oblasti vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, průzkum trhu práce nebo personální informační systém. V neposlední řadě se objevují i ekologické aspekty nebo pracovní pohoda a stres při práci.

Ačkoli jsou se sebou všechny výše uvedené oblasti personalistiky propojeny, tato práce se více zaměřuje na nábor a samotný výběr pracovníků. Proto v další podkapitole budou objasněny základní pojmy z oblasti náboru a výběru zaměstnanců.

1.1 Vymezení pojmů dané problematiky

Na začátek práce je na místě objasnit časté termíny, se kterými se bude čtenář dále setkávat. Mezi vybrané autorka zařadila např. nezaměstnaná osoba, míra nezaměstnanosti, uchazeč o zaměstnání, zaměstnavatel, nábor, zaměstnanec a fluktuace. Jejich stručné objasnění se nachází níže a poté dále v příslušných kapitolách.

Za **nezaměstnanou osobu** se v České republice považuje taková osoba, která ztratila své předchozí zaměstnání, aktivně hledá nové zaměstnání a je připravena k nástupu do zaměstnání. Zároveň je nezaměstnaná osoba zařazena v evidenci uchazečů o zaměstnání, kterou vede Úřad práce ČR. V případě splnění zákonem stanovených podmínek má takováto osoba nárok na podporu v nezaměstnanosti [38].

Mírou nezaměstnanosti je myšlen základní makroekonomický ukazatel pracovního trhu, který vyjadřuje podíl zaměstnaných obyvatel na celkovém počtu aktivních obyvatel ve věku 15 až 64 let [31].

Uchazeče o zaměstnání představuje fyzická osoba, která osobně požádala o zprostředkování vhodného zaměstnání krajskou pobočku Úřadu práce, v jejímž územním obvodu má bydliště a splňuje kritéria § 25 Zákona č. 262 / 2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů [32].

Zaměstnavatel je podle zákona č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění právnickou nebo fyzickou osobou, která zaměstnává alespoň jednoho zaměstnance, a organizační složku státu, v níž jsou zařazeni zaměstnanci v pracovním poměru nebo činní na základě o pracích konaných mimo pracovní poměr [9].

Činností, kterou personální manažeři mají dosáhnout obsazení volných míst pro fungování organizace, se označuje **nábor zaměstnanců**. Zahrnuje plánování včetně rozpoznání potřeb a vyhledávání pracovních zdrojů, informování o volných místech, jednání s uchazeči, získávání informací o uchazečích a v neposlední řadě organizační a administrativní zajištění všech těchto jednotlivých činností [13].

Jednotlivec, který je účastníkem pracovně-právního vztahu na základě písemné či ústní pracovní smlouvy a vykonává určitou závislou činnost pro zaměstnavatele, se nazývá **zaměstnanec**. Často se také používá starší výraz **pracovník** [7].

Fluktuace zaměstnanců souvisí s pohybem pracovníků v organizaci, přesněji s jejich odchody. Ukazatel míra fluktuace pak v procentech vyjadřuje poměr mezi rozvázanými pracovními smlouvami k průměrnému počtu zaměstnanců za stejné časové období [30].

Určitá míra fluktuace je nezbytná, a proto se nepovažuje za negativní jev. Ta se odvíjí od velikosti společnosti, podle regionu, ale i například od kulturních zvyklostí. Za přijatelnou míru fluktuace se podle empirických výzkumů uvádí hodnoty v rozmezí 5 % až 7 % [8].

1.2 Význam personalistiky v organizaci

Personalistikou se rozumí personální práce, kterou zajišťuje personální útvar. Cílem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek pracovních a motivovaných osob, nejlépe vlastních zaměstnanců. Protože právě prostřednictvím jejich vykonávaných činností se organizace přibližuje k plnění strategických cílů. V každé organizaci je součástí strategických cílů především zhodnocení vložených prostředků a nyní zejména spokojenost stálých zákazníků. Další specifické cíle si stanovuje každá společnost sama podle svých preferencí a možností. Ovšem aby mohly být naplněny hlavní dva výše zmíněné strategické cíle, je to podmíněno schopností dané organizace optimálně získávat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje. Není jimi myšleno jen materiální, finanční či informační zajištění, ale důraz je kladen především na lidské zdroje organizace [24], [40].

Současný přístup jednadvacátého století v personálním managementu je velmi podobný, místy až totožný, s řízením lidských zdrojů. A to od přijímání nových pracovníků přes jejich rozmisťování, motivaci, hodnocení, odměňování až po vytváření vhodných pracovních podmínek a potřebného informačního systému týkajícího se lidského kapitálu. **Hlavním úkolem personálního managementu je vytváření vhodného prostředí, ve kterém jsou lidské zdroje co nejefektivněji využívány.** Konkurenční výhoda podniku může právě spočívat v konkrétním způsobu řízení lidského kapitálu. Proto personální práce vykonávané personálním útvarem představují nástroj zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti, ale bezprostředně ovlivňují hospodářský výsledek organizace [18].

V personálním managementu je nutné sledovat vnější podmínky a okolnosti, které jeho činnost ať přímo či nepřímo ovlivňují. **Mezi vnější podmínky prostředí** lze zařadit například [31]:

- vývoj populace;
- vývoj trhu práce;
- změny technik a technologie v organizaci;
- změny hodnotových orientací lidí;
- prostorová mobilita obyvatelstva, pracovních zdrojů a pracovních sil včetně mezistátní mobility;
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti a míra jejich stability.

Dalšími pak mohou být průběh průmyslového cyklu, možné změny v poprávce po výrobních a službách nebo změny v otevřenosti ekonomiky, politické poměry i zákony. Kdežto **vnitřní podmínky prostředí** jsou úzce spjaty s [31]:

- **organizací** – ovlivňuje velikost, organizační struktura, technologie, produkce, personální politika, kultura
- **prací** – charakter a obsah, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce, individuální nebo týmový charakter práce aj.
- **pracovníky** – počet, ekonomická, demografická a sociální struktura, znalosti a dovednosti, rozvojový potenciál, hodnotové orientace, osobnost, očekávání, životní podmínky.

Úroveň personálních činností se projevuje plněním předem stanovených úkolů, za které zodpovídají personální manažeři. Jsou jimi například snaha o redukování zbytečných výdajů za přesčasovou práci, snižování absence, minimalizace fluktuace zaměstnanců, snižování plýtváním materiálními zdroji v důsledku špatných návyků či nedodržováním pracovního postupu, vzdělání a rozvoj pracovníků, uzavírání pracovního poměru jen s nejvhodnějšími uchazeči o práci nebo formování nejefektivnější pracovní síly podniku [31].

1.3 Trendy v oblasti nábory a výběru zaměstnanců

Věhlasný sociolog Zygmund Bauman nazval dnešní dobu „tekutou“. Vyjádření směřovalo k měnícímu se prostředí, které se dotýká každého jedince. Jistoty minulosti jsou již pasé a životní styl nové generace se stále více liší od stylu generace jejich předchůdců. To se dotýká i personální oblasti, kde se mění akceptované hodnoty a vzrůstá míra nejistoty. I v tomto turbulentním světě businessu se ale dají sledovat následující obecné zákonitosti, které mají vliv na pracovní trh. Studie se shodují, že pokud bude chtít organizace získat do svých řad excelentní a loajální zaměstnance, bude muset nabízet trvalé hodnoty, které se podřizují následujícím trendům. Na těch totiž bude v příštích letech záviset úspěšnost náborového a výběrového procesu [25].

1. **Boj o talenty** – Podniky již nyní pociťují nižší počet mladých zájemců, a naopak zvyšující se tempo inovací. Do budoucna bude nouze o vysoce kvalifikované a talentované uchazeče, kteří by byli schopni organizaci dovést k úspěchu. Největší nedostatek je očekáván po technicky nadaných a vysoce kreativních lidech. Konkurenční výhoda spočívá ve spolupráci podniků s budoucími zaměstnanci již během jejich studia. Do budoucna je možné, že silné organizace budou situaci řešit přeláčením expertů či motivací prostřednictvím i nefinančních faktorů.
2. **Kladení většího důrazu na personální marketing** – Nejrůznější soutěže, žebříky nebo ocenění porovnávající atraktivitu zaměstnavatelů přímo ovlivňují množství i kvalitu zájemců o novou pracovní pozici. Pověst firmy a spokojenost stávajících zaměstnanců patří mezi nejvlivnější faktory nábory. Proto budou muset organizace více financí investovat do personálního marketingu, který bude cílit na správně zvolený segment. Velkou roli zde sehrají i specializované sociální sítě.
3. **E-recruitment** – S turbulentním světem přináší elektronizace možnost zrychlení a zefektivnění nábory, a to i na velké vzdálenosti. E-recruitment bude typický především pro první a druhá kola výběrových řízení, zejména díky výrazně nižší nákladovosti. K přihlášení bude uchazeči stačit mobilní telefon a následný e-recruitment proběhne nejpravděpodobněji prostřednictvím sociální sítě.
4. **Video jako součást nábory** – Novější formou výběru zaměstnanců se dají považovat videodotazníky. Využívají se zejména díky získání velkého množství informací o uchazeči během krátkého okamžiku. Videodotazníky jsou časově

výhodné pro obě strany, a navíc podnikům přináší komplexnější informaci než klasický písemný dotazník.

5. **Důležitost referencí se změní na bumerangový nábor** – Protože reference jsou nejužívanější a nadprůměrně spolehlivou metodou, řada organizací se snaží své zaměstnance motivovat k doporučování nových kandidátů. Role referenčních programů výrazně posílí, což vyústí v tzv. *bumerangový nábor*. Půjde o situaci, kdy nově přijatí zaměstnanci dostanou za úkol doporučit někoho ze svých známých. Zatím tento speciální typ náboru vykazuje mimořádně vysokou efektivitu a současně velice nízkou nákladovost. To jsou právě důvody, proč se do budoucna očekává jeho větší rozšíření.
6. **Problém zvaný start-upy** – Mladí a kreativní lidé propadají start-upům, což znamená pro velké společnosti nevídanou komplikaci. V současném světě, kdy založení nové firmy a dosažení úspěchu nemusí trvat dlouho, dávají mladší generace start-upům přednost před konzervativním zaměstnáním. Především zástupce generace Y a C bude při nástupu na pracovní trh velmi obtížné zaujmout. Proto vytváření vstřícného prostředí vůči lidem se „start-upovým“ inovátorským myšlením bude pro každou společnost klíčovou konkurenční výhodou.

2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků, resp. zaměstnanců je důležitou činností personalistů, jejichž cílem je především **identifikovat, přitáhnout a zaměstnat kvalifikovanou pracovní sílu**. V minulosti byla zastávána tradiční filozofie, která se opírala o přilákání co největšího počtu žadatelů, což při pevně daných nákladech na získávání pracovníků nebylo efektivní. Proto postupem času byl tedy výhodnější nižší poměr mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst. Smysl této změny vycházel z možnosti kvalitnějšího provedení samotného výběru a dosažení souladu mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče v podstatně kratším časovém horizontu [12].

Samotnému získávání přechází **personální plánování**, které nemá sledovat pouze cíle podniku týkající se potřeby pracovníků a její pokrytí. Mělo by respektovat a brát v úvahu vlastní cíle jedince, kterých chce dosáhnout a zohlednit je v personálním plánování. Tedy pokud se stane rozvíjení pracovníků nedílnou součástí personálního plánování, potom může být takový podnik daleko lukrativnější zaměstnavatel než konkurenční organizace nabízející omezené možnosti kariéry [23].

Efektivní získávání pracovníků se neobejde bez analýzy pracovních míst a jejich specifikace. Je nutné se pečlivě seznámit jak s nynější situací v organizaci, prioritně s profilem pracovní síly a s mírou jejího využívání, tak i s aktuální situací na trhu práce. Je potřeba si uvědomit, že volné pracovní místo představuje pro společnost zátěž ve formě výdajů, nikoli úsporu. Proto je vhodné být na proces získávání pracovníků připraven, což spočívá minimálně ve vlastnění aktuálních specifikací a popisů pracovních míst v organizaci, čímž se následná doba obsazování podstatně zkracuje. Snahou je v co nejkratším čase zajistit obsazení pozice nejvhodnějším uchazečem. Celý tento proces by měl mít především strategickou povahu [23].

Jestliže vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, nejprve je na místě důkladné zvážení čtyř možností:

1. zrušení pracovního místa;
2. pokrytí práce formou částečného úvazku;
3. pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru;
4. práce vyžaduje plný úvazek.

Aby došlo k obsazení volného místa, nejdříve je nutné vyloučit zrušení pracovního místa a posléze zvolit typ úvazku, na který bude nový pracovník přijat. Každá varianta nabízí jak pozitiva, tak negativa a aspektů, které je nutné při rozhodování brát v úvahu je celá řada. Příkladem mohou být náklady na nového pracovníka a jeho plat, zhoršení / zlepšení pracovního klimatu, adaptace, zaměstnanecké výhody, pracovní disciplína aj. Manažerům při rozhodování mohou pomoci sepsané klady a zápory daných možností [23].

Další otázkou zůstává, z jakých zdrojů personalista získávání pracovníků provede. Rozlišují se dva hlavní zdroje získávání pracovníků. První zdroj představují lidé již v dané organizaci pracující, proto se označují za **vnitřní zdroje**. Druhým zdrojem jsou myšleni lidé přicházející mimo organizaci, proto **vnější zdroje**.

Vnitřní zdroje skrývají výhody především v zaměstnavatelově znalosti interních kandidátů, čímž dochází ke spolehlivějšímu rozhodování o rozmisťování zaměstnanců, dále ve zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců, zlepšení pracovní morálky, iniciativy a angažovanosti, v pozitivním působení na snižování fluktuace i ve stabilizaci zaměstnanců a v neposlední řadě manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační kultury a její kontinuitu. Stinné stránky spočívají v zohledňování subjektivních faktorů, nejčastěji osobní vztahy nebo negativní postoj představených k účasti podřízených na výběrovém řízení na jiná pracovní místa nebo vedoucí funkce. Neodmyslitelnou součástí jsou pro organizaci investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli schopni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele [12].

*„Pracovní síla z **vnějšího trhu** přináší organizaci „novou krev“, jejíž jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problémů mohou být pro danou organizaci inspirací a vést ke změnám“ [12].* Řadíme do nich pracovníky jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, dále čerstvé absolventy školy či jiných institucí připravujících na povolání a volné pracovní síly na trhu práce, kam spadají nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce, v komerčních zprostředkovatelích či hledající zaměstnání samostatně [23].

Pozitiva i negativa získávání pracovníků z obou zdrojů zachycuje tabulka č. 1.

Tabulka 1 - Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

	Získávání z vnitřních zdrojů	Získávání z vnějších zdrojů
Výhody	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zaměstnavatel zná zaměstnance 2. Zaměstnanec zná organizační kulturu, organizaci a požadavky pracovního místa 3. Kratší adaptace zaměstnance 4. Zvýšení motivace k vyššímu pracovnímu výkonu 5. Lepší návratnost již investovaných financí do zaměstnance 6. Zlepšení loajality stávajících zaměstnanců 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Větší šance nalezení vhodnějšího kandidáta s bohatšími zkušenostmi než uvnitř podniku 2. Přínos jiných zkušeností, poznatků a názorů zvenku 3. Zpravidla je rychlejší i levnější získání na trhu práce vysoce kvalifikovaného zaměstnance, než si je vychovávat v rámci podniku
Nevýhody	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stávající zaměstnanci mohou trpět organizační slepotou 2. S povyšováním současných zaměstnanců časem hrozí nezvládnutí plnění požadovaných pracovních úkolů na vyšší pozici 3. Narušení mezilidských vztahů v důsledku soupeření o pracovní postup 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Časová náročnost 2. Náročný proces na odborné znalosti a dovednosti personalistů 3. Je podstatně dražší oproti získávání z vnitřních zdrojů 4. Závislost na dostupných informacích o uchazečích, které jsou mnohdy neobjektivní 5. Delší adaptace a orientace nových zaměstnanců 6. Nezbytnost zapracování a doškolení nového zaměstnance 7. Zhoršení pracovního klimatu včetně konfliktů se stávajícími zaměstnanci

Zdroj: upraveno podle [23]

2.1 Metody získávání pracovníků

Organizace se sama rozhodne, z jakých zdrojů a jakou metodu zvolí pro nejefektivnější obsazování pracovní pozice. Ovlivňují to požadavky na pracovní místo, finanční prostředky zaměstnavatele, ale i analýzy předcházejících procesů získávání a kvalita přípravných prací.

V úvahu připadají následující metody získávání [3], [12]:

- nabídka práce na místní vývěsce;
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce;
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace;
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;

- spolupráce s profesními organizace, popř. odbory;
- veletrh pracovních příležitostí;
- nabídka služeb personální agentury;
- headhuntingové společnosti;
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání;
- outplacementové agentury;
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem;
- temporary help.

Nabídka práce na místní vývěsce představuje levné a účinné získávání pracovníků do funkcí na nižší úrovni organizace. Vesměs se jedná o manuální či nižší administrativní a technickou pracovní pozici. Předností takové nové pracovní síly je znalost firemní kultury, jejich hodnot i norem, a má představu, co může očekávat a naopak, co je pro zaměstnavatele akceptovatelné [19].

Nabídka práce prostřednictvím úřadu práce také patří k levnějším variantám získání nového pracovníka. Ne všichni občané si připouštějí touto cestou nalézt zaměstnání, ačkoli i v dnešní době se jedná o zcela běžnou metodu. I velké společnosti takto hledají své zaměstnance. Ovšem problém s úřady spočívá v tom, že díky štedré státní politice zaměstnanosti řada uchazečů se dostaví jen pro razítko a ve skutečnosti v dané organizaci nezamýšlejí a ani nechtějí začít pracovat [45].

E-recruitment neboli on-line získávání se využívá při hledání kvalifikovanějších manažerů, specialistů nebo absolventů středních a vysokých škol. K uveřejnění nabídky práce existuje řada serverů, ale většina Čechů stále preferuje Jobs.cz a Prace.cz. V současnosti dominují e-recruitmentu sociální sítě v čele s profesní sítí LinkedIn. Příznivá cena, operativnost a možnost uvedení podrobnějších detailů o pozici patří k výhodám on-line získávání. Menší a méně známé společnosti takto plně nahrazují inzerci na vlastních webových stránkách [29].

Nabídka práce v lokálním tisku přiláká zájemce o výkonné činnosti, asistentské, příp. nižší manažerské. Organizace si dokáže sestavit inzerát velice rychle a snadno. Postačí jí k tomu konkurenční lokální, národní nebo mezinárodní tisk, který si dále upraví podle vlastních potřeb. **Lokální rádia** dávají dostatečný prostor k rozmanité reklamě, která se k posluchačům dostane velmi rychle. Ovšem v období dopolední špičky nemusí vhodný

kandidát věnovat pozornost tomuto sdělení. Za stinnou stránku se také považuje krátký sdělovací interval, během kterého není řádně vykreslena firemní kultura či podrobnější popis pracovních činností. **Inzerce v kabelové televizi** se volí při získání uchazečů se základním až středoškolským vzděláním. U pozic, kde je potřeba vysokoškolského vzdělání je užitečnější použít masmédiá s celorepublikovým rozsahem [19].

Spolupráce se vzdělávacími institucemi se zaměřuje na získávání čerstvých absolventů škol nebo studenty, kteří mají zájem o dočasnou práci či částečný pracovní úvazek. Tuto možnost volí organizace nevyžadující praktické zkušenosti. Sezónní pokrytí dočasné práce nastává v období prázdnin a částečné úvazky na dohody využívají studenti, kteří chtějí pracovat i během školního roku. Opět se jedná o levnou metodu, která navíc přináší bližší poznání studenta jakožto potenciálního zaměstnance. Negativa spočívají v delší adaptaci a především v absenci pracovních zkušeností [23].

Veletrh pracovních příležitostí organizují bohaté a známé společnosti, které přilákají uchazeče svou nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového rozvoje, zajímavým obsahem práce a nadstandardním hmotným oceněním. Převážně se zaměřují na studenty a absolventy. Příkladem může být veletrh pracovních příležitostí Kontakt pořádaný Univerzitou Pardubice spolu s velkými českými i nadnárodními společnostmi [19].

Personální agentury přijatelnou cenu nábory obvykle vztahují k cílové mzdě daného zaměstnance. Čím dražší zaměstnanec, tím větší mívá v organizaci zodpovědnost a tím větší by měl také být jeho nominální podíl na tržbách organizace. Požadavek jedné až dvou mezd jako odměnu za zaměstnance na nižší pozice pak nebývá výjimkou. Za špičkové manažery to může být i půlroční až roční mzda. Je pak otázkou, zda v takovém případě volit zrovna personální agenturu [45].

Headhuntingové společnosti poskytují služby na nejvyšší úrovni v této oblasti podnikání. Headhunter postupuje systematicky podle zakořeněných pravidel, čímž respektuje etické zásady svého řemesla. Jeho pracovní náplní je vyhledat vhodného kandidáta, ovšem zcela diskrétně a nepoužít k tomu inzerci. Využívá databáze k sestavení seznamu vhodných osob nebo spoléhá na svou síť kontaktů. V první řadě je důležitá serióznost při jednání s potenciálním kandidátem. Zadavatelé poté předkládá seznam vytipovaných kandidátů, který neobsahuje jména. Výsledkem dobře odvedené práce je headhunterova dobrá pověst ve společnosti a následná možnost povýšení [19].

Samostatné přihlášení se vyznačuje tím, že zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Často se organizace setkávají se samostatným

přihlášením od absolventů škol a uchazečů o manuální i administrativní práci. Výjimkou u této metody nebývá malý efekt plynoucí pro obě strany, protože k výběrovému pohovoru je pozvána jen zanedbatelná část žadatelů [12].

Outplacementové agentury poskytují poradenství a zprostředkovatelské služby zaměstnancům středního až vrcholového managementu při ztrátě zaměstnání z důvodu nadbytečnosti. Jejich činností je nabídnout propuštěným pracovníkům podporu včetně pomoci nalezení nového zaměstnání, tvorba analýzy dosavadní kariéry a rozvoj dovedností při hledání zaměstnání. Cílem je minimalizace traumatu ze ztráty zaměstnání a doby nezaměstnanosti [20].

Doporučení stávajícím zaměstnancem představuje silný a velmi často používaný nástroj, kdy cílem je potřeba získat loajálního a spolehlivého zaměstnance, který navíc skutečně splňuje zaměstnavatelské požadavky a potřeby. Doporučení se stalo výhradou společnosti HUDY sport, která nenajímá zaměstnance jinou cestou. Aby přijetí nového pracovníka bylo efektivní, doporučuje se motivovat zaměstnance buď sérií menších odměn rozloženou v čase anebo motivovat velkou finanční odměnou za podmínky, že ponese za nového zaměstnance určitou dobu i finanční odpovědnost [45].

Temporary help neboli **dočasná pomoc**. Jedná se o službu, kterou poskytují téměř všechny personální společnosti. Dočasná pomoc spočívá v zapůjčování agenturních vypomáhajících zaměstnanců zaměstnavatelům, kteří se potýkají s nedostatkem vlastních pracovníků. Především je tato služba využívána během dovolených, chřipkových epidemií či na vrcholu sezóny. Pro podniky je temporary help výhodnější oproti přijímání nových zaměstnanců na dobu určitou [11].

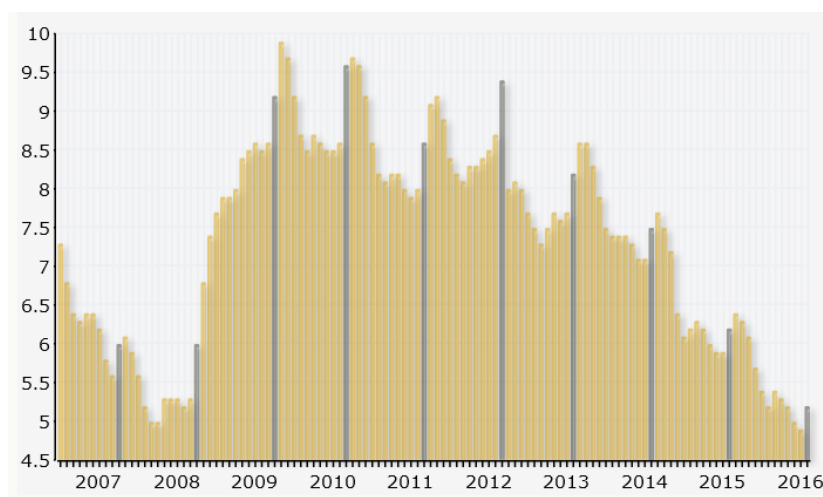
2.2 Nezaměstnanost v ČR

„Trh práce prošel za posledních 25 let rychlými změnami spojenými s restrukturalizací a privatizací ekonomiky. V devadesátých letech minulého století změnila svou profesi více než polovina zaměstnaných v České republice. Následně v některých regionech došlo ke zvýšení nezaměstnanosti v souvislosti s rušením celých odvětví např. textilního, zbrojařského, elektrotechnického či zemědělského průmyslu. Náklady státu na vyplácení dávek v nezaměstnanosti a sociálních dávek prudce stouply v souvislosti se zhoršením vývoje nezaměstnanosti ve všech sektorech celého národního hospodářství [31].“

Postupně se společnost dále transformovala, a proto Česká republika v roce 2012 přijala v rámci dokumentu Strategie Evropa 2020 vytvořený Radou EU z roku 2010 následující cíle pro podporu oblasti zaměstnanosti [18]:

- zvýšení celkové míry zaměstnanosti osob ve věku 20–64 let na 75 %;
- zvýšení míry zaměstnanosti žen (20–64 let) nad 65 %;
- zvýšení míry zaměstnanosti starších osob v rozmezí 55–64 let na 55 %;
- snížení míry nezaměstnanosti mladých osob v rozmezí 15–24 let o třetinu oproti roku 2010;
- snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu proti roku 2010.

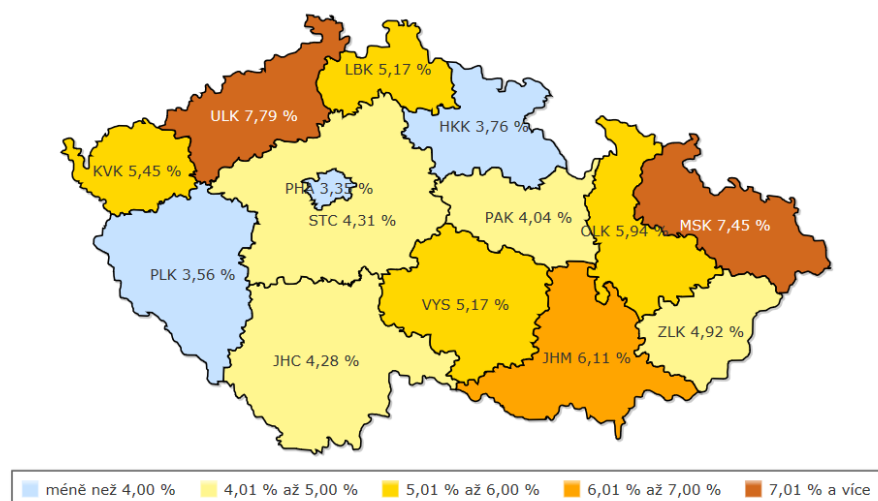
Pokračující recese v zemích EU ale odsouvá dokument Strategie Evropa 2020 do pozadí. V ČR stejně jako jednotlivé státy EU každoročně provádí svá šetření zaměstnanosti. Následující graf znázorňuje měsíční vývoj míry nezaměstnanosti českého pracovního trhu od roku 2007 do roku 2016.



Obrázek 1 - Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR za posledních 10 let

Zdroj: [27]

Z výše uvedeného obrázku 1 vyplývá, že současná situace nezaměstnanosti má klesající trend. Za rok 2016 dosáhla míra nezaměstnanosti 5,5 %, což představuje nejnižší průměrnou míru od roku 2008. K poslednímu prosinci 2016 ekonomika hlásila 132 500 volných pracovních míst. Následuje pohled na situaci v jednotlivých krajích České republiky.



Obrázek 2 - Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu ve věku 15–64 let k 31. 12. 2016

Zdroj: [10]

Podíl nezaměstnaných osob vyjadřuje podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání v daném věkovém rozmezí ze všech obyvatel ve stejné věkové kategorii [31].

Z uvedeného obrázku 2 vyplývá, že Pardubický kraj se ke konci roku 2016 potýkal se zaměstnaností, která dosahovala 4,04 %, což je čtvrtý nejlepší krajský výsledek z celé České republiky. Nejvyšší podíl nezaměstnaných byl pak v Moravskoslezském a Ústeckém kraji.

2.2.1 Rizikové skupiny nezaměstnaných

Uplatnění člověka na trhu práce je podmíněno řadou specifik, jako jsou například věk, zdravotní stav, vzdělání, pohlaví, osobnostní předpoklady aj. A na základě těchto charakteristik se vyčleňují skupiny, které se potýkají s větším rizikem ztráty práce nebo dokonce s dlouhodobou nezaměstnaností. Mezi rizikové skupiny zejména řadíme [6]:

- **mladší věkové skupiny do třiceti let**, kam patří především absolventi středních a vysokých škol. Ti se ucházejí o své první pracovní místo, a proto jsou v porovnání s dalšími uchazeči ve značné nevýhodě. Chybí jim především praktické zkušenosti a pracovní návyky, ale také postrádají kontakty, které by jim usnadnily orientaci na trhu práce.
- **vyšší věkové kategorie** po ztrátě zaměstnání provází pocity bezradnosti, spojené se strachem, nejistotou a ztrátou jak kvalifikace, tak sebedůvěry. Čím je člověk starší, tím pevnější jsou jeho návykové stereotypy, a proto se obtížněji a pomaleji přizpůsobuje nově nastalým situacím.

- **ženy** s mladšími dětmi, které nejsou pro zaměstnavatele příliš lukrativní. Příčinnou jsou časté pracovní absence, které nabourávají plynulost pracovního procesu. Přírozeným důsledkem jsou negativní hodnocení těchto matek a nevolí je dále zaměstnávat. V řadě vyspělých zemí se hledá řešení v rozsáhlé nabídce zkrácených pracovních úvazků, v zavádění pružné pracovní doby, v dostupné péči o děti.
- **zdravotně postižené občany**, kterých vzhledem ke zvyšující se produktivitě práce stále přibývá v evidenci na úradech práce. Tito lidé v současné společnosti mají čím dále menší šanci uplatnění na trhu práce.
- **jedince bez kvalifikace**, jež tvoří téměř třetinu všech nezaměstnaných. Spadají sem absolventi základních škol, mladí lidé obtížně vzdělavatelni včetně jejich nízkého zájmu o zaměstnání, jedinci se společensky nežádoucím deviantním chováním a občané se specifickými charakteristikami individuálního a rodinného života. Ti vytvářejí tzv. subkulturu vyznačující se závislostí na státu a žitím uvnitř systému podpor.
- **romské etnikum**, které se potýká s čím dál tím obtížnějším uplatněním na trhu práce. Je to dáno faktem, že většina Romů absolvuje pouze základní vzdělání bez další kvalifikace, dokonce část žáků této populace neukončí ani základní vzdělání.
- **přicházející imigranti** tvoří poslední velkou ohroženou skupinu. Zde jsou problémy hlavně s odlišnými kulturními, hygienickými i pracovními návyky.

2.3 Proces náboru a výběru

Dodržení posloupnosti doporučených kroků má napomáhat k větší efektivitě při najímání nových zaměstnanců. Proto existuje devět níže uvedených kroků, které doprovází personální manažery v jejich každodenní práci. Jsou jimi [42]:

1. identifikovat volné pracovní místo a vyhodnotit potřebu jej obsadit;
2. vytvořit popis pracovní pozice;
3. vypracovat plán získávání zaměstnanců;

4. zvolit výběrovou komisi;
5. informovat o volném pracovní pozici a realizovat plán získávání zaměstnanců;
6. vybrat vyhovující žadatele a vytvořit krátký seznam vhodných adeptů;
7. vést přijímací pohovory;
8. najímání zaměstnanců;
9. dokončení náborového procesu.

V prvním kroku je nejdříve zjištění nedostatku lidskému kapitálu. Počet nových zaměstnanců by měl vycházet z personálního plánování, ale i aktuálních strukturálních analýz stálých zaměstnanců či kontraktů společnosti. Jestliže tuto skutečnost organizace včas identifikuje, dostává se jí potřebný čas na nalezení vhodného adepta. Jedná se zde i o nahrazení zaměstnanců odcházejících do důchodu, na mateřskou dovolenou apod.

Vytvoření podrobného popisu práce na hledanou pozici se provádí hned vzápětí po identifikaci volného místa. **Druhý krok** je považován za základ správného procesu náboru. Vychází z analýzy práce. Dobře sestavený popis pracovní pozice obsahuje jasně vymezenou specifikaci požadavků na obsazované místo. Standardním popisem se rozumí účel pozice, základní funkce, minimální požadavky a preferovaná kvalifikace.

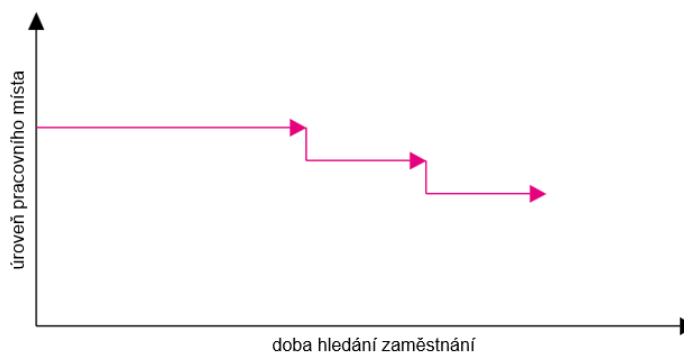
Třetím krokem je myšlena volba zdrojů, ze kterých bude kandidát přiveden. Nejlevnější variantou je pro společnost najímání z interních zdrojů, ovšem daleko častěji jsou využívány externí zdroje. Pakliže společnost nenalezne vhodného adepta z jednoho zdroje, volí se kombinace interních a externích zdrojů. **Čtvrtý krok** obnáší výběr týmu či komise, která se bude účastnit samotných metod předvýběru a na základě získaných výsledků rozhodnout o přijetí nejvhodnějšího uchazeče.

Pátý krok úzce souvisí s plánováním. Je nutné zvolit cesty, kterými se inzerát dostane k potenciálním uchazečům. V současnost době na plné čáře vítězí možnost využití zveřejnění nabídky prostřednictvím internetu. V rámci **šestého kroku** je prováděn tzv. předvýběr uchazečů, jehož úkolem je protřídit velké množství zájemců pouze na ty, kteří splňují dané požadavky. Ti jsou dále informováni do postupu do dalšího výběrového kola.

Rozhovory patří stále mezi nejužívanější výběrovou metodu. **Sedmý krok** je podrobněji popsán v další podkapitole. **Předposledním krokem** je zvolení nejvhodnějšího uchazeče. Rozhoduje o něm právě výše zvolená komise, případně jsou zde na místě reference od předchozích zaměstnavatelů. **Závěr** celého procesu spočívá ve schválení výběru

personálním ředitelem. Po odsouhlasení je oznámeno přijetí a nabídnutí pracovní smlouvy danému uchazeči. Obvykle ještě následuje zodpovězení doplňujících otázek a po administrativních náležitostech nadchází fáze adaptace nového zaměstnance do organizace.

Je empiricky dokázáno, že pokud uchazeč již několikrát neuspěl při hledání nové pozice, jeho nároky se při další hledání snižují a je ochoten přijmout nabídku, na kterou z počátku ani nepomyslel. Níže uvedený obrázek 3 znázorňuje křivku nároků uchazeče o zaměstnání.



Obrázek 3 - Křivka nároků na pracovní pozici

Zdroj: [37]

2.4 Metody výběru a posuzování pracovníků

Metody výběru a posuzování pracovníků lze rozdělit na sedm hlavních skupin, kterými jsou pohovory, psychologické testy, reference a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre [22].

Osobní pohovor bývá téměř vždy součástí výběrového procesu. Jednak se jedná o základní metodu poznávání lidí a také slouží k systematickému sběru údajů o vhodnosti uchazeče na danou pracovní pozici. Autoři se shodují, že tyto pohovory neplní svůj cíl, tedy nelze správně předvídat pracovní výkon daného uchazeče, ovšem stěžejní je fungování rolí nadřízeného a podřízeného. A jestliže má být přijat nový zaměstnanec na dané pracovní místo, před samotným přijetím je vhodné zajistit setkání těchto dvou osob [14], [22].

V praxi existuje několik variant pohovorů a jen požadavky obsazovaného místa určují, jaký typ pohovoru bude nejefektivnější. Pokud uchazeč obdrží pozvánku na jakýkoli dále rozvedený typ pohovoru, je dobré si uvědomit, že se jedná o pozitivní zhodnocení jeho dosavadních aktivit. Ovšem zanedbání přípravy na pohovor může vést k nepřijetí [37].

Pohovor po telefonu zachovává anonymitu oběma stranám, protože nedochází k osobnímu kontaktu. Přesto je účelným prostředkem, jak před formálním pohovorem zúžit počet uchazečů. Především se pohovor po telefonu používá, pokud si tazatel chce rychlou a zároveň neformální cestou ověřit jazykovou vybavenost uchazeče, dále pokud je třeba doplnit nebo vyjasnit detaily z uchazečových materiálů nebo když se jedná o pouhé zjištění, jak na tazatele zapůsobí uchazečův hlas. Největší výhoda se skrývá ve snížení nákladů spojených s osobním pohovorem [19].

Nejtypičtějším je **individuální pohovor** například **typu 1 +1**, kdy jde o diskusi mezi čtyřma očima. Tato příležitost poskytuje možnost navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Doporučuje se na pozice manuálních a administrativních pracovníků. Riziko spočívá v chybném nebo povrchním rozhodnutí jednoho tazatele. Proto jsou vhodné série individuálních pohovorů nebo další varianty jako například pohovorové panely či výběrová komise [2].

Skupinu dvou nebo více osob lidí, kteří se shromáždili za účelem provádění pohovorů s jedním uchazečem, se označuje za **pohovorový panel**. Typické složení představuje personalista a linioví manažeři. Pozitivem v tomto případě se stává možnost sdílení informací a eliminace překrývajících se otázek. Poté tazatelé mohou prodiskutovat své dojmy o uchazečově chování během celého pohovoru, čímž se vyhnout individuálnímu povrchnímu posuzování [2].

„Výběrová komise je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru“ [2]. Jediné pozitivum spočívá v možnosti představení uchazeče více různým lidem a následně porovnat výsledné poznatky. Za negativa lze zařadit ty členy komise, kteří pokládají neplánované a náhodné otázky, čímž může být narušeno postavení dominujících členů. Proto bývají výběrové komise více nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, ačkoli se nedá vyloučit přehlédnutí slabín nebo podhodnocení kvality příliš nervózních jedinců [2].

I přesto, že pohovory by měly vést dostatečně kvalifikované osoby, nelze vyloučit subjektivní preference, zkreslený úsudek, ukvapené závěry aj. Proto existuje hned několik obecných chyb, kterých se dopouštějí samotní tazatelé. První chybou je tzv. **Halo efekt**, který je založen na silném prvním dojmu. Uchazeč přijde vhodně oděn, vystupuje jako vyrovnaná a cílevědomá osoba a tazatel má tendence pozitivní dojem svými otázkami jen potvrzovat. Halo efekt platí i v případě negativních empatií. **Rychlá rozhodnutí** se uvádí jako druhá častá

chyba. Tazatelé stačí prvních pár minut pohovoru s uchazečem, aby si o něm udělal úsudek. Ten pak zpravidla dále nemění, což je v procesu vnímání způsobeno omezenými stimuly a nevyužití získání rozšířených informací. Další přirozenou chybou je **přijímání osob, které se velmi podobají tazatelům**. Je to dáno tendencí se ztotožňovat s lidmi, kteří jsou vybaveni obdobnými znaky, ovšem na druhou stranu neodpovídají schopnostem a podobné typy lidí nemusejí být pro podnik přínosem. Asi nejčastější chybou se stává **stereotypizace**, kterou se rozumí přiřazení daného uchazeče do určité skupiny. Poté jsou přiřazovány vlastnosti a znaky, které jsou vlastní členům dané skupiny. Za nejcitlivější a nebezpečné téma se považují rasové stereotypy. O nepřijetí rozhodují i na první pohled nenápadné důvody jako například muži nosící náušnici, soukromé vzdělání, osobitý smích až po výraznější jevy, do kterých se řadí obezita či podživenost, regionální přízvuk či nepříliš módní oblečení. **Efektem kontrastu** je myšleno nadhodnocování dalšího uchazeče v porovnání s nedostačujícím předchozím uchazečem. Posloupnost hraje stěžejní roli, protože kdyby nepředcházel nevyhovující kandidát, potom by tazatel s velkou pravděpodobností dalšího uchazeče ohodnotil korektně. Chyba, které se vedoucí pohovoru dopouští, je založena na porovnávání dvou po sobě jdoucích protikladů. Za zmínění stojí **vytváření předpokladů** o uchazečích nebo také **shromažďování nedostatečných či irelevantních informací**. *„Halo efekt, rychlá rozhodnutí a stereotypizace jsou všechno specifické formy předpokladů založených na omezených informacích, ale předpoklady mohou být také obecnější. Je mnoho příkladů, kde jsou tazatelé ochotni vnucovat svůj vlastní pohled na to, jak by se mělo postupovat v konkrétních podmínkách, než aby zjistili, jak by jednal dotazovaný. Příkladem může být předpoklad, že ženy ponese větší odpovědnost za péči o dítě, nebo že ženy jsou méně pravděpodobněji ochotny, aby jejich rodiny přijímaly nové zaměstnání“ [14].*

Součástí každého pohovoru tvoří přichystané otázky. Většina uchazečů se shoduje, že typ a někdy i znění samotných otázek se příliš neliší. Ačkoli se tedy mohou zdát velmi podobné, jsou sestavené tak, aby zaměstnavatelé pomohli protřídit množství potenciálních kandidátů na danou pozici [37].

„Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (inteligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extroverze) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy“ [22].

Psychologické testy se též označují za testy pracovní způsobilosti nebo testy psychometrické. Používají se k zabezpečení kvalitnějších a spolehlivějších informací o uchazečově inteligenci, osobnostní charakteristice, ale i o schopnostech, vlohách, získaných

znalostech a dovednostech. Tyto testy se snaží personalistům pomoci lépe poznat uchazeče a předvídat míru úspěšnosti jedince na novém pracovním místě. Oproti pohovoru testy představují profesionální metodu, která poskytuje objektivní výsledky o individualitě každého jedince. Při výběru pracovníků se dají použít různé druhy psychologických testů, mezi které patří [2]:

- **testy inteligence.** V praxi jsou velmi často aplikované, protože měří všeobecnou inteligenci jedince. Validní výsledky se pak dají porovnávat v rámci skupiny uchazečů a na základě nich zvolit nejvhodnějšího kandidáta.
- **testy osobnosti.** Jedním z nejčastěji využívaných způsobů klasifikace osobnosti představuje pětifaktorový model. Jeho klíčové charakteristiky tvoří extroverze / introverze, emoční stabilita, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem. Prokázalo se, že největší důraz zaměstnavatelé kladou na svědomitost.
- **testy schopností.** Měří především charakteristiky týkající se vykonávání práce. Řadí se sem různé numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo i schopnosti vnímání.
- **testy potenciálních schopností,** které se snaží odhalit uchazečův potenciál související s daným nabízeným pracovním místem. Jedná se o zdlouhavější proces, během kterého se zkoumají například administrativní, numerické, mechanické schopnosti i zručnost.
- **testy získaných schopností.** Budoucí zaměstnavatel si testy ověřuje, jakými schopnostmi a dovednostmi již uchazeč disponuje. Nerozlišuje se, zda je získal vzděláním či v předchozích zaměstnáních, rozhodující je aktuální výsledek. Typickým příkladem může být test psaní všemi deseti, kde je směrodatný počet úhozů za minutu.

Reference neboli doporučení jsou známy jako vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Poskytují personalistům celistvou informaci o uchazeči a dotvářejí celkový obraz o člověku. Pokud uchazeč uvedl kontakty na reference ve svém životopise, ušetří tím personalistovi čas nutný k jejich získávání. Podle starších studií se jedná o druhou nejpopulárnější metodu hned za pohovory, která se zpravidla používá jako zdroj informací v pozdějších kolech výběrového procesu. V současnosti se reference dají považovat za standard, protože jsou vyžadovány po uchazečích téměř vždy [22], [36].

Životopisnými údaji se rozumí údaje, které uchazeč o sobě uvedl v CV (curriculum vitae, tedy životopis) nebo údaje získané pomocí dotazníků. Většina takovýchto dotazníků obsahuje podrobnější otázky týkající se uchazečovy kvalifikace, ale i neopomíjejí i obecnější otázky [22].

Praktickými zkouškami dochází k ověřování výkonu určité činnosti, která je pro výkon dané práce kritická. Příkladem může být u písařky její rychlost či chybnost při opisování vybraného textu, u manažera rychlost zpracování došlé pošty [22].

„Grafologická analýza spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma, jako je sklon písma, tvary písmen apod. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností“ [22].

Pojem **Assesment Centre** se do českého jazyka nepřekládá a jedná se o diagnostický výcvikový program, kde se provádí komplexní zkoumání odborných a osobních schopností včetně dalších předpokladů, např. rychlost rozhodování a jeho správnost, odolnost vůči stresu, komunikativnost, schopnost vedení týmu aj. Často zde dochází ke kombinaci několik již výše objasněných metod, lze se setkat např. s kombinací psychologických testů, rozhovoru a pracovní zkoušky. Šetření se vybraní uchazeči účastní po skupinách a v určitých cvičeních se vyžaduje interakce s dalšími členy skupiny. V posledních letech se tato metoda dostává do popředí především díky své vysoké úspěšnosti. A to navzdory i její časové náročnosti. Uchazeče posuzují zkušení a zaškolení posuzovatelé, mezi kterými bývají vyšší manažeři organizace, u nichž má uchazeč pracovat. Ti se rozhodují podle vypořizovaných projevů chování uchazeče v konkrétních situacích, kdy v průběhu Assessment centra provádí kvalitativní výzkum [22].

3 PROBLEMATIKA GENERACÍ X, Y, C

S rozdílnými věkovými složenými vznikají na pracovišti tzv. *generační problémy*. Americký průzkum z roku 2010 uvádí, že v tehdejší době pracovalo 43 % zaměstnanců starších 35 let pod věkově mladším nadřízeným. U zaměstnanců nad 45 roků dosahovalo tohoto faktu 53 % a v případě zaměstnanců starších 55 let dokonce 69 %. Přirozeně s těmito věkovými nesrovnalostmi vzniká na pracovištích řada nepříjemností, jako např. napětí, stress či střet autorit. Proto odborníci doporučují v těchto situacích soustředit pozornost na osobní komunikaci namísto využívání technologií, snažit se dívat na každodenní problémy z pohledu druhé zainteresované strany nebo nejobecnější radou je udržování otevřené mysli. Zde je potřeba rozlišovat dovednost a silné stránky každého jedince. Optimálním postoj představuje vzájemné se učení a růst [15].

Nejdříve je vhodné přiblížit specifika jednotlivých generací. V minulosti existovala již řada populačních generací, ovšem vybranými pro tuto závěrečnou práci jsou tři. A to generace X, následnická generace Y a novější pojem generace C. Níže je vymezena jednotlivá generace spolu se specifiky na trhu práce.

3.1 Generace x

Generace X se též v jiných zdrojích nazývá „umělá či nedefinovaná“. Spadají do ní lidé narození v rozmezí od roku 1965 až do roku 1980, kdy jejich formování trvalo zhruba dvacet až pětadvacet let. Jedná se o potomky generace Baby Boom neboli Ztracené generace. Jelikož lidé generace X zažili několik negativních životních událostí, byli nuceni dospět dříve oproti jiným populačním vlnám, což je projevilo ve víře ve vlastní schopnosti a soběstačnosti. Naopak negativním důsledkem byly problémy s duševním zdravím jako např. sklony k depresím, úzkostem či poruchy příjmu potravy [44].

Jedinci generace X se vyznačují svobodnou identitou, lidskou důstojností, novým přístupem k rychle měnícímu se světu a celkovou nezávislostí mladých lidí. Protože nastupovali do pracovního procesu v průběhu globalizace a rozvoje informačních technologií, dá se říci, že vytvářejí most mezi staršími a mladšími generacemi. Tedy mezi baby boomem a nástupnickou generací Y. Jedinci generace X neplýtvají ideály a jejich očekávání od společnosti nebyla příliš velká, ovšem jakožto průkopníci měnícího se prostředí byli připraveni zkusit nové příležitosti, i někdy za cenu jejich vysokého pracovního nasazení a času stráveného prací místo s rodinou [5], [28].

Mezi další obecné charakteristiky pracovníků generace X patří zejména hodnoty, jako např. zpětná vazba a uznání, svoboda v práci, možnost přispět společnosti, vysoká motivace a flexibilita. Co se týče do stylu práce tak se vyznačují kvalitně provedenou prací, vysokou produktivitou, technickou způsobilostí, etnickou rozmanitostí a zároveň určitou rovnováhou mezi prací a volným časem [16], [44].

3.2 Generace Y

Do generace Y patří jedinci narozeni v letech 1980 až 1994. Často se lze setkat s jejími dalšími synonymy jako např. „echo boomem či generace milénia“. Jedná se o potomky výše uvedené generace X. Pro podniky mají tyto generační pracovníci velkou výhodu, protože drtivá většina vyrostla v éře technologií, čímž jsou na trhu práce flexibilnější i žádanější oproti starším generacím. Protože pracovníci generace Y žijí v souběžnosti s technologiemi, uvažují tak i v osobním životě. Oproti jejich rodičům už se dívají do budoucna, kde jsou připraveni využívat všech naskytnutých příležitostí [43].

Uvádí se, že tyto mladí pracovníci mají úzký vztah ke svým rodičům. Dokazují to péčí o své blízké, ovšem za předpokladu, že jsou již součástí pracovního trhu. Důsledkem toho jsou jejich nároky na uznání i ocenění podstatně vyšší od ostatních generací, a to s minimálním úsilím z jejich strany. Ze strany zaměstnavatele se dají pracovníci generace Y označit za nestálé a méně loajální. Odborníci se domnívají, že to může být způsobeno příkladem jejich rodičů, kteří díky rovnováze mezi prací a volným časem o řadu věcí přicházeli. Proto jejich potomci po stejném průběhu života netouží a berou svou práci v dané společnosti spíše za dočasnou [41], [43].

Charakteristickými znaky pracovníků generace Y jsou odlišné hodnoty. Patří do nich například důležitost marketingu, krátkodobé plánování, důraz na vzdělání, multitasking, otevřené vyjadřování vlastních názorů, work-life balance, velmi častá zpětná vazba, vysoká technologická úroveň a snadný přístup k informacím. Jako osobnosti se vyznačují stoupenci generace Y sebestředností, netrpělivostí, soužitím stále s rodiči a v neposlední řadě i vysokou schopností adaptace a sociálního cítění [17].

3.2.1 Průzkum IBM

Několik mýtů o generaci Y před dvěma lety vyvrátil americký průzkum Myths, Exaggerations and Uncomfortable Truths iniciovaný společností IBM. Průzkumu se zúčastnilo více než 1800 zaměstnanců ze společností všech velikostí ve 12 zemích. Výsledky potvrdily všeobecně známý fakt, a to že pracovníky generace Y jednoznačně odlišuje od ostatních kolegů *vysoká digitální gramotnost*. Další výstupy průzkumu o generaci Y se dají rozčlenit do následujících pěti bodů [34]:

1. Jiné profesní cíle i očekávání zaměstnanců oproti starším kolegům

Průzkum ukázal, že stoupcí generace Y si přejí stejnou finanční stabilitu a rozmanitost při práci jako jejich starší kolegové. Jedinci této generace jsou sice dravější a mnohdy i produktivnější, ovšem první mýtus průzkum vyvrátil.

2. Příslušníci generace Y potřebují neustálou podporu a náležitou odměnu za úspěch

Tento bod opět výzkum zcela nepotvrdil. Naopak si zaměstnanci generace Y uvědomují, že potřebují férového vedoucího, který s nimi bude sdílet informace. Nikoli nadřízeného, který je bude plácet po ramenou a vychvalovat je za každý splněný úkol. Většina stoupců této generace si je totiž vědoma svých hodnot a předností, a proto očekávají přiměřenou odměnu za práci vůči jejich kvalitám.

3. Generace Y je závislá na digitálních technologiích

Obecné šíření závislosti na technologiích a s tím související neznalost hranice mezi prací a zábavou se ukázalo opět jako neopodstatněné. Výstupy průzkumu hovoří jasně. Zaměstnanci z řad generace Y využívají méně osobní účty na sociálních sítích pro pracovní účely než jejich starší kolegové a mají jasnou představu o tom, kde, za jakým účelem a jaké informace sdílejí prostřednictvím sociálních sítí.

4. Bez porady nejsou schopni se samostatně rozhodnout

Tento bod průzkum zcela nevyvrátil, ovšem poukázal na to, že pracovníci generace Y si váží názoru ostatních, zejména generačně starších a kvalifikovanějších kolegů. Více než polovina pracovníků generace Y je podle průzkumu přesvědčena, že jejich nadřízení jsou vhodnější a kvalifikovanější pro rozhodování.

5. Vyšší fluktuace a slabší loajalita k organizaci

Ani zde se nejednalo o jednoznačné vyvrácení mýtu. Pravdou zůstává, že pracovníci generace Y odchází z pracovních pozic ze stejného důvodu jako jejich starší kolegové, a to pokud se necítí být naplňováni svou prací. Průzkum ukázal, že příslušníci všech současných generací na pracovním trhu shodně mění pracovní místo kvůli lepší finanční nabídce nebo možnosti pracovat ve více inovativním prostředí.

3.3 Generace C

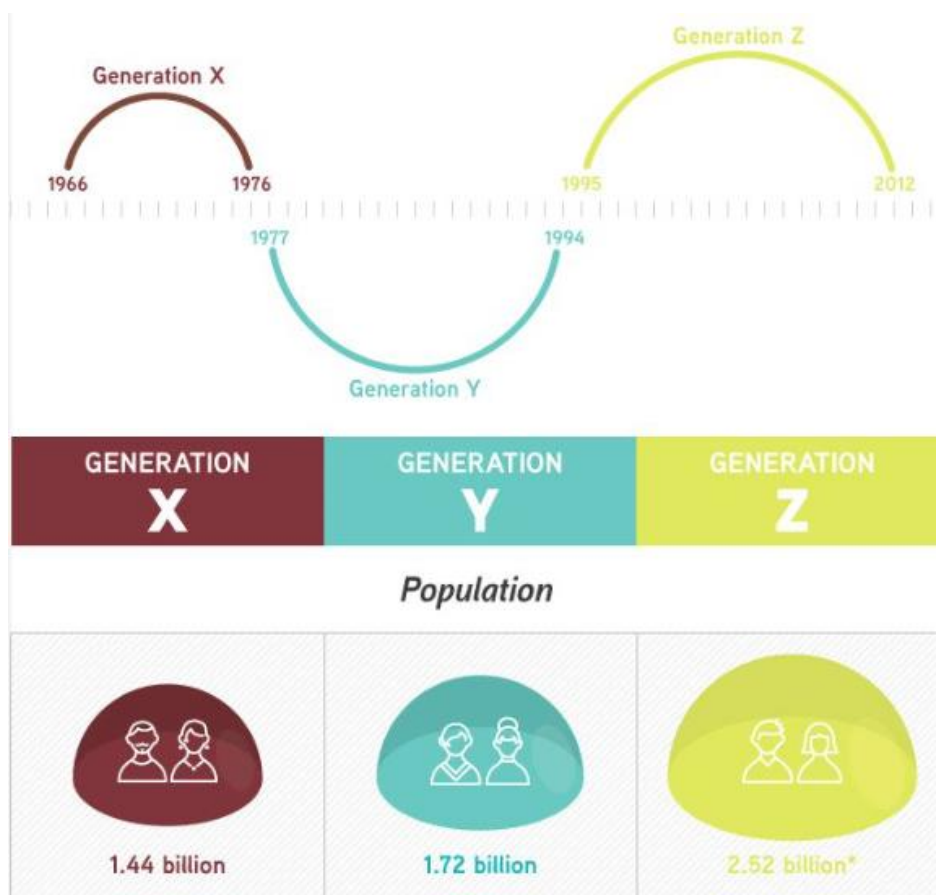
Generace C je označována též za miléniovou generaci stejně jako generace Y, ovšem nelze tyto pojmy zaměňovat, protože se jedná o další nástupnickou generaci, která se v literatuře velmi často označuje pod písmenem Z. Navazuje tedy na předchozí dvě generace, přičemž generací C (od slova „connected“) se rozumí mimořádně vyspělá kategorie digitálně vyspělých jedinců, kteří jsou narozeni až po roce 1994 a tudíž se teprve připravují vstoupit na pracovní trh. Ani generační odborníci se přesně neshodují na jejím přesném časovém vymezení. Zkrátka do této generace spadají mladší lidé, kteří se vyznačují mimořádnou digitální zdatností, což je důsledkem ponoření do používání internetu od útlého věku [35].

Nejvíce charakteristická je generace C svým životním stylem. Mezi typické rysy této generace patří [35]:

- **láska k vytváření obsahu**, čímž se myslí kreativní tvorba za pomoci nejnovějších softwarů a nepřetržitého on-li kontaktu. Řada společností investuje miliony při uvádění nových produktů na trh, za kterými se ovšem skrývá zmiňovaná tvůrčí schopnost mladých jedinců.
- **sklon ke vzniku aktivní komunity**, kterým se rozumí být součástí společenství. Rozmach on-line komunit s různými specifickými zaměřenými nabízí možnost dalšího osobního rozvoje. Navíc prostřednictvím těchto komunit a on-line života mohou zůstat lidé ve spojení jak s přáteli, rodinou, tak s obchodními partnery a lidmi se společnými zájmy.
- **turbulentní využívání sociálních sítí**, které představují nástroj k vyjádření vlastního názoru například v diskuzích či komentářích nebo se zapojit do kulturních rozhovorů.

- **touha mít vše pod kontrolou**, čímž je myšleno mít přístup k informacím a umět s nimi naložit.
- **chuť pracovat ve více tvůrčích odvětvích**, díky čemuž se necítí omezení. Důkazem jsou různorodé start-upy, ve kterých vystupují zástupci generace C.

Níže uvedený obrázek 4 znázorňuje časovou posloupnost jednotlivých generací včetně aktuálního počtu.



Obrázek 4 - Srovnání generací

Zdroj:[4]

4 CHARAKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána velká prosperující pardubická společnost, která má významné postavení v chemickém průmyslu. Jedná se o Synthesii, a. s. Autorka měla možnost poznat tamní prostředí v průběhu odborné praxe. A právě díky vstřícnému přístupu pracovníků Synthesie se autorka rozhodla spolupracovat s tahounem chemického odvětví. Logo společnosti znázorňuje obrázek 5.



Obrázek 5 - Logo společnosti

Zdroj: [39]

Synthesia, a. s. je právnickou osobou se sídlem v Semtíně, č. p. 103 v Pardubicích a je předním evropským výrobcem kvalifikované chemie s téměř sedmidevadesátiletou tradicí. Hlavním předmětem činnosti je výroba, prodej a zpracování chemických výrobků a činnosti tyto aktivity podporující. Disponuje velkým areálem o rozloze 4,4 km² a zaměstnává více než 1 620 zaměstnanců.

Podnikatelské aktivity jsou zacíleny do čtyř tržních segmentů pokročilých organických intermediátů, derivátů celulózy, energetiky, pigmentů a barviv. Společnost dlouhodobě realizuje převažující část produkce na šedesáti zahraničních trzích, díky kterým v roce 2016 podíl exportu na celkových tržbách dosáhl úrovně 86 %. Mezi hlavní teritoria exportu patří USA, Německo, Itálie, Francie a Polsko.

Mise společnosti spočívá v budování dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se snaží nabízet optimální řešení jejich potřeb. Dále v poskytování produktů a služeb světové úrovně, což umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti a v pozici odpovědného zaměstnavatele, který klade důraz na týmovou spolupráci a osobní rozvoj zaměstnanců.

Vize společnosti Synthesia, a. s. zní: Moderní, bezpečná, ekologická, prosperující a rozvíjející se firma – nejlepší zaměstnavatel v regionu.

Mezi společné hodnoty tedy patří integrita, orientace na zákazníka, trvalé zlepšování, zapojení zaměstnanců, respekt, loajalita a vzdělávání.

4.1 Historie a technologický vývoj

Společnost má v Pardubicích dlouholetou tradici. Byla založena roku 1920 jako Československá akciová továrna na výbušné látky. Na to byla zahájena výroba vojenské nitrocelulózy kyseliny dusičné či kyseliny sírové.

Továrna se časem dále rozrůstala a v roce 1941 zahájila výrobu barviv v nově vybudovaném závodu v Rybitví. Následovalo zahájení výroby organických pigmentů, průmyslové nitrocelulózy, polotovarů a otevření teplárny „Zelená louka“ včetně dalších úprav výrobních postupů a v roce 1994 se přetransformovala na akciovou společnost Synthesia, jak je známá dnes.

Společnost nezhálela a v roce 1998 rozjela novou výrobní linku fosgenu. O pět let později se společnost začala členit do strategických obchodních jednotek (SBU) a o dalších pět let má Synthesia jediného majoritního vlastníka, kterým se stává AGROFERT HOLDING, a. s. Od té doby společnost prošla zavedením řady nových technologií, které jí zaručují úspěch na trhu.

Výzkum a vývoj ve společnosti Synthesia je považován za klíčovou oblast pro budoucí rozvoj. Vysoký inovační potenciál je důsledkem vysokého počtu odborníků z oblasti kvalifikované chemie. Hledání nových technických a technologických řešení v aplikované chemii zajišťuje pro společnost vlastní výzkumný ústav, který svým působením nabízí služby potřebné pro výzkum a vývoj. Proto se každý rok investují vyšší a vyšší prostředky z čistého obratu společnosti zpět do výzkumných projektů, zařízení a kvalifikovaných lidských zdrojů, které neustále pracují na vylepšování současných technologií [39].

4.2 Současná Synthesia, a. s.

Generálním ředitelem společnosti je pan Ing. Josef Liška. Představenstvo a dozorčí rada společnosti hrají klíčovou úlohu ve vedení a sledování strategických rozhodnutích.

Představenstvo je tvořeno Ing. Zbyňkem Průšou (předseda), Ing. Josefem Liškou (místopředseda), Ing. Dagmar Šefčíková (místopředsedkyně), Ing. Tomášem Procházkou (člen) a AGROFERT, a. s.

V dozorčí radě zasedá Ing. Jan Stoklasa (předseda), Ing. Jiří Perk (místopředseda) a Bc. Pavel Kraval (člen).

Synthesia má široký výrobní program, proto organizační struktura společnosti je rozdělena do čtyř strategických výrobně obchodních jednotek (SBU – Strategic Business Unit):

- SBU Organická chemie,
- SBU Pigmenty a barviva,
- SBU Nitrocelulóza,
- SBU Energetika.

Mezi její klíčové zákazníky patří především výrobci z odvětví nátěrových hmot a tiskových barev, barviv pro textilní, papírenský a kožedělný průmysl. Podle novějších informací společnost zvýšila objem realizovaných zakázek, a to zejména v oblasti pigmentů, dále v oblasti farmacie a rychle se rozvíjející oxycelulózy. Z kreditní stránky je společnost Synthesia, a. s. považována za bonitní společnost se stabilizovaným cash flow a příznivými finančními ukazateli.

Společnost si je vědoma, že **CSR** hraje v dnešní době velmi důležitou roli. Proto významnou část vytvořených prostředků směřuje do podpory regionu. Východočeské divadlo, pardubický mládežnický basketbal, dostihové závodiště, městské slavnosti, turistický klub Synthesia, chráněná díla Handico či záchraná a ekologická stanice Pasička patří mezi finanční příjemce. Z předchozího výčtu je zřejmé, že se společnost snaží pomáhat různorodému spektru aktivit a nezapomíná ani na podporu studia chemie pro žáky základních škol v podobě cen do soutěží „Mladý chemik“ či v ocenění nejlepší diplomovou práci v oblasti chemie[39].

4.3 Personální oddělení

Společnost Synthesia disponuje personálním oddělením, které sídlí přímo v hlavní budově v Semtíně. Jeho základním cílem je přilákat dostatečné množství pracovníků, kteří mají chuť pracovat. Samozřejmostí jsou i další dílčí úkoly spojené s přijímáním zaměstnanců, ovšem ani zde kompetence tohoto oddělení nekončí. Pracovnice personálního oddělení musí dále zastávat rozmisťování, školení, hodnocení zaměstnanců a mnoho dalších specifických činností, které k této profesi neodmyslitelně patří.

Personální oddělení je zastoupeno výhradně ženskou částí populace, kdy v čele celého oddělení sedí paní ředitelka se svou asistentkou, dále v hierarchii dále mladá vedoucí týmu personalistů, která má pod sebou další čtyři personální pracovnice a nedílnou součástí personálního úseku v Synthesii jsou i další dvě pracovnice, které zpracovávají mzdy.

Aktuálně společnost zaměstnává **1 625 zaměstnanců**, z čehož:

- více než ½ tvoří manuální pracovníci;
- ⅓ THP pracovníci;
- specialisté pak 1/12;
- zbývajících 50 podnikoví hasiči.

Podle rozdělení do kategorií jednotliví zaměstnanci pracují ve směnném provozu, a to buď po 8 hodinách nebo 11 či 12 hodinových směnách při střídání dlouhého a krátkého týdne. Tento režim se týká především manuálních pracovníků ve výrobě a hasičů. THP pracovníci a chemičtí specialisté pracují pak v obvyklých 8 hodinových směnách.

V Synthesii, a. s. se náborový proces řídí obecnou *Směrnici řízení lidských zdrojů* a následnou *Strategií nábory*, která se pravidelně vypracovává podle operativních požadavků. Společnost si nepřála uvést, kolik finančních prostředků investuje do nábory nových pracovníků, protože se tyto čísla velmi rychle mění podle aktuální situace. Rozhodně se nebude jednat o malé částky v řádech tisíců. S náborem úzce souvisí i personální marketing, který zajišťuje ve společnosti personální oddělení spolu s kolegy z marketingového oddělení.

Náborový proces probíhá ve společnosti Synthesia standardně. Nejdříve se zjistí potřeba obsadit určité místo, následně se vypracovává popis pozice a jeho inzerce. Společnost používá širokou škálu komunikačních a informačních kanálů. Uvnitř společnosti se mají možnost zaměstnanci dozvědět o hledání nových pracovníků prostřednictvím informační nástěnky, která je umístěna zaměstnancům na očích, další možností je firemní intranet, kde personalisté pravidelně zveřejňují vypsané pozice. Mimo brány společnosti se snaží oslovit širokou veřejnost za pomoci rozměrných reklam umístěných na nemovitostech, ale i letáky rozmístěnými po celém městě. Lze je vidět v MHD, na jejich zastávkách, nástěnkách příslušných úřadů práce až po různé internetové pracovní portály a webové stránky. Dříve společnost využívala i možnost reklamy v rádiu.

Pokud stávající zaměstnanec doporučí nového kandidáta, který následně nastoupí, tak mu náleží odměna ve výši 8.000 Kč. Tuto jednorázovou odměnu za doporučení úspěšného pracovníka ovšem obdrží stávající zaměstnanec po částech. První po uchazečově nastoupení na dané pracovní místo a druhou po úspěšném absolvování zkušební doby.

Jestliže nového uchazeče personální vedoucí neosloví na základě referencí od stávajících pracovníků, po uzavěrci inzerce vně společnosti následuje první kolo výběru kandidáta, které představuje analýzu životopisu, referencí a motivačního dopisu. Zde velmi záleží,

o jakou pozici se jedná, neboť se požadavky různě liší. Na THP pozici či specialistu jsou kladeny vyšší nároky na vzdělání a úroveň cizích jazyků, kdež to na dělnické profese se již nepožaduje téměř žádné požadované vzdělání. Personální úsek do druhého kola pozve na osobní pohovor daného uchazeče, kde jsou přítomna vedoucí personálního oddělení spolu s vedoucím SBU, do kterého má daný kandidát případně nastoupit. Výsledky se sdělují opět podle pracovního zařazení. Na nižší pozice je verdikt uchazeči sdělen po poradě vedoucích ze Synthesie, kdežto na vyšší pozice kandidát buď postupuje do dalšího kola výběrového řízení, nebo je mu verdikt zaslán elektronickou podobou či přímo oznámen telefonicky. Následují legislativní, bezpečnostní záležitosti spolu s řadou nutných školení, adaptace s pracovištěm a náplní práce. Společnost vede evidenci svých zaměstnanců elektronicky, ale i ve fyzické podobě, které se říká „*karta zaměstnance*“. V ní jsou uvedeny osobní informace, vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti jako jsou například absolvované praxe či kurzy.

Momentální situace vyplývající z informací personálního oddělení je zřejmá. **Synthesia nemá dostatečný počet manuálních pracovníků**, především na úsecích výroby a údržby, čímž hrozí rizika spojené s dodržením výrobních plánů a následujících vývozních kontraktů. Z pohledu personalistiky to také znamená možné přetěžování stávajících zaměstnanců a navazující problémy. Veřejnost z okolí Pardubic tuto chemickou společnost nemá v oblibě, což je jednou z možných příčin nedostatku pracovníků. Společnost dříve preferovala uchazeče se vzděláním v chemické oblasti, ovšem dnes se již situaci ve zmíněné společnosti natolik změnila, že dnes v inzerci na výrobní pozice nepožaduje žádné oborové vzdělání. Ba dokonce je ochotna přijímat uchazeče i se základním vzděláním, kteří si mají možnost doplnit vzděláním chemického zaměření, a to na náklady společnosti. Na tento vstřícný krok ovšem slyší malé spektrum zaměstnanců.

Mezi další aktuální problémy společnosti uvádí:

- **národnost pracovníků;**
- **sociální politika ČR;**
- **zvyšující se nároky.**

Společnost se vždy snažila dávat práci především českým lidem. Chtěla tak předejít případným potížím a podpořit český trh. Jenže dnes nemají zájem o práci v Synthesii tuzemští obyvatelé, ale spíše zahraniční. Personalisté tuto cestu zkusili, ovšem pracovníci zahraniční národnosti se neosvědčili. Potvrdily se tedy obávané scénáře, které vykazují i jiné organizace.

Hlavní příčinou, proč byly tyto pracovní poměry ukončeny ve zkušební lhůtě, bylo neporozumění postupu práce. V chemickém oboru se velmi lpí na dodržování všech bezpečnostních, ale i pracovních podmínek, společnost nemohla riskovat újmy na zdraví. Za další nepřípustné společnost považovala alkohol na pracovišti nebo situace, kdy se zahraniční pracovníci neztotožnili či nepřizpůsobili základním evropským hygienickým návykům. Tato zkušenost náboráře dohnala opět k zacílení na výhradně české pracovníky.

Další velkou kapitolou je pro společnost sociální politika České republiky. Personální oddělení se velmi často setkává s lidmi z úřadu práce, kteří ani nemají chuť pracovat. Příčina je jednoduchá. Jestliže si nezaměstnaný člověk dokáže obstarat stejnou výši pravidelných příjmů prostřednictvím sociálních dávek a jiných podpor, pak nemá absolutně žádnou motivaci nastoupit do zaměstnání. Navíc je dokázáno, že pokud je člověk více než rok bez pracovního umístění, ztrácí pracovní návyky a pak je čím dál tím těžší je získat zpátky.

Zvyšující se nároky se jednájí zejména nastupující generace Y, která má mírně odlišné požadavky. Jejich hlavní prioritou není se tak ztotožnit s danou společností, jak získat zkušenost, využít osobní a kariérní růst, aby se dostali na svá vysněná místa. Dříve bylo obvyklé, že pokud byl zaměstnanec ve fabrice spokojený, pracoval v ní celý život. Dnes je trend opačný. Jsou vítáni uchazeči, kteří se nebojí měnit pracovní prostředí a sbírají široké spektrum zkušeností.

Z výše uvedenými hlavními problémy úzce souvisí pojem fluktuace zaměstnanců, který vypovídá o míře odchodů zaměstnanců ze společnosti. Podle aktuálních údajů se společnost Synthesia pohybuje těsně pod 10 %. Ovšem pokud se fluktuace zaměří na nedostatečné dělnické profese, zde se fluktuační pásmo pohybuje v rozmezí od 15 % až do 20 %.

Protože základem každé společnosti jsou spokojení zaměstnanci, Synthesia pravidelně provádí zpětnou vazbu zaměstnanecké spokojenosti. Kdy cílem je zjistit, ve kterých oblastech má společnost mezery a na kterých by měla zapracovat, aby zpříjemnila zaměstnancům každodenní práci. Zaměstnanci proto mohou vyplnit dotazník či se podílet na zlepšení prostřednictvím svých podnětů. A aby zaměstnanci byli obeznámeni s aktuálním dění ve společnosti, každý měsíc Synthesia vydává noviny, ve kterých je shrnutá dosavadní činnost a úspěchy za zmíněné období.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Po konzultaci s personálním oddělením společnosti Synthesia, a. s. bylo pro empirickou část závěrečné práce zvoleno dotazníkové šetření. Jedná se o nejrozšířenější nástroj sběru dat. Cílem šetření bylo zmapovat i zvýšit povědomí o společnosti a v neposlední řadě i reflektovat možnosti, která jako jeden z největších zaměstnavatelů v regionu nabízí. Jak už bylo výše zmíněno, společnost se dlouhodobě potýká s negativními ohlasy od veřejnosti, a tudíž mají problém s přijímáním nových pracovníků. Řada místních či okolních obyvatel zná Synthesii, a. s. jako velkou společnost chemického zaměření, která pro ně není přínosem, ba spíše naopak jen škodí pardubickému ovzduší i okolí.

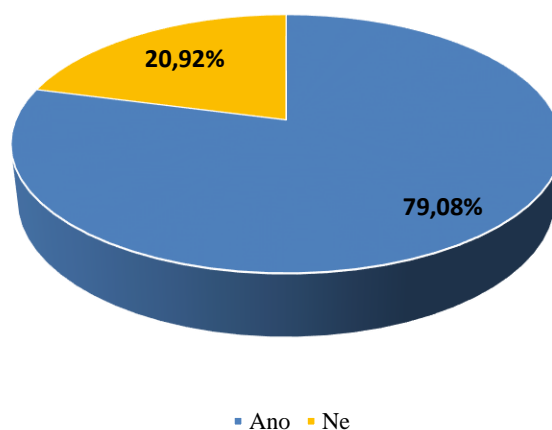
Při sestavování dotazníku bylo tedy důležité postihnout tyto oblasti. Jednotlivé otázky byly založeny na předem definovaných možnostech, pouze u jedné se po respondentech vyžadovalo zodpovězení slovní odpovědí. U ostatních uzavřených otázek se téměř vždy dala zvolit pouze jedna odpověď, výjimkou byla otázka týkající se se pracovních benefitů, kde byla možnost výběru až ze 3 možností.

Dotazník byl zveřejněn v elektronické podobě v období od 28. února do 16. března 2017. Celkem se dobrovolně zúčastnilo 153 respondentů, a to nejen z Pardubického kraje. **Návratnost dotazníků za uvedené období činila 81,5 %**, přičemž návratnost dotazníku je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Průměrná doba vyplňování činila 3 minuty a 42 sekund. Celé znění dotazníku je k dispozici v příloze č. 1. Všechny prezentované výsledky v nadcházející podkapitole tedy pocházejí z průzkumu.

5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Podle přání společnosti bylo cílem dotazníku zjistit, jak velké povědomí Synthesia, a. s. ve svém kraji má. Proto hned na úvod dotazníku byla položena otázka, zda respondent aktuálně žije na území Pardubického kraje či nikoli. **121 dotázaných odpovědělo kladně, což činí 79 % dotázaných.** Zbýlých 32 respondentů, 21 %, momentálně žije mimo Pardubický kraj. Procentuální podíly znázorňuje obrázek 6.

Žijete v Pardubickém kraji?

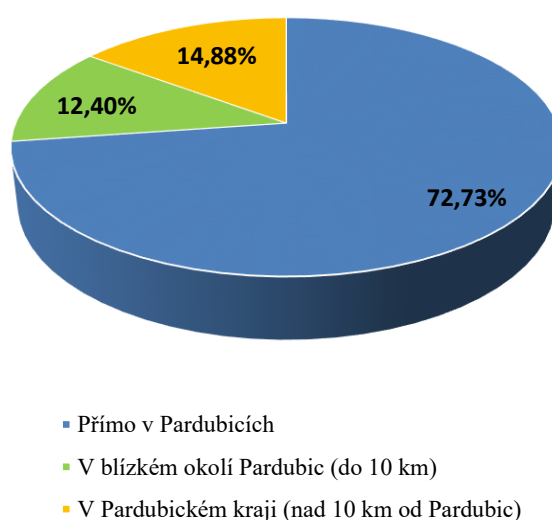


Obrázek 6 - Rozčlenění respondentů z teritoriálního hlediska

Zdroj: [vlastní zpracování]

Další identifikační otázka byla směřována pouze na respondenty, kteří žijí na území Pardubického kraje. Otázka měla teritoriálně rozčlenit dotázané do tří skupin. **88 dotázaných uvedlo, že nyní žije přímo v městě Pardubice**, 18 dotázaných v blízkém okolí Pardubic a 15 pak v Pardubickém kraji. Kilometrické rozlišení lze vyčíst z legendy obrázku 7, který znázorňuje i procentuální rozdělení obyvatel Pardubického kraje. Pokud respondent v předchozí otázce uvedl, že nežije v Pardubickém kraji, na tuto otázku neodpovídal a byl přesměrován na číslo 3.

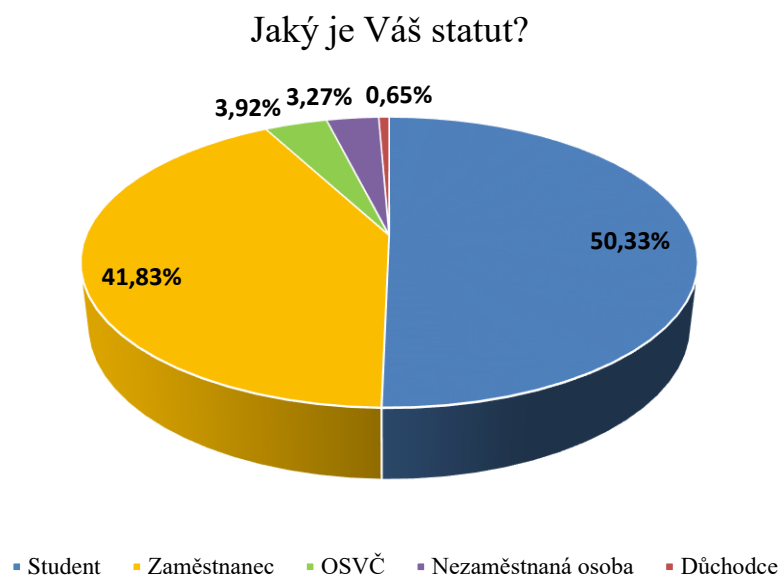
Pokud ano, kde?



Obrázek 7 - Orientační lokace respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Třetí identifikační otázkou pro charakteristiku vzorku respondentů byl jeho sociální statut. Jelikož byl dotazník šířen elektronickou podobou, **největší skupinu dotazovaných tvořili studenti (77)**, dále zaměstnanci (64), poté osoby samostatně výdělečně činné (6) a průzkumu se zúčastnily i nezaměstnané osoby (5) a důchodce (1). Procentuální rozložení jednotlivých statutů znázorňuje následující obrázek 8.

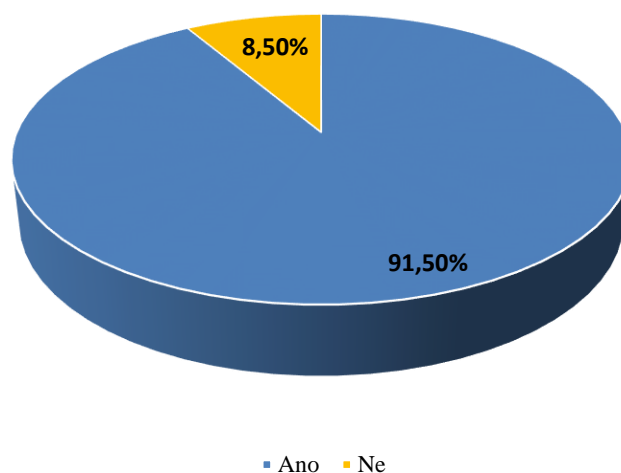


Obrázek 8 - Statut respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

První otázka týkající se povědomí o společnosti zněla zcela triviálně, zda někdy respondenti o zmiňované společnosti slyšeli, a to v jakémkoli kontextu. Přece jenom se jedná o obrovskou společnost úzce spjatou s chemií, nynějším ministrem financí, skupinou AGROFERT a jinými veřejně probíranými tématy. Jak z níže uvedeného obrázku 9 vyplývá, **povědomí o Synthesii má 140 dotazovaných, což představuje 92 %** a pouhých 13 nikoli, tedy 8 % z celkového počtu dotazovaných. Takovýto výsledek vypovídá o tom, že Synthesii registrují i lidé z jiných koutů České republiky. Z pohledu společnosti lze říci, že umí využívat marketing a PR, díky nimž se dostala do podvědomí občanů.

Slyšeli jste někdy o společnosti Synthesia, a. s.?

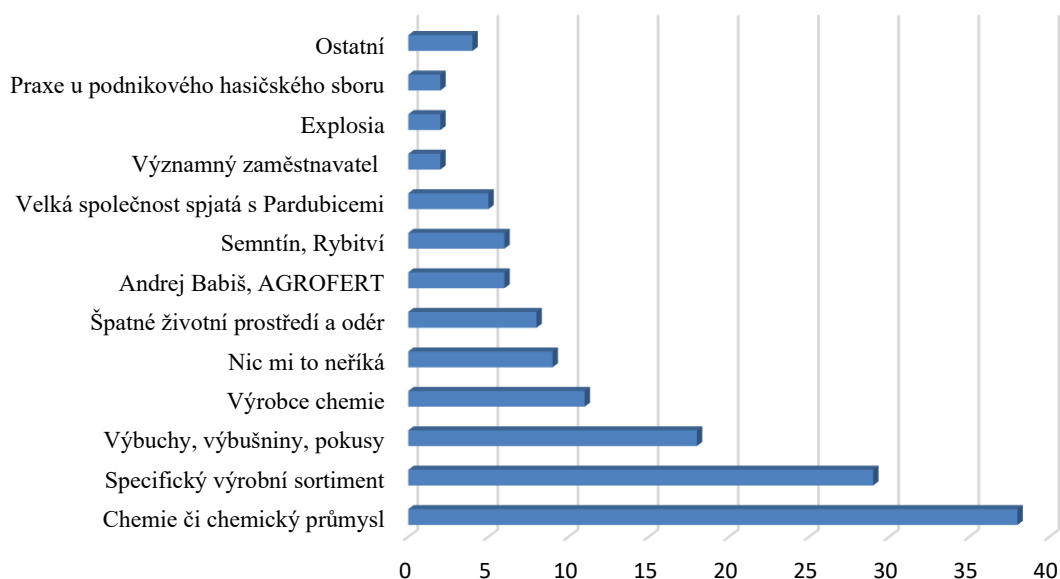


Obrázek 9 - Povědomí veřejnosti o společnosti

Zdroj: [vlastní zpracování]

Jediná otevřená otázka celého dotazníku následovala ve zjišťování charakteru povědomí, zda má veřejnost společnost zapsanou jako prospěšnou či naopak za neúčinnou. Z páté otázky vzešla velká spousta volných odpovědí, které ovšem příliš Synthesii nelichotily. **Nejvíce odpovědí se týkalo chemického průmyslu či zaměření společnosti.** Další častou kategorií odpovědí byl výrobní sortiment, kde dominoval především semtex, další pak pigmenty, barviva, syntéza, nitrocelulóza, ale byl také zmíněn zdravotnický materiál, vitamíny a léčiva. Třetí nejčastější skupiny tvořily výbuchy, bomby, pokusy. Další podskupina označovala Synthesii za výrobce kvalitní chemie, ale našlo se i několik respondentů, kterým Synthesie nic neříká. Na dalším místě již přišlo ono zmiňované špatné ovzduší, odér z chemických látek či znečištění Labe. V menší míře byl zmíněn i současný ministr financí Andrej Babiš a jeho skupina AGROFERT. Za nimi byla Synthesia charakterizována lokalitou Semtína a Rybitvím. Několikrát pak byla zmíněna jako velká či obrovská fabrika, která je neodmyslitelnou součástí Pardubic. Až ke konci velkého výčtu se objevily dvě lichotivé charakteristiky, a to jako významný zaměstnavatel v Pardubicích a společnost, která nabízí dlouhodobou práci. Ve stejné výši byla vzpomenuita Explosia či uskutečněné praxe u podnikových hasičů. V ostatních odpovědích se skrývala slova jako „zlo“, „špatné bývalé zaměstnání“ nebo „čistička“. Grafické vyobrazení četností jednotlivých kategorií odpovědí znázorňuje obrázek 10.

Co se Vám vybaví, když se řekne Synthesia, a. s.?

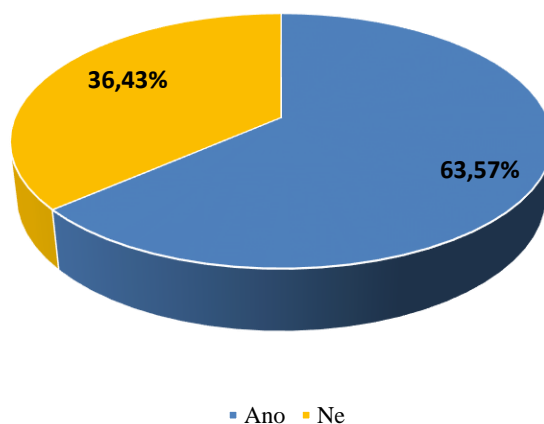


Obrázek 10 - Charakteristika Synthesie podle respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Další otázkou autorka chtěla zjistit, zda existuje možnost zlepšení vztahů společnost a jejího okolí. Přestože se názory respondentů jednoznačně neshodují, dalo by se považovat za úspěch **89 kladných odpovědí, tedy téměř většina**. Naopak 51 občanů se domnívá, že by ani tento vstřícný krok společnosti nepomohl a spoluobčané by na její chemické zaměření nezměnili názor. Následující obrázek 11 zachycuje procentuální podíly kladných a záporných odpovědí.

Domníváte se, že by bližší poznání společnosti vedlo ke zlepšení vztahu s okolím?

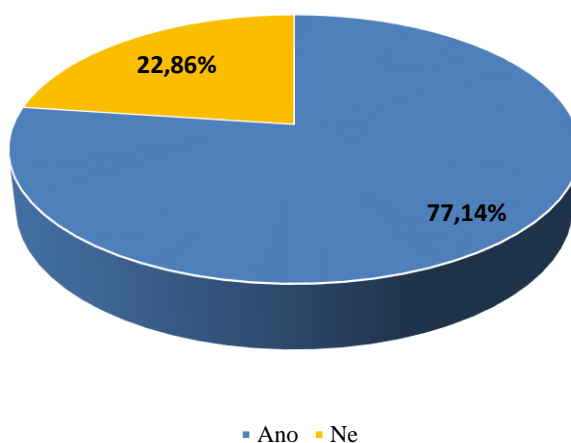


Obrázek 11 - Zlepšení vztahů s okolím

Zdroj: [vlastní zpracování]

Sedmá otázka velmi přímo navazovala na předchozí. Jednalo se o zjištění preferencí. Zda by dotazovaní přivítali možnost nahlédnutí do chodu společnosti, jestli by byl o danou akci dostatečný zájem a tím pádem, jestli se tím návrhem má společnost více zabývat. Z výsledků zobrazených na následujícím grafu vyplývá, že **108 dotázaných by mělo o takovou akci zájem** a pouze 32 nikoli. Procentuální vyjádření reakcí respondentů znázorňuje obrázek 12.

Uvítal(a) byste akci typu Den otevřených dveří ve společnosti?

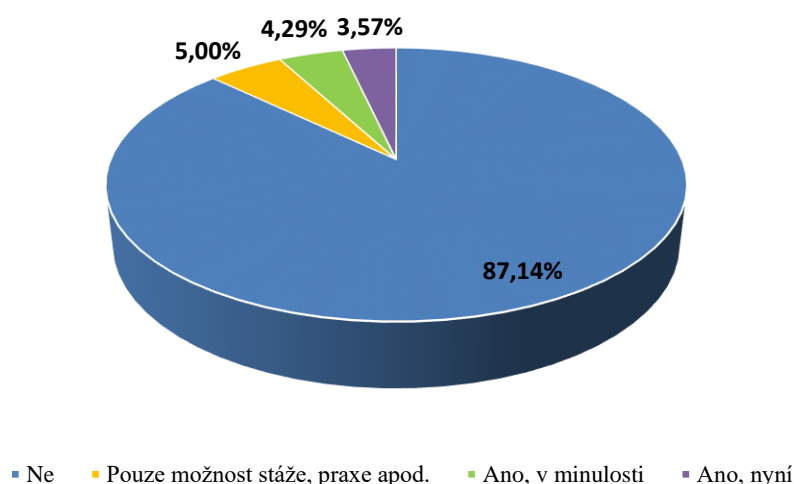


Obrázek 12 - Možnost dne otevřených dveří

Zdroj: [vlastní zpracování]

Jak ukazuje níže uvedený obrázek 13 zobrazuje, drtivá většina respondentů nikdy ve zmiňované společnosti nebyla zaměstnaná. Z celkového počtu dotázaných **122 osob nemá se společností jakékoliv pracovní zkušenosti**. Dále pouze 7 lidí uvedlo, že měli možnost se zúčastnit krátkodobé odborné praxe či stáže, 6 respondentů bylo součástí Synthesie v minulosti a v dotazníku se k dané problematice vyjádřilo 5 nynějších zaměstnanců.

Pracovali jste někdy ve společnosti Synthesia?

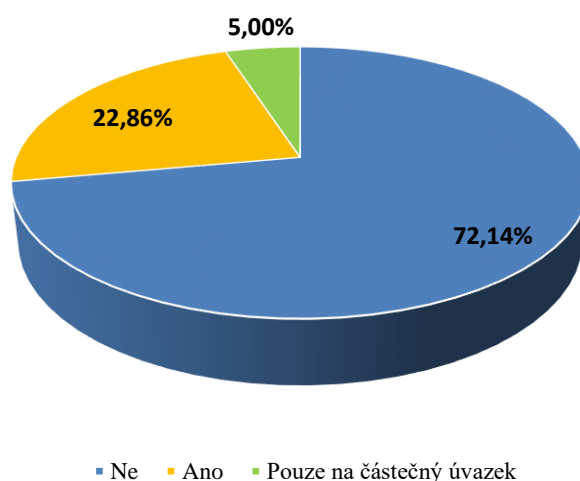


Obrázek 13 - Zkušenosti se společností

Zdroj: [vlastní zpracování]

Navazující otázka, zda by respondenti měli zájem o nabízenou práci v Synthesii potvrzuje očekávání personálního oddělení. **Velká většina dotázaných nemá zájem o zkušenost s touto společností.** Pouze 32 dotázaných by měli chtěli vyzkoušet práci ve zmiňované společnosti a 7 respondentů by přemýšlela nad částečným úvazkem. V souvislosti ovšem s charakteristikou respondentů, se autorka domnívá, že by se především jednalo o mladé a nadějně chemiky, kteří by si již při studiích chtěli přivydělávat. Následující obrázek 14 zachycuje procentuální podíly jednotlivých zájmů se společností.

Měl(a) byste zájem o práci v Synthesii?

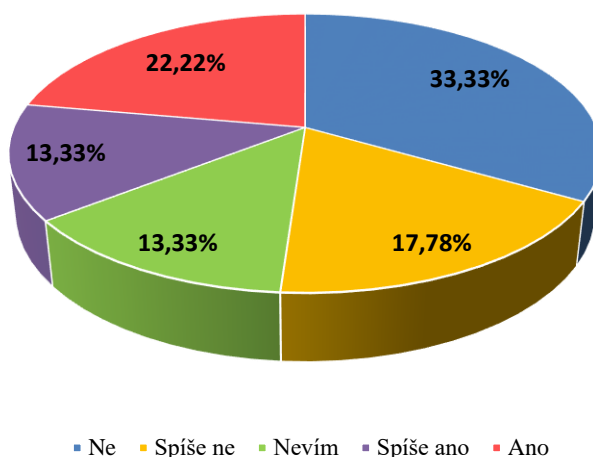


Obrázek 14 - Zájem o práci

Zdroj: [vlastní zpracování]

Důležitá rozhodující otázka dále byla určena pouze pro část respondentů, protože navazuje na zájem o práci ve společnosti. Jak znázorňuje obrázek 15, výsledky nejsou zcela jednoznačné. Sice **největší zastoupení získala negativní odpověď**, ovšem hned na druhém místě zaujal místo jasný souhlas. To potvrzuje fakt, že obyvatelé ať už Pardubic či okolí mají problém s chemickým zaměřením Synthesie. Na třetí pozici pak následuje s téměř 18 % mírný nesouhlas, na který navazuje o něco slabší nejistý souhlas.

Hrálo by roli při rozhodování o práci v Synthesii její chemické zaměření?

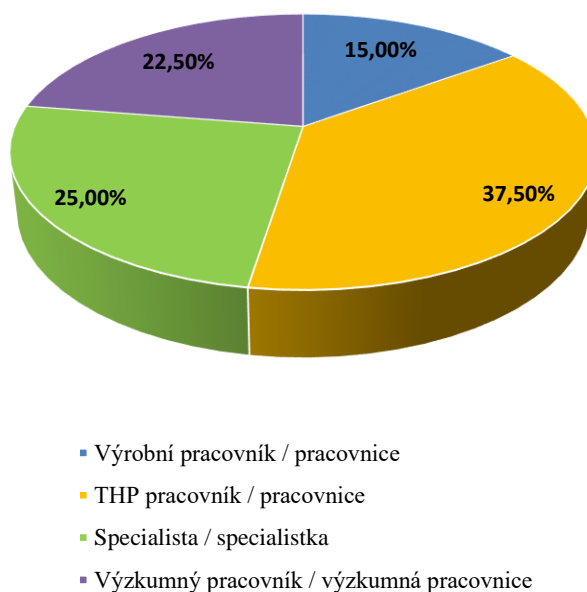


Obrázek 15 - Překážka chemického zaměření

Zdroj: [vlastní zpracování]

Doplňující otázka se zaměřuje na žádané pracovní místo. Jak znázorňuje obrázek 16, **největší zájem je o THP pozice a to téměř 38 %**, následují specialisté s 25% podílem, dále pak výzkumné pozice v nepatrném rozdíle v celkovém podílu 22,50 % a v nejmenší míře byl zájem o manuální pozice. Výsledky potvrzují zkušenosti a výše uvedené problémy, se kterými se potýká personální oddělení v Synthesii. Bez manuálních pracovníků nebude možné navyšovat výrobu podle plánů a plnit zahraniční kontrakty.

O jako pozici byste měl(a) zájem?

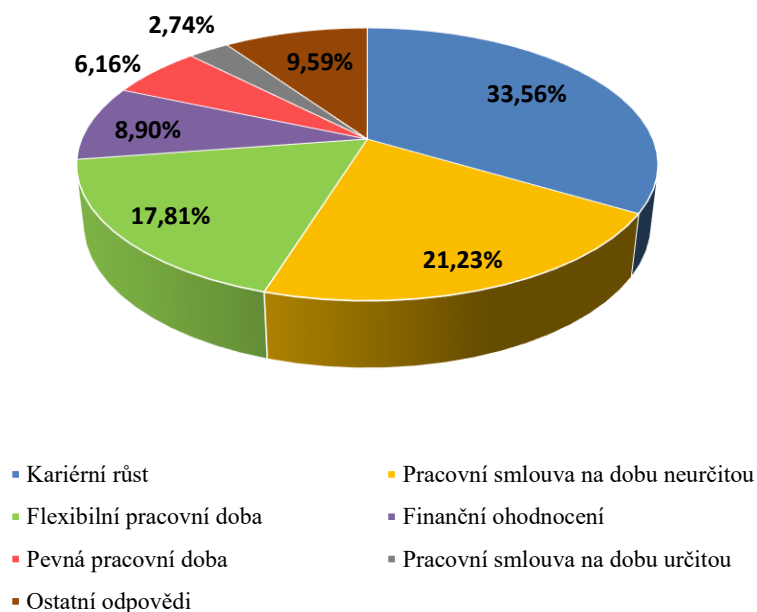


Obrázek 16 - Kategorie nabízených pracovních míst

Zdroj: [vlastní zpracování]

Otázka č. 12 byla již určena všem respondentům a týkala se všeobecného zjišťování preferencí pracovních podmínek. Níže uvedený obrázek 17 ukazuje, že **největší podíl tvoří kariérní růst, přesně 49 respondentů**, na druhé příčce se umístila pracovní smlouva na dobu neurčitou s 31 hlasy a na třetím příčce se objevila flexibilní pracovní doba, která získala 26 jedinců. Na dalších potom finanční ohodnocení (13), pevná pracovní doba (9), smlouva na dobu určitou (4). Ostatní odpovědi tvořily odpovědi jako např. pravidelné školení, týden dovolené navíc nad rámec legislativní povinnosti, ale objevily se potřeby přátelského kolektivu, smysluplné pracovní náplně, dotované závodní stravování či bezpečné prostředí a s tím související vliv na zdraví jedince.

Která z pracovních podmínek je pro Vás rozhodující?

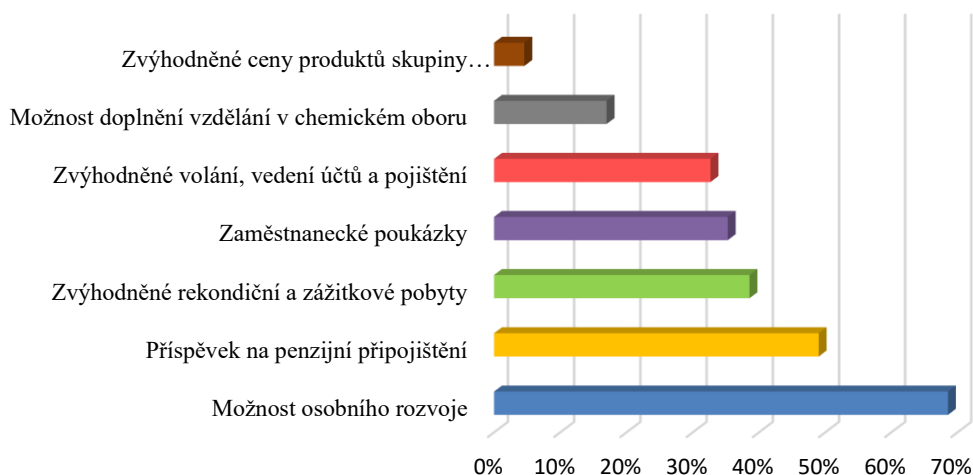


Obrázek 17 - Pracovní podmínky

Zdroj: [vlastní zpracování]

Třináctá otázka průzkumu se zaměřovala na nabízené pracovní benefity, které společnost Synthesia, a. s. umožňuje. U této otázky bylo možno zvolit až 3 preferované benefity. Z níže uvedeného obrázku 18 lze vidět, že nejvíce respondentů se pozitivně přiklání k možnosti **osobního rozvoje**, 96 hlasů představuje ze všech možností **68,57 %**. Dále stojí za zmínku příspěvek na penzijní připojištění a zvýhodněné rekondiční a zážitkové pobyty, které činily téměř 50 % a 39 %. S 35 % se umístily kategorie zaměstnaneckých poukázek, následovalo zvýhodněné volání, vedení účtů a pojištění s podílem 33 %, předposlední skončila možnost doplnění vzdělání v chemickém oboru hrazené zaměstnavatelem s 18 % a jako poslední s necelými 5 % by i pár respondentů využilo zvýhodněných cen produktů skupiny AGROFERT, a. s.

O jaké pracovní benefity byste měl(a) zájem?

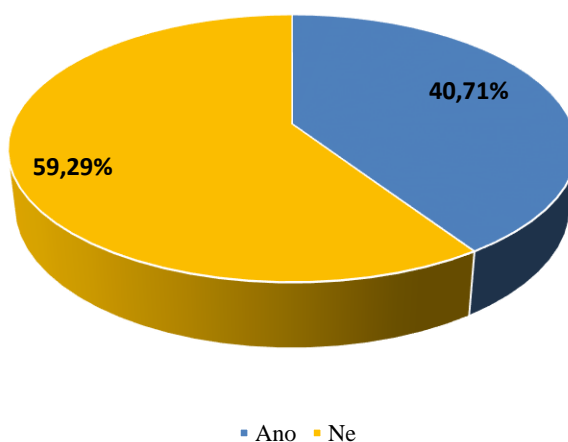


Obrázek 18 - Pracovní benefity

Zdroj: [vlastní zpracování]

Propagace nynějších volných míst se snaží společnost šířit všemi dostupnými směry. Od letáků, různých webových stránek, přes své zaměstnance, ale i pomoci rozměrných reklamách na nemovitostech apod. Přes všechny tyto snahy personálního marketingu ovšem stále zůstává fakt nedostatku pracovníků veřejnosti neznámý. Obrázek 19 zachycuje situaci, kdy **83 respondentů uvedlo, že nevědí** o potřebě nových pracovníků v Synthesii, naopak jen 57 dotázaných o této skutečnosti je obeznámeno. Grafické zobrazení procentuálního podílu informovanosti veřejnost je znázorněno níže.

Víte o tom, že Synthesia v současnosti hledá nové pracovníky?

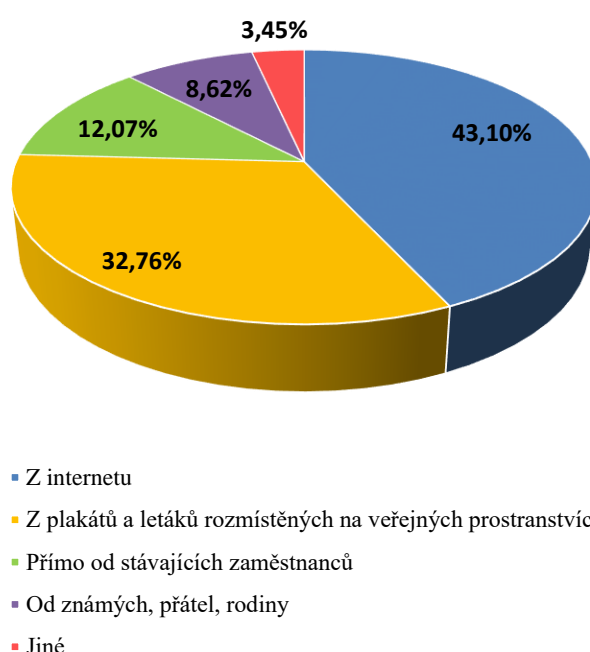


Obrázek 19 - Informovanost o volných pozicích

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výčtu informovaných respondentů vyplývá, že se o nabídkách zaměstnání v Synthesii **25 osob dozvědělo prostřednictvím internetu**, což tvoří 43,1 %. Poté 19 dotázaných z reklamy na veřejnosti. V menší míře pak hrají kanály přímé šíření nabídky od stávajících zaměstnanců či od přátel, rodiny i známých. Tyto možnosti se pohybují pod hranicí deseti odpovědí v dané okruhu. Pouze dva respondenti zvolili možnost „jiné“, kam mohou spadat méně časté informační kanály. Procentuální vyjádření odpovědí respondentů zobrazuje obrázek 20.

Pokud jste slyšel(a) o nabízených pozicích, odkud jste se informaci dozvěděl(a)?

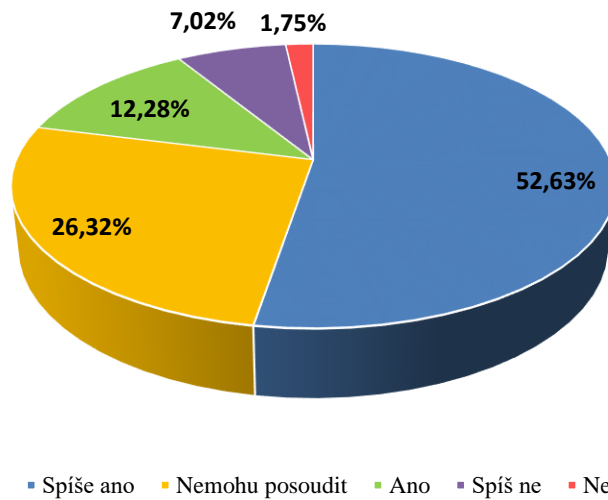


Obrázek 20 - Informační kanály

Zdroj: [vlastní zpracování]

V další otázce se jednalo o subjektivní posouzení dostatečné informovanosti. **Kladné názory tvořily více než polovinu**, přičemž opět odpovídali pouze respondenti, kteří vědí o nedostatku lidských zdrojů. Tedy spíše ano odpovědělo 30 dotázaných, vzápětí 15 respondentů se neodvážilo soudit a 7 naprosto jistě označilo možnost ano. Pár zbylých odpovědí se řadí do odpovědí spíše ne či vůbec ne. Na základě průzkumu, jehož výsledky zobrazuje obrázek 21 se lze domnívat, že se společnost snaží propagovat na všech dostupných místech a pozorné veřejnosti její barevné reklamy neuniknou.

Domníváte se tedy, že společnost dostatečně propaguje své pracovní nabídky?

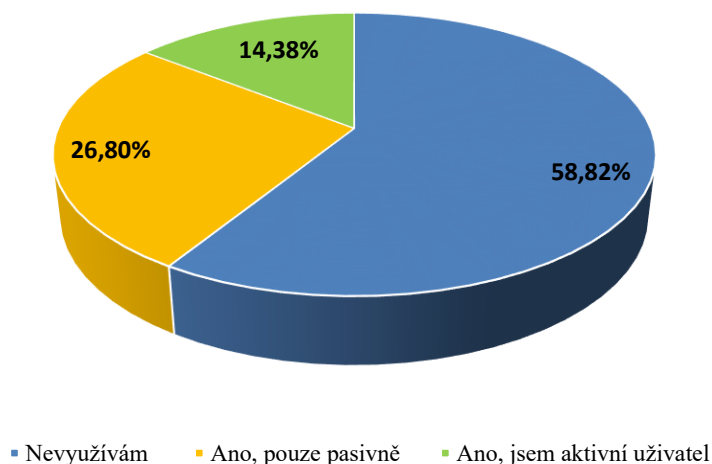


Obrázek 21 - Dostatečná propagace

Zdroj: [vlastní zpracování]

V současné době dominuje při hledání práce internet, pomocí něhož je poměrně snadné nalézt odpovídající pracovní nabídku a také možnost rychlého navázání kontaktu. Za nejsnadnější způsob se dají považovat sociální sítě, kde řada lidí denně nalezne potřebné informace, ovšem existují i specificky zaměřené sítě jako např. LinkedIn. Proto se další otázka dotazníkového šetření týkala využívání těchto profesních sítí. Výsledky z obrázku 22 hovoří jasně, **téměř 60 % dotázaných vůbec tyto sítě nevyužívá**, což představuje 90 lidí z celkového počtu respondentů. Dalších 27 % dotázaných sice disponuje účtem na tomto druhu sociálních sítí, ovšem nevyužívají je natolik, aby o sobě mohli tvrdit, že patří mezi aktivní uživatele. Pouze 14 % již dnes patří mezi hrdé aktivní uživatele, kteří profesní sociální sítě používají podle svých potřeb.

Využíváte osobně profesní sociální sítě, např. LinkedIn aj.?

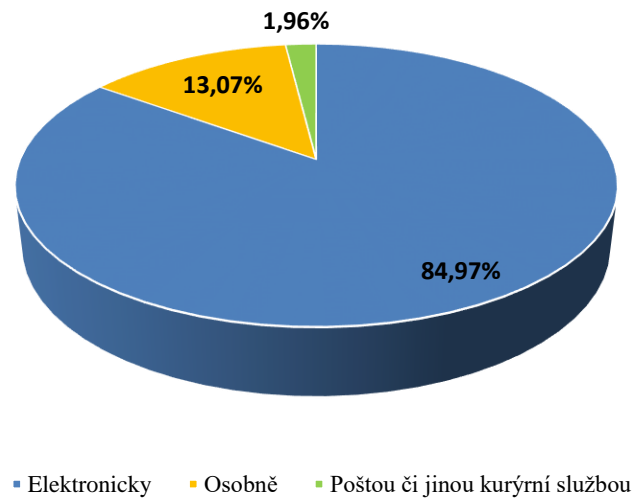


Obrázek 22 - Profesní sociální sítě

Zdroj: [vlastní zpracování]

Sedmnáctá otázka sloužila pouze k potvrzení faktu, že v současnosti vládnu počítače v naprosté drtivé většině činností. Dokazuje to i 130 odpovědí, které jednoznačně **preferují elektronickou formu** doručení potřebných dokumentů uchazeče na novou pozici. Dalších 20 dotázaných by zvolilo osobní doručení dokumentace, a to zřejmě díky snadné dostupnosti společnosti. Personální oddělení sídlí v hlavní budově v Semtíně, kam je možné se dojet MHD či jinými dopravními prostředky. Pouze 3 lidé z celkového počtu 153 by si vybrali možnost poštou či jinou kurýrní službou. Následuje obrázek 23, který představuje procentuální vyjádření respondentů.

Kdyby byla možnost volby doručení životopisu a motivačního dopisu, kterou byste preferoval(a)?

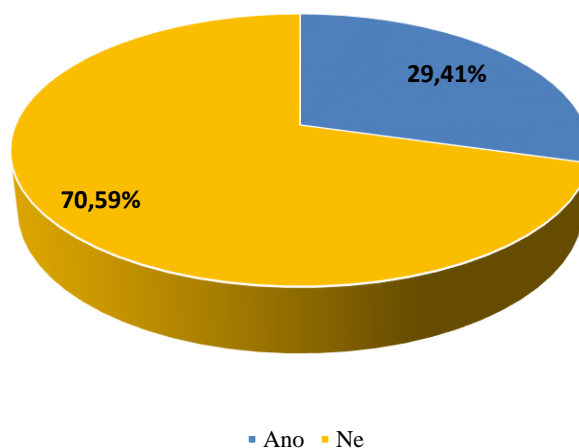


Obrázek 23 - Preference doručení životopisu

Zdroj: [vlastní zpracování]

Překvapivé názory vyplynuly z další otázky, která se týkala videopohovoru. Již v některých velkých korporacích je zcela běžné, že pro urychlení a snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců se zavádí online metody. Jednou z nich je tzv. videopohovor. Ačkoli odpovídalo poměrně mladé spektrum respondentů, **jednoznačně by si veřejnost nepřála** zahrnout do přijímacího procesu tento druh virtuálního pohovoru. Z obrázku 24 se lze domnívat, že těchto 108 dotázaných, kteří představují téměř 71 %, by za největší problém mohlo brát eliminaci osobního kontaktu. Opačný názor zastává pouhých 45 respondentů.

Přivítal(a) byste videopohovor v přijímacím procesu?

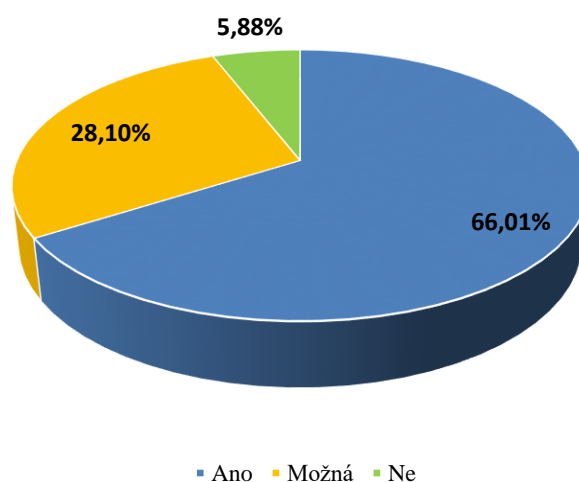


Obrázek 24 - Názory na videopohovor

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výsledků otázky číslo 19 lze vidět, že s ochotou každodenního dojíždění do zaměstnání **nemá problém 101 respondentů**, což představuje **66,01 %** ze všech dotázaných. Jak znázorňuje obrázek 25, tak s neutrální odpovědí „možná“ se ztotožnilo 43 respondentů a zbývajících 9 pak není ochotno do práce či zaměstnání za žádnou cenu dojíždět. S neutrální možností samozřejmě souvisí spousta faktorů, které mohou ovlivňovat možnosti pracovní mobility.

Byl(a) byste ochoten/ochotna dojíždět do zaměstnání?

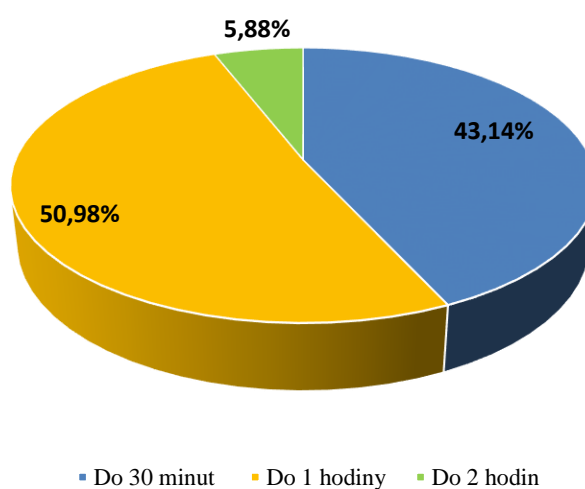


Obrázek 25 - Dojíždění do zaměstnání

Zdroj: [vlastní zpracování]

Co se týče navazující odpovědi na mobilitu zaměstnanců do zaměstnání, výsledky hovoří pozitivně. Z níže uvedeného obrázku 26 vyplývá, že **52 respondentů je ochotno obětovat denně až dvě hodiny svého času na dojíždění**, 44 dotázaných by vyhovovalo, kdyby čas dojíždění nepřekročil hodinu připadající na obě cesty. Pouze pár flexibilních respondentů uvedlo, že jsou ochotni strávit do 2 hodin dopravováním se do zaměstnání, a to je údaj připadající na jednu cestu. Tudíž denně by to představovalo téměř 4 hodiny na cestách. Z těchto odpovědí vyplývá, že by společnost Synthesia, a. s. neměla mít problém přilákat zájemce z okolí.

Pokud ano, jaké by bylo maximum obětovavého času připadající na jednu cestu?

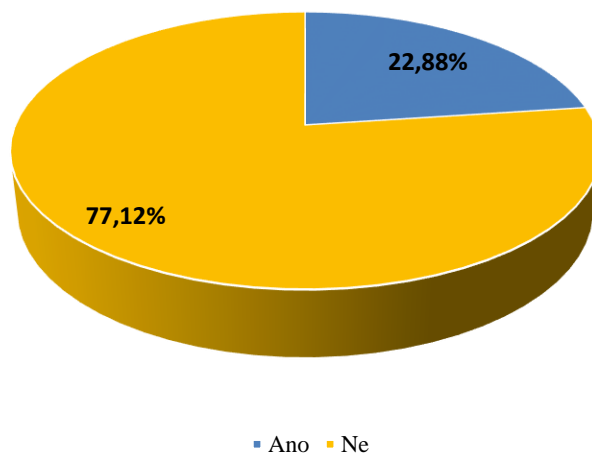


Obrázek 26 - Čas jedné cesty do zaměstnání

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na konec byla položena otázka, která měla zjistit subjektivní názory respondentů na situaci, kdy by měli nad sebou věkově mladšího nadřízeného. Tato otázka souvisí se současnou problematikou generací, které přichází na pracovní trh, a proto byla zařazena do dotazníkového šetření. Z níže uvedeného obrázku 27 vyplývá, že **velká většina by s danou situací neměla sebemenší problém**, pouze 35 respondentů se neostýchalo vyjádřit jasný nesouhlas. Rozdělení výsledků vypovídá o tom, že podřízení nemají potřebu řešit věk jejich vedoucího, ale spíše potřebují, aby měl příslušné znalosti, zkušenosti, kompetence a uměl vést. Obdobné výsledky vykazují i některé světové výzkumy zabývající se touto oblastí.

Bylo by Vám v zaměstnání nepříjemné, kdyby jste měl(a) věkově mladšího nadřízeného?

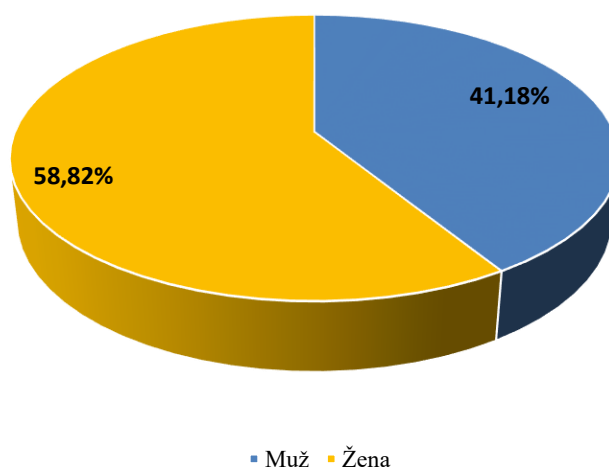


Obrázek 27 - Mladší nadřízený

Zdroj: [vlastní zpracování]

Na závěr dotazníku nesměly chybět doplňující informace o charakteristice respondentů. Jednou z nich je samozřejmě pohlaví, které v tomto průzkumu bylo v **poměru 90 ku 63**. Obrázek 28 zachycuje převahu žen v průzkumu, která činila téměř 59 %, přičemž společnost přiznává, že by nejvíce potřebovala schopné a učenlivé muže s chutí do práce.

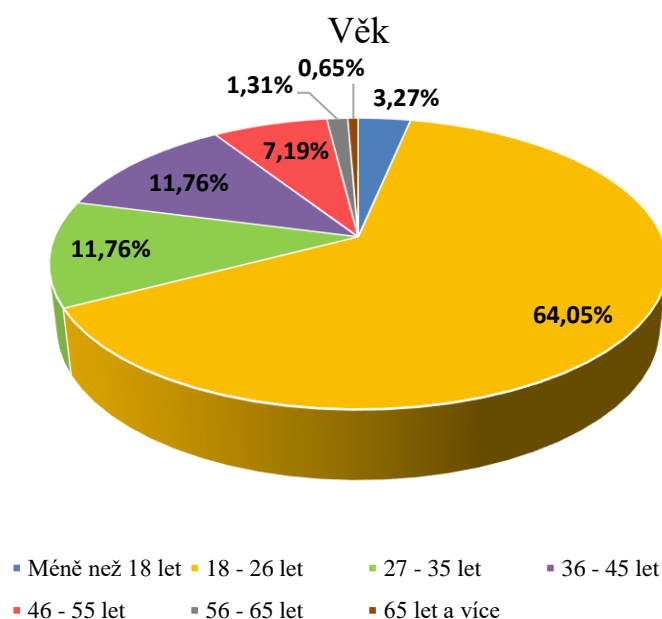
Vaše pohlaví



Obrázek 28 - Pohlaví respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

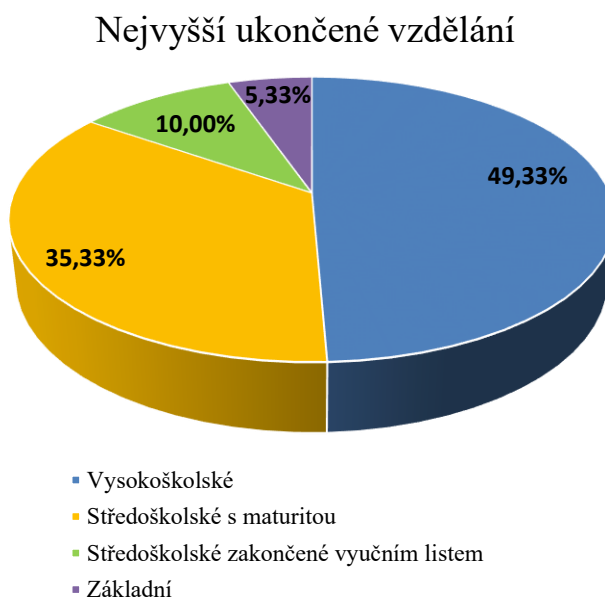
V dotazníkovém šetření mělo **největší procentní podíl mladých respondentů v rozmezí plnoletosti do 26 let**, přesně se zapojilo 98 osob. Dalších 18 odpovědí se skrývá ve dvou po sobě jdoucích kategoriích, a to mezi lety 27 až 35 a posléze 36 až 45 let. 11 dotázaných spadá do věkového rozmezí 46 až 55 let, dokonce se zúčastnilo průzkumu i 5 dosud nezletilých osob. V nejmenším zastoupení jsou kategorie 56 až 65 let a nad 65 let, kde se jednalo v součtu pouze o 3 osoby. Procentuální rozložení znázorňuje obrázek 29.



Obrázek 29 - Věk respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Poslední charakteristikou bylo nejvyšší dosažené vzdělání u každého respondenta. Na výběr byly pouze čtyři základní typy, přičemž se nerozlišovalo vysokoškolské vzdělání na jednotlivé stupně. Jak znázorňuje obrázek 30, **největší zastoupení v tomto průzkumu bylo vysokoškolsky vzdělaných lidí**, přesně se jich průzkumu zúčastnilo 74 a to představuje téměř polovinu respondentů. Další poměrně velké zastoupení, 53 osob, měla možnost středoškolského vzdělání s maturitou, následovalo středoškolské vzdělání zakončené výučním listem v počtu 15 dotázaných a zbývajících 8 respondentů má základní vzdělání.

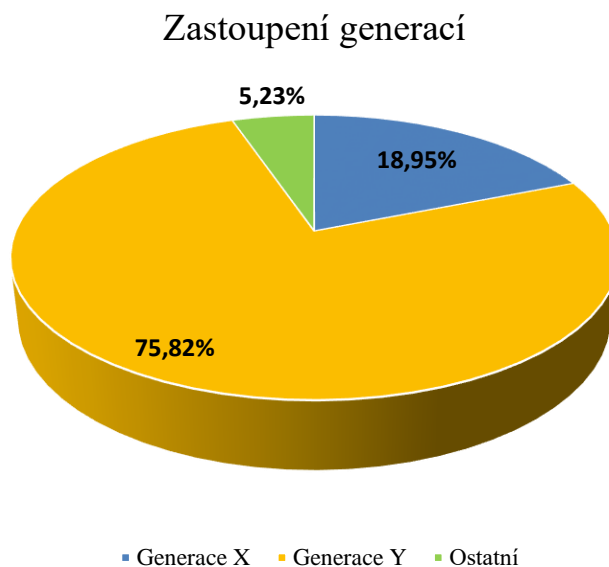


Obrázek 30 - Vzdělání respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2 Srovnání generací X a Y

V dotazníkovém šetření zastoupení generace X činilo 29 osob a generace Y pak 116 osob. Z níže uvedeného obrázku 31 vyplývá, že **v průzkumu dominuje generace Y s procentuální převahou téměř 76 %**. Následující vybrané otázky se zabírají srovnáním generací X a Y.

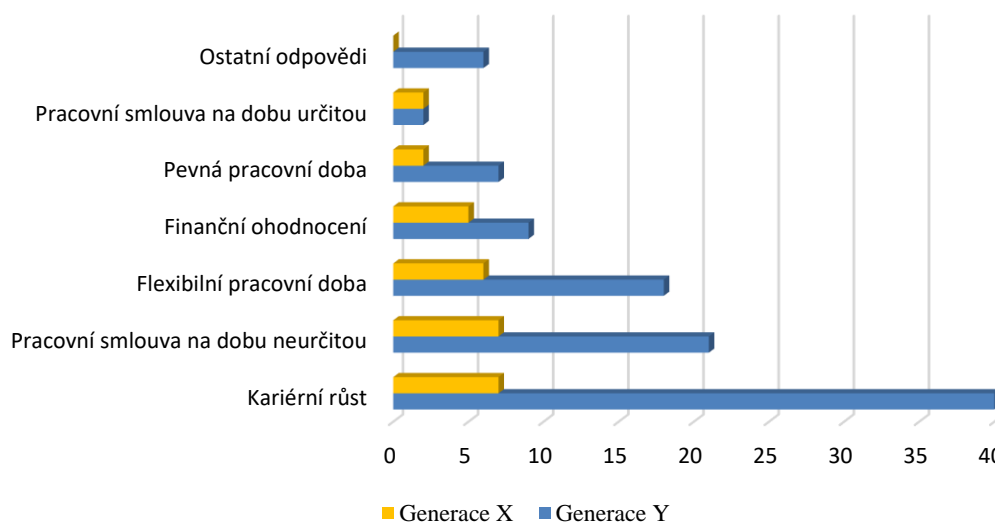


Obrázek 31 - Generační rozdělení respondentů

Zdroj: [vlastní zpracování]

Hlavní rozdíl mezi generacemi zaznamenaly pracovní podmínky. Jak ukazuje obrázek 32 největší zájem mezi stoupenci generace Y se jeví o kariérní růst. Ačkoli se uvádí, že je mladší ročníky spadající do generace Y nejsou příliš loajální ke svému zaměstnavateli, přesto by velká část uvítala pracovní poměr na dobu neurčitou. Třetí největší zastoupení získala flexibilní pracovní doba. Jak lze vyčíst, tak starší *generace X* nepřikládá kariérnímu růstu takový důraz, spíše také preferují pracovní poměr na dobu neurčitou, a to téměř ve stejném poměru jako flexibilní pracovní dobu či finanční ohodnocení. Patrnější rozložení preferencí je zřejmé u generace Y.

Která z pracovních podmínek je pro Vás rozhodující?

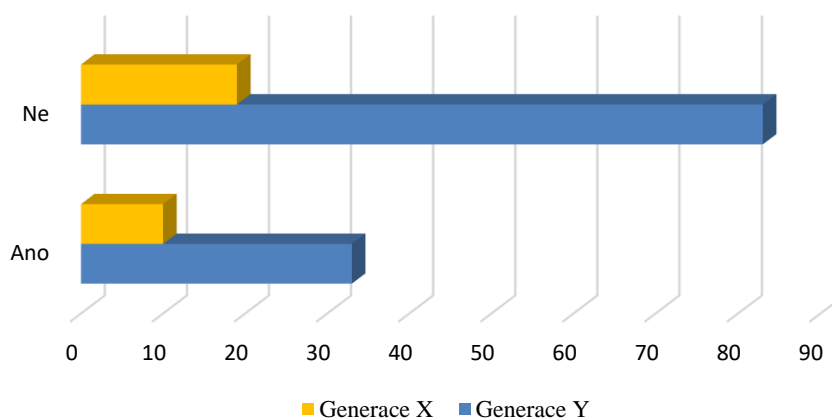


Obrázek 32 - Srovnání preferovaných pracovních podmínek

Zdroj: [vlastní zpracování]

Druhá komparační otázka byla směřována na generační pohled videopohovoru v přijímacím procesu. Z výsledků, které znázorňuje obrázek 33 je jasně vidět, že ani jedna generace nemá zájem o tuto novinku. U starší generace výsledky spíše potvrdily očekávaný fakt, ovšem za překvapující by se daly očekávat negativní odpovědi z řad generace Y, které tvořily 54,25 % z celkového počtu respondentů. Přestože se jedná o mladší jedince, kteří umí bravurně zacházet s počítači a podobnými technickými vymoženostmi, konzervativní a osvědčený pohled na klasický pohovor face to face se jevil o to ještě více překvapivě.

Přivítal(a) byste videopohovor v přijímacím procesu?

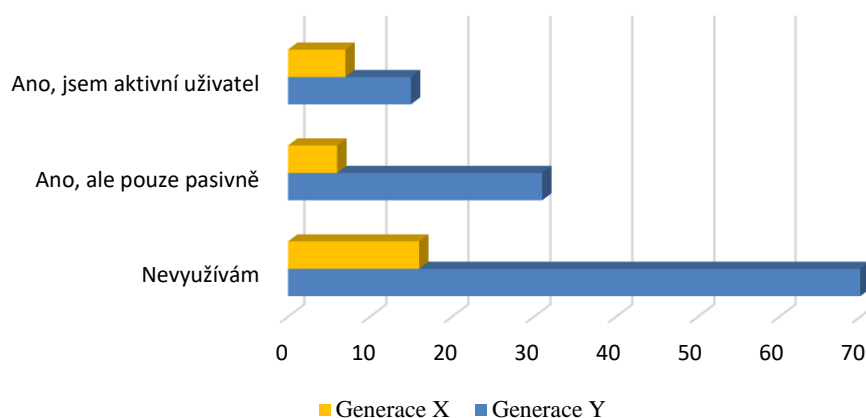


Obrázek 33 - Srovnání reakcí na videopohovor

Zdroj: [vlastní zpracování]

Níže uvedený obrázek 34 zachycuje používání profesních sociálních sítí napříč generacemi. 65,52 % generace X nemá zkušenosti s těmito druhy sociálních sítí a pak v malém poměru odpovídalo i několik aktivních a pasivních uživatelů. Kdežto u mladší generace Y více než polovinu oslovených tvořily záporné odpovědi, ale značný rozdíl oproti generaci X lze spatřovat v pasivních uživatelích, kde lze vidět značný nárůst. Obdobně jsou na tom aktivní uživatelé profesních sociálních sítí generace Y.

Využíváte osobně profesní sociální sítě např.
LinkedIn aj.?

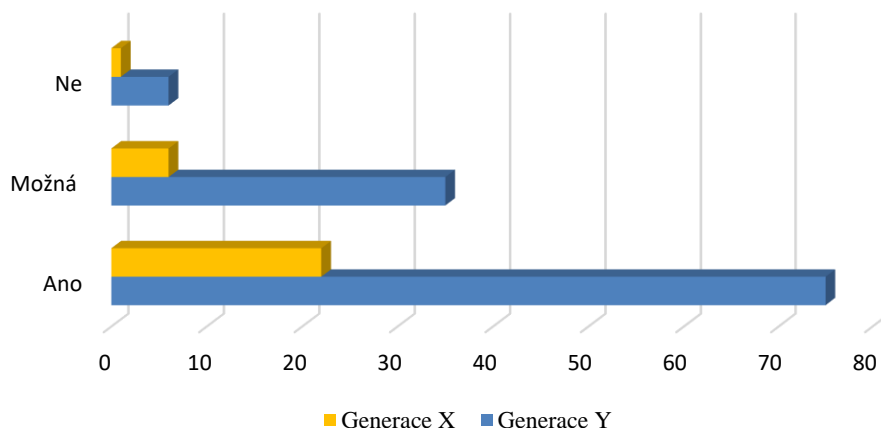


Obrázek 34 - Srovnání používání profesních sociálních sítí

Zdroj: [vlastní zpracování]

Komparace ochoty dojíždět do zaměstnání se ukázala velmi obdobná u obou generací. Obrázek 35 znázorňuje jednotlivá rozčlenění výpovědí. Generace X v 75,86 % neváhala s každodenním dojížděním, kdežto u generace Y se pozitivně vyjádřilo 64,66 %. Váhavé postoje měly větší zastoupení u generace Y, a to v míře 30,17 %. Nejmenší rozdíl tvořil poměr u záporné možnosti, kde stoupenci generace X téměř nad touto možností neuvažovali. U generace Y neochota tvořila slabě přes 5 %.

Byl(a) byste ochoten/ochotna dojíždět do zaměstnání?

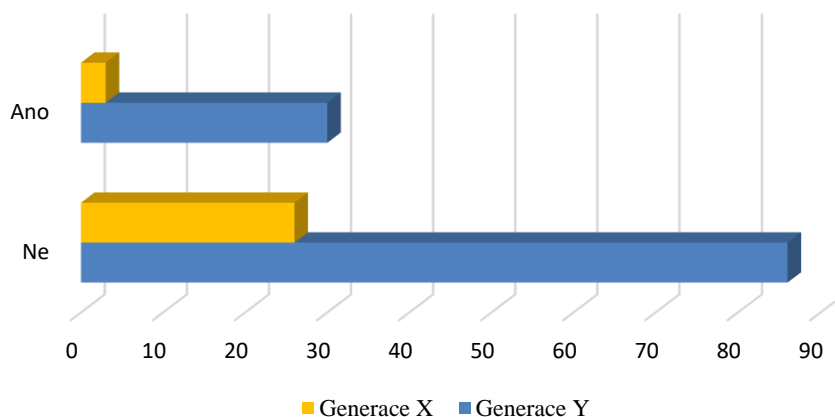


Obrázek 35 - Srovnání ochoty dojíždět do zaměstnání

Zdroj: [vlastní zpracování]

Poslední otázkou pro srovnání generací je věk nadřízeného. Z obrázku 36 vyplývá, že obě generace nevidí problém v této situaci. Dalo by se to vysvětlovat tím, že podřízené spíše zajímá, jak jejich vedoucí zvládá svou práci a zda na ni kompetentně stačí. Jak se říká, že věk je pouze číslo, tak to i v této komparaci zůstalo nevyvráceno. Negativní odpovědi stoupců generace X činily 90 % a u následnické generace 74 %.

Bylo by Vám v zaměstnání nepříjemné, kdyby jste měl(a) věkově mladšího nadřízeného?



Obrázek 36 - Srovnání věkové překážky u nadřízeného

Zdroj: [vlastní zpracování]

6 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Společnost Synthesia, a. s. patří mezi významné zaměstnavatele Pardubického kraje, ovšem díky svému specifickému zaměření nemá ve svém okolí zrovna příznivé podmínky. Hlavním důvodem negativní image podniku je jeho chemické zaměření, což se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Zajisté to úzce souvisí se současným trendem, kdy se velmi dbá na životní prostředí, a proto je postavení společnosti v očích veřejnosti o to horší. Tento handicap by společnost mohla alespoň zmírnit svou **marketingovou propagací**. Mnohdy totiž respondenti sice znali společnost jako negativní podnik, ovšem široký výrobní sortiment či vysokou úroveň zabezpečení provozu nebyl již vůbec brán v potaz. Naskýtá se tedy možnost, že okolí skutečně neví, co se za brány této obrovské společnosti děje a chtělo by se na to zaměřit, protože by se to mohlo projevit i ve zvýšení počtu uchazečů o práci.

Z výstupu dotazníku vyplynul většinový zájem o akci typu **Den otevřených dveří**. Tato myšlenka představuje další možný návrh na zlepšení image, kterým by bylo dobré se dále zabývat a pokusit se ji zrealizovat. Veřejnost by jistě uvítala, aby jí byly představeny informace o fungování podniku, škále sortimentu, spokojenosti a zkušenosti zaměstnanců či otázky enviromentálního hospodaření. Určitě by bylo vhodné k této akci připravit průvodní brožuru, která by vystihovala Synthesii a usnadnila účastníkům orientaci v takovémto rozlehlém areálu.

V návaznosti na brožury je další myšlenkou **větší spolupráce s úřady práce**, kdy by se konal například jednou měsíčně seminář o práci v Synthesii. Příslušný pracovník by veřejnosti vysvětlil podmínky, možnosti benefitů, daná rizika a mnoho dalšího, která s danou pozicí souvisí. Tento vstřícný krok by mohl přimět některé obyvatele ucházet se o volnou pozici.

Další důležitou oblastí zůstává spokojenost stávajících zaměstnanců. Ačkoli je tato oblast mnohdy opomíjena, není lepší vizitky pro společnost než výpovědi spokojených zaměstnanců. Ti totiž představují nenahraditelné zdroje k úspěchu celého podniku. Společnost se o své zaměstnance snaží pečovat, všichni mají přístup na podnikový intranet, kde naleznou veškerá data, dále fungují nástěnky i pravidelně vycházející noviny aj. Také Synthesia dělá pololetně **zpětnou vazbu mezi svými zaměstnanci**, kdy se snaží zjistit jejich pozitivní stránky zaměstnání uvnitř společnosti, ale i sporné či záporné body, na kterých by měla pracovat. Frekvence by se dala jistě zvýšit například na **kvartální období**, protože jak se turbulentně mění okolí organizace, jisté změny se to projeví i u zaměstnanců, ovšem za podmínky, že se nebudou bát či stydět vyjádřit svůj upřímný názor.

Z rozhovoru s personálním oddělením o současném stavu vyplynulo, že se snaží využívat širokou škálu cest, díky kterým by přilákala potřebný počet nových zaměstnanců. Do nedávna se společnost bránila využívat personální agentury, ovšem již nyní se o možnosti **zprostředkování práce** uvažuje, zejména díky časové úspoře a zefektivnění procesu náboru zaměstnanců. Tento krok autorka shledává za velmi kladný.

Další místa pro inzerci volných pracovních míst by mohla společnost zveřejňovat **v odborných časopisech** či na **profesních veletrzích**, a to nejen na akademických půdách. Pokud chce společnost předejít odmítání, mohla by zkusit do popisu nabízené pracovní pozice v inzerci přidat informace o bezpečnosti či rizicích vztahujících se k náplni práce. Široká veřejnost z počátku opravdu nemá tyto důležité informace a pokud se o nich dočetli již v inzerci, možná by to mohlo vést k přehodnocení úsudku o společnosti.

Jelikož společnost zaměstnává převážně obyvatele z nedalekého okolí závodu a nechtěli by nic měnit, bylo by na škodu **zvýšit podíl zaměstnanců s bydlištěm např. do 50 km** nebo právě opačně, navýšit podíl uchazečů mimo Pardubický kraj. Pokud by se společnost rozhodla přilákat uchazeče z celé republiky, musela by se zabývat mobilitou, což by obnášelo zajistit např. svozového autobusy z určitých lokalit, které by byly uzpůsobeny na směnný provoz či zřídit vlastní ubytovnu pro své pracovníky v nedalekém okolí závodu. Tato myšlenka sebou nese velkou finanční zátěž, kterou musí vedení společnosti do budoucna zvážit.

Pokud má společnost potíže s nalezením kandidátů z vnějšího okolí, měla by **více motivovat spíše stávající zaměstnance k doporučení nového uchazeče**. Interní nábor je pořád nejlevnějším způsobem. Momentální částka se pohybuje pod deseti tisícovou hranicí. Zde by se dala zvýšit jednorázová odměna alespoň na částku 10.000 Kč či více podle pozice. V jiných oborech se tento příspěvek pohybuje i mnohem výše, ovšem samozřejmě musí odpovídat úrovni nabízené pozice. Je to možnost, která by stále Synthesii vyšla z finančního hlediska levněji než neúspěšně investovat do externího okolí organizace.

Finanční ohodnocení je dnes pro řadu pracujících rozhodující. Jak ukázal průzkum, z pohledu mladší nastupující generace Y je kariérní růst a osobní rozvoj nad finančním ohodnocením. Pokud tedy společnost chce přilákat nové a nadějně chemiky či jiné specialisty, měla by jim nabízet možnost **řízení kariéry**. To by mohlo zahrnovat možnost certifikací v oboru, zaměstnavatelem částečně hrazené jazykové kurzy, možnost se zdokonalit v oblastech výzkumu a vývoje ve spřízněných zahraničních organizacích či nabízet nejnovější softwary a technické vybavení pro usnadnění pracovní náplně.

Při náboru uchazečů spadající právě do generace Y na vyšší posty by mohl být zaveden **videopohovor**. I přes negativní výsledky dotazníkového šetření se autorka domnívá, že by tento prvek mohl být naopak velmi přínosný pro urychlení a zjištění představy o zaměstnání jednotlivce. Odpadly by tím uchazeči starosti týkající se lokace společnosti, dopravy, včasný příchod či jiné nemilé starosti při první návštěvě cizí společnosti. Personálnímu úseku by se zkrátil čas připadající na jednoho uchazeče, který by mohl využít na jiné činnosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu náborových činností v konkrétním podniku, zhodnotit současnou situaci a na základě zjištěných poznatků doporučit případné změny, které by mohly přispět ke zlepšení stávajícího stavu.

V teoretické části byly shrnuty poznatky z oblasti personalistiky, především činnosti a metody pro získávání, výběr a posuzování zaměstnanců, dále byly přiblíženy aktuální trendy nábory a výběru pracovníků a objasněny jednotlivé generace X, Y a C spolu s jejich specifiky na pracovním trhu.

Praktická část zahrnovala představení pardubické společnosti Synthesia, a. s., která se zabývá výrobou kvalifikované chemie. Následovala analýza současného stavu procesu nábory nových zaměstnanců ve společnosti, navazující dotazníkové šetření určené ke zvýšení povědomí společnosti a přilákání nových kandidátů na volné pozice. Výsledky průzkumu se neukázaly jako překvapivé, neboť se potvrdil fakt, že o práci v Synthesii není zájem.

Vybrané otázky z dotazníkového šetření byly dále vybrány pro komparaci rozdílů mezi generacemi X a Y, ze kterých byly zřejmé odlišnosti v preferovaných pracovních podmínkách. Generace Y má za nejvyšší prioritu kariérní růst, kdež to starší generace X požaduje spíše pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

V závěru práce bylo navrženo několik návrhů na změny stávajícího stavu. První se týkal především změn, které by měly pomoci zlepšit image společnosti Synthesia, a. s. v očích veřejnosti. Velkým handicapem společnosti je její chemické zaměření, proto byla navržena širší marketingová propagace či akce typu dne otevřených dveří. Další doporučení spočívalo v navržení zveřejňování inzerátu např. v odborných časopisech či prezentování společnosti na profesních veletrzích. Zvýšení spolupráce s místními úřady práce představoval návrh seminářů týkající se práce v Synthesii, kdy by příslušný pracovník jednou měsíčně byl k dispozici veřejnosti a odpovídal na dotazy směřované k volným pracovním pozicím.

Návrhem na využívání zprostředkovatele zaměstnání, personálních agentur, se již nyní společnost aktivně zabývá. Zefektivnění zpětné vazby od zaměstnanců se zabýval návrh periodicity dotazníku spokojenosti, které vedení společnosti provádí každé pololetí. Autorka se domnívá, že kvartální období by mohlo lépe reflektovat rychle měnící se podmínky i uvnitř společnosti. V rámci interního nábory bylo doporučeno navýšení jednorázové odměny zaměstnanci, který personálnímu úseku doporučí vhodného kandidáta

na obsazení volné pozice. Protože tato odměna je vyplácena postupně, zvýšení částky alespoň na 10.000 Kč by mohlo vést k většímu zájmu o tuto nejlevnější metodu nábora.

Pokud Synthesia, a. s. by chtěla dále cílit na blízké okolí, nápadem pro personální plány bylo zvýšení podílu zaměstnanců s bydlištěm do 50 km. V opačném případě by muselo vedení spolu s personálním oddělením zvažovat přilákání uchazečů ze všech koutů republiky, čímž by se musely řešit problémy s mobilitou. Zde by se naskýkala možnost např. autobusových svozů či projekt na výstavbu ubytovny, což představují dlouhodobější návrhy.

Pokud se týče nově nastupující generace Y, zde bylo doporučeno zavedení videopohovoru, zejména na vyšší pracovní pozice. Poslední zlepšení se zabývalo přilákáním většího počtu mladých a nadějných odborníků právě z řad mladší a technicky zdatnější generace Y. Zde byly vyzdvihnuty pracovní podmínky a benefity, které by měla společnost Synthesia, a. s. nabízet, aby byla pro tuto generaci lukrativní. Byly zmíněny možnosti certifikací, jazykových kurzů či zdokonalování v oblasti vědy a výzkumu ve spřízněných zahraničních organizacích.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARTHUR, Diane. *The employee recruitment and retention handbook*. Vyd. 1. New York : Amacom, 2001. 402 s. ISBN 978-0-8144-0552-9.
- [4] BENEŠOVSKÁ, Michaela. *Generace X, Y, Z a práce* [online]. [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: <http://www.helloworld.cz/infografika-generace-x-y-z-a-prace/>
- [5] BRONČEKOVÁ, Katarína. *X, Y, Z – tři písmena, tři nejvýraznější generace současnosti* [online]. [cit. 2016-10-08]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/x-y-z-tri-pismena-tri-nejvyraznejsi-generace-soucasnosti/>
- [6] BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ, Z. *Nezaměstnanost*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2013. 192 s. ISBN 978-80-247-4282-3.
- [7] BUSSINESS CENTER. *Výklad pojmů z práva, ekonomiky a dalších oblastí podnikání* [online]. [cit. 2016-13-09]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>
- [8] ČERMÁK, Miroslav. *I nízká míra fluktuace může být problém* [online]. [cit. 2016-09-13]. Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>
- [9] ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění* [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/novy-zakon-o-nemocenskem-pojisteni/prehled-povinnosti-zamestnavatele.htm>
- [10] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 28. 2. 2017* [online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- [11] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-87071-89-2.
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [13] EVERESTA. *Nábor zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/nabor-zamestnancu>
- [14] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno : CP Books, 2005. 457 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [15] HR NEWS. *Jak překonat generační problémy na pracovišti* [online]. [cit. 2016-10-03]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-prekonat-generacni-problemy-na-pracovisti-id-1057043>
- [16] CHUM, Sebastian. *Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení* [online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: <http://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>
- [17] CHYTRÝ NÁBOR. *Generace zaměstnanců: vyznáme se v nich* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://chytry-nabor.cz/chytre-rady/generace-zamestnancu-vyznate-se-v-nich/>
- [18] KINSLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: V globální světové ekonomice*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2014. 200 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- [19] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ A Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [20] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [21] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- [22] KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Petr MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Vyd. 1. Praha : Linde, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [23] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha : Management, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [24] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 5. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [25] KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno : Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

- [26] KRUNTORÁDOVÁ, Markéta. *Využití nových poznatků o Generaci Y při jejich zařazování do podnikové praxe*. Brno, 2014. Dizertační práce. Vysoké učení technické, fakulta podnikatelská. Vedoucí práce DOC. ING. LUDĚK MIKULEC, CSc. [online]. [cit. 2016-09-20]. Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/30757/DSP_teze.pdf?sequence=2
- [27] KURZY. *Vývoj nezaměstnanosti v ČR* [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [28] LEDVINKOVÁ, Petra. *Generace X a Y a diverzita na pracovišti* [online]. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/generace-x-a-y-a-diverzita-na-pracovisti/>
- [29] MANAGEMENT NEWS. *Online trh práce v ČR: pár statečných a stroj na peníze* [online]. [cit. 2016-09-27]. Dostupné z: <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/online-trh-prace-v-cr-1-2-par-statecnych-a-stroj-na-penize-id-2840641>
- [30] MANAGEMENTMANIA. *Fluktuace zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-09-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- [31] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. Vydání. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. 149 s. ISBN 978-80-7204-907-3
- [32] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online]. [cit. 2016-11-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.9.2016.PDF
- [33] MODERNÍ ŘÍZENÍ. *Zatím příliš mladí, za pár let je budeme zaměstnávat*. Praha: *Economia*, 2014, XLIX(6)
- [34] PEOPLE MANAGEMENT FORUM. *Studie IBM: generaci Y odlišuje od ostatních hlavně digitální gramotnost* [online]. [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/studie-ibm-generaci-y-odlisuje-od-ostatnich-hlavne-digitalni-gramotnost/>
- [35] PICKETT, Patricia. *Who Is Generation C, and What Are They All About?* [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/who-is-generation-c-and-what-are-they-all-about-2071937>

- [36] PROFESIA. *Reference mohou ulehčit výběr zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-09-21]. Dostupné z: <http://www.profesia.cz/cms/newsletter/duben-2010/reference-mohou-ulehcit-vyber-zamestnancu/42564>
- [37] SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče*. Vyd. 3. Praha : Grada, 2012. 112 s. ISBN 978-80-247-4407-0.
- [38] SLOVNÍK SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ. *Nezaměstnaná osoba* [online]. [cit. 2016-09-08]. Dostupné z: <http://slovník.mpsv.cz/nezamestnana-osoba.html>
- [39] SYNTHESIA. *Oficiální stránky společnosti* [online]. [cit. 2017-02-01]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze>
- [40] Šikýř, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vyd. 2. Grada 2016. ISBN 978-80-247-5870-1 (24.01.2017)
- [41] ŠNÝDROVÁ, Markéta. Změny struktury pracovního trhu v souvislosti s nástupem generace Y a dopady těchto změn na získávání zaměstnanců. *Ekonomické listy*. Praha : [online] 2015, 5(3) [cit. 2016-09-20]. Dostupné z: https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf. ISSN 1804–4166
- [42] UNIVERSITY OF CALIFORNIA, RIVERSIDE. *Recruitment & Selection Hiring Process* [online]. Riverside [cit. 2016-09-08]. Dostupné z: <https://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html>
- [43] VALUE OPTIONS. *Generace Y* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_y.htm
- [44] VALUE OPTIONS. *Generation X* [online]. [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/gen_x.htm
- [45] ZIKMUND, Martin. *Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců* [online]. [cit. 2016-09-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Znění dotazníkového šetření..... - 79 -

Příloha 1 - Znění dotazníkového šetření

Dobrý den,

jsem studentkou posledního ročníku Univerzity Pardubice na fakultě ekonomicko-správní a touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro praktickou část diplomové práce. Tématem dotazníku je povědomí o společnosti Synthesia a možnost zaměstnání v ní. Dotazník Vám zabere cca 5 minut, proto budu ráda za každého respondenta. Dotazník je anonymní, všechny sdělené informace jsou důvěrné a budou využity pouze ke zpracování práce. Pokud není uvedeno jinak, prosím o označení jedné odpovědi, případné dopsání jiné možnosti. Předem děkuji za ochotu a Váš čas.

Bc. Veronika Ledrová

1) Žijete v Pardubickém kraji?

- Ano
- Ne

2) Pokud ano, kde?

- Přímo v Pardubicích
- V blízkém okolí Pardubic (do 10 km)
- V Pardubickém kraji (nad 10 km od Pardubic)

3) Jaký je Váš statut?

- Student
- Nezaměstnaná osoba
- Zaměstnanec
- OSVČ
- Rodič na mateřské dovolené
- Důchodce

4) Slyšeli jste někdy o společnosti Synthesia, a. s.?

- Ano
- Ne

5) Co se Vám vybaví, když se řekne Synthesia, a. s.?

- Nic mi to neříká
- Vlastní názor ...

6) Domníváte se, že by bližší poznání společnosti vedlo ke zlepšení vztahu s okolním?

- Ano

- Ne

7) Uvítal(a) byste akci typu Den otevřených dveří ve společnosti?

- Ano
- Ne

8) Pracovali jste někdy ve zmiňované společnosti?

- Ano, v minulosti
- Ano, nyní
- Ne
- Pouze možnost stáže, praxe, exkurze apod.

9) Měl(a) byste zájem o práci v Synthesii?

- Ano
- Ne
- Jen na částečný úvazek

10) Hrál(a) by roli při rozhodování o práci v Synthesii její chemické zaměření?

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

11) O jakou pozici byste měl(a) zájem?

- Výrobní pracovník/pracovnice
- THP pracovník/pracovnice
- Specialista/specialistka
- Hasič/hasička
- Výzkumný pracovník/výzkumná pracovnice

12) Která z pracovních podmínek by byla pro Vás rozhodující?

- Pravidelná školení
- Pevná pracovní doba
- Flexibilní pracovní doba
- Pracovní smlouva na dobu neurčitou
- Pracovní smlouva na dobu určitou
- Karierní růst
- Dotované závodní stravování
- 5 týdnů dovolené

- Vlastní názor...

13) O jaké pracovní benefity byste měl(a) zájem? (max. 3 možnosti)

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Možnost osobního rozvoje (např. jazykové dovednosti)
- Zvýhodněné volání, vedení účtů a pojištění
- Zaměstnanecké poukázky
- Zvýhodněné rekondiční a zážitkové pobyty
- Možnost doplnění vzdělání v chemickém oboru hrazené zaměstnavatelem
- Zvýhodněné ceny produktů skupiny AGROFERT, a. s.

14) Víte o tom, že Synthesia v současnosti hledá nové pracovníky?

- Ano
- Ne

15) Pokud jste slyšel(a) o nabízených pozicích, odkud jste se informaci dozvěděl(a)?

- Z plakátů a letáků rozmístěných na veřejných místech
- Přímou od stávajících zaměstnanců
- Od známých, rodiny, přátel
- Z internetu
- Úřadu práce
- Jiné

16) Domníváte se tedy, že společnost dostatečně propaguje své pracovní nabídky?

- Ano
- Spíše ano
- Nemohu posoudit
- Spíše ne
- Ne

17) Využíváte osobně profesní sociální sítě např. LinkedIn aj.?

- Jen pasivně (mám účet, ale nevyužívám)
- Ano, aktivně
- Nevyužívám

18) Kdyby byla možnost volby doručení životopisu a motivačního dopisu, kterou volbu byste preferoval(a)?

- Elektronicky
- Osobně
- Poštou či jinou kurýrní službou

19) Přivítal(a) byste videopohovor v přijímacím procesu?

- Ano
- Ne

20) Byl(a) byste ochoten/ochotna dojíždět do zaměstnání?

- Ano
- Ne
- Možná

21) Pokud ano, jaké by bylo maximum obětovaného času připadající na jednu cestu?

- Do 30 minut
- Do 1 hodiny
- Do 2 hodin

22) Bylo by Vám v zaměstnání nepříjemné, kdyby jste měl(a) věkově mladšího nadřízeného?

- Ano
- Ne

23) Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

24) Věk respondenta

- Méně než 18 let
- 18 – 26 let
- 27 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 – 65 let
- 65 let a více

25) Nejvyšší ukončené vzdělání

- Základní
- Středoškolské zakončené výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské
- Vysokoškolské v zahraničí

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.