DIPLOMOVÁ PRÁCE

2017 Bc. Hana Černá

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Vedlejší specializace: Manažerská psychologie a sociologie



Název diplomové práce:

Analýza očekávání uchazečů generace Y při nástupu do mezinárodní společnosti

Vypracovala: Bc. Hana Černá

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Eva Jarošová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Analýza očekávání uchazečů generace Y při nástupu do mezinárodní společnosti“
vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne 8.12.2017 Podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Evě Jarošové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a za cenné rady, připomínky a velice vstřícný přístup při jejím zpracování. Rovněž bych chtěla poděkovat své nadřízené v současném zaměstnání Mgr. Pavle Hovorkové a dále také svým kolegům, přátelům a rodině za jejich obrovskou podporu a povzbuzení při psaní této diplomové práce.

Název diplomové práce

Analýza očekávání uchazečů generace Y při nástupu do mezinárodní společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou očekávání uchazečů generace Y při nástupu do nového zaměstnání. Cílem této práce je analyzovat očekávání generace Y a očekávání zaměstnavatele při obsazování pracovních pozic. Pro tento účel je zpracováván nejprve teoretický rámec problematiky, ve kterém jsou vymezeny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, způsobu náboru a výběru zaměstnanců, objasnění psychologické smlouvy a stanovení požadavků a očekávání uchazečů generace Y a daného zaměstnavatele. Na tuto část navazuje metodická část, která představuje popis výzkumného šetření a vybraných metod analýzy a sběru dat. Závěrečnou částí je praktická část, která se zaměřuje na vyhodnocení analýzy vzájemných očekávání a na základě výsledků zjištěných skutečností jsou navržena doporučení pro zkvalitnění náboru zaměstnanců této generace a jejich následnou adaptaci.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, psychologická smlouva, generace Y, nábor a výběr zaměstnanců, vzájemná očekávání

Title of the Master´s Thesis

Analysis of the expectations of job candidates of the generation Y while joining an international organisation

Abstract

The dissertation is dealing with the problematics of expectation of job candidates of the generation Y while joining a new employment. The aim of the study is to analyse expectations of the generation Y and expectations of an employer while recruiting occupational positions. For this purpose, the theoretical framework of the problematics is processed. In this framework, basic concepts like human resource management, the way of recruitment and selection of employees, clarification of the psychological contract, and determination of requirements of job candidates of the generation Y and a given employer are defined. Subsequently, a methodological part is conducted. This part describes the research itself and chosen methods of the analysis and collection of the data. The final part of the study is a practical part that is focusing on an evaluation of the analysis of mutual expectations and based on results from collected primary data are determined for improvement of the recruitment process of this generation and its subsequent adaptation.

Key words

Human resources management, psychological contract, generation Y, recruitment and selection of employees, mutual expectations

OBSAH

ÚVOD **1**
TEORETICKÁ ČÁST **3**
1. Řízení lidských zdrojů **3**
2. Generace ve světě **6**
2.1 Generace Y 8
3. Nábor a výběr zaměstnanců **12**
3.1 Etapy náborového procesu 12
3.2 Zásady kvalitního výběru zaměstnanců 13
4. Stanovení požadavků a očekávání **16**
4.1 Psychologická smlouva 17
4.2 Očekávání náborářů a nabírajících manažerů 20
4.3 Očekávání ze strany uchazečů 22
4.4 Dopady z nesplněných očekávání 23
4.4.1 Proces odcizení 24
4.4.2 Proces uvažování o odchodu 26
4.4.3 Důvody odchodu zaměstnanců 26
5. Shrnutí teoretické části **28**
METODICKÁ ČÁST **29**
6. Předmět a cíl práce **29**
6.1. Dílčí cíle 30
7. Metodika výzkumu **31**
7.1 Výběr výzkumného vzorku 31
7.2 Metoda sběru dat 32
7.3 Metoda analýzy dat 34
7.4 Popis výzkumného šetření 35
7.4.1 Oslovení náborářů ve vybrané společnosti 36
7.4.2 Oslovení absolventů hledající zaměstnání 36
7.4.3 Oslovení uchazečů a současných zaměstnanců generace Y 37
7.4.4 Podniková dokumentace 37

PRAKTICKÁ ČÁST **39**
8. Představení mezinárodní společnosti **39**
8.1 Charakteristika společnosti 39
8.2 Současná situace 40
9. Vyhodnocení analýzy očekávání uchazečů generace Y **42**
9.1 Vyhodnocení podnikové dokumentace 42
9.1.1 Data zkoumající fluktuaci zaměstnanců 43
9.1.2 Analýza výstupních dokumentů 45
9.2 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů 51
9.2.1 Zhodnocení očekávání ze strany zaměstnavatele 53
9.2.2 Zhodnocení očekávání ze strany uchazečů při nástupu 59
9.2.3 Zhodnocení obecných očekávání ze strany uchazečů 63
10. Souhrn nejvýznamnějších výsledků **69**
11. Návrhy a doporučení **71**
Návrh č. 1: Větší péče o stávající zaměstnance 71
Návrh č. 2: Zlepšení procesů a systémů 72
Návrh č. 3: Smysluplnost práce a ztotožnění se s vizí společnosti 73
Návrh č. 4: Možnost flexibility práce 74
Návrh č. 5: Zajištění vzdělávání pro front office 75
Návrh č. 6: Zajištění tzv. happiness managera 76
ZÁVĚR **78**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **81**
SEZNAM OBRÁZKŮ **84**
SEZNAM GRAFŮ **84**
SEZNAM TABULEK **84**
SEZNAM PŘÍLOH **85**
PŘÍLOHY **86**

ÚVOD

Populační a demografický vývoj, ekonomické změny a rovněž prohlubující se znalosti a zkušenosti metod a technik výběru, jak mezi náboráři, tak také mezi uchazeči o zaměstnání, vedou k nepředstavitelným a význačným změnám, se kterými se v současné době v oblasti náboru a výběru lidí setkáváme. Společnosti, které chtějí získávat mezi své řady prvotřídní, cílevědomé, pracovité a loajální zaměstnance, musí brát v úvahu veškeré probíhající aktuální změny a trendy, které ovlivňují celkový nábor a výběr zaměstnanců v následujících letech. Nízká míra nezaměstnanosti a rozeběhnutá ekonomika způsobují doslova boj o kvalitní zaměstnance. Razantně klesá počet mladých lidí, a naopak se zvedá počet ucházejících starších lidí od padesáti let výš. Zvyšuje se tempo inovací a nových technologií a stále se rozevírající nůžky, na které firmy musí odpovědět přizpůsobením podmínek a požadavků při nabírání nových zaměstnanců.

Jako nikdy předtím je kladen důraz na personální marketing jako nezbytnou důležitost, jež zastřešuje spokojenost současných zaměstnanců dané společnosti, jejíž pověst na pracovním trhu a rychle rozšiřující se reference hrají značnou roli při volbě a rozhodování potencionálních uchazečů. V současné době je těžké nové lidi zaujmout a získat, ale neméně složitější je především tyto lidi udržet a motivovat. Kreativita vystavených inzercí společností, soutěže a žebříčky porovnávající atraktivitu firem a organizací jsou v současnosti klíčovými aspekty pro volbu potencionálního zaměstnavatele.

Rozvíjející se trend nově založených či začínajících společností tzv. start-upů, jež jsou typické pro rychle vyvíjející a měnící se strukturu společnosti nyní vytlačují korporátní a velké firmy pro jejich rychlou adaptaci novému století, inovativnosti, atraktivity i velkých možností a příležitostí, jež je pro mladé lidi důležité. Spolu s nástupem generace Y a Z na pracovní trh je již pro korporátní společnosti obtížnější zaujmout kandidáty svou nabídkou, a to včetně aspektu finančního ohodnocení, tak rovněž zajištění rychlého kariérního postupu, jež nově vzniklé společnosti nabízejí. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla do hloubky prozkoumat očekávání současné nastupující generace Y, o které se v poslední době bouřlivě diskutuje a kterou současné společnosti, management i vedení firem vnímá spíše negativně.

Tato diplomová práce se tedy zabývá náborem, výběrem a sladěním vzájemných očekávání náborářů vybrané společnosti a ucházejících se nových zaměstnanců do této společnosti se zaměřením na generaci Y. Příslušníky generace Y vnímá společnost jako málo disciplinovanou generaci a nezodpovědné jedince s neúctou k autoritám. Na druhou stranu jsou to přesně ty vlastnosti, které jsou v dnešním novodobém světě zapotřebí a značně žádoucí. Jedinci spadající do generace Y jsou nezávislí, pragmaticky založení a k práci přistupují spíše skepticky. Tato generace má zpravidla značně vysoká očekávání napříč ostatními generacemi, a to v soukromém i profesním životě. Generace Y neboli tzv. millenials je internetová generace narozená přibližně v časovém rozmezí mezi lety 1983 a 2000. Jedná se většinou o děti rodičů narozených v poválečných letech, jež vyrůstali za absolutně odlišných okolností.

Cílem této práce je analyzovat vzájemná očekávání stran zaměstnaneckého vztahu a objasnění správného pochopení psychologické smlouvy mezi vybranou společností a touto mladou generací. Důsledek tohoto šetření může pomoci zefektivnit nábor nových pracovníků, omezit případnou fluktuaci a zajistit spokojenost, jak zaměstnance, tak rovněž zaměstnavatele.

V první části práce se zabývám teoretickým rámcem problematiky. Poté jsem si stanovila metodický postup šetření. Data sesbírám z podnikové dokumentace, výstupních dotazníků a ze získaných dat prostřednictvím rozhovorů od současných absolventů hledající nové zaměstnání, lokálních náborářů a nabírajících manažerů dané společnosti a nově nastoupených zaměstnanců spadající do generace Y. V praktické části práce poté představím vybranou společnost a analyzuji data získaná během výzkumného šetření, na jehož základě zpracuji výsledky průzkumu a navrhnu možná řešení a doporučení pro nábor zaměstnanců této generace a jejich následnou adaptaci.

Tyto informace získané přímo od zkoumané generace Y, ucelená objasnění očekávání těchto kandidátů a následné změny či přizpůsobení, by měla zefektivnit nejen celý náborový proces, ale také zmírnit dopadající fluktuaci u těchto mladých lidí, a dokonce zlepšit atraktivitu, prosperitu, povědomí a pověst této společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

V první části této diplomové práce bude zpracováván teoretický rámec se základními pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, představení současných generací se zaměřením se na mladou generaci Y a na popis struktury náborového procesu a výběru vhodného kandidáta do vybrané společnosti. Dále se tato práce zabývá definicí a vysvětlení psychologické smlouvy a vzájemných očekávání stran zaměstnance i zaměstnavatele, která jsou nezbytná pro komplexnější porozumění řešené problematiky a jež budou rovněž sloužit jako podklad pro zřetelnější uchopení předmětu zkoumání diplomové práce.

1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci současné personalistiky, která se začala formovat ve vyspělých zemích v průběhu poloviny minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celkového fungování každé společnosti. V podstatě se jedná o personální práci, jež přestává být pouze v rukách odborných personalistů, a nýbrž se stává rovněž součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků a manažerů ve společnosti. (Koubek, 2015, s. 15)

Řízení lidských zdrojů neboli také personální management společnosti je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci včetně postupů a různých metod řízení lidských zdrojů pro práci s lidmi v dané společnosti. Zastřešuje oblasti počínaje od získávání nových zaměstnanců, uzavření pracovních smluv až po vyplácení mezd zaměstnancům společnosti.

Mezi klíčové úkoly řízení lidských zdrojů patří několik podstatných úloh, jež zastřešují hladký a efektivní chod celé společnosti. K těmto hlavním úlohám je možné zařadit:

1. Zajištění odpovídajícího souladu mezi strukturou pracovních míst, strukturou pracovníků v organizaci a strukturou pracovních úkolů a povinností vyplývající z dané pracovní pozice. V podstatě se jedná o zabezpečení správného člověka na správné místo, jež bude připraven čelit požadavkům pracovního místa a bude

schopen se přizpůsobit firemní kultuře, dynamice společnosti a organizační struktuře dané společnosti.

2. Zaručení optimálnosti využívání pracovních sil včetně pracovních schopností a kvalifikací zaměstnanců v organizaci.
3. Adekvátní a odpovídající formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a nastolení zdravých mezilidských vztahů ve společnosti.
4. Zaručení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců společnosti týkající se jejich osobnostního rozvoje a pracovních schopností, rozvoje jejich pracovní kariéry a zajištění uspokojení sociálních zájmů a potřeb zaměstnanců, které jsou důležité pro zlepšení kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů a platných předpisů v oblasti práce a pracovněprávních vztazích, zaměstnávání nových lidí, zabezpečení lidských práv a vytváření vhodného pracovního prostředí pro zaměstnance, jež je důležité a významné pro vytváření pozitivní image celé společnosti. (Koubek, 2015, s. 19)

Do strategické oblasti řízení lidských zdrojů organizace bezpochyby patří aspekty zastřešující odbornou, metodologickou, poradenskou, usměrňovací a kontrolní stránku personální práce, která zároveň poskytuje speciální služby vedoucím zaměstnancům a manažerům i jednotlivým zaměstnancům společnosti. Mezi tyto aspekty řadíme následující témata:

- Personální strategie a personální politika společnosti
- Vytváření a analýza pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání nových zaměstnanců
- Přijímání a orientace zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Rozmisťování, propouštění a penzionování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance
- Personální a informační systém (Koubek, 2015, s. 30)

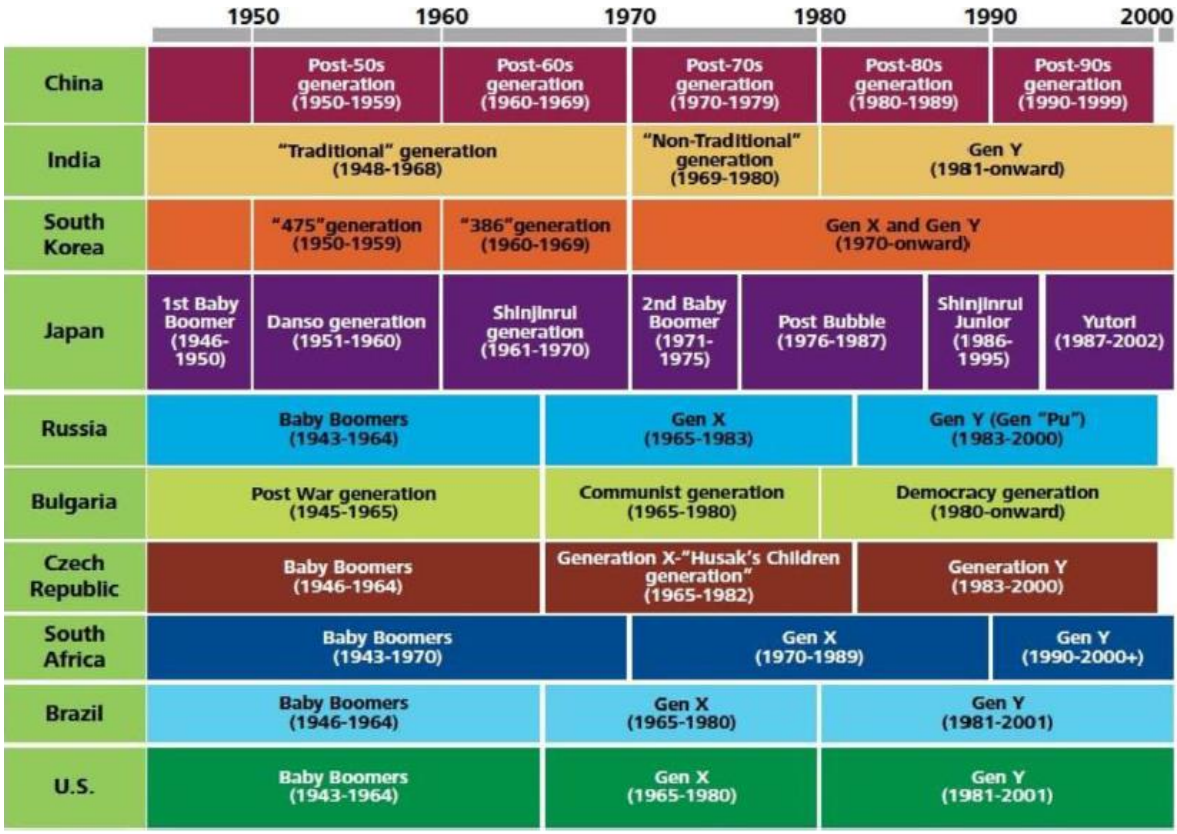
Řízení lidských zdrojů je samo o sobě velice podstatným a neodmyslitelným prvkem každé společnosti, neboť prostřednictvím této personální činnosti není pouhé definování pracovních úkolů a související odpovědnosti, avšak rovněž zabezpečení pravidelných analýz, předvídání a plánování potřeb a přání nových i stávajících zaměstnanců společnosti a také zajištění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vytváření vhodných pracovních podmínek včetně prosazování vhodného systému adekvátního hodnocení. Mimoto je údělem řízení lidských zdrojů také motivovat zaměstnance a pomáhat jim s plánováním jejich kariéry, rozvoje a růstu. Úkoly řízení lidských zdrojů se rovněž vztahují na podporu a pomoc zaměstnancům s řešením nikoli pouze pracovních nesnází, ale také osobního rázu, aby se tyto záležitosti neodrazovaly v práci a na výkonu zaměstnance. Výsledkem těchto skutečností by mělo dojít ke zlepšení kvality celkového pracovního života, zvýšení produktivity a efektivity zaměstnanců, zajištění nezbytné spokojenosti a celkového zlepšení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

2. Generace ve světě

V současné době dochází na pracovním trhu ke značným generačním střetům, jež silně ovlivňují strukturu, požadavky a očekávání, a to bez rozdílu ve všech společnostech a organizací. Je nezbytné, aby zaměstnavatelé dbali a adekvátně reagovali na tyto generační rozdíly a jejich specifika, rozdílné potřeby a nároky, neboť v opačném případě nebudou firmy schopny naplno využít nabízející potenciál a kvality svých zaměstnanců.

Žijeme ve světě, kde se prolíná hned několik generací, jež je možné graficky vidět na obrázku č. 1. Tyto generace lze definovat jako generace baby boomers, generace X a Y a nově také generace Z, jež je narozena po roku 2000, a tedy první generace, která nepoznala nic jiného než plně digitalizovaný a propojený svět. Generace neznající svět bez internetu, počítačů a mobilních telefonů. Těmto mladým lidem je v současné době maximálně 17 let a prakticky neovlivňují pracovní trh jako jejich následující generace Y, která nyní přebírá otěže světa.

Obrázek č. 1: Generace ve světě



Zdroj: Robin Terrell, MBA, JD, Gradua-CEGOS, s.r.o., 2015

Poválečná generace tzv. baby boomers je narozena přibližně od poloviny 40. let až do poloviny 60. let. Stále větší počet členů této generace překračuje 60 let věku a v současnosti se tito lidé dostávají do důchodového věku. Tato generace vyrůstala v bezpečných dobách ekonomické prosperity a konjunktury následující po 2. světové válce. Její život ovlivňovalo mocenské a neúměrné rozdělení Evropy na východ a západ. Tato generace oplývá pevnými morálními zásady, obdivuhodnou loajalitou k institucím, význačným respektem k autoritám jako žádná následující generace, optimistickým myšlením a ustáleným žebříčkem životních hodnot po celý svůj život. Z důvodu chybějícího uznání a jistot, jsou pro tuto generaci právě tyto vlastnosti rovněž nesmírně důležité. Starají se o své děti i vnoučata a pomáhají svým rodičům. (AkSen, 2017)

Následující generací po baby boomers nastupuje cynická a značně pesimistická generace X neboli také generace nazývána v České republice jako „Husákovy děti“. Tato generace narozená v letech 1965–1982 dospívá v negativně vnímané době z důvodu proběhnutí Studené války, nepříznivého stavu světové ekonomiky, zvyšující se rozvodovosti a matek samoživitelek, rozšiřující se sexuálně přenosných nemocí (AIDS apod.) a tvrdých drog. Období, ve kterém tato generace vyrůstala, nebylo zrovna ideálním podkladem pro správný a zdravý životní nadhled, nicméně zásluhou těchto vlivů si tato generace uvědomuje nezbytnou nutnost změny a potřebu vzdělávání pro své budoucí zaměstnání a práci. Tato generace je oproti té předcházející méně loajální, více zaměřená na individualismus a oplývá idealistickým přesvědčením. Jedná se o tvrdě pracující generaci, jež je pro ně klíčovým aspektem právě vydělávání peněz nežli sebenaplňující zaměstnání. (Robin Terrell, MBA, JD, Gradua-CEGOS, s.r.o., 2015)

Nejdiskutovanější a nejsebevědomější generací je právě generace Y, jež následuje po generaci X až do konce minulého století. Tato generace vyrůstala v prostředí neustálé chvály, zdůraznění její výjimečnosti a zásluhou této skutečnosti je tato generace spojována právě s velmi přehnanou sebedůvěrou, optimismem a narcistickými sklony. Avšak otázkou zůstává, zda je to zasloužené a oprávněné. V následující subkapitole je tato generace podrobněji představena a popsána pro lepší povědomí o této skupině mladých lidí.

2.1 Generace Y

Kdo je vlastně generace Y? Jde o generaci, která v poslední době nastupuje do zaměstnání a která v něm do deseti let bude převládat. V roce 2025 bude tato generace tvořit téměř 75 % světové pracovní síly. Za několik let bude mít tato generace zásadní vliv na rozhodování a působení ve společnostech a organizacích, neboť tato skupina lidí bude pravděpodobně zanedlouho na vedoucích pozicích, a tudíž zaujme klíčové postavení na pracovním trhu. (Horváthová a kol. 2016, s. 132)

Do této generace řadíme mladé lidí narozené po roce 1983 do konce dvacátého století. Tento časový mezník se posunuje až do poloviny sedmdesátých let. V roce 2010 dospěla tato generace do věku mezi dvaceti a třiceti lety a jedná se o lidi, jež se vesměs zapojili do pracovního procesu až v novém miléniu, a proto se o ní mluví jako o tzv. millenials (tisíciletnících). V každém případě je zřejmé, že generace Y bude vytvářet nepříliš vzdálenou budoucnost, a především na ni bude záležet, jak se společnostem bude v budoucnu dařit.

Stejně jako všechny přechozí generace má rovněž tato svá specifika, jež se svými požadavky, postoji a celkovými očekáváními od předešlých generací liší. Právě tyto odlišnosti zásadním způsobem ovlivňují vztah mezi zaměstnavateli. Generace Y je první generací, která vyrostla v obklopení moderními technologiemi, zatímco starší generace se teprve s novými technologiemi učila zacházet. Tato generace, jež se narodila po osmdesátých letech a vyrůstala s počítači, moderní televizí a internetem, se stala digitalizace pro generaci Y zcela přirozenou věcí jako je například voda či elektřina. Tento průkopový objev internetu, jež dokázal propojit lidi na celém světě měl na mladou generaci veliký vliv. Poprvé v historii bylo možné komunikovat v reálném čase, diskutovat, polemizovat a sdílet veškeré informace s lidmi z různých koutů světa. V době, kdy generace Y vyrůstala, se uklidnila světová politika i ekonomika. Sametová revoluce přinesla svobodu a demokracii, konec Studené války a konec vlivu komunismu. Všechny tyto skutečnosti ovlivnili generaci Y do takové míry, kterou nyní známe. Na rozdíl od předešlé generace X, která strávila celý život v depresi a bylo pro tuto generaci typické zpochybňování hodnot a kladení většího důrazu na individualismus, tak u této následující generace toto není vidno. Tato generace je spojována s rostoucím blahobytem a pestrostí životních stylů, nových směrů a s absolutně

jinými životními žebříčky hodnot. Generace bez životních jistot oplývající kreativitou, jež je jednou ze základních lidských vlastností důležitých v mnoha profesích, jako jsou konstruktéři, marketéři či designéři. U ostatních profesí je považována tato vlastnost spíše za nevhodnou, nicméně ve firmách nového typu je velmi žádaná a vyhledávaná a jejich cílem je, aby tato tvořivost byla u všech pracovníků povzbuzována, a to pomocí vizí, cílů a týmové spolupráce. A právě tato tvořivost v budoucích letech předběhne v mnohých směrech své konkurenty. (Toman, 2016, s. 20)

Hlavní atributy na žebříčku hodnot u generace Y je honba za štěstím a za plnění svých snů. Štěstí je všeobecný cíl bez ohledu na věk a doby a místa narození. Jediným rozdílem je způsob jeho dosáhnutí. Oproti generaci X nejsou peníze ani práce jednou z hlavních položek životních hodnot. Tito mladí lidé nežijí kvůli tomu, aby pracovali, avšak pracují, aby krásně a spokojeni žili. Chtějí zajímavé, naplňující a dobře placené zaměstnání, ve kterém se budou moci rozvíjet, a nikoliv vše obětovat. Je nezbytné podotknout, že tato generace nemá strach o ztrátu zaměstnání a v rámci plněná svých cílů se rovněž neostýchá říci si o zvýšení platového ohodnocení, což je rozdíl oproti generaci X, jež tak přímo nesmýšlí. Peníze tato generace nepovažuje za cíl, nýbrž jako prostředek dosáhnutí cíle a pro tento důvod se nikterak nebrání ani případnému zadlužení. Netouží šetřit, ale žít právě nyní a v tuto chvíli. Tudíž v rámci žebříčku preferencí se staví plat na nejnižších příčkách, a naopak na vrcholku je mít možnost v zaměstnání něco změnit. Ať už zažité postupy, firemní politiku či případná další zlepšení. Chtějí být vyslechnuti, mít pocit býti součástí dané společnosti. Vedle naplňujícího zaměstnání je pro generaci Y stejně tak významná nejen smysluplnost práce, ale rovněž spokojenost v osobním životě. Rodiče této generace jsou schopni snášet nespravedlnosti ve svém zaměstnání, jen aby si dost vydělali a mohli si pořídit dům, auto, kdežto nastupující generace nejde oklikou, avšak přímou cestou. Věří, že mohou být šťastní a spokojení přímo v práci. Věří, že štěstí a spokojenost nejsou pouze hodnoty, které by nám měli být povoleny, ale dopřány, a proto vznikl nový termín tzv. work-life balance[1], který přesně tuto myšlenku definuje. (Toman, 2016, str. 21)

[1] Work-life balance znamená skloubení pracovního a osobního života a snahu o dosažení rovnováhy v obou oblastech života.

Generace Y ve srovnání s generací X, kterou tvoří lidé narození před obdobím 1983, se obecně vyznačuje několika rozdíly, které jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Srovnání rozdílů návyků a postojů generace X a Y

Položka	Generace X	Generace Y
Klíčová hodnota	Práce	Spokojenost v osobním životě
Vnímání práce	Tvrdě pracovat	Pracovat, ale vnímat své limita
Stanovení podmínek	Nenáročnost na podmínky	Velká citlivost na podmínky
Osobní život a volný čas	Není upřednostňován před pracovním životem	Je upřednostňován před pracovním životem
Kariéra	Ambice profesně růst	Profesní rozvoj je jedna z možností
Přesčasy	Akceptace přesčasů	Work-life balance
Způsob komunikace	Využití tradiční formy komunikace a emailů	Využití sociální sítí
Vztah k nadřízenému	Nedůvěra v nadřízené	Otevřenost k nadřízeným
Postoj ke změnám	Negativní	Pozitivní
Ochota se zadlužovat	Menší	Větší
Motivace	Stabilita, jistota, odpovědnost	Rozvojové programy, flexibilní pracovní doba, kreativní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle vědecky podložených predikcí bude za deset let generace Y tvořit tři čtvrtiny pracovní síly a je nanejvýš očividné, že postoje a očekávání této generace budou určovat podmínky, které zaměstnavatelé vytvářejí. Nejdůležitější teze pro tuto generaci tedy jsou, aby je především práce bavila a zcela naplňovala.

Z pohledu personalistů, manažerů a nabírajících zaměstnavatelů je nezbytné odlišit přístup ke každé generaci zvlášť, neboť po workoholicích z generace Y přichází mladá, ambiciózní a nadšená generace Y. Pozitiva a negativa generace Y jsou poznamenány na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Pozitiva a negativa generace Y



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující generace Z, narozená po roce 2000, také začíná masově vstupovat na trh práce. Nyní této generaci může být maximálně 17 let a již nyní se s nimi setkáváme na pracovním trhu u brigádnických a dobrovolnických prací. Generace Z může uspět pouze tehdy, jestliže dokáže na sebe upoutat pozornost jako generace Y. V případě jejich úspěšného celosvětového vlivu mohou nejen utvářet vlastní pracovní prostředí, sdružovat zaměstnance na sociálních sítích, ale dokonce díky větší transparentnosti a vysoké dynamice mohou vytvořit i kompletní převrat pracovních předpokladů a podmínek, než na které jsme doposud zvyklí. Je nanejvýš pravděpodobné, že v následujících letech nebude důležité, zda a jaké máte auto a kde bydlíte, ale uspějete dle toho, jaký máte styl, s kým se přátelíte, jaká místa navštěvujete a jakou technologickou vychytávku používáte. Dle různých predikcí se očekává, že následující manažeři budou měnit pracovní prostředí v kvalitní, otevřené a kreativní prostory. Dále se očekává, že v budoucnu již nebudou žádní experti ani profesionálové na jednu konkrétní profesi, avšak každý bude ovládat vícero oblastí a předpoklad osmihodinové pracovní doby u jednoho zaměstnavatele nahradí částečné úvazky u různých zaměstnavatelů.

3. Nábor a výběr zaměstnanců

Nábor a výběr nových zaměstnanců jsou hlavní personální činnosti, jejichž kvalitní provedení jsou klíčová pro to, jak společnost a jakákoli organizace funguje a bude vypadat. V každém případě je důležité rozlišit nábor a výběr zaměstnanců, neboť termín nábor představuje stanovení předpisů, pravidel a postupů pro získávání nových zaměstnanců do dané společnosti či organizace. Zatímco výběr nových pracovníků znamená zejména již konkrétní a specifické rozhodování se pro jednotlivé kandidáty. Smysl náborového procesu je identifikovat a poznat správné adepty, talenty a potencionální pracovníky, jež budou v budoucnu ve společnosti pracovat. Cíle celkového a úspěšného náborového procesu včetně náboru a konkrétního výběru zaměstnanců představují především určení kritérií pro výběr pracovníka, dbání dostatečného objemu lidí cílové skupiny, kvalitního doporučení vhodných kandidátů a v neposlední řadě nastavení správné komunikace a spolupráce s daným manažerem, jenž hledá do svého týmu novou posilu. (Koubek, 2014, s. 93)

3.1 Etapy náborového procesu

Nábor představuje chronologický a logický sled činností, jež začíná zřejmou potřebou obsazení konkrétní pracovní pozice, pokračuje následným výběrem zaměstnance a končí adaptací nově přijatého zaměstnance. (Koubek, 2014, s. 94)

Náborový proces lze popsat sedmi etapami, jež formulují posloupné kroky až do samotné adaptace nově zaměstnaného pracovníka.

1. Žádost manažera na prázné místo a doplnění do týmu.
2. Zadání náboru zaměstnance se specifikacemi koho přesně hledáme (konkretizace cílové skupiny), na jakou pozici daného člověka hledáme a s uvedenými konkrétními požadavky na kandidáta v rámci zjištění případných preferencí a požadovaných zkušeností a dovedností manažera.
3. Realizace daného náboru prostřednictvím vystavené inzerce či za využití jiných metod a nábrových technik. Během této etapy probíhá rovněž neustálá a nezbytná komunikace s uchazeči a potencionálmi zaměstnanci prostřednictvím které lze odhalit případné nedostatky či nesplňující kritéria.

4. Předvýběr kandidátů, jež umožňuje vyselektovat nevhodné a nevyhovující kandidáty dle požadovaných kritérií a omezit množství uchazečů na nezbytné minimum, které manažera nebude časově zatěžovat z důvodu probírání se velkého počtu zájemců a nekvalitních uchazečů. Tato etapa se využívá především u určitých pracovních pozic, na které se hlásí větší objem uchazečů a jež by mohl manažera značně časově zatížit.
5. Doporučení adekvátních a vhodných kandidátů manažerovi, jež má hlavní rozhodující slovo při posouzení a zohlednění doporučených kandidátů, neboť manažer je ten, jež si hledá nového člověka do týmu a bude s ním dennodenně pracovat a komunikovat.
6. Výběr cílového počtu kandidátů.
7. Příprava a přijetí zaměstnance do pracovního poměru. (Koubek, 2014, s. 95)

Po náborovém procesu a celkovém výběrovém řízení následuje nezbytná adaptace pracovníka, jejímž smyslem je usnadnění a umožnění nového zaměstnance zorientovat se v novém prostředí a pomoci rychlému a bezproblémovému začlenění se do společnosti a nového týmu spolupracovníků, jež je důležité pro zajištění adekvátního a efektivního pracovního výkonu v následujících obdobích v novém zaměstnání.

3.2 Zásady kvalitního výběru zaměstnanců

Úlohou výběru zaměstnanců a nových kolegů je rozpoznat, který z daných uchazečů o nabízenou pracovní pozici, shromážděný během procesu získávání nových spolupracovníků a prošlý nezbytným předvýběrem, bude s největší pravděpodobností nejlépe vyhovovat a disponovat nejen požadavkům pracovního místa, avšak také přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu, skupině, celému oddělení i organizaci a bude přispívat k vytváření žádoucí kultury, atmosféry a příjemnému prostředí na pracovišti. (Koubek, 2015, s. 166)

Posuzování uchazečů o jejich vhodnosti pro obsazovanou danou pracovní pozici probíhá nejen z hlediska povahy pracovního místa, ale také dle osobnostních charakteristik zaměstnance, jenž je klíčové při výběru nových zaměstnanců. Většina pracovníků, personalistů i nabírajících manažerů se nikdy neučila, jak pořádně a kvalitně vést přijímací

pohovor a správně jednat při posuzování kandidátů. Nicméně způsob vedení pohovoru je celkem prostý a intuitivní. V prvním řadě je vhodné sestavit kontrolní seznam s napsanými otázkami, na které se při pohovoru zaměřit a stanovit si požadavky obsazovaného pracovního místa z důvodu odborné způsobilosti pracovníka. (Koubek, 2015, s. 167)

Nejprve je dobré směřovat otázky týkající se praxe a pracovních zkušeností kandidáta a jejich relevance pro místo, které se chystá nabírající obsadit. Zjišťovat, jaké typy problémů v předešlých zaměstnání řešil a s jakým úspěchem, a poté jakým směrem je nasměrována kariéra kandidáta, resp. zjištění také kandidátových klíčových a významných bodů jejich kariéry. Další sada otázek zkoumá úroveň kandidátových odborných znalostí a dovedností požadovaných na danou pozici (ekonomické, jazykové apod.). Třetí oblast je očekávání kandidáta, představy o nové pozici a její náplni práci. Otevřenými otázkami je možné zjistit, co by bylo na nové pozici nejtěžší a naopak, čeho by chtěl kandidát dosáhnout na nové pozici a případně, které zkušenosti z kandidátovy praxe by na dané pozici využil. Dále je dobré se zaměřit na otázky zkoumající motivaci, a to otázky směřující na důvody, proč se na danou pozici kandidát přihlásil, a co kandidáta na této nabídce nejvíce zaujalo. Zjistit, jakou míru volnosti a kontroly by na dané pracovní pozici nejlépe vyhovovala, zda kandidátovi vyhovují spíše krátkodobé, dlouhodobé, samostatné či týmové úkoly a snažit se prohlédnout, co je pro kandidáta nejdůležitější, aby byl v práci spokojen. V neposlední řadě jsou to otázky týkající se osobnostních charakteristik a sebehodnocení kandidáta a zjištění s jakými spolupracovníky nejraději pracuje, a naopak s kterými si zcela nerozumí. Zjištění silných a slabých stránek kandidáta, zda dokáže kandidát přijmout zpětnou vazbu a jestli pracuje na zlepšení či odstranění případných rezerv. Dále je vhodné posoudit kandidátovy odpovědi na otázky vztahujících se na to, jaké by měl mít člověk hlavní schopnosti, vlastnosti a dovednosti, aby uspěl na pozici, o kterou se kandidát uchází. Všechny zmíněné oblasti jsou nanejvýš důležité a bezesporu velmi nápomocné, aby zaměstnavatel a rovněž ucházející pracovník naplnili svá očekávání.

Nikdo nesmí předpokládat, že rozumí tomu, co uchazeč nabírajícímu člověku říká, dokud se o tom sám nepřesvědčí. Je nezbytné, aby náborář, personalista, nabírající manažer do svého týmu či kdokoliv jiný, kdo nabírá nového člověka do svého zaměstnání, dbal několika pravidly. Klíčovým pravidlem každého tazatele je užívat otevřené otázky začínajícími slovy *kdo, kdy, kde, jak, proč a co*, aby tazatel, respektive v tomto případě

zaměstnavatel získal, co nejvíce informací. (Tracy, 2001, s. 47) Mezi vyhovující otázky je možné zařadit například:

1. Co Vám nejvíce stálo v cestě na Vaší profesionální dráze?
2. Za co jste nesl zodpovědnost ve svém posledním zaměstnání?
3. Proč jste tu práci vzal a jak dlouho jste s ní byl spokojen?
4. Co se Vám na vaší poslední práci nejvíce líbilo?
5. Jak se Vám dařilo naplňovat profesní cíle?

V případě, že náborář anebo nabírající manažer bude dbát těchto několika výše zmíněných pravidel, je nanejvýš pravděpodobné, že danému zaměstnavateli se podaří nabrat kvalitního a motivovaného člověka a každý zaměstnavatel ví, že o úspěchu společnosti rozhodují právě lidé, kteří v ní pracují.

4. Stanovení požadavků a očekávání

Mezi nejdůležitější předpoklad a zároveň podmínku prosperity každé společnosti je, aby zaměstnanci disponovali určitým potenciálem. Potenciál je možné definovat jako schopnost dostát požadavkům a nárokům práce vyplývající z pracovní pozice a zároveň úspěšně obstát i na vyšších postech, než je současná pozice. Nicméně potenciál zaměstnanců se velice těžko popisuje, a ještě hůře zjišťuje. Pro každou společnost jsou navíc významné zcela odlišné aspekty definující tento žádoucí potenciál. Některé přístupy vymezují potenciál jako součást podpůrných vlastností a charakteristik, mezi které jednoznačně patří sociální a emoční inteligence, ambice i vnitřní hodnotový systém a jiné přístupy zastřešující ideální předpoklady zařazení do nástupnického programu uvnitř společnosti. V každém případě je podstatné, aby pracovník nebyl schopen pouze plnit, co se od něj vyžaduje, ale očekává se, že by měl především chtít.

Poznání požadavků práce vycházejících z pracovní pozice a z konkrétních charakteristik daného pracovního zařazení či pracovního místa je stejně významné jako znát požadavky vyplývající z firemní kultury a charakteristik společnosti. Splnění obou oblastí zapříčiňuje pozitivním způsobem buď vzájemnou spokojenost či v horším případě nastávající nesplněná očekávání důležitá pro správné fungování společnosti. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 102)

Nároky vyplývající z chodu pracovních požadavků, resp. pracovní pozice se vztahují ke schopnostem například ochotou delegovat, zvládat plánovat i organizovat a oplývat důležitou schopností správného rozhodování a řádného vystupování vůči ostatním. Dále jsou zapotřebí vědomosti, což je nezbytné vzdělání a jiné konkrétní znalosti ku příkladu cizích jazyků, počítačových znalostí a jiných speciálních metod. V neposlední řadě jsou význačné náležité zkušenosti a dovednosti daného zaměstnance jako je rozsah zkušeností v oblasti řízení pracovníků či objem zkušeností v rámci dané pracovní činnosti. Na druhé straně požadavky vyplývající ze specifik společnosti se vztahují na konkrétní faktory organizace odvíjející se z předmětu a náplni pracovní činnosti, firemní politiky, specifických způsobů vedení lidí a výlučného firemního systému společenských a rovněž organizačních norem. Mezi tyto požadavky jsou velmi důležité nejen sociální požadavky, do kterých spadá oblast osobnostních charakteristik jako jsou schopnosti týmové spolupráce, samostatnost,

spolehlivost, cílevědomost, stresová odolnost a dovednost přijímat odpovědnost za jiné pracovníky a druhé lidi, nýbrž také požadavky měnící se dle specifik a zaměření organizační politiky, kultury, managementu i nastavených cílů společnosti, jež se dle předmětu zájmu, dynamiky organizace, velikosti, původu i rozdílnými přístupy společnosti odlišují. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 103)

4.1 Psychologická smlouva

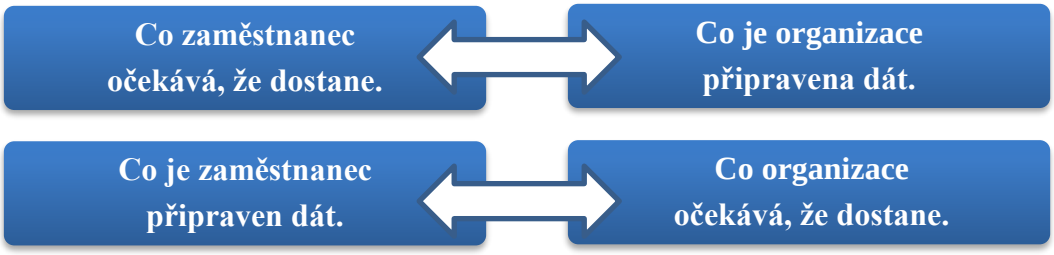
Pro správné a optimální fungování společnosti je nezbytné zohledňovat nejen projevující se postoje, hodnoty a emoce ze strany zaměstnavatele, ale je rovněž potřebné tyto skutečnosti zohledňovat také ze strany zaměstnance, aby mohl nastat vzájemný soulad mezi oběmi navázanými stranami.

Zaměstnanecký vztah je klíčovým znakem všech stránek řízení lidí. Tvoří unikátní kombinaci víry zaměstnance a zaměstnavatele a jejich vzájemná očekávání, což v podstatě vyjadřuje psychologická smlouva. (Armstrong, 2007, s. 201)

„Psychologická smlouva je soubor, vzájemných, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnanci. Psychologická smlouva je spíše mlčky předpokládaná a ze souvislostí, zkušeností či zvyků vyvozovaná záležitost, než co by bylo nějak stanoveno či dohodnuto.“ (Armstrong, 2011, s. 54)

Jak je ukázáno na obrázku č. 3 je zřejmé, že v rámci psychologické smlouvy lze definovat čtyři typy očekávání během kterých lze dojít buď ke shodě anebo k neshodě obou stran.

Obrázek č. 3: Psychologická smlouva a stanovení vzájemných očekávání



Zdroj: Vlastní zpracování, Branham, 2009, s. 46.

Jedná se o soubor interpretující vzájemná očekávání, vnímaní povinností a akceptované sliby a závazky mezi jedinci samými a jinými lidmi, s nimiž navzájem počítají a spoléhají. Psychologická smlouva vytváří emoce a postoje, jež podněcují, formují a usměrňují chování a je nezbytná pro stálé a harmonické vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jednodušeji řečeno v případě organizace představují strany psychologické smlouvy pracovníci, zákazníci, manažeři, zaměstnavatelé anebo také organizace jako celek, jež mají tyto strany zaměstnaneckého vztahu (zaměstnavatel a zaměstnanec) na určité konkrétní záležitosti odlišné pohledy a názory. Psychologické smlouvy mají reciproční a také dynamickou stránku, nelze ji podrobně vyjádřit, neboť se v průběhu času neustále vyvíjí a během doby se do smluv zařazují různé aspekty sociální i emocionální roviny a také nově vzniklá očekávání, jež se odvíjí od vývoje loajality zaměstnavatele k zaměstnanci. (Armstrong, 2007, s. 201)

V idealistickém pojetí by ideální pracovní smlouva obsahovala komplexně a konkrétně vypsaná očekávání jak zaměstnavatele, tak také zaměstnance. V současné době tomu tak není. Typické smlouvy obsahují specifické podmínky, zásady a závazky obou smluvních stran bez zkonkretizování očekávání, jež by znatelně a pozitivně ovlivnila nastavenou psychologickou smlouvou mezi stranami zaměstnaneckého vztahu. Nicméně z důvodů proměnlivosti podnikového prostředí, limitujících individuálních podmínek a omezené racionality je téměř nemožné tato očekávání do smluv specifikovat. Pojem racionalita definuje přesvědčení, dle jakých se lidé snaží racionálně jednat, avšak v měřítku, jakém to dělají, jsou omezena emocionálními reakcemi podle situací, ve kterých se vyskytují. (Armstrong, 2007, s. 202)

Je tedy zřejmé, že psychologická smlouva postrádá formu typické formální smlouvy, neboť se zpravidla nejedná o psanou smlouvu, nýbrž tato smlouva mlčky vyhodnocuje a interpretuje stav zaměstnaneckého poměru.

Psychologickou smlouvu je také možné chápat jako prostředek k pochopení a zodpovězení na dvě základní otázky, jež si každý jedinec při zvažování o nástupu do nového zaměstnání pokládá. První otázka zní: „Co racionálně mohu od společnosti očekávat?“ a druhá otázka je již zaměřená nad dedukcí „Co by bylo racionální a rozumné, aby v opačném případě společnost očekávala ode mě, abych svou přítomností přispěl?“ Ovšem je zcela

nepravděpodobné, že psychologická smlouva a zaměstnanecký poměr budou někdy oběmi stranami, zaměstnance a zaměstnavatele, naprosto pochopeny. (Armstrong, 2009, s. 131)

Pilíře zaměstnaneckého poměru vytyčené v psychologické smlouvě ze strany zaměstnance budou zohledňovat především aspekty slušného, zásadového a spravedlivého chování, prostor a příležitosti pro seberealizaci, podnětnou práci výměnou za vysoké nasazení a požadovanou produktivitou, jistotu pracovního místa, příležitosti osobního rozvoje a kariérního růstu, nastavenou důvěru v plnění domluvených slibů a pocitu autonomie a angažovanosti v organizaci. Kdežto požadavky z hlediska strany zaměstnavatele, resp. ze strany organizace mají zpravidla stránku ekonomickou, do které spadají obsahové aspekty pracovního zařazení, tak finančního ohodnocení. Dále do nároků této strany zaměstnaneckého vztahu řadíme společenské požadavky týkající se práv a povinností pracovníka a daného podniku, a nakonec požadavky etické, jež zastřešují způsoby jednání a komunikace, například udržení a neprozrazení firemních tajemství a veškeré požadavky, které nejsou v pracovní smlouvě uvedeny, ale jsou zpravidla součástí podnikové kultury. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 161)

Vytvoření a udržení pozitivní psychologické smlouvy je třeba brát vážně, neboť je důležitá pro správné fungování organizace, oddanosti a loajality zaměstnance organizace. Je rovněž spojená s mírou vzájemné spokojenosti, lepšími zaměstnaneckými vztahy a ochotou plnění nastavených cílů organizace. V rámci správného nastavení a pochopení psychologické smlouvy je nezbytné dbát reálného a skutečného očekávání, co zaměstnanci mohou poskytnout organizaci a co na oplátku organizace poskytne jim. Řízení lidských zdrojů musí klást větší důraz na spravedlivý systém odměňování pracovníků, možnosti vzdělávání a rozvoje, povýšení a kariéry a zvyšování odpovědnosti pracovníků, jež přispívá k pozitivní psychologické smlouvě. Jedním z neméně podstatných bodů je také jednoznačně považovat zaměstnance za partnery nikoliv za pouhé podřízené a spoléhat spíše na vzájemný souhlas neboli konsensus než využívat koncept cukr a bič za pomocí neustálé kontroly a nátlaku na zaměstnance.

4.2 Očekávání náborářů a nabírajících manažerů

Očekávání personalistů a nabírajících zaměstnanců do svého týmu se dle dané společnosti a organizace zcela odlišují. Nicméně zpravidla u zaměstnavatelů existuje objektivní zaměření na několik klíčových bodů, jež jsou následující:

1. Mít jasnou a přesnou představu, čeho má pracovník na dané pozici dosahovat.
2. Musí znát schopnosti a dovednosti, které pracovníka k těmto výsledkům dovedou.
3. Mít vizi osobních charakteristik ideálního pracovníka na dané pozici. Jak zapadne do týmu a jak bude vycházet s ostatními.

Tyto tři aspekty jsou nejdůležitější při nabírání nového zaměstnance, aby se očekávání ze strany zaměstnavatele uskutečnila. Je tedy velice podstatné promyslet si, co přesně se od člověka na dané pozici očekává, aby se psychologická smlouva naplnila. Čím jednoznačněji si nabírající stanoví požadované výsledky a určí potřebné dovednosti, tím snadněji určí toho nejlepšího a nejvhodnějšího uchazeče. (Tracy, 2001, str. 27)

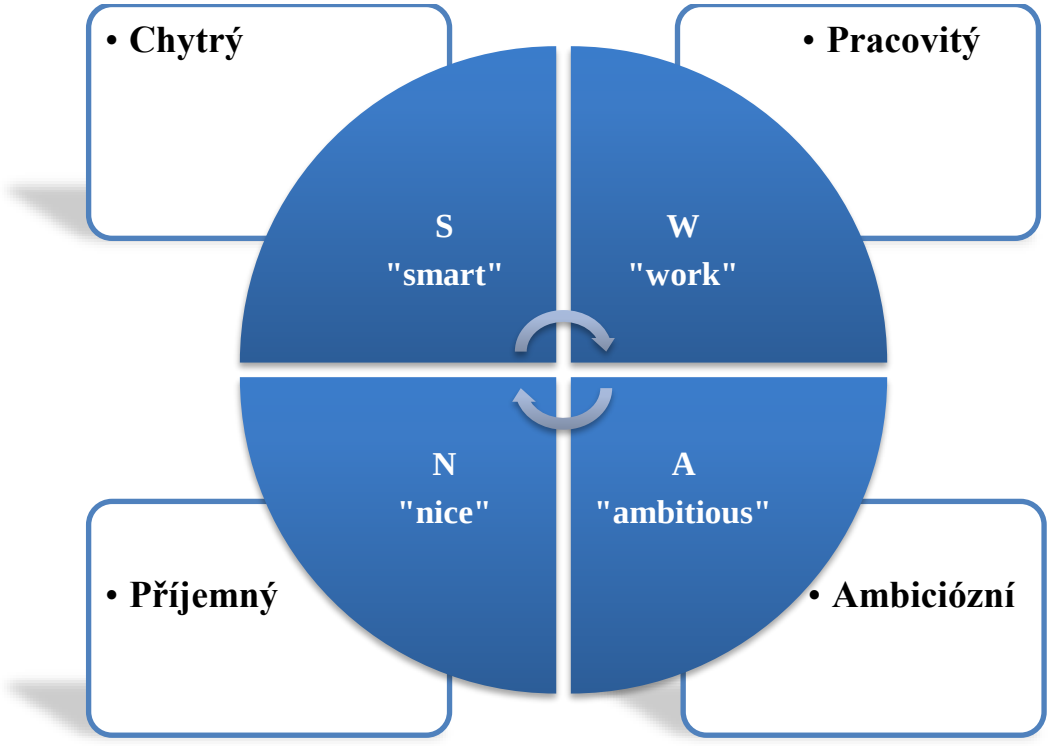
Obvykle pomáhá naplnění očekávání také zhodnocení předešlých zkušeností uchazeče. Dbát ohledy i na to, co už v životě dokázal, než co si myslí, že dokáže, když dostane šanci se předvést, co v něm dřímá. Avšak skutečnost je taková, že stále některé společnosti vybírají nové zaměstnance dle povahy, postojů a názorů s tím, že v žádaných a nezbytných dovednostech vybraného uchazeče vyškolí. Tento přístup samozřejmě špatný není, ale v případě, že zaměstnavatel hledá opravdu ty nejlepší nové lidi, pak by měli v každém případě požadovat jistou úroveň prokazatelných schopností.

Pro správná rozhodnutí při výběru nových zaměstnanců je nakonec důležité ujasnění si, jaké vlastnosti by měl mít ideální kandidát. Zda se zaměřit se na poctivého, optimisticky a pozitivně naladěného pracovníka se spoustou energie, schopností soustředění a s otevřenou myslí či nenáročného, tvrdě pracovitého a výkonného pracovníka, od něhož je požadavek pouze bezmyšlenkovitě plnit úkoly a více se nedoptávat.

V neposlední řadě je potřeba se ujistit, že se nejedná o nereálně vytvořené místo a danou pozici je možné zvládnout jedním zaměstnancem. V případě, že požadovanou práci nelze odvádět v náležité kvalitě a jsou na ni potřeba dva různí pracovníci s jinými vlastnostmi a dovednostmi, může se stát, že bude zaměstnavatel hledat v dohledné době nového zaměstnance. Jinými slovy řečeno, očekávání zaměstnavatele se neshoduje s očekáváním zaměstnance a psychologická smlouva je narušena.

Při stanovení očekávání ze strany zaměstnavatele existuje jednoduchá pomůcka, kterou lze již při pohovoru využít. V angličtině se nazývá „Swan Formula“, neboť s ní přišel personální manažer John Swan a ve svém jménu k jednotlivým písmenkům přiřadil čtyři základní vlastnosti, o které zaměstnavatel stojí a měl by očekávat u svého zaměstnance. Tyto vlastnosti jsou zobrazeny na obrázku č. 4. Pro zapamatování lze použít i český výraz pro tuto formuli a to „Příjemné PrAChy“. (Tracy, 2001, s. 48)

Obrázek č. 4: Čtyři základní vlastnosti vyhledávané u kandidátů



Zdroj: Vlastní zpracování, Tracy, 2001, s. 48.

4.3 Očekávání ze strany uchazečů

Očekávání ze strany uchazečů zcela závisí na generaci, do které uchazeči spadají, neboť očekávání generace Y a generace X jsou zcela rozdílná a je třeba na to brát zřetel. Obecně se dá říci, že generace Y očekává, že bude mít dostatek času na dovolenou, na svůj soukromý život a bude dostávat častou konstruktivní zpětnou vazbu kdykoli bude třeba a nikoli pouze v případě vzniklého konfliktu či nesrovnalostí. Mít možnost absolvovat prezenční i on-line školení, která mohou plnit podle svého vlastního tempa oproti generaci X, která dává přednost rigidnímu prezenčnímu školení a poskytnutí přednášek v učebnách jako tomu je ve školských prostorách. Mezi další odlišné aspekty patří způsob povýšení, jež u generace Y je založeno čistě na výkonu a produktivity zaměstnance, kdežto u generace X závisí spíše na zkušenostech. Posledním aspektem, jež se dle generace do značné míry odlišují je kontrola nad prováděnou prací, kterou generace Y nevyžaduje a očekává spíše vzdálený dohled, zatímco u starší generace je předpokládaný pozorný dohled nad vykonávanou činností vyplývající z pracovní pozice.

V každém případě ne všechny vzniklé nesoulady a nepochopení se objevují dle generačních rozdílů. Existují i takové požadavky a očekávání ze strany zaměstnance, jež jsou zcela nezávislé a zároveň vyžadující pro pochopení psychologické smlouvy.

Zaměstnanci od svého zaměstnavatele a nabízené práce očekávají odpovídající chování a ocenění za svou práci a podařené úspěchy. Dále pracovní prostředí bez vyskytujících se předsudků a nabízející podmínky pro otevřené a konstruktivní konverzace a poskytnutí všech potřebných informací a prostředků pro adekvátní a úspěšný výkon práce a náležitou produktivitu. Dále také vytvoření prostoru pro možnost dalšího učení a vzdělávání a vytvoření podmínek a příležitostí pro práci na svém seberozvoji. V neposlední řadě adekvátní a odpovídající plat a nastavení odměn podle skutečně docílených požadovaných výsledků. (Branham, 2009, s. 48)

4.4 Dopady z nesplněných očekávání

Obecným tvrzením je, že většina manažerů pevně věří, že podání výpovědi ze strany zaměstnance je z důvodu takového, že jejich zaměstnanci jsou přetaženi jiným zaměstnavatelem nabídkou vyššího platu nebo lepší příležitostí, zatímco téměř stejná masa zaměstnanců tvrdí, že je přiměly odejít právě nepeněžní faktory.

Dále jsou tací, kteří neřeší spokojenost svých zaměstnanců a prohlašují, že lidé prostě přicházejí a odcházejí nebo se hlásí na oddělení lidských zdrojů a vedení firmy, že nemohou očekávat, že udrží každého a napořád. Dle jejich názoru lidé zpravidla dostávají lepší nabídky, a proto odcházejí. Otázkou zůstává, zda je tomu opravdu tak. Všechna tato tvrzení jsou bezesporu na základě zdravého realistického mínění, nicméně většina současných manažerů povýšila na vedoucí pozice právě ve 20.století, kdy na trhu existoval přebytek pracovní síly z generace „baby boomers“. Až nyní v současné době panuje boj o talenty. Nabídka pracovních míst převyšuje poptávku neboli počet volných pracovních míst převyšuje počet pracovníků hledajících nové zaměstnání, a proto v dnešní době v případě odchodu zaměstnance nastává problém v naleznutí kvalitní náhrady oproti minulým letům.

Dopady z nesplněných očekávání mohou vyústit až k nežádoucím odchodům zaměstnanců, jež mohou mít nepříznivý dopad na celkovém fungování společnosti. Mezi časté odchody zaměstnanců bezpochyby řadíme právě nepochopení a porušení psychologické smlouvy ze strany společnosti, mezi které lze zařadit:

- Rozdíl mezi slíbeným a skutečně nabízeným platem, bonusem či rozsahem zaměstnaneckých výhod a benefitů.
- Neposkytnutí adekvátního a relevantního tréninku, vzdělávání a rozvoje.
- Nemožnost kariérního růstu, například ve spojení se slíbeným kariérním postupem v případě dobrého ročního hodnocení.
- Nedodržení slibu jistoty zaměstnání, například nastavením pracovní smlouvy na dobu určitou či jakékoli nedodržení závazku o udržení pracovního místa.
- Změnou povahy a náplně pracovní pozice či zařazení zaměstnance, jež neodpovídá domluveným stanovám, například v rámci angažovanosti a spolupráce na firemních projektech či slíbení určité samostatnosti a odpovědnosti.

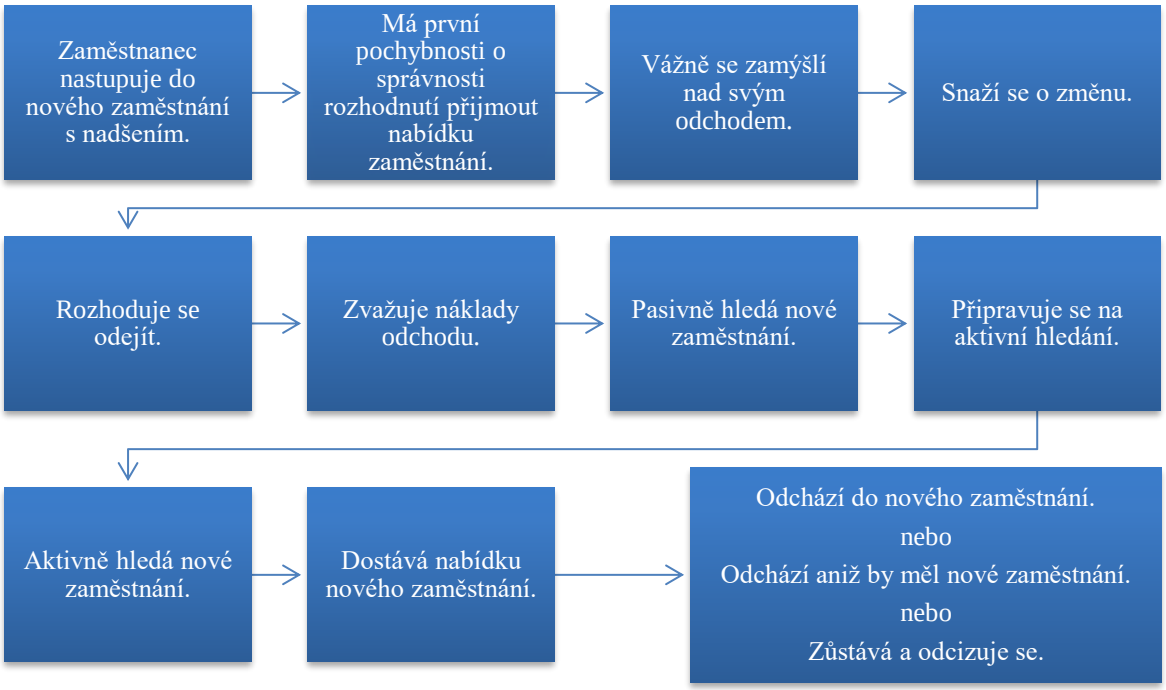
- Nesplnění slibu ohledně další možné expanze a rozšíření společnosti, neboť zaměstnanci jsou získáváni také prostřednictvím příslibu práce v dynamické a rostoucí společnosti, kdežto strategie a prostředky dané organizace tomu zcela neodpovídají. (Urban, 2010, s. 100)

4.4.1 Proces odcizení

Pochopení povahy odcizení zaměstnanců nám pomáhá zjistit, jak můžeme proces odcizení narušit a získat tak zpět zaměstnance v různých fázích jejich rozhodovacího procesu. V rámci procesu odcizení zaměstnanců je nezbytné si uvědomit, že fluktuace zaměstnanců není jednofázová ani jednorázová událost, nýbrž proces odcizení, jež může trvat dny, týdny, měsíce, a v horším případě dokonce i roky. (Branham, 2009, s. 24)

Tento proces nastává, jakmile si zaměstnanec uvědomí, že jeho prvotní očekávání při nástupu do nového zaměstnání se zcela liší od reality. Důvodů může být několik. Od nezaškolení do problematiky, nezájem od kolegů a přímého nadřízeného či neposkytnuté potřebné podpory. Přestože již na počátku své nové kariéry zaměstnanec pociťuje bezmoc a nenaplněná očekávání, tak se zpravidla stává, že zaměstnanec s okamžitou výpovědí vyčkává, neboť má naději na zlepšení své dosavadní situace, je loajální, zvažuje pro a proti svého rozhodnutí nástupem do nového zaměstnání. Jestliže se během následujících dní, týdnů či několika měsíců neobjeví zvrat, zaměstnanec začne být negativní, bude vysílat rané signály odcizení a začne přemýšlet nad svou oddaností společnosti. Uvědomí si, že zaměstnání neodpovídá tomu, co mu bylo přislíbeno a započne proces odcizení, jež ukazuje obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Procesní kroky od odcizení po odchod zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování, Branham, 2009, s. 25.

Proces odcizení lze spustit několika významnými událostmi, jako jsou například:

- Pracovní náplň neodpovídá tomu, co bylo zaměstnanci řečeno, popř. slíbeno.
- Překvapivě špatné hodnocení práce.
- Konflikty na pracovišti.
- Přidělené podřadné a ponižující úkoly a požadavky.
- Odmítnutí žádosti (například o volno z rodinný důvodů apod.).
- Zaměstnanci je přiřazeno jiné působiště či oddělení.
- Zaměstnanec se setká se sexuálním obtěžováním.
- Zaměstnanec se setká s rasovou diskriminací, šikanou[2] či přímo mobbingem[3] nebo bossingem[4].
- Neočekávaně nízké anebo téměř žádné navýšení platu.

[2] Šikana je obecný pojem, jež označuje nejrůznější formy nerovného zacházení.

[3] Mobbing je termín, který se používá pro označení šikany na pracovišti, např. mezi spolupracovníky.

[4] Bossing je termín, jež využíván pro šikanování podřízeného ze strany nadřízeného.

- Zaměstnanec si uvědomí anebo zjistí, že dostává nižší plat ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávající stejnou práci. (Branham, 2009, s. 25)

4.4.2 Proces uvažování o odchodu

U procesu uvažování o odchodu ze zaměstnání existují zpravidla dvě rozdílné fáze projevování. První z nich je stádium, během kterého zaměstnanec o odchodu uvažuje a rozhodne se tak. Je typické, že loajální zaměstnanci, ač jsou sebevíc demotivovaní, tak čekají třeba rok v naději, že se něco změní a nahlíží na situaci značně pozitivně. Druhé stádium se týká již následné doby po procesu úvah a je to doba mezi rozhodnutím definitivně opustit společnost a jejím skutečným odchodem. Je očividné, že v druhém období už není tak snadné přemluvit a ovlivnit zaměstnance a přetáhnout ho na svoji stranu, a tudíž je velice důležité zasáhnout včas, již na počátku prvních náznaků projevu nespokojenosti, odcizení a uvažování o odchodu ze zaměstnání. (Branham, 2009, s. 28)

4.4.3 Důvody odchodu zaměstnanců

Mezi důvody odchodu zaměstnanců patří řada nesplněných očekávání, nesplněných slibů či proběhnutých konfliktních situací, jež zaměstnance natolik poznamenaly a demotivovaly, že se rozhodli ze společnosti odejít. Avšak proč by nás vlastně měly důvody odchodu zaměstnanců zajímat? Odpověď je jednoznačná a týká se vynaložených nákladů v podobě existující nekonečné fluktuace a náklady spojené s neustálým vyhledáváním, nabíráním a zaškolením nových zaměstnanců. Přičemž se odhaduje, že průměrné náklady ztráty jednoho zaměstnance mohou dosahovat až do výše jeho ročního platu, což v přepočtu s násobkem dalších odcházejících zaměstnanců činí obrovskou částku, jež razantně nákladově zatěžuje danou společnost. (Branham 2009, s. 18)

Pan Leigh Branham (2009) představuje hlavních sedm skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí ze společnosti. Ač se jedná o několik let staré poznatky, je důležité podotknout, že ani o osm let později se tyto důvody odchodů nikterak nezměnily a jsou stále klíčovými faktory, na které by se v jakékoli době společnosti měly zaměřit. Mezi tyto skryté důvody patří následující okolnosti:

1. Práce nebo pracovní místo nesplňují požadovaná očekávání.
2. Neporozumění a nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem.
3. Chybějící koučování a podávání zpětné vazby.
4. Příliš málo příležitostí a možností kariérního růstu a k dalšímu případnému povýšení.
5. Pocit demotivace a nedostávající dostatečné ocenění a uznání.
6. Neustálý stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi soukromým a pracovním životem.
7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení společnosti.

5. Shrnutí teoretické části

Jak již bylo v úvodu řečeno, předmětem této diplomové práce je analýza očekávání uchazečů generace Y při nástupu do mezinárodní společnosti. Aby bylo dosaženo hlavního vymezeného cíle, bylo nezbytné se nejprve zaměřit na komplexní zmapování dané problematiky.

V první části byla představena koncepce řízení lidských zdrojů a přiblížena související struktura včetně popisu klíčových úkolů této koncepce současné personalistiky zastřešující hladký a efektivní chod každé společnosti. Následně byly popsány jednotlivé generace ve světě a dopady střetů těchto generací na pracovním trhu, jež silně ovlivňují strukturu, požadavky a očekávání uchazečů i zaměstnavatelů ve všech společnostech. V rámci tohoto úseku teoretické části byla s větším důrazem vylíčena novodobá generace Y, která je v současné době jedna z nejdiskutovanějších generací, a to z důvodu masového nástupu do zaměstnání a oplývající zcela odlišnými očekáváními, požadavky i hodnotami. Poté byl celkově popsán nábor a výběr zaměstnanců, jež se řadí mezi podstatné činnosti každé organizace důležité pro získání kvalitních a motivovaných zaměstnanců, jenž tvoří jádro každé úspěšné společnosti. V poslední kapitole teoretické časti byly diskutovány požadavky a očekávání ze strany zaměstnavatele a rovněž ze strany uchazeče, jejichž správné porozumění je důležité pro správné a optimální fungování každé společnosti. V rámci této kapitoly byla rovněž vysvětlena psychologická smlouva a z důvodu jejího častého nepochopení byly představeny důsledky, respektive dopady z nesplněných očekávání, jež zapříčiňují odchody zaměstnanců ze společnosti. V rámci nenaplnění vzájemných očekávání byly představeny možné důvody odchodu zaměstnanců a popis procesu odcizení a procesu uvažování o odchodu zaměstnání, jež zapříčiňují ztrátu kvalitních zaměstnanců včetně zkoumaných pracovníků generace Y.

V další části diplomové práce bude zpracována její metodologická a praktická část, ve které bude komplexně popsán a rozebrán daný výzkum, strategie a zvolené metody výzkumu. Poté budou následně výsledky výzkumu zhodnoceny a zároveň budou pro vybranou společnost představeny navrhnuté změny a relevantní doporučení.

METODICKÁ ČÁST

V metodické části práce bude popsán a charakterizován předmět a cíle práce, resp. hlavní cíl a dílčí cíle. Dalším obsahem této kapitoly je metodika výzkumného šetření, metoda sběru a analýzy dat, výběr a popis zkoumaného vzorku a popis metodického postupu výzkumu, jež je důležitý při řešení a naplnění stanoveného cíle.

6. Předmět a cíl práce

Předmětem výzkumu mé diplomové práce je analýza očekávání generace Y a očekávání zaměstnavatele při obsazování pracovních pozic. Praktická část je následně realizována ve vybrané mezinárodní společnosti.

Cílem mé diplomové práce je zjištění vzájemných očekávání, a to mezi vybranou společností a kandidáty ucházející se o práci do této společnosti a narozené ve věkovém rozmezí 1983–2000 neboli potencionální zaměstnance spadající pod generaci Y. Výzkum této diplomové práce má explanační charakter a je zaměřen na vysvětlení zkoumaných jevů, odůvodnění fungování a chování zkoumaných stran. Zjištěné informace přispějí k pochopení obsahu psychologické smlouvy mezi vybranou společností a uchazeči generace Y. Psychologická smlouva se v průběhu času velice mění, a to dle vývoje očekávání zaměstnanců i společnosti. Při jakékoli změně očekávání jedné ze stran je nezbytná otevřená komunikace na obou stranách. Je potřebné naslouchat a identifikovat náznaky potencionálně nesplněných očekávání, a napravit možné vzájemné nedorozumění, neboť v opačném případě může dojít až k trvalému porušení psychologické smlouvy (Branham, 2009, s. 49).

Práce je zaměřena, jak na celkovou analýzu všech zkoumaných aktivit, tak rovněž na získání zpětných vazeb lidí generace Y. Na základě vyhodnocení výsledků tohoto šetření a vícestranných rozhovorů a objasnění odpovědí na běžně nevyřčené a nesdílené otázky obou zúčastněných stran, budou navržena možná řešení a doporučení pro lepší pochopení této mladé generace a lepší uchopení očekávání nejen těchto potencionálních mladých zaměstnanců, ale také druhé strany jakožto zaměstnavatele, jenž tyto uchazeče nabírá do své společnosti. Je nezbytné respektovat odlišnosti a zvolit takový druh přístupu a komunikaci, jež podpoří uchazeče jakékoli generace. Na tuto skutečnost je potřeba myslet i z druhé

strany, jakožto nabírající strana nových pracovníků do své společnosti. Výsledky tohoto výzkumného šetření by mohly nejen zefektivnit náborový proces zaměstnanců, omezit případnou fluktuaci této generace, snížit zbytečné náklady a ztrátu času na začlenění nových a schopných zaměstnanců, ale dokonce zajistit tolik důležitou spokojenost na obou vzájemně propojených stranách, resp. účastníků pracovněprávního vztahu, tedy zaměstnavatele a potencionálního zaměstnance a také zlepšit povědomí, značku a dobré jméno společnosti.

6.1. Dílčí cíle

V rámci naplnění cíle jsou na základě poznání již existujících poznatků a dále předběžných informací, ve formě rozhovoru s lidmi generace Y, studiem podnikové dokumentace a rozhovory se zaměstnanci generace Y této společnosti, stanoveny rovněž dílčí cíle výzkumného šetření.

Cíl 1: Zjistit očekávání absolventů vysokých škol spadající do generace Y hledající zaměstnání a zda se ztotožňují či odlišují od očekávání uchazečů generace Y při nástupu do této vybrané mezinárodní společnosti.

Cíl 2: Zjistit, zda nesplněná očekávání jedné ze stran zapříčiňují odchody ze společnosti či na to mají vliv případně jiná odůvodnění jako například odchody na mateřskou dovolenou, úmrtí v rodině a s tím související následná starost o rodinné příslušníky, změna bydliště a z tohoto důvodu i nezbytná změna zaměstnání či jiné objektivní v této věci bezpředmětné důvody.

Cíl 3: Zjistit, jaké jsou rozdíly mezi očekáváními současné generace Y a očekáváními daného zaměstnavatele, respektive vybranou společností.

7. Metodika výzkumu

Na základě stanoveného cíle tato práce vychází ze dvou základních zdrojů šetření, z primárních a sekundárních dat.

Pro představení společnosti a objasnění situace v rámci práce se zaměstnanci generace Y ve společnosti je využita metoda analýzy sekundárních dat, resp. shromáždění údajů z podnikové dokumentace, dat zkoumající fluktuaci zaměstnanců a písemných výpovědí odcházejících zaměstnanců zkoumané generace uváděných ve výstupních dokumentech.

Primární informace jsou získány pomocí výpovědí a zpětných vazeb zaměstnanců a náborářů či zúčastňujících nabírajících manažerů do týmu ve vybrané společnosti a rovněž výpovědí čerstvě vycházejících absolventů spadající do generace Y hledajících zaměstnání a uchazečů hlásících se do vybrané společnosti. Pro tento důvod je jako hlavní zdroj empirických informací vybraná metoda kvalitativního výzkumu, což znamená výzkum za předpokladu nevyužití statistických výpočtů, metod a technik, avšak zkoumající vztahy a chování účastníků výzkumu a pozorování jejich interpretace a chování při různých situací, řešení předmětu výzkumu, zapojení se do diskuse a zkoumání jejich vzájemnou interakci.

7.1 Výběr výzkumného vzorku

Výběr výzkumného souboru neboli vhodných zkoumaných je zaměřeno na účelové vzorkování. Jedná se o výběr nenáhodný a nesystematický, tedy empiricky zaměřený výběr vycházející z předem faktického výběru osob.

V rámci kvalitativního výzkumu je tato práce zaměřena na konkrétní problém se specifickým definováním zkoumané populace vymezená generačním rozpětím. Jedná se tedy o menší zkoumaný vzorek mladé generace Y, tedy lidí narozených v letech 1983 až 2000. Primárním kritériem je tedy nezbytný věk a mezi sekundárná kritéria je zařazen časový faktor, tedy příslušníci generace Y, jež se uchází o nástup do vybrané mezinárodní společnosti nebo prozatímní absolventi bez pracovních zkušeností a návyků hledající nové zaměstnání.

Hlavním výzkumným vzorkem jsou tedy nově nastupující zaměstnanci generace Y do vybrané společnosti, a to z důvodu významného srovnání naplnění očekávání již v počátcích jejich nového zaměstnání. Jednalo se o 5 žen a 2 muže, jež se ucházeli o pracovní místo ve vybrané společnosti a byli ochotni se podílet se svými názory a zkušenostmi za účelem zjištění naplněných očekávání při zvažování nabízené pracovní pozice.

Vedlejším zapojeným vzorkem jsou 2 vybraní lokální náboráři a 6 HR Business partnerů[5] ve vybrané společnosti se zaměřením na jejich očekávání při náborovém procesu uchazečů generace Y. Důvodem zkoumání očekávání z druhé strany je zjištění, zda nemá vliv na případné nedostatky nenaplnění očekávání uchazečů či nově nastupujících do zaměstnání právě náborový proces, správně nepodchycená adaptace nových zaměstnanců a chybně nastavený přístup a zvolený postoj k nabírání nových zaměstnanců generace Y.

Mimo zapojené uchazeče při nástupu do vybrané společnosti a místní náboráře a HR Business partnery je rovněž zapojený vzorek 17 kandidátů generace Y, respektive absolventů bez pracovních zkušeností, jež se uchází o zaměstnání v jiné mezinárodní společnosti. Důvodem zkoumání absolventů této generace mimo nástup do zvolené společnosti je porovnání očekávání při budoucím nástupu do jakéhokoliv zaměstnání.

7.2 Metoda sběru dat

Jako metody sběru dat jsou zvoleny dvě metody. Metoda analýzy dokumentů, resp. podnikové dokumentace vybrané společnosti. Zjištěná a nezpochybnitelná data poslouží jako adekvátní zdroje pro srovnání již nenaplněných očekávání zaměstnanců mladé generace způsobující možný odchod ze zaměstnání a zprostředkující důvody ve výstupních zprávách dané společnosti. Druhou metodou je dotazování neboli pokládání otázek participantům, v našem případě absolventům, náborářům, nabírajícím manažerům a zaměstnancům generace Y. Z odpovědí dotazovaných jsou shromážděna na sobě nezávislá data, která pomohou zodpovědět a naplnit cíle této práce.

[5] HR Business partner je pracovní pozice, která zastřešuje všechny HR procesy včetně oblasti vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců, a rovněž spolupracuje na náboru a výběru nových zaměstnanců a je v úzkém kontaktu s manažery dané společnosti.

V této práci je využito jak osobní dotazování, které je založeno na přímé komunikaci tváří v tvář s dotazovaným, tak také telefonické a elektronické dotazování. Přednost osobního dotazování je bezesporu okamžitá zpětná vazba mezi tazatelem a participantem, a tedy vysoká spolehlivost a pravdivost získaných dat. Tato forma dotazování je bohužel nejen nákladově náročná, ale jedná se také o časově a organizačně pracnou techniku.

V rámci této kvalitativní metody sběru jsou použity polostrukturované rozhovory, jejichž osnova je přiložena na konci tohoto souboru v přílohách č. 2, č. 3 a č. 4. Polostrukturovaný rozhovor znamená, že během rozhovoru je striktně držen daný sled otázek, avšak za předpokladu možného vstupu do rozhovoru s doplňujícími otázkami a přizpůsobením se celému vzájemnému rozhovoru. Jednotlivé rozhovory jsou přizpůsobeny dané situaci a osobnostem jednotlivým participantům, aby rozhovory probíhaly nekonfliktně, otevřeně a na upřímné bázi. V případě odklonu od hlavního záměru rozhovoru jsou použity volné a otevřené otázky z důvodu zajištění naplnění cíle a zodpovězení stanovených otázek.

Očekávání ze strany zaměstnavatele je vyměřeno hlavními body v oblastech zkoumání motivace a osobní kvality uchazeče:

- Zkoumání motivace kandidáta.
- Oblast očekávání kandidáta a představy o nové pozici.
- Otázky týkající se osobnostních charakteristik a sebehodnocení kandidáta.

Očekávání ze strany ucházejícího zaměstnance je zaměřena na naplnění objasnění v oblastech komplexní péče o potencionálního zaměstnance bez ohledu na absolventa hledajícího zaměstnání a uchazeče o práci ve vybrané společnosti (rozdíly budou zkoumány při analýze dat):

- Dostatečné získání množství informací o společnosti a dané pracovní pozici.
- Odpovídající informace získané na pohovoru a z prvotní nabídky práce (inzerát, doslechnutí o pozici, doporučení apod.).
- Konkrétní zodpovězení všech otázek kandidáta.

Očekávání ze strany současného zaměstnance při počátcích pracovního zařazení je zaměřeno na stěžejní dohled nového zaměstnance zkušeným již zaměstnaným pracovníkem ve vybrané společnosti:

- Přidělění patrona / mentora / konkrétního člověka pro usnadnění adaptace do nového zaměstnání.
- V případě přidělení mentora zkoumání časového a dostatečně nápomocného nasazení tohoto člověka z důvodu získání potřebných informací.
- Dostatečné zaškolení do náplně práce a pracovních úkonů.

7.3 Metoda analýzy dat

Pro analýzu dat a zejména pro zpracování rozhovorů s jednotlivými participanty je použita metoda tematické analýzy. Tematická analýza patří mezi základní metody kvalitativní analýzy a bývá využita v rámci spojení zdánlivě neslučitelných materiálů tak, aby dohromady dávaly smysl na základě společných témat. Bývá užívána k analyzování a získání kvalitativních informací o osobách, skupinách, konkrétních situací, organizací či odlišných kulturách. (Komori Michi, 2017)

Tematická analýza je nástroj, jehož velkou výhodou je flexibilita. Zásluhou volnosti této metody je možné data komplexně a detailně analyzovat. Prostřednictvím této analýzy je možné přenést skryté znaky, symboly a informace na povrch a zprostředkovat je tak, aby byly zřetelné a srozumitelné. (Jandourek, 2008, s. 47)

V případě této diplomové práce je tato analýza využita v rámci zpracování polostrukturovaných rozhovorů s participanty a výstupních dat.

Proces této analýzy je možné představit v šesti krocích. Nejprve je nezbytné seznámit se s daty, což zahrnuje přečtení celého souboru podkladů pro analýzu této práce. Mezi tyto podklady řadíme pečlivé přečtení výpovědí všech participantů, uchazečů generace Y, náborářů a nabírajících manažerů a zhodnocení podnikové dokumentace. Poté generovat seznam rysů, kódů, opakujících se vzorců a následně utřídit tyto kódy do potencionálních shrnujících témat, jež zastřeší časté odpovědi a podobné výsledky. Zároveň je brán zřetel na to, aby se daná témata nepřekrývala a dostatečně pokryla jednotlivé výpovědi a výsledky rozhovorů a firemních dokumentů. Čtvrtým krokem se rozumí znovu pročtení jednotlivých podkladů a ujasnění si hranic mezi vytyčená témata. Další fází této analýzy je konečné

definování témat, jež mohou zahrnovat i různá subtémata, a nakonec na základě nastavených témat je analýza zpracovávána. (Braun, V. and Clarke, 2006)

7.4 Popis výzkumného šetření

Jednou z využitých metod pro analýzu očekávaní uchazečů generace Y při nástupu do mezinárodní společnosti je metoda polostrukturovaného rozhovoru. Tato forma výzkumného šetření je zvolena z důvodu hlubšího porozumění zkoumané skutečnosti a získání komplexního souboru potřebných informací. Jedná se tedy o již zmíněnou kvalitativní metodu výzkumu, při které dochází k interakci mezi tazatelem a participantem.

Rozhovory byly založeny na přátelské a uvolněné atmosféře a probíhaly nenucenou formou. Jednalo se o polostrukturované rozhovory, a tudíž se vycházelo z předem připravených a promyšlených otázek, jež se participantům předkládaly a na jejichž základě participanti odpovídali. Metoda polostrukturovaného rozhovoru se vyznačuje mírou volného přizpůsobení dané situaci a zúčastněných v rámci nenuceného dodržení stanovených otázek. K této formě dotazování je přikloněno z důvodu umožnění měnit pořadí otázek a dle směru probíhajícího rozhovoru přidávat další. Všechny poznámky a odpovědi participantů byly průběžně zaznamenány do vytvořených archů, jež jsou součástí podkladů pro zpracování praktické části.

Další neméně důležitou metodou sbírání dat jsou věcné skutečnosti neboli v případě této práce využití podnikové dokumentace, jež je významná pro zahrnutí statistik v rámci srovnání dat. Prostřednictvím analýzy sekundárních dat, tedy využití firemních dokumentů, je umožněno efektivního porovnání odchodů zkoumané generace ve vybrané společnosti a zjištění příčin rozvázání pracovních smluv, jež mohou být způsobeny také nesplněným očekáváním. Nesplněná očekávání u zaměstnance končí zpravidla podáním výpovědi z pracovního poměru. V případě nenaplněných očekávání ze strany zaměstnavatele je ukončena spolupráce požadovaným odchodem zaměstnance dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením pracovního poměru či uplynutím sjednané doby.

7.4.1 Oslovení náborářů ve vybrané společnosti

První z využitých polostrukturovaných rozhovorů probíhal s lokálními náboráři a nabírajícími manažery této společnosti. Celkem probíhalo 8 rozhovorů, a to konkrétně se 2 lokálními náboráři a 6 HR Business partnery. Tito HR Business partneři jsou jednotlivě zodpovědní za odlišnou oblast, respektive oddělení ve vybrané společnosti a konkrétních pracovišť při nabírání nových zaměstnanců. Jsou v úzkém kontaktu s manažery společnosti, se kterými spolupracují v rámci celého náboru a výběru nových zaměstnanců a společně následně dohlíží na probíhající adaptaci nových kolegů.

Cílem těchto rozhovorů bylo získání většího povědomí o očekávání náborářů při probíhajících pracovních pohovorech s uchazeči generace Y a jejich zkoumaná naplnění očekávání ze strany zaměstnavatele. Toto oslovení probíhalo několika způsoby. Pomocí elektronického vyplnění dotazníku obsahující otevřené otázky či prostřednictvím dotazování s vybranými participanty formou tváří v tvář, neboť někteří preferovali diskusi na toto téma v rámci otevřenějšího a příjemnějšího způsobu komunikace. Třetí způsob oslovení probíhalo také formou telefonického dotazování. Tento způsob oslovení probíhal v případě, že nebylo možné se jakkoli spojit s vybranými náboráři, HR Business partnery či nabírajícími manažery, a přesto byly poznatky těchto osob značně důležité pro shromáždění kvalitních informací, jež pomohly docílit k ucelení představ výsledných zjištění.

7.4.2 Oslovení absolventů hledající zaměstnání

Další dotazování a opětovné využití polostrukturovaného rozhovoru formou tváří v tvář probíhalo s absolventy generace Y hledající zaměstnání v rámci mezinárodního zázemí. Polostrukturované rozhovory probíhaly celkem se 17 uchazeči, jež pociťují nenaplněná očekávání u různých již proběhlých pracovních pohovorech v různých společnostech a jež stále nenašli svá vysněná zaměstnání. Jedná se o nenahodilý výběr uchazečů s kladeným důrazem na věkové rozpětí participanta, statutem absolventa vysoké školy a oplývajícím zájmem o práci v mezinárodní společnosti.

Prostřednictvím těchto rozhovorů bylo možné zjistit, co nejvíce informací a poznatků ze stran ucházejících se o práci v rámci populace generace Y, jež je typická pro své náročné

požadavky. Obecně lidé z generace Y vyznávají jiné hodnoty a motivace, a proto je velice význačné odhalit věcná očekávání této generace a zjistit, zda je vůbec reálné tato očekávání naplnit.

7.4.3 Oslovení uchazečů a současných zaměstnanců generace Y

V neposlední řadě byly vedeny rozhovory rovněž s uchazeči a současnými čerstvými zaměstnanci generace Y. Celkem proběhlo 7 rozhovorů, přičemž se jednalo o oslovení 2 uchazečů, jež probíhalo po pohovoru ve vybrané společnosti. U uchazečů generace Y byly dbány stejné atributy jako u kandidátů generace Y ucházejících se o pracovní místo v jiných mezinárodních společnostech. Dále probíhalo celkem 5 elektronických dotazování, jehož struktura byla založena na zcela otevřených otázkách, z důvodu volnosti výpovědí, jež je ve výzkumu také vyžadováno. V tomto případě se jednalo zejména o takové zaměstnance, jež spadají do generace Y a zároveň nedávno nastoupili do vybrané společnosti, a proto jsou obrovským přínosem informací hned z první ruky.

V rámci srovnání možných nesrovnalostí a odlišných očekávání byly prováděny nejen rozhovory s uchazeči do vybrané společnosti, ale také s kandidáty ucházejících se do jiných mezinárodních společností. Dotazování probíhalo na základě konajících se výběrových řízení s uchazeči spadající do generace Y a s kladeným větším důrazem zkoumání očekávání ucházejících se o pracovní pozici ve vybrané společnosti.

7.4.4 Podniková dokumentace

Posledním využitým zdrojem dat bylo získání komplexní podnikové dokumentace a potřebných dat ve vybrané společnosti. Využitá data obsahovala všechny potřebné aspekty týkající se struktury zaměstnanců, času stráveném ve společnosti a důvody jejich odchodu ze zaměstnání, jež bylo nezbytné pro hlubší zkoumání daného tématu v rámci naplnění očekávání při nástupu do společnosti.

Tato komplexní data byla shromážděna v interní excelové tabulce za poslední dva roky, tedy rok 2016 a 2017 a obsahovaly veškeré údaje o věkovém rozlišení, pohlaví, pracovní pozici, pracovním zařazení a důvodů a způsobů ukončení spolupráce mezi zaměstnancem

a zaměstnavatelem, což je pro naplnění stanovených cílů zásadní z důvodu zkoumání mladé generace a jejich způsobu reakce na pracovním trhu. Mezi dalšími zajímavými položkami ve firemních podkladech bylo rovněž uvedení data, kdy zaměstnanci nastoupili do společnosti a rovněž datum ukončení pracovního poměru. Z těchto údajů lze rovněž zřetelně vyčíst dobu strávenou ve společnosti a určit trend za poslední dva roky. Zpracované výstupy jsou následně v praktické části představeny a přeneseny do grafů č. 1, č. 2.

Mezi další využití firemních dat byly zařazeny výstupní dotazníky, jež zaměstnanci vyplňují při odchodu ze společnosti. Výstupní dokumenty obsahují několik otázek v rámci zjištění celkové spokojenosti, důvodu odchodu ze společnosti, návrhy na změny a možná doporučení. Na základě sesbírání těchto podstatných údajů byly do hloubky rozebrány příčiny odchodů pracovníků, a rovněž bylo možné analyzovat splnění či nesplnění očekávání těchto zaměstnanců. Tyto získané údaje jsou v praktické části zpracované na grafech č. 3, č. 4, č. 5, č. 6.

PRAKTICKÁ ČÁST

V této části práce jsou aplikovány teoretické a informační poznatky na výzkum očekávání uchazečů generace Y ve vybrané společnosti. V první řadě je popsána a představena zvolená společnost a následně je tato část diplomové práce zaměřena na zpracování a vyhodnocení výsledků výzkumného šetření analýzy očekávání uchazečů spadající do generace Y, na jejímž základě jsou navržena možná řešení a doporučení pro zefektivnění náborového procesu této generace a podpoření zlepšení vzájemné spokojenosti těchto mladých potencionálních zaměstnanců a najímaným zaměstnavatelem, tedy vybranou společností.

8. Představení mezinárodní společnosti

Výzkum této diplomové práce je zpracován v jedné z předních evropských finančních institucí. Z důvodu využití citlivých dat a možnosti úniku těchto informací není název této mezinárodní společnosti uveden. Jedná se o silnou evropskou skupinu s modelem komerčního bankovnictví, jež těží z korporátního a investičního bankovnictví a působí v západní, střední a rovněž východní Evropě. Tato společnost nabízí své služby a produkty a poskytuje veškerá nezbytná poradenství více než čtvrtině milionů klientů po celém světě.

8.1 Charakteristika společnosti

Vybraná společnost zahájila svoji činnost na tuzemském trhu již před deseti lety a o několik let poté začala rovněž působit na českém a slovenském trhu. Jedná se o silnou, a zároveň rychle rozvíjející se společnost, jež nabízí značné spektrum kvalitních bankovních produktů a poradenství v rámci finanční sféry pro firemní zákazníky a privátní a retailovou klientelu. Tato společnost je součástí jedné prosperující mezinárodní bankovní skupiny, která působí téměř ve dvaceti zemích napříč celou Evropou. Tato mezinárodní entita poskytuje bankovní podporu vysokému počtu klientů. Má tisíce poboček a více než sto tisíc zaměstnanců. Jedná se o velkou a prestižní společnost, která se snaží usnadnit svým klientům mezinárodní obchod a kontakty s jejich partnery. Pomáhá klientům hledat způsoby v rámci kvalitního a optimálního využití svých peněz a případné možnosti jejich investování.

Z pohledu zaměstnavatele je tato společnost zaměřena na jedince, kteří nechtějí čekat, co jim připraví ostatní, ať už přátelé nabízející zaměstnání či jiné příležitosti nebo další stejnorodé společnosti. Tito potencionální zaměstnanci chtějí vzít život do vlastních rukou a plnit si své sny. Tato společnost patří mezi přední mezinárodní bankovní skupinu ve střední a východní Evropě. Jako nadnárodní společnost nabízí lokálním zaměstnancům příležitost kariérního růstu a rozvoje v rámci celé mezinárodní skupiny. Zaměstnanci, zde mohou uplatnit své zkušenosti, znalosti, vlastní nápady a řešení. Mezi neocenitelné hodnoty na této společnosti je potřebná podpora v rozvoji odborných znalostí a dovedností zaměstnance včetně učení se od úspěšných odborníků ve svém oboru.

Dlouhodobým záměrem a vizí je stát se společností, jež pokryje veškeré potřeby a přání firemních klientů a z opačné strany rovněž všech současných i nových zaměstnanců. Mezi hodnoty této společnosti je respekt, svoboda, důvěra, slušnost, vzájemnost a transparentnost. Tato společnost podporuje rozvoj místních komunit, ve kterých všichni žijeme a pracujeme a současně chce být skvělým pracovním místem pro své zaměstnance. Cílem této organizace je dokonalost, kam povede tuto společnost neustálé úsilí o co největší inovace a výraznou jednoduchost v obchodování a příjemné jednání s touto společností a rovněž stát se nejatraktivnějším zaměstnavatelem na pracovním trhu.

8.2 Současná situace

Současná situace je definována nízkou nezaměstnaností, vysokým očekáváním od uchazečů a obrovskou konkurencí mezi firmami, jež lákají nové uchazeče do své společnosti. V současné době se rovněž vybraná společnost potýká s obrovským bojem o kvalitní kandidáty, talenty a pestřejší nabídky práce pro všechny nynější uchazeče hledající nové zaměstnání. V souvislosti s nedostatkem vhodných a kvalitních lidí rostou platová ohodnocení a mzdy, ve kterých si společností konkurují nejen navyšováním základní mzdy, avšak rovněž prostřednictvím různých nenárokovaných variabilních složek spadající do finančního ohodnocení zaměstnanců jako jsou odměny, benefity a jiné bonusy.

Všechny současné společnosti musely změnit přístup k zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání v jejich společnostech. Musejí být pružnější, přizpůsobivější a inovativnější než kdykoli v předešlých let. S nastupující novou generací Y přicházejí také nové důležitější

faktory týkající se motivace a správného nastavení pracovních podmínek v přístupu k novým zaměstnancům. Od určité výše mzdového hodnocení je nezbytné čelit novým významným faktorům, jež budou patřit mezi klíčové aspekty při rozhodování uchazečů o práci v dané společnosti. Mezi tyto faktory patří bezpochyby firemní kultura, možnost rozvoje a flexibility a také přátelské pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.

Na pracovní trh přichází ve velice masivním počtu nová generace Y, odvážná mladá generace, jež má vysoká očekávání a cíle a bude v budoucnu utvářet profil všech současných společností. Stále probíhající fluktuace, vysoká očekávání nové generace, odchod stávajících zaměstnanců, jsou oblasti, jež mají značný negativní vliv na všechny společnosti včetně té zkoumané, a proto je nezbytné zasáhnout a naučit se pracovat s danou situací a přistupující novou generací Y.

9. Vyhodnocení analýzy očekávání uchazečů generace Y

Kapitola vyhodnocení analýzy očekávání uchazečů generace Y je zpracována na základě tematické analýzy, jež patří mezi základní metody kvalitativní analýzy. V rámci této metody analýzy dat byly shromážděny potřebné informace z rozhovorů a výpovědí zúčastněných participantů a rovněž ze sesbíraných dat z podnikové dokumentace zkoumané generace, která jsou následně přenesena do přehlednějších tabulek a barevných grafů. V tabulkách a přenesených grafech jsou zapsány a vyznačeny jednotlivé výpovědi dotázaných. V rámci vyhodnocování těchto dat byl rovněž brán zřetel četnosti výskytů společných výpovědí a pro přehlednější představení výsledků této analýzy bylo v některých zkoumaných oblastí zaznamenána pouze vypovídající procentuální výsledná hodnota z důvodu jednomyslnosti reakcí. Výpovědi a zpětné vazby dotázaných při pohovoru jsou porovnány a komplexně popsány a vyhodnoceny jako celek.

9.1 Vyhodnocení podnikové dokumentace

V rámci shromáždění dat z podnikové dokumentace za poslední dva roky jsem se zaměřila na dvě metody řešení. Nejdříve jsem analyzovala data roční fluktuace ve vybrané společnosti, díky kterým jsem byla schopna zjistit, jaká část týkajícího se ukončení pracovního poměru generace Y byla ze strany zaměstnance či ze strany zaměstnavatele a na základě jakých důvodů k tomu ukončení došlo. Rovněž jsem byla schopna zjistit celkovou strukturu zaměstnanců opouštějící vybranou společnost a možnou negativní spojitost mezi délkou strávenou v zaměstnání, respektive počet odpracovaných let ve vybrané společnosti a následný odchod z ní. V druhé části jsem na výsledná data z fluktuace navázala výsledky z výstupních dokumentů, jež zaměstnanci při odchodu ze zaměstnání dobrovolně vyplňují. Zásluhou těchto vyplněných formulářů bylo možné vytyčit, které hlavní důvody zapříčinily odchod zaměstnanců a či se v rámci ročního porovnání příčiny odchodu zaměstnanců lišily.

V obou případech jsem se v rámci svého výzkumu zaměřila na strukturu vybraného vzorku. Jak už bylo v metodice výzkumu řečeno, tak je tato práce směřována na generaci Y, tudíž zaměstnance narozené v letech 1983–2000 neboli v současnosti zaměstnance ve věku 17 až 34 let, avšak nejmladším zaměstnancům ve vybrané společnosti bylo 19 let, a tudíž data

příslušníků této generace narozených v letech 1983 a 1984 nebylo možné do této práce a zkoumaného předmětu této práce zařadit.

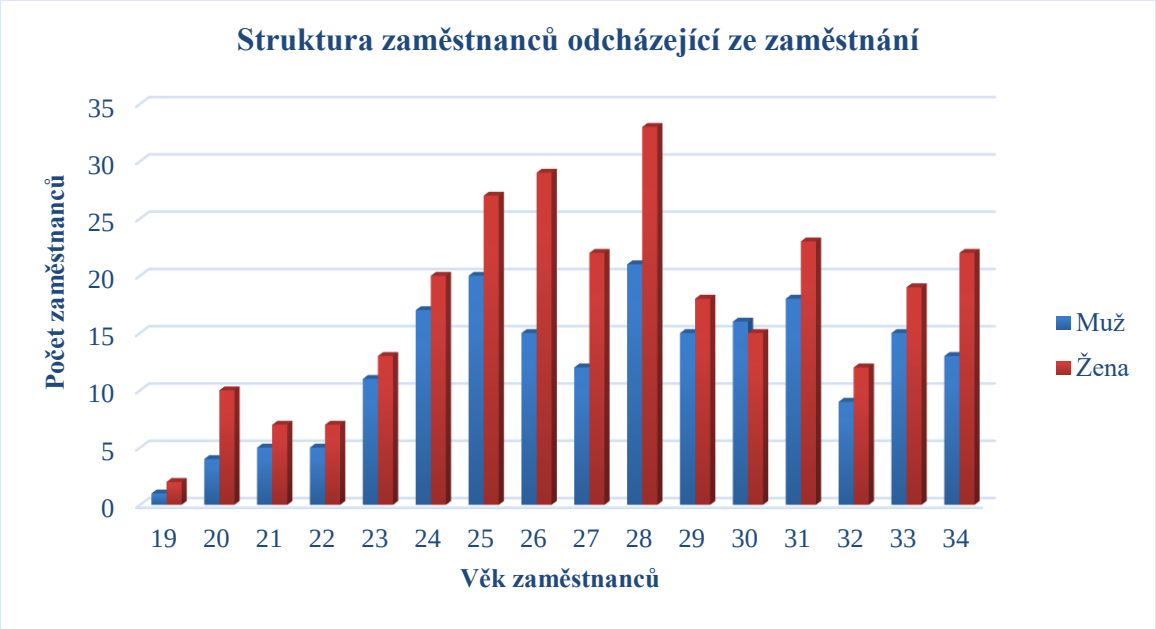
9.1.1 Data zkoumající fluktuaci zaměstnanců

V první části zkoumání firemních dokumentů jsem se tedy zaměřila na data fluktuace za poslední dva roky. Fluktuace zaměstnanců je možné definovat jako obrat zaměstnanců v organizaci a lze ji spočítat jako poměr počtu zaměstnanců jedné společnosti, jež opustili společnost k celkovému počtu všech zaměstnanců. Tento odborný termín lze také chápat jako nepravidelnou, nesoustavnou a častou změnu zaměstnání pracovníků ve společnosti.

Celkový počet zaměstnanců zkoumané společnosti činí 3 135, z toho počet žen je 1 710 a zaujímá tedy 55 % na celkovém počtu zaměstnanců. Podíl počtu mužů činí zhruba 45 % a celkový počet mužů v této společnosti je 1 425 zaměstnanců.

Na grafu č. 1 lze vidět, že z podnikových dat jasně vyplynulo, že v rámci věkového a genderového srovnání nejčastěji opouští společnost zaměstnanci ve věku 28 let a napříč dostupnými daty se jedná zejména o mladé ženy.

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců generace Y při odchodu z vybrané společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento výsledek je stanoven na základě celkového počtu odcházejících zaměstnanců generace Y v této společnosti, jež činilo necelých 500 lidí za poslední dva roky, přičemž ve srovnání obou let má letošní rok o trochu vyšší fluktuaci, avšak nikterak zásadně rozdílnou. Nicméně vzhledem k vyššímu počtu zaměstnaných žen a k tomu úměrně vyšší počet odcházejících žen ze zkoumaného vzorku za poslední dva roky nelze zcela prokázat, že se jedná právě o ženy, které nejčastěji vybranou společnost opouští.

V dalším porovnání jsem se zaměřila na souvislost mezi počtem odpracovaných let této generace a způsobem ukončení zaměstnaneckého poměru. Je zajímavé, že drtivá většina zaměstnanců bez ohledu na pohlaví ukončila pracovní poměr právě okolo 1 roku stráveného ve společnosti, viz graf č. 2.

Graf č. 2: Způsob ukončení pracovního poměru dle odpracovaných let



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi důvody ukončení pracovního poměru se vyskytovalo široké spektrum příčin a odůvodnění. Nicméně několik určitých argumentů vždy vyčnívalo a to, jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele.

Nejčastější důvod ze strany zaměstnavatele byl zejména uveden neadekvátní pracovní výkon, dále také neplnění cílů a obchodních výsledků a chybějících potřebných soft skills[6], sebeřízení a nezbytná motivace zaměstnance. Mimoto byl jeden z důvodu také rušení pozice z nepředvídatelných organizačních důvodů, jež zaměstnavatel ne zcela vždy může ovlivnit. Co se týče podání výpovědi ze strany zaměstnance, tak mezi jednoznačné důvody ukončení pracovního poměru bylo nabídnutí nové pozice v jiné společnosti, nabídnutí lepšího platu a lepší náplně a obsahu práce. Mezi jiný podstatný argument důvodu následného odchodu ze společnosti zaměstnanci uvedli nerelevantní rozsah odpovědnosti či změnu bydliště. V rámci zkoumání předmětu práce jsem se zaměřila rovněž na plnění očekávání obou stran, jež explicitně uvedlo několik zaměstnanců, avšak nikdo z náborářů ani nabírajících manažerů. Nicméně je na místě podotknout, že tato skutečnost není zcela vypovídající, neboť do psychologické smlouvy, jež zkoumá plnění očekávání ze strany pracovníků a zároveň jejich zaměstnanců, spadá široká škála možných důvodů a příčin. Mezi očekávání lze zařadit rovněž nevyhovující obsah a náplň práce, možné nedosažitelné cíle či nespokojenost s fungováním společnosti a nastavenými systémy, a proto je v této práci rovněž zaměřeno na výstupní dokumenty, díky kterým jsou získány doplňující kvalitní data.

9.1.2 Analýza výstupních dokumentů

Zpracování výstupních dokumentů bylo prováděno na základě shromážděných dat odcházejících zaměstnanců generace Y ve vybrané společnosti během předcházejícího roku 2016, tak i současně nynějšího roku 2017, které je ovšem omezeno v časově možném zkoumaném období, a tedy do konce říjnového měsíce tohoto roku.

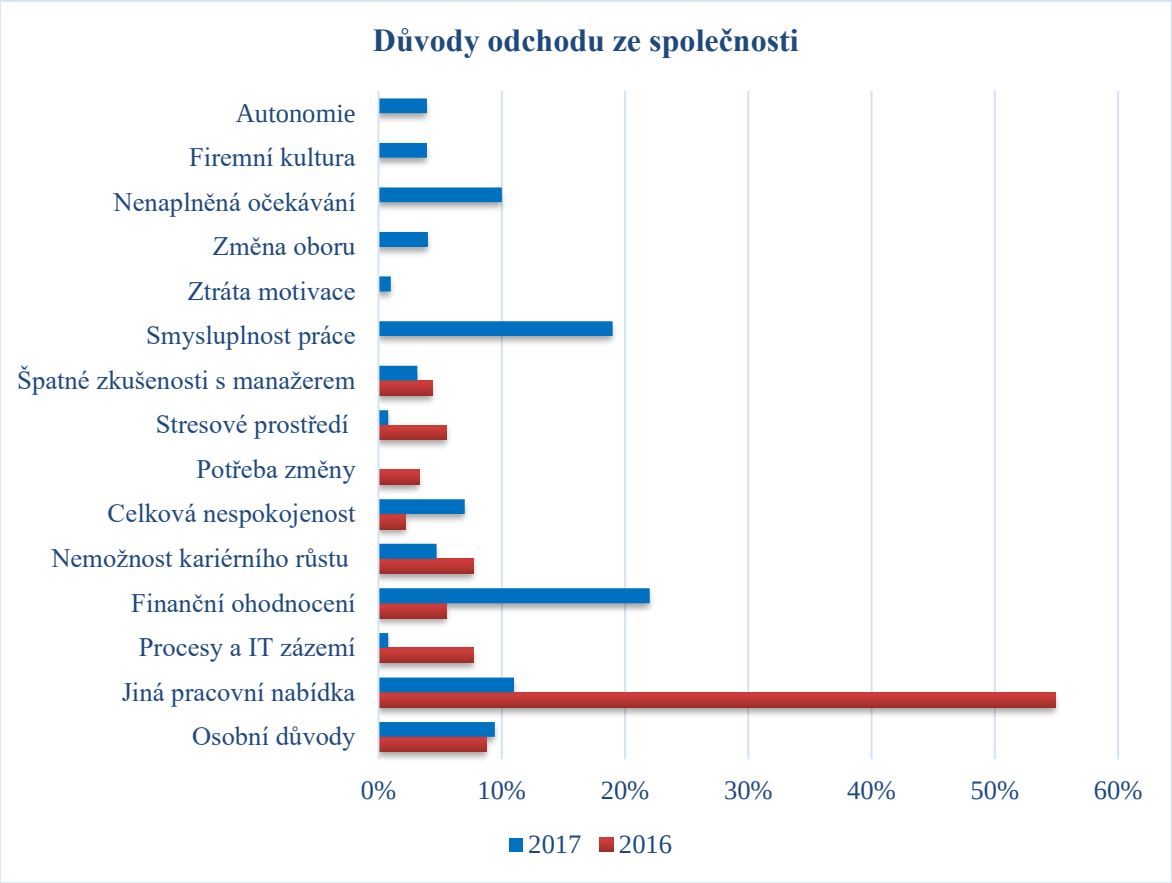
Výstupní formuláře se skládají z několika otevřených výzkumných otázek, na které odcházející zaměstnanci zkoumané generace přímočaře a upřímně odpovídají a reagují, aniž by se báli možných následků. Znění otázek ve výstupních dokumentech je zobrazeno v příloze č. 1 na konci tohoto souboru a bylo formulováno do čtyř základních oblastí, jež mají za cíl zjistit důvody odcházejících zaměstnanců a zároveň získat touto formou jejich neocenitelnou a nesmírně důležitou zpětnou vazbu, která pomůže společnosti odhalit vážné

[6] Soft skills neboli měkké dovednosti jsou lidské dovednosti v oblasti chování, známé také jako interpersonální dovednosti. Mezi tyto dovednosti patří schopnost lidí komunikovat, jednat a řešit konflikty, společně pracovat, organizovat či rozhodovat.

nedostatky a mezery v jakékoliv oblasti způsobující nežádoucí odchody zaměstnanců zkoumané společnosti.

První položená otázka ve výstupných dokumentech je zaměřena na konkrétní důvody odchodu zaměstnanců ve vybrané společnosti, které jsou zobrazeny na grafu č. 3.

Graf č. 3: Důvody odchodu zaměstnanců z vybrané společnosti



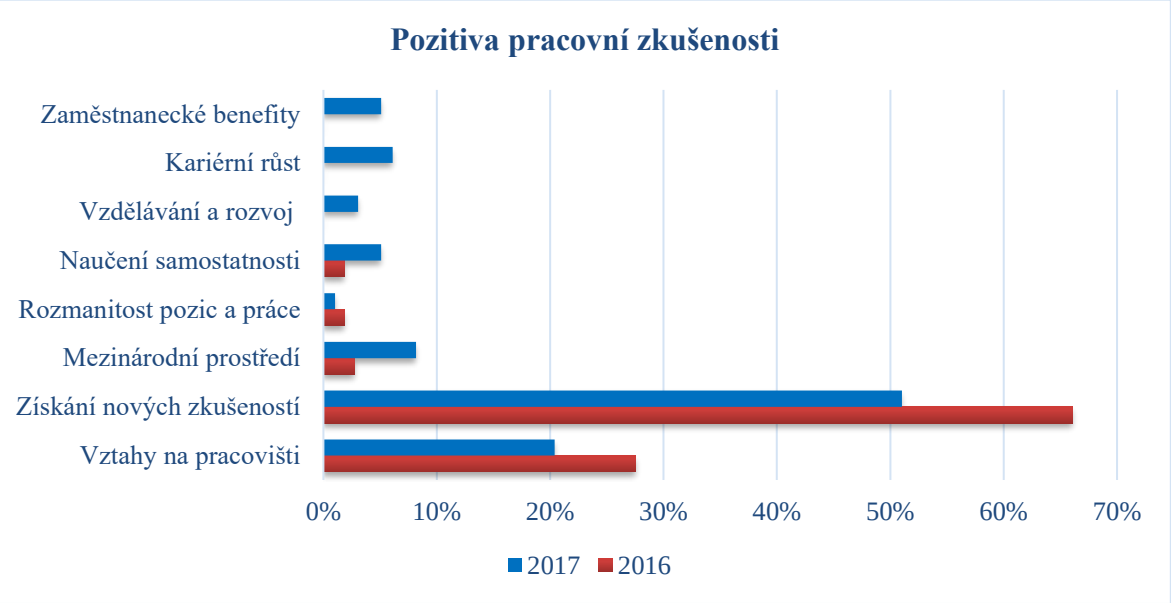
Zdroj: Vlastní zpracování

Důvody odchodu zaměstnanců znázorněny na tomto grafu jsou dle tematické analýzy zobecněny do 15 typů příčin odchodů z širokého spektra výpovědí odcházejících zaměstnanců. Pro jasnější porovnání minulého a letošního roku je tento aspekt rovněž začleněn a vyobrazen v témže grafu dle kterého je zřejmé, že v roce 2016 byl nejčastější a zároveň bezkonkurenční důvod odchodu nabídnutá jiná pracovní pozice v jiné společnosti a s tím spojené i lepší finanční ohodnocení, které ovšem samo o sobě nebylo jedním z hlavních příčin opuštění společnosti, což je podle grafu evidentní. V roce 2017 byl hlavní důvod odchodu lepší finanční ohodnocení a dle grafu lze pozorovat, že v těsném závěsu jako druhý

nejčastější důvod byla uvedena smysluplnost práce, což dokazuje postupný nástup generace Y do pracovního života, pro které je právě tato skutečnost bezesporu důležitá. Dokazují to i další zmíněné důvody odchodu letošního roku, jež se v minulém roce mezi příčiny odchodu neobjevily. Jedná se o klíčové faktory generace millenials, jež jsou uvedeny v druhé kapitoly teoretické části. Tato generace se vyznačuje potřebou smysluplnosti a naplnění pracovního i soukromého života. Mezi tyto vyjádřené odchody patří nenaplněná očekávání, žádaná autonomie, firemní kultura, změna oboru či dokonce ztráta motivace. Naproti tomu v roce 2016 zaměstnanci opouštěli vybranou společnost z důvodů nefungujících a složitých procesů a IT podpory, potřeby změny a stresového prostředí, jež v roce 2017 zaměstnanci už tolik nepociťovali nebo neřadili mezi přední příčiny odchodu ze zaměstnání.

Druhou zkoumanou oblastí v rámci vyhodnocení příčin odchodu zaměstnanců v rámci zpracování výstupních dokumentů je také zohlednění pozitiv a kladných stránek na pracovní zkušenosti právě v této vybrané společnosti, jenž je možné vidět na grafu č. 4.

Graf č. 4: Ocenění pracovní zkušenosti ve vybrané společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

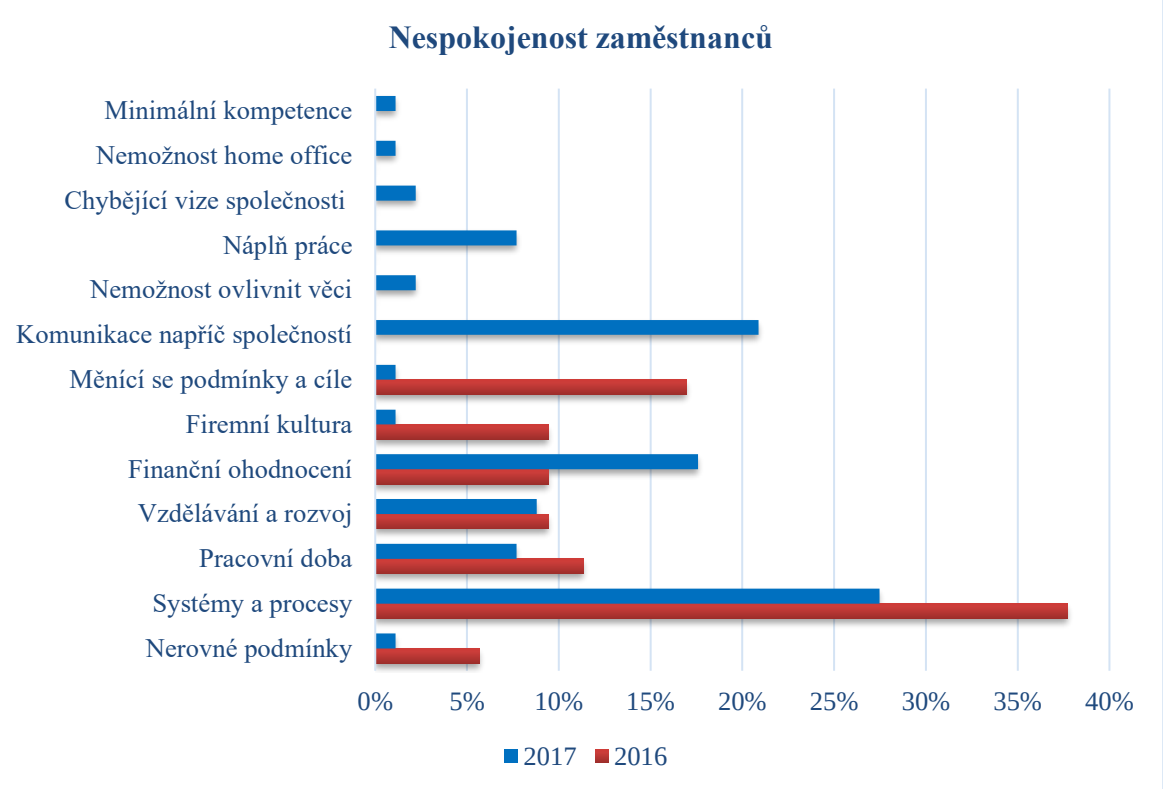
Dle tohoto grafu lze jednoznačně posoudit, že v obou zkoumaných letech, dle přijatých zpětných vazeb, zaměstnanci oceňují především prohloubení a získání nových zkušeností a znalostí, a to nejen z pracovní a profesní stránky, nýbrž také v rámci osobnostních charakteristik a potřebných vlastností do života. Pro mladého člověka, absolventa a jedince

hledající svůj směr v pracovním i osobním životě je tato oblast nesmírně důležitá. Mnoho odcházejících zaměstnanců generace Y velmi kladně hodnotí získané zkušenosti v rámci procesů a celkového fungování korporátní a nadnárodní společnosti, možnosti využití kreativity, zlepšení svých komunikačních dovedností a naučení se zodpovědnosti a samostatnosti. V každém případě jako druhou nejoceňovanější stránkou zaměstnání v této společnosti byly zmíněny vztahy na pracovišti. Ve výstupních dokumentech byl v rámci pozitivně ohodnocených vztahů jako velmi častý výskyt uveden právě lidský přístup manažerů a nadřízených, díky kterému zaměstnanci opatrně zvažovali odchod z této společnosti. Otevřená a přátelská komunikace s podřízenými a kolegy, pracovní kolektiv a pozitivní pracovní prostředí jsou pro generaci Y bezpochyby jedním z nejdůležitějších stránek pro nezbytnou spokojenost v zaměstnání, která se jim v této společnosti dostávala. Mezi další zmíněná pozitiva bylo uvedeno mezinárodní prostředí a široká rozmanitost pozic a práce. Avšak v letošním roce se objevila zcela nová ocenění, jež zároveň potvrzují postupný zvyšující se trend nástupů generace Y do zaměstnání, pro které jsou nově zmíněné přednosti jedny z nejdiskutovanějších. Mezi tyto kladné stránky řadíme možnost rychlého kariérního růstu a osobního rozvoje, zajímavou a různorodou nabídku zaměstnaneckých benefitů a rovněž vysokou úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V rámci oblasti interního a externího vzdělávání byla ve výstupních formulářích nejednou zmíněna a oceněna obrovská kvalita vzdělanosti a profesionality školitelů, ale rovněž byl celkově a pozitivně ohodnocen perfektně nastavený způsob prvotního vzdělávání a školení nových zaměstnanců.

Třetím zkoumaným bodem odcházejících zaměstnanců bylo odhalení nejmenší spokojenosti, respektive nespokojenosti zaměstnanců, která ovšem byla brána pouze jako negativní hlediska z pohledu zaměstnání v této společnosti, avšak nikoli jako hlavní odchod ze zaměstnání. Přestože se zjištěná data nespokojenosti zaměstnanců neřadí mezi klíčové faktory odchodu ze společnosti, stále velkou měrou přispívají k rozhodnutí zůstat či odejít, jestliže se zaměstnanec dostane do bodu, ve kterém se míra nespokojenosti značně zvýšila a nashromáždila do takové úrovně, ve které již zvažuje, jakým směrem se ve své kariéře má zájem upínat.

Oblast zaměřená na odkrytí hlavních vlivů nespokojenosti zaměstnanců generace Y ve zkoumané organizaci je zobrazena na grafu č. 5, jež představuje 13 hlavních zastřešujících faktorů ovlivňující pracovní spokojenost mladé generace a zároveň jejích podstatných podmínek důležitých pro řádné naplnění očekávání při nástupu do zaměstnání. Tyto faktory byly definovány na základě výpovědí ve výstupních dokumentech a v rámci tematické analýzy, jež byla v metodické části v subkapitole č. 7.3 představena, zobecněny do klíčových zastřešujících témat, jež jsou pro zkoumanou oblast více zřetelnější a srozumitelnější.

Graf č. 5: Hlavní nespokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu je možné pozorovat jednu dominantní stránku nespokojenosti zaměstnanců, jež je v čele v obou zkoumaných období. Jedná se o negativní vnímání velké složitosti systémů a procesů dané společnosti. Téměř polovina dotázaných zaměstnanců uvedla značnou komplikovanost možnosti zjišťování nových informací potřebných pro práci a plnění pracovních povinností vyplývajících z pracovní pozice. Mezi technické nedokonalosti byla mimo jiné zmíněna značná složitost a nelogičnost lokálního intranetu a dalších IT procesů,

mnohdy zabrzděné a pomalé počítačové vybavení a celkově neadekvátní technika na pracovišti.

Další následující aspekty způsobující nespokojenost u zaměstnanců se dle zkoumaných let velice odlišuje. Na grafu č. 5 je očividné, že v roce 2016 uváděli zaměstnanci této generace značné nevole s neztotožněním se s firemní kulturou, dynamičností a rychle měnící se společností a souvisejících pracovních podmínek včetně motivačního systému a jiných oblastí. Naproti tomu v letošním roce tyto hlediska nebyla vůbec zmíněna, nýbrž byla pozornost zaměřena na spolupráci a efektivní komunikaci mezi kolegy, na úrovni mezi odděleními a napříč organizační strukturou a celou společností. O několik procent menší, ale zároveň velmi častou četnost výskytu lze pozorovat u finančního hodnocení, u kterého je v roce 2017 téměř dvakrát tolik nespokojených zaměstnanců, což je možné vysvětlit současnou situací na pracovním trhu, nízkou nezaměstnaností, a tudíž firmami reagujícími prostřednictvím zvyšování konkurenčního platového ohodnocení, jež lze pozorovat zejména u nových kandidátů ucházejících se o nové zaměstnání a jejich výše požadovaného finančního ohodnocení, jež je mnohem vyšší než tomu bylo v minulosti, neboť současná generace a lidé hledající práci si již uvědomili, že moc a síla ve vyjednávání je na jejich straně z důvodu nízkého počtu volných kandidátů a tím i nižší konkurence ucházející se na jednu pracovní pozici.

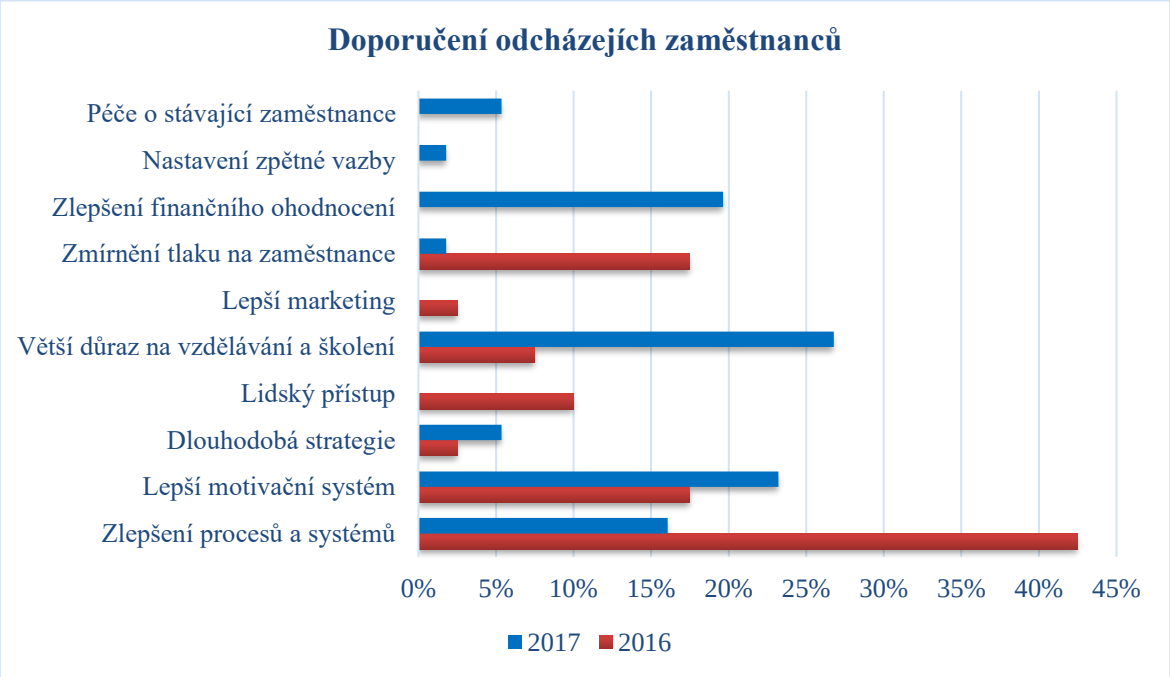
Nově zmíněné aspekty v letošním roce zapříčiňující nižší spokojenost u zaměstnanců představovaly oblasti typické především pro generaci Y. Mezi tyto faktory patří nesplněná očekávání v rámci prvotního prezentování náplně práce, která se neshodovala s představami zaměstnanců z hlediska následného zjištění velkého množství administrativních úkonů, nízké možnosti využití kreativity a nemožnosti ovlivnit některé oblasti týkající se politiky dané společnosti a nějakým způsobem se angažovati v rozhodování a ovlivňování chodů procesů ve vybrané organizaci. Dále byly zmíněné body chybějící vize společnosti a ztotožnění se s její filosofií a cíli, minimální kompetence a nemožnosti využití home office[7], k čemuž je nutné poznamenat, že každá pracovní pozice není zcela přizpůsobena pro práci z domova a není ani způsob, jak tuto možnost nastavit, jestliže to náplň práce a pracovní pozice nedovoluje.

[7] Home office je forma flexibilního zaměstnávání neboli umožnění pracovat z domova.

Oblasti, které se v obou obdobích svou četností téměř shodovaly, se zaměřují na časovou náročnost práce neboli pracovní dobou, která zastřešovala rovněž i vyšší počet nežádoucích přesčasů a oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, u kterého zaměstnanci uvedli neadekvátní dobu školení a kurzů, jež na počátku nového zaměstnání zastiňuje hlavní činnost náplně práce odvíjející se z pracovní pozice. Nicméně tento faktor nespokojenosti je velice subjektivně zabarvený, neboť někdo raději absolvuje časově náročnější adaptační proces včetně komplexních školení, anebo se někdo raději učí za pochodu v rámci plnění nahodilých úkolů a zjišťování všeho potřebného na volné noze bez znalostního zázemí potřebného mnohdy k efektivnějšímu výkonu práce.

Čtvrtou a zároveň poslední zkoumanou oblastí bylo zjištění reálných doporučení odcházejících zaměstnanců generace Y, jež se rovněž podílela na chodu této společnosti. Tato doporučení lze zobrazit na grafu č. 6.

Graf č. 6: Navrhnuté změny a doporučení odcházejících zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf představuje navrhnuté změny a doporučení odcházejících zaměstnanců, jež se týkaly v minulém roce již zmíněných komplikovaných procesů a fungování společnosti, které se zároveň řadily mezi nejčastější důvody nespokojenosti zaměstnanců, kteří se v roce 2016 rozhodli odejít ze zaměstnání. V roce 2017 tomu již tak nebylo, což dokazují rovněž

výsledky výzkumu v rámci zjišťování nespokojenosti a příčin odchodu zaměstnanců z vybrané společnosti. Zaměstnanci příslušící této generaci při odchodu ze společnosti v letošním roce uvedli několik doporučení pro zlepšení stávající situace v organizaci a mezi nejvíce zmíněných návrhů změn patří větší důraz na vzdělávání a školení a zajištění možnosti mentoringu v rámci zaškolování nových nástupů. Tato oblast se odlišovala dle pracovního zařazení, neboť u specialistů a jiných pracovních pozicích na centrále tato skutečnost nebyla tak četně zmíněna jako tomu bylo u pozic, jež jsou v přímém kontaktu s klienty. Pro tyto zaměstnance je podstatné zajištění nezbytné realizace vstupních školení pro adekvátní kooperaci s klienty a správné nastavení všech žádaných potřeb a požadavků těchto klientů. Po návrhu zlepšení vzdělávacího a rozvojového procesu bylo dále doporučováno zabezpečit lepší motivační systém a zlepšení finančního ohodnocení, a to především u stávajících zaměstnanců.

9.2 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

V druhé části kapitoly týkající se vyhodnocení analýzy očekávání uchazečů generace Y jsem se zaměřila na vedení rozhovorů s vybranou společností, se zkoumaným zaměstnavatelem, konkrétně s lokálními náboráři, HR Business partnery a nabírajícími manažery vybrané společnosti, a rovněž se současnými novými zaměstnanci a kandidáty generace Y ucházející se o práci ve vybrané společnosti a to včetně kandidátů ucházejících se o zaměstnání do jakékoli jiné mezinárodní organizace důležité pro následné porovnání z důvodu možných odlišností. Tyto rozhovory probíhaly formou dotazování na předem nadefinované otevřené otázky, jež jsou uvedeny v jednotlivých přílohách této práce, a jejichž cílem bylo zjistit, co nejvíce relevantních a podstatných informací k danému předmětu výzkumu. Na základě tematické analýzy byly výpovědi participantů přepsány a zobecněny do srozumitelnější formy a zřetelně v následujících subkapitolách představeny.

9.2.1 Zhodnocení očekávání ze strany zaměstnavatele

Nejprve probíhaly rozhovory přímo s 2 místními náboráři a 6 HR Business partnery dané společnosti za účelem zjištění očekávaných požadavků u kandidátů generace Y, jež se ucházejí o pracovní místo v této společnosti. Otázky byly zcela otevřené a zaměřovaly se na přístup a očekávání ze strany zaměstnavatele na tuto generaci postupně nastupující na pracovní trh. Konkrétní znění těchto otázek je možné zobrazit v příloze č. 2. na konci tohoto dokumentu.

První otázka se zaměřovala na požadavky náborářů, jež jsou při výběru nových zaměstnanců nejdůležitější. Jednoznačným aspektem byla uvedena motivace, jež převládala nad pracovními zkušenostmi a potřebnými kompetencemi a vědomostmi, jež například u mladého člověka nejsou zcela relevantní. V každém případě kromě motivace je nutno cílit na zjištění dosavadních pracovních aktivit, ať už pracovní zkušenosti či pouhé brigády u studentů, ze kterých je patrné, jaká je angažovanost, zapálení a zájem o seberozvoj kandidáta. Dále náboráři uvedli schopnost adaptability, zodpovědnosti, pozitivního myšlení, ale také zjištění vhodnosti osobnostního typu, aby kandidát zapadl do pracovního zařazení, do týmu a také celkově do firemní kultury společnosti.

Druhá otázka zkoumala, zda náboráři uplatňují rozdílný přístup při výběru mladších pracovníků, respektive kandidátů generace Y a bylo zajímavé, že výzkum potvrdil, že tomu tak jednomyslně je. Téměř všichni se shodli na kladení většího důrazu při popisu a představení očekávání z jejich strany, jakožto zaměstnavatele a rovněž firemního prostředí, jež je pro tuto generaci zásadní. Dalším podstatným aspektem je již zmíněná motivace a zjištění potenciálu kandidáta, jenž je mnohdy důležitější než předcházející pracovní zkušenosti. V rámci nabízení pracovních pozic absolventům a uchazečům generace Y se rovněž přihlíží na vědomosti ze školy a jakým způsobem je dokážou aplikovat v praxi. Často nabírající zaměstnanci využívají behaviorální otázky, snaží se zjistit u kandidátů schopnost uvažování, přemýšlení a sledují kandidátovu sebereflexi. Participanti rovněž uvedli, že při výběru nových zaměstnanců této generace jsou více přátelští, přizpůsobují a mění způsob komunikace dle daného uchazeče a soustřeďují se více na osobnostní charakteristiky, viz komentář jednoho z participantů dále: *„Snažíme se měnit způsob komunikace. Zdůrazňujeme jiné faktory a mluvíme jiným jazykem tak, abychom se jim lépe přiblížili.“*

Třetí otázka se zabývala rozdíly v očekávání a postojích u jednotlivých generací, které mohou nabírající zaměstnanci vnímat a zda se odlišují také v rámci rozdílného pohlaví. Výsledky k této zkoumané otázce také jednoznačně potvrzují již zmíněná fakta v teoretické části této diplomové práce v rámci druhé kapitoly zkoumající generační rozdíly, a to zejména mezi generací X a mladou generací Y. Všichni participanti připustili a zároveň se shodovali, že millenials neboli generace Y mají zcela jiné požadavky a očekávání než předešlé generace v oblastech stability a kariérního a osobního rozvoje. Generace Y vyžaduje neustálý růst, ať profesního či soukromého aspektu. Tito mladí lidé mají potřebu se neustále posouvat, jsou netrpěliví a chtějí více než jsou ochotni dát, očekávají vše hned, aniž by se dostatečně prokázali. Předchozí generace jsou tvrdě pracující lidé, kteří chtějí nejdřív dodat výsledky a poté býti dobře zaplaceni, avšak generace Y dle nabírajících zaměstnanců postrádá pokoru, očekává více benefitů a odměňování za menší výkon a přínos do společnosti. Mladší generace je sebevědomá, flexibilní a zabývá se tím, že je bude práce bavit a naplňovat. Je pro ně velice významné skloubit profesní život s osobním a dalšími svými aktivitami. Z tohoto důvodu se zaměstnavatel setkává na denní bázi s velice žádaným požadavkem na adekvátní work-life balance a v rámci této skutečnosti se nabírající zaměstnanci setkávají s genderovými rozdíly u matek s malými dětmi, pro které je skloubení pracovní a osobní

stránky života a časových možností rovněž podstatný. V rámci odlišného pohlaví participanti nezpozorovali signifikantní rozdíl, nýbrž již zmíněný fakt work-life balance u žen, které musí zohledňovat své mateřské povinnosti. Dále byla také uvedena už známá fakta týkající se generace Y v rámci většího zájmu o možnosti home office, sick days[8], vyššího finančního ohodnocení, příležitostí učit se a příjemného pracovního prostředí, zatímco u generace středního věku jsou zcela jiné priority jako úspěch, status a silný a velký zaměstnavatel.

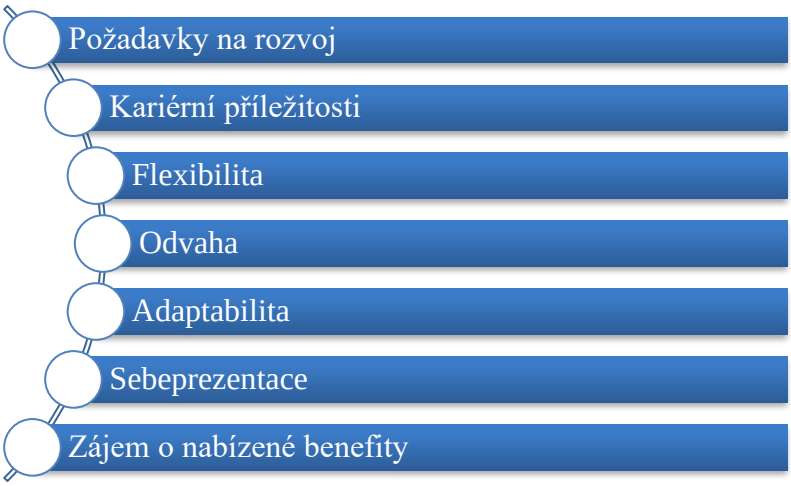
Čtvrtá otázka zkoumala nejčastější problémy, na které náboráři dané společnosti narážejí u pohovoru s generací Y, jež je všeobecně známá svými vyššími očekáváními v porovnání se zkušenostmi a vědomostmi, kterými kandidáti oplývají a jež potvrzuje výpověď jednoho z participantů rozhovoru: *„Hodně si vybírají, mají mnoho požadavků, ne vždy dokáží adekvátně posoudit, zda mají i tolik co nabídnout. Mají příliš vysoké ambice“*

Nabírající zaměstnanci dané společnosti se ve výpovědích ztotožňovali také ve sdělení, že se nejedná o specifické problémy, nýbrž o všeobecně jiná očekávání a odlišné požadavky. Tato generace si váží více volného času a je pro ně zcela zásadní, aby daná práce měla nějaký smysl, což některé monotónní a stereotypní, ač velice důležité pozice nemohou zaručit. V jedné z výpovědí dotázaných byly uvedeny mezi časté zátarasy neuvědomělá menší míra sebereflexe, horší vyjadřovací schopnosti kandidátů této generace a rovněž nepřístupnost vidět věci v širším a dlouhodobějším kontextu. Také byly zmíněny narážky na neochotu čelit složitostem systémů a procesu ve společnosti a napříč tomu, že se jedná o digitální generaci, tak v tomto ohledu se vyskytují mnohdy překážky. Tuto skutečnost je možné vysvětlit nikoliv jako zdráhání a nechápání IT procesů, avšak spíše jako všeobecná netrpělivost této generace ke všem aspektům týkající se jejich životní stylu. Otázky rychlého kariérního růstu, velkého množství příležitostí pro kariérní a osobní rozvoj a rovněž fungující IT systémy, aby člověk neztrácel čas s životně bezvýznamným hlediskem a mohl se věnovat podstatnějším záležitostem.

[8] Sick days znamená poskytnutí několika dnů zdravotního volna, které si zaměstnanec může během roku (typické je 3-5 dní) vybrat za účelem zotavení v době nemoci, aniž by si musel brát nemocenskou.

Pátá otázka se týkala srovnání shodných rysů, jež je možné u mladších uchazečů vnímat. Výpovědi lokálních náborářů a nabírajících manažerů vybrané společnosti byly zaměřeny do několik společných faktorů zkoumané generace, jež byly následně zobecněny do 7 klíčových shodných aspektů, jež kandidáty generace Y všeobecně vystihuje. Tyto shromážděné klíčové aspekty je možné vidět na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Shodné rysy u generace Y



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku č.6 lze usoudit, že mezi typické rysy této generace jsou opakované požadavky na profesní a osobní rozvoj, flexibilní pracovní čas včetně možnosti využití home-office a rychlejší adaptabilita do pracovního prostředí i na danou pracovní pozici, avšak v případě jejich nepostradatelného zájmu. Dále se participanti shodli na lepší sebeprezentaci, než je u starší generace a větší odvaze vrhnout se do nových věcí, záležitostí, neboť mladší generace je více inovativní a přináší do společnosti nový impuls a nové nápady. Co má generace Y ještě společného je bez výhrady neodmyslitelný velký zájem o to, co společnost a organizace nabízejí, než co mohou sami nabídnout. Tento fakt lze vysvětlit současnou situací na pracovní trhu, nízkou nezaměstnaností, a tudíž menší konkurencí mezi uchazeči na jednu pracovní pozici. Uchazeči si mohou vybírat a jsou si vědomi toho, že si mohou v určitých mezích určovat podmínky a vyjednávat o nabízených službách a benefitech.

Šestá otázka zjišťovala, zda náboráři kladou důraz u různých generací na předávání rozdílných informací. Téměř většina participantů odpověděla, že v rámci výběrového řízení se snaží přizpůsobit dané situaci a uchazeči, a tedy předávají odlišné informace, neboť každá

generace má jiná očekávání, a tudíž je zapotřebí zaměřit se na jiné firemní benefity, jež společnost nabízí. Je důležité zdůrazňovat takové informace, které jsou pro danou skupinu více významné a jakou konkrétně cílovou skupinu chceme oslovit. Nicméně v první řadě záleží na požadavcích jednotlivých uchazečů bez ohledu na generaci, věk či pohlaví a stále existují základní informace, jež jsou k nabízené pracovní pozici vždy prezentovány nehledě na jakékoliv okolnosti.

Sedmá otázka se zabývala, jak moc informovaní a proaktivní uchazeči generace Y jsou. Ve smyslu zjištění možné pravidelnosti vyřčených otázek této generace a odhalení, zda předané informace se zdají býti pro kandidáty dostačující. Výpovědi dotázaných potvrdili již známý značný zájem o firemní benefity, příležitosti kariérního růstu a možnosti se rozvíjet, flexibilní pracovní dobu a možnosti home-office, se řadí mezi nejčastější dodatečné otázky. Doplňkové otázky jsou u této generace očividné, avšak jeden fakt mají společný, že se uchazeči této generace vždy doptávají více na zjevné věci a méně na ty, které se týkají práce samotné. Mezi důvody by bylo možné zařadit především materialistický zájem o nabízené služby a benefity společnosti či možná nesoustředěnost při prezentování pracovní pozice zaměstnancem společnosti a naučenou povinností se vždy na konci rozhovoru na něco zeptat pro potřebné ukázání zájmu o nabízenou pracovní pozici. V každém případě je toto hledisko spíše individuální a nelze jednoznačně přiřadit mezi typické rysy generace Y.

Osmá otázka se zaměřila na subjektivní názor nabírajících zaměstnanců, jež měli zhodnotit význam účasti manažera u pohovoru, jakožto člověka, který bude kandidáta zároveň zaškolovat. Otázka byla položená takovým způsobem, aby dotázaní byli schopni souhlasit a případně nesouhlasit s tímto tvrzením a posoudit, zda tomu tak v současnosti bývá. Výpovědi byly jednosmyslné. Důležitost manažera u pohovoru je velice podstatná a zároveň klíčová, neboť je to právě nadřízený, jenž si do svého týmu vybírá nového kolegu a nejlépe pozná celý tým i nabízenou pracovní pozici. Manažer dokáže nejlépe zhodnotit profesní i lidskou stránku kandidáta, jeho charakter i motivaci, jež je pro danou práci a rovněž pracovní kolektiv zásadní, jež uvádí také jeden z participantů rozhovoru, viz dále: *„Ano, je to klíčové, musí si vybrat osobnost, která mu bude sedět, jak profesně, tak lidsky a zapadne mu do týmu. Myslím, že to je zcela samozřejmé.“* Skutečnost přítomnosti manažera u výběrového řízení je v této společnosti jednoznačně standard.

Devátá otázka byla cílena na proces již nově přijatého spolupracovníka a celkové uvítání do nového zaměstnání. Pro nové zaměstnance je zajištěno, aby se přímý nadřízený prvního dne nástupu účastnil, aby vytvořil dobrý první dojem s důrazem na vzhled pracovního místa a jeho připravenost a celkově nového kolegu uvítal a začlenil do chodu oddělení. Přítomnost personalisty u prezentování společnosti novému zaměstnanci není zcela běžná a bohužel ani možná, neboť oddělení lidských zdrojů dané společnosti je zcela centralizované, a proto se účastní prvního setkání pouze v rámci podepisování základních nástupních dokumentů a jiných vstupních záležitostí.

Desátá otázka se týkala adaptačního procesu a zjištění, kdo má v této společnosti na starost seznámení nově přijatých zaměstnanců s jejich pracovní náplní a používaného lokálního softwaru a zda má nový zaměstnanec jednoznačně určenou osobu, na kterou se může kdykoliv a čímkoliv obrátit. Obvyklým způsobem řešení je určení a pověření nadřízeného, kdo bude buddy[9] a bude se věnovat novému zaměstnanci. Zpravidla má každý nový nastupující zaměstnanec svého buddyho a takovou osobou je buď předchozí zaměstnanec, nadřízený či pověřený seniorní kolega, avšak z valné většiny to bývá právě přímý manažer, jenž si pod svá křídla nového zaměstnance rád vezme a vše mu ukáže.

Poslední jedenáctá otázka zjišťovala současnou situaci týkající se vyhodnocení skončení zkušební doby u nového zaměstnance. V rámci této otázky se rovněž zkoumalo sledování spokojenosti nových nástupů se zapracováním, zvládáním pracovních úkolů a také s integrací zaměstnance do pracovního kolektivu. Dle výpovědí participantů neexistuje konkrétní upozornění nadřízeného na blížící se skončení pracovní doby, avšak personalisté jsou s nadřízenými v neustálém kontaktu, a tudíž se obě strany, lidské zdroje a manažer, průběžně informují. Vždy záleží na přístupu nadřízeného. Některý manažer vyhodnocuje proběhlé aktivity s novým zaměstnancem každý měsíc a jiný počká až uběhne zkušební doba. Nicméně zpravidla je skutečnost taková, že vyhodnocení zkušební doby je ve většině případů delegována na přímého nadřízeného, který by měl na konci této doby se zaměstnancem provést hodnotící pohovor a vyhodnotit jeho dojmy a očekávání a podat následnou zpětnou vazbu na prozatímní výkon. Zároveň pro tyto případy existují pomocné

[9] Buddy je kontaktní přítomná osoba, která novému zaměstnanci pomáhá se začleněním do své nové pracovní role a pracovní pozice a pomáhá mu se zorientováním se v novém zaměstnání. Nejčastěji to bývá zkušený kolega, jenž se novému zaměstnanci při nástupu plně věnuje.

formuláře s návodnými otázky v případě, že manažer požádá o pomoc s posouzením a podáním zpětné vazby zaměstnanci. Povinnost oddělení lidských zdrojů už je účelově zaměřena spíše na případné důvody nespokojenosti nových nástupů prostřednictvím provádění výstupních pohovorů se zaměstnanci včetně odchozích v rámci zkušební doby, nikoliv sledování spokojenosti, jež mají na starosti v této organizaci právě přímí nadřízení.

9.2.2 Zhodnocení očekávání ze strany uchazečů při nástupu

Dalším typem rozhovorů bylo již prováděno cíleně s čerstvými zaměstnanci vybrané společnosti a kandidáty ucházející se o zaměstnání do této společnosti. Pro potřeby zjištění očekávání ze strany uchazečů generace Y bylo nezbytné zjistit pohledy přímo od ucházejících se kandidátů o práci a již nově nastoupených zaměstnanců spadající věkově do této generace, avšak pro zajištění objektivity a důkladného šetření bylo také využito dotazování uchazečů nejen ke zkoumanému zaměstnavateli, ale také do jakékoli jiné mezinárodní společnosti, jež se budu věnovat v další podkapitole.

Výzkumný vzorek uchazečů a čerstvých zaměstnanců této společnosti představuje 7 dotázaných mladých lidí. Struktura rozhovorů obsahovala několik otevřených otázek, jež byly zaměřeny především na zjištění shody či odhalení rozporu s realitou dle očekávání uchazeče od počátku výběrového procesu, a tudíž od vystavení inzerátu a zareagování na něj, až po oslovení a nabídnutí střetnutí pro absolvování pohovoru a případnému úspěšnému výběru kandidáta. Znění těchto otázek je uvedeno v příloze č. 3.

Očekávání bylo vyhodnocováno na jedné straně na základě prvotní představy dle vystavení inzerce pracovní pozice na pracovních portálech a jejímu popisu požadavků a nabízené náplně práce ve srovnání se zjištěnými informacemi na pracovním pohovoru. Na straně druhé bylo očekávání uchazeče generace Y zkoumáno dle souladu vize nabízené pracovní pozice s podrobnějšími informacemi získané na pohovoru v dané společnosti a otázkou odpovídající skutečnosti a očekávání náplně pracovní pozice komplexně představené zaměstnavatelem po nástupu do zaměstnání.

Nejprve je nutné zhodnotit výsledky kandidátů a nových zaměstnanců vybrané společnosti. První otázka se týkala kvality a kvantity předání informací a to, jestli pracovní pozice, náplně

práce a pracovní požadavky, jež se na pohovoru při nástupu do zaměstnání uchazeči dozvěděli, byly dostatečné či případně uchazečům něco chybělo. Informace získané na pohovoru byly pro uchazeče zhruba na 80 % naprosto dostatečné. Vše podstatné a potřebné se na pohovoru dozvěděli. Zbylých 20 % uchazečů při nástupu do vybrané společnosti zhodnotili, že nezbytné informace pro samotné fungování obdrželi, nicméně po nástupu do zaměstnání zjistili, že jim nebylo zcela komplexně nasdílena náplň práce a příslušné požadavky k dané pracovní pozici. Rovněž chyběla informace ohledně náročnosti a pracovního vytížení, které je nad rámec pracovního úvazku. Na druhou stranu v této věci je třeba říci, že pracovní vytíženost je subjektivně daná skutečnost, jež se může odvíjet od struktury a očekávání pracovní pozice, avšak také nemusí a je zcela odvíjena dle schopností a dovedností zaměstnance, jak konstruktivně a strukturovaně svou práci plní a jak organizačně silný člověk je. Jestliže zaměstnanec neuvažuje o změně pracovního místa a pociťuje vyčerpání z nadměrného pracovního přetížení, je zapotřebí okamžitého jednání se svým nadřízeným či případnou reorganizaci pracovních úkolů a času pro naplnění stanovených cílů.

Druhá otázka se zabývala hodnocením prostředí a způsobu jednání zaměstnance, jenž vedl daný pohovor. Tato otázka byla všemi účastníky výzkumu ve všech ohledech velice kladně zhodnocena. Prostředí, zasedací místnosti a celkově kancelářské prostory působily velmi příjemně a vzdušně. Jedná se o moderní budovu, jež zanechala na uchazečích značně pozitivní dojem. Co se týče atmosféry a osobností nabírajících zaměstnanců, tak opět ve všech směrech zanechaly oba faktory příznivý pocit. Vždy panoval pohovor v přátelském, příjemném a vřelém duchu a uchazeči oceňovali především lidský přístup dotyčného, jež vedl daný pohovor. Účastníci výzkumu také zmiňovali empatický přístup k nervózním uchazečům, jež zásluhou maličkostí a nadhozením neformálních otázek ku příkladu nabídnutí nápoje, zeptání se na kandidátovu cestu či začátek rozhovoru probíhající ze strany zaměstnavatele, opadla velké většině uchazečů tréma a nervozita z nadcházejícího pohovoru. Dále je nezbytné dodat jeden zajímavý výrok ohledně postupu pohovorů, jež na vlastní kůži mohl zažít jeden z uchazečů generace Y, na něhož udělaly pohovory velmi dobrý dojem. Jeden z dotázaných uchazečů a nyní již čerstvý zaměstnanec vybrané společnosti popsal a rozdělil pohovor na tři navzájem propojené etapy. První etapa se týkala spíše testovacího hlediska, druhá spíše motivačního aspektu a ta třetí, poslední, se týkala spíše už formální stránky, na kterou navazovala již nabídka práce do zaměstnání.

Třetí otázka se týkala očekávání, zda odpovídaly získané informace na pohovoru výsledné práci či nikoliv. Ve většině obdržených výsledků dotázaných zcela odpovídaly výsledné práci. Tudíž očekávání se ve většině případů naplnila, až na několik oblastí týkajících se odlišné, resp. zkostnatělé firemní kultury, než uchazeči nabyli očekávání a dojmu z pohovoru. Jejich představa flexibility firemní kultury byla více uvolněná a skutečně odpovídající uchazečům zkoumané generace zcela nevyhovuje, což dokazuje nespočet již provedených výzkumů a studií na generaci Y. Firemní kultura patří mezi často opomíjené oblasti zásadně ovlivňující celý náborový proces, chod a fungování společností, výkonnost zaměstnanců a v neposlední řadě celkový úspěch společnosti. Aby zaměstnanci generace Y byli šťastní, výkonní a produktivní, je velmi důležitá příjemná a vyhovující firemní kultura. To, že dotázaní generace Y tuto skutečnost mezi neodpovídající očekávání zmínili, dokazuje fakt, že tato generace nepracuje jen kvůli financím, avšak kladou důraz na jiné aspekty, a to v tomto případě potřeby ztotožnění se s cílem svého zaměstnavatele a jeho filozofií. Nicméně z hlediska pozitivních odlišných očekávání bylo uvedena například forma jisté nadstavby ve smyslu širokých možností účasti na různých projektech, spoustě možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a obecně více možností a příležitostí, než bylo na pohovoru zmíněno, resp. slíbeno.

Čtvrtá otázka zkoumala shodu původních představ o náplni práce před nástupem do společnosti a současnosti, zda byla v souladu či spíše v rozporu s realitou. V této oblasti už nevyšly jednoznačné výsledky jako u přecházejících otázek. Polovina participantů zhodnotila své představy jako naprosto shodující, nicméně druhá polovina uvedla, že zcela neodpovídají skutečnosti. V každém případě jeden z dotázaných opět uvedl velice překvapivé, a především pozitivní tvrzení, že původní představa a očekávání o nabízené pozici byla zcela odlišná od reality, avšak v pozitivním slova smyslu. Prvotní očekávání byla spíše průměrná a nikterak zásadní, ovšem po zaučení a uplynutí nějaké doby uvedl nečekané zjištění, jak moc naplňující práci sehnal a jak skvělý tým včetně svého nadřízeného získal.

Pátá otázka byla zaměřena na očekávání vzhledem k předávání odpovědnosti a práce na zaměstnance a důvěry samostatného plnění pracovních úkolů. Zda tato očekávání odpovídají v současné době jejich představám. V této oblasti všichni participanti reagovali naprosto jednomyslně. Vše naprosto odpovídá, ba i více než bylo očekáváno ze strany uchazečů. Dostalo se jim vzájemné důvěry, vysoké zodpovědnosti a samostatnosti a rychlé

angažovanosti na více projektech a společných týmových úkonech už na začátcích jejich kariéry v této společnosti, jak uvádí jeden z participantů rozhovoru: „*Ano, odpovídá. Mám velkou porci autonomie při plnění úkolů s jedinou podmínkou, pokud je vše hotovo, není důvod tu vysedávat. Pokud, ale je potřeba něco dodělat, přesčasu se nevyhnu. A to mi vyhovuje. Sám si plánuju a prioritizuji své úkoly. Při zadávání projektu, úkolu, dostanu dostatečný background kolem toho, takže vím, co daný projekt přinese a jaký to bude mít smysl.*“ V tomto ohledu zkoumaná oblast nastolené důvěry absolutně překonala u každého uchazeče jejich očekávání. Již ve zkušební době zaměstnanci získali značnou porci autonomie při plnění pracovních úkolů, nicméně s podmínkou výkonnostní složky práce. Zaměstnanec si sám plánuje a prioritizuje své úkoly a povinnosti. Získá dostatečné zázemí pro splnění požadovaných úkolů a práci na projektech. Zaměstnanci jsou podané veškeré nezbytné informace týkající se smyslu, přínosu i cíle projektu a požadovaného zpracování úkolů, a tudíž se zaměstnanci okamžitě cítí jako součást týmu, jedné entity, což je pro generaci Y zcela zásadní předpoklad pro práci v jakékoli společnosti. Co se týče kontroly a odpovědnosti, tak zprvu kontrola byla větší, avšak postupem času téměř nezaznamenána.

Šestá otázka se týkala nástupu uchazeče a péče zaměstnavatele v rámci zapracování na danou pracovní pozici, probíhající spolupráce a zjištění případných neočekávaných nedostatků. Z odpovědí dotázaných bylo evidentní, že se každému z nich věnoval zejména přímý nadřízený či navíc kolegové anebo odcházející člověk, na jehož pozici byl dotyčný nabrán. Ve všech případech byli zaměstnanci přátelští, vstřícní a ochotní. Atmosféra a celkové prostředí je nastolena takovým způsobem, že se každý může kdykoliv obrátit na příslušné kolegy či nadřízeného. Ti, jež svým novým kolegům pomáhali, byli vždy naprosto připraveni a ukázali nepochybnou znalost dané práce a chodu oddělení a celkové společnosti, což budilo u nových zaměstnanců velice pozitivní pocit a náležitý respekt. Na druhou stranu v případě rychlého odchodu předešlého zaměstnance dané pracovní pozice dochází k časovému presu ohledně zaškolování nového kolegy. Z důvodu nedostatečných časových možností kolegů a manažera oddělení je předávání nezbytných informací a celkové zaškolení nového zaměstnance mnohdy příliš rychle zorganizováno a zapříčiňuje ztížení rozhledu a zvládnutí. Je však nutno podotknout, že bylo mnohokrát zmíněno přátelské prostředí a ochotní zaměstnanci, jež se vším rádi pomohou. A právě tyto skutečnosti pomohly novým zaměstnancům se na novém pracovišti rychle rozkoukat. Zásluhou omezených časových kapacit nadřízeného či manažera museli zaměstnanci problémy řešit

samostatně, oslovovat další kolegy a poradit si na vlastní pěst, jež je zprvu velice těžké, avšak později to je velice ceněná zkušenost, kterou si všichni bez rozdílu váží.

Poslední otázka byla naprosto otevřená pro jakékoli připomínky, názory či chybějící otázky. Mnohdy participanti jednoznačně odpověděli, že nemají co dodat, avšak mimo to se objevily i komentáře, jež se zkoumaným předmětem této diplomové práce úzce souvisí. Je zajímavé, že se dotázaní v tomto bodě shodli na jedné věci a to, že nejdůležitějším aspektem již při pohovoru v nové společnosti jsou sympatie. Musí zafungovat chemie a určitá náklonnost mezi uchazečem, potencionálním nadřízeným a nejlépe alespoň jedním člověkem z budoucího týmu. Je nadmíru význačné, aby se potkala očekávání uchazeče i zaměstnavatele již na pohovoru, aby od uchazeče bylo očekáváné, přesně to, co skutečně očekáváno bude a rovněž obráceně, co uchazeč očekává od svého budoucího zaměstnavatele.

9.2.3 Zhodnocení obecných očekávání ze strany uchazečů

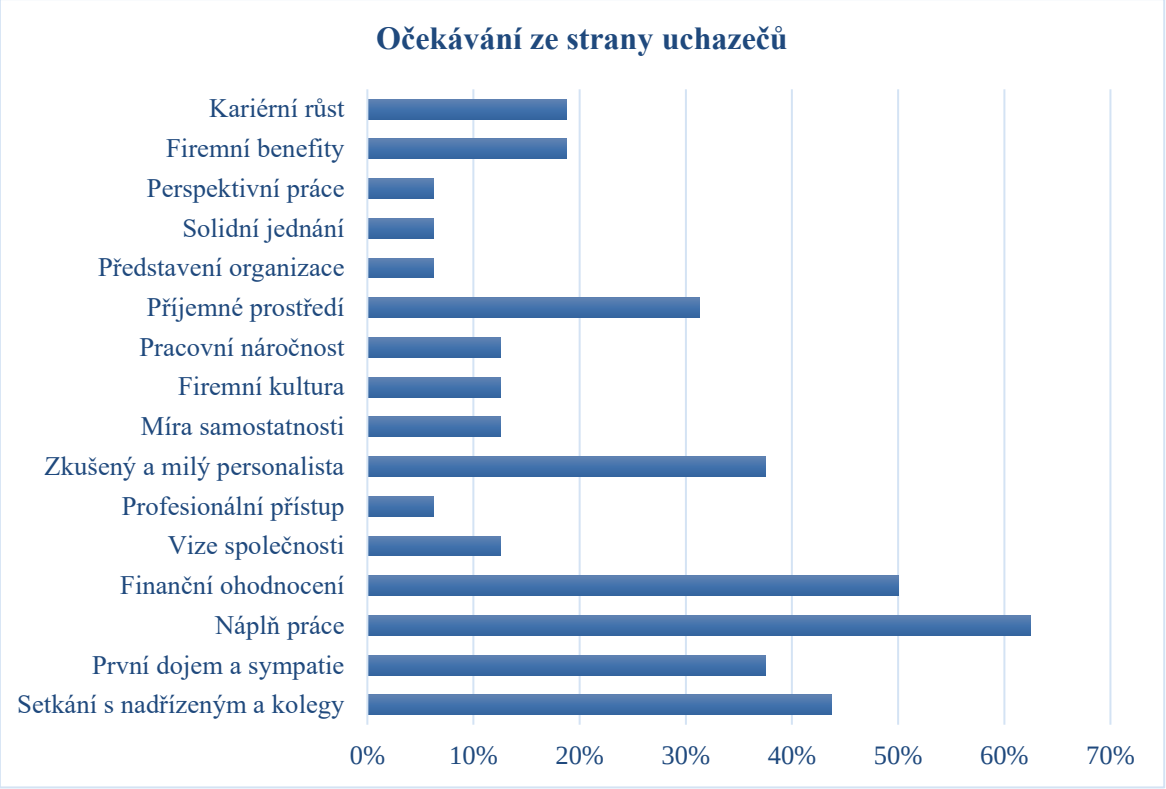
Tato kapitola bude navazovat na předcházející kapitolu, která byla věnována čerstvým zaměstnancům a uchazečům generace Y a jejich očekávání při nástupu do vybrané společnosti. Zkoumá komplexní faktory očekávání a požadavků uchazečů generace Y, jež se hlásí do mezinárodní organizace. Celkový vzorek participantů činil 17 účastněných. Tyto rozhovory byly vykonány za účelem porovnání očekávání uchazečů do vybrané společnosti a jiných společností s totožným mezinárodním zázemím, jenž je důležitý pro stejný pohled kandidátů ucházející se o pracovní místo, neboť uchazeči hlásící se na pracovní pozice mimo mezinárodní sféru mohou mít zcela jiná očekávání a související požadavky.

Struktura otázek byla opět otevřeně zformulována a zaměřena na očekávání uchazečů od pohovoru až po samotný nástup do nového zaměstnání. Dotazování se týkalo zkoumání relevantnosti požadovaného množství nových informací, očekávání a požadavků uchazečů od nové pracovní pozice a odpovídající hodnoty skutečnosti od představení daného pracovního místa. Konkrétní znění otázek je zobrazeno v příloze č. 4.

První otázka představovala zjištění nejzásadnějších očekávání uchazečů generace Y od pohovoru u nové nabídky práce. Na základě sesbíraných dat je na grafu č. 7 zobrazen souhrn

nejčastěji zmíněných požadavků a očekávání, jež se na pohovoru uchazeči o zaměstnání dozvědí a očekávají zjištění k těmto tématům více informací.

Graf č. 7: Očekávání ze strany zaměstnance na pohovoru u nové nabídky práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu č. 7 jsou očekávání ze strany zaměstnance na pohovoru do mezinárodní společnosti zcela zřejmá. Pro téměř dvě třetiny dotázaných je nejdůležitější nepopíratelné hledisko představení náplně práce a s tím související její smysluplnost, požadavky na danou pozici a sdělení veškerých nezbytných informací. Na druhém místě uchazeči očekávají adekvátní platové ohodnocení nabízené pracovní pozice, relevantní mzdovou politiku a odpovídající růst finančního ohodnocení od nástupu do nového zaměstnání a až po průběh či odpracované roky v dané organizaci. Na třetí pozici mezi nejzásadnějších očekávání je zařazeno setkání s nadřízeným a potencionálními kolegy již na pohovoru. Z důvodu zjištění vzájemných sympatií a představy možné spolupráce. Mezi zbylá neméně podstatná očekávání participanti zmiňovali rovněž celkový první dojem, atraktivitu prostředí, atmosféru a sympatie s personalistou dané společnosti, jež by měl být milý, přátelský, a především profesionální ve svém oboru. Dle výpovědí uchazečů generace Y má tato skutečnost zásadní vliv, který zapříčiní pohled a prvotní dojem na danou společnost. Jedná

se vlastně o prvního člověka, se kterým kandidát ucházející se o práci střetne, a proto má obrovský význam, jak na uchazeče personalista dané společnosti zapůsobí.

Druhá otázka byla zaměřena více do hloubky, a to na zjištění celkového očekávání a požadavků mladé generace Y, pokud se zajímá o nové zaměstnání. Zjištěné údaje odpovídají vysoké náročnosti a mnohdy nereálných očekávání generace Y. Mezi společné očekávání všech uchazečů této generace bylo bezpochyby odpovídající platové ohodnocení a nabízené firemní benefity, zajímavá pracovní náplň, přátelský kolektiv, příjemné prostředí a možnosti kariérního a profesního růstu. Nicméně další mnohokrát zmíněné požadavky a očekávání byly benefity typu zajištění auta, notebooku, firemního mobilu, multisport karty, a rovněž širokého spektra bonusů v podobě kafeterie. Dále je pro generaci Y velmi význačná flexibilní pracovní doba, poskytnutí pravidelné zpětné vazby, adekvátní adaptační proces, férové jednání, respekt a upřímnost, možnost seberealizace, minimální množství přesčasů, dostatek stimulů, školení a vzdělání potřebné pro výkon na danou pracovní pozici, oborové zaměření, uplatnění cizích jazyků a v neposlední řadě lokalita neboli místo práce z důvodu možného dojíždění do nového zaměstnání. Nakonec byla rovněž zmíněna firemní politika a nabídka produktů a služeb dané společnosti, se kterými se uchazeči potřebují shodnout a ztotožnit.

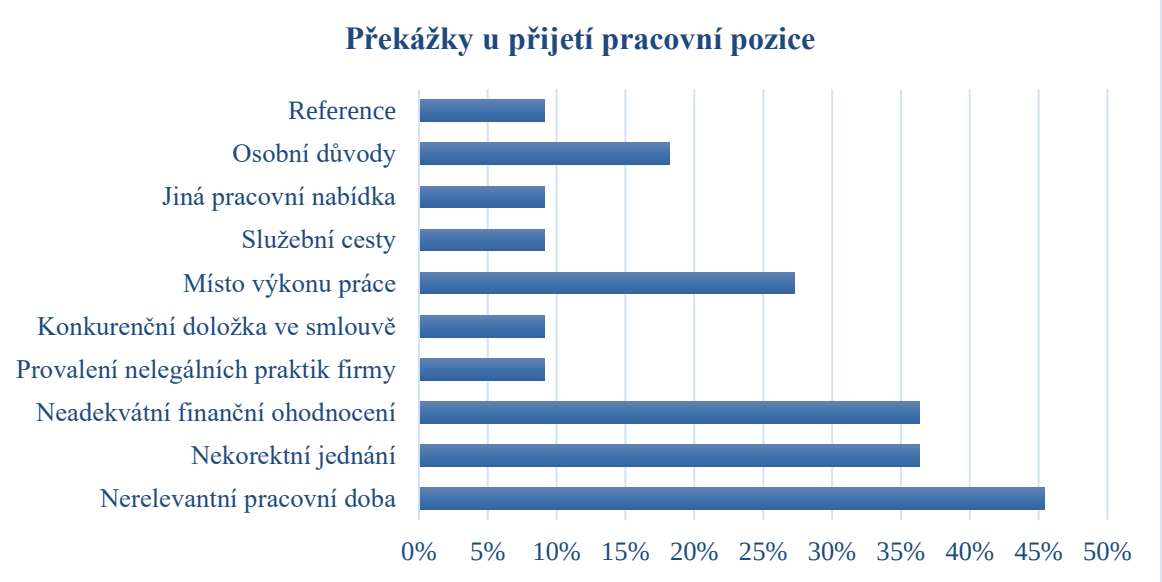
Ve třetí otázce bylo zkoumáno požadované množství relevantních informací, jež uchazeči na přijímacím pohovoru získají a zda na pohovorech obvykle postrádají určité informace. V mnoha případech se uchazeči generace Y shodli na tom, že nedostávají relevantní informace ohledně mzdového ohodnocení a firemních benefitech a očekávané představy náplně práce, povinnostech, případně pravomocích, které zcela neodpovídají realitě. Finanční ohodnocení kandidáti dle výpovědí dotázaných získávají až v pozdějších fázích výběrového procesu, a to až do podání regulérní nabídky ze strany zaměstnavatele. V jiném případě mají uchazeči pocit, že se jim mzdové ohodnocení záměrně zatajuje, není zmíněno či není řečená přesná výše platu. Neztotožňují se s určitou strategií personalistů, jež se zeptají kandidáta na očekávané finanční ohodnocení s následnou odezvou své představy, jež buď odpovídá, pohybuje se či je mimo finanční nabízené rozpětí. Všechny tyto zmíněné skutečnosti vyvolávají u kandidátů generace Y spíše negativní dojmy. Vnímají to jako nesolidní a nepatřičné jednání, bez respektu a jako ztrátu drahocenného času. Co se týče

hlediska chybějících podstatných informací, tak téměř většina dotázaných zmínila, že se v případě potřeby doptá a vyjádří svůj zájem vědět více.

Čtvrtá otázka se zabývala již věrohodností získaných informací o náplni nabízené pracovní pozice na pohovoru a skutečné práci. Tato otázka směřovala ke zjištění očekávání ze strany uchazeče o nové zaměstnání, zda odpovídala nebo se očekávání a představa lišila. V podstatě veškeré sdělené informace ohledně náplně práce odpovídaly skutečnosti, avšak z hlediska odbornosti a kreativnosti pracovní pozice byly informace nadhodnoceny a univerzálně představeny. Postupem času například z vykresleného kreativního pracovního místa vzešla pracovní pozice s administrativní náplní práce, a tudíž v oblasti odborného rozvoje absolutně nemožný posun, jež byl při ucházení o dané zaměstnání očekáván.

Pátá otázka byla stylizována formou příkladu, který se týkal potencionálních překážek, jež mohou uchazeče potkat na pohovoru a mohou kompletně změnit jejich rozhodnutí při zvažování přijetí dané pracovní nabídky. Otázka byla formulována následovně: „Ucházíte se o místo, ze kterého jste nadšení, a i zaměstnavatel Vás shledává jako nejvhodnějšího kandidáta. Nastane však překážka, která může změnit Vaše rozhodnutí o přijmutí pozice a je pro Vás naprosto zásadní. Existovala by pro Vás taková překážka?“ Výpovědi dotázaných jsou vyjádřena na grafu č. 8.

Graf č. 8: Překážky v rámci rozhodování o přijetí nové pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu je naprosto zřejmé, že největší překážku uchazeči generace Y vidí v nerelevantní pracovní době, respektive její nepružnosti a nemožnosti rozvrhnutí pracovních povinností flexibilně a dle svých možností. Definování přesné pracovní doby bez možností home officu jsou hlavní překážkou v rámci rozhodování přijetí nové pracovní pozice. Tato zjištěná skutečnost prokazuje věrohodnost mnohaletých studií a článků vydaných o faktech a skutečnostech generace Y a rovněž vycházejících skutečností z teoretické části této diplomové práce. Pro tuto generaci jsou stanovení a rozložení vlastních časových kapacit, work-life balance a pocit svobody na horních příčkách žebříčku životních hodnot.

Mezi další překážky v rámci rozhodování o přijetí nabízené pracovní pozice pro tuto generaci patří bezesporu neadekvátní finanční ohodnocení a nekorektní a neprofesionální jednání, jež dle odpovědí vypovídá o vztazích na pracovišti, pracovním kolektivu a osobnostních stránek zaměstnanců a jejich nadřízených. Jako poslední klíčový aspekt v rozhodování o přijetí nové pracovní nabídky byla uvedena lokalita pracoviště, respektive místo výkonu práce, z důvodu stěhování a nechtěného vzdáleného dojíždění, jež vidí dotázaní jako jeden ze zásadních problémů. Mezi výpověďmi byly také zmíněny překážky typu osobních důvodů, kam lze zařadit rodinné problémy, nově vzniklé události v životě a osobní překážky. Nakonec do významných možných zábran ohledně přijetí nové pracovní pozice pro generaci Y patří zjištění negativních referencí a zkušeností na danou společnost, provalení nelegálních praktik společnosti, se kterými se kandidátovy morální hodnoty neztotožňují či vložení konkurenční doložky do pracovní smlouvy. Dále také nabídnutí jiné pracovní zkušenosti u konkurence nebo příliš časté zahraniční a jiné odjezdy na služební cesty, jež nebyly zprvu zmíněny a na pohovoru sděleny, což také způsobilo následné narušení psychologické smlouvy a negativní a nesplněná vzájemná očekávání.

Poslední otázka byla opět zformulována otevřeným podáním ohledně dalších nezmíněných a zároveň podstatných aspektů při nástupu do nového zaměstnání, jakož tomu bylo v předešlé kapitole u výzkumu očekávání uchazečů generace Y při nástupu do již vybrané konkrétní společnosti. V této otázce se uchazeči generace Y shodli na dvou hlavní důležitostech a to, na zohlednění hledisek pracovního prostředí a kolektivu, jež určují atmosféru a celkovou podstatu společnosti. Základním faktorem pro projevení zájmu uchazeče pracovat u nového zaměstnavatele je neodmyslitelně uvolněná a přátelská atmosféra mezi kolegy a nadřízenými včetně možnosti dostatečných pravomocí pro

vyjádření svých názorů a zda se společnost snaží o utvoření přátelského, otevřeného a stimulativního prostředí pro všechny zaměstnance. Sociální klima na pracovišti, pracovní kolektiv a pocity ze zaměstnanců pracující v dané společnosti, dojmy z kanceláří, místa výkonu práce, dokonce i tempa, jež vládne ve společnosti jsou významné aspekty, jež jsou důležité pro rozhodnutí uchazeče pracovat v jakékoliv organizaci. V neposlední řadě jeden z participantů zmínil také důležitost smysluplnosti práce a její naplňující faktor, viz dále: *„Důležité pro mě je, aby byla práce naplňující a přinášela viditelné výsledky, protože nechci strávit život v oblasti, která pouze přispěje k mému vyhoření.“*

10. Souhrn nejvýznamnějších výsledků

V praktické části této diplomové práce bylo představeno několik zásadních informací, výroků a význačných faktorů, jež ovlivňují očekávání, jak ze strany zaměstnavatele, tak potencionálního zaměstnance. Výsledky této analýzy potvrzují masivní nástup generace Y, jež se projevuje v častější změně zaměstnání ze strany zaměstnance z důvodu současné situace na trhu práce a vědecky uváděným skutečnostem a vysokým nárokům a očekávání generace Y, jež tato práce potvrzuje.

Dle zhodnocení analýzy očekávání uchazečů generace Y je evidentní, že často diskutované finanční ohodnocení nepatří mezi hlavní důvody odchodu ani mezi rozhodovací faktory při nástupu do nového zaměstnání. Jedná se především o souhrn více faktorů, mezi které patří smysluplnost práce, neodmyslitelné přátelské vztahy na pracovišti a získání nových zkušeností a s tím související možnost kariérního a osobního rozvoje.

V rámci analýzy odchodu zaměstnanců generace Y z vybrané společnosti bylo také zkoumáno, zda má vliv na důvod odchodu právě chod dané společnosti či jiné neovlivnitelné aspekty jako jsou odchody na mateřskou dovolenou, úmrtí v rodině, změna bydliště a jiné objektivní v této věci bezpředmětné důvody. Výsledky této analýzy ukázaly, že osobní a rodinné důvody jsou bezesporu součástí důvodu odchodu ze společnosti, nicméně jako hlavní příčina byla v minulém roce jiná pracovní nabídka a v roce 2017 se jednalo především o smysluplnost práce a finanční ohodnocení. Avšak je nutné poznamenat, že vždy za každým odchodem zaměstnance nestála pouze platová složka. Zaměstnanci sice uváděli v několika případech finanční ohodnocení, nicméně při probíhajících rozhovorech vyplynul fakt přetahování kandidáta od konkurenční společnosti v rámci zhruba stejné nabízené pracovní pozice, avšak s vyšším finančním ohodnocením a nabízenými benefity, jež při počátku v novém zaměstnání hraje velkou roli.

Výsledky tohoto výzkumu také potvrdily, že náboráři, HR Business partneři a nabírající manažeři se snaží vyjít vstříc nastupující nové generaci, jež v budoucnu ovládne valnou většinu všech společností. Ve vybrané společnosti se snaží přizpůsobit a nabízet všechny podstatné aspekty pro generaci Y, jež jsou v celé diplomové práce zmíněny. Mezi tato hlediska patří zajištění flexibility práce, nefinančních benefitů v podobě možnosti nabízení

home-office a jiné klíčové aspekty při rozhodování generace Y o nástupu do zaměstnání. V rámci této společnosti bylo potvrzeno, že očekávání nových nástupů do této společnosti jsou zhruba naplněna. Všechny nezbytné informace získané během náborového procesu se shodují s realitou již na přijaté pracovní pozici ve vybrané společnosti. Jediný faktor, jenž zapříčiňuje nespokojenost, možný odchod a mnohdy nesplněná očekávání této generace je složitost procesů a legislativních úkonů a zároveň mnohdy nefungující IT služby, jež jsou pro generaci Y neodpustitelným a velmi zásadním faktorem. Je to z důvodu vyrůstání a narození této generace v obklopení moderními technologiemi, jenž zapříčiňuje nepochopení nefungujících, komplikovaných a omezujících systémů a procesů společnosti.

11. Návrhy a doporučení

Na základě shrnutí výsledků zhodnocení analýzy očekávání generace Y, jakožto ze strany zaměstnance, tak rovněž zhodnocení očekávání nabírajících zaměstnanců a personalistů představující stranu zaměstnavatele v dané společnosti budou níže navrženy návrhy a doporučení, jež by měly pomoci analyzované otázky a problémy řešit, aby mohlo dojít v organizaci k optimalizaci jejích pracovních podmínek a nabízených služeb.

Návrh č. 1: Větší péče o stávající zaměstnance

Schopní lidé se v dnešní době shánějí hůř než kdykoliv dříve a stejně obtížně se i uspokojují. První z mých návrhů pro zlepšení situace a postavení se nástupu generace Y je nastavení nové mzdové politiky se zaměřením se na lepší motivační ohodnocení stávajících zaměstnanců, jež by neměli potřebu ze společnosti odcházet a hledat si nové zaměstnání. Toto doporučení cílí i na tzv. pasivní zaměstnance, kterým chybí motivace a chuť pro inovace a změny, jež vedou k ustrnutí firmy a ztráty hnacích motorů ve formě spokojených a efektivních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou srdcem každé společnosti, utvářejí, jak společnost fungovala v minulosti a jak bude fungovat v budoucnosti. Je třeba brát v úvahu nejen kvalitní zaplacení nových zaměstnanců, ale ohodnotit i ty stávající, aniž by se cítili ukřivděni, neboť ať je finanční ohodnocení sebevíce tabu téma, vše jednou vyjde na povrch. Je důležité, aby se ze stávajících loajálních zaměstnanců nestali zaměstnanci pasivní, jež jim nepřináší radost pracovat u daného zaměstnavatele a mají pocit, že se jim daná společnost dostatečně nevěnuje, nerozvíjí je, adekvátně se nestará, a proto danou společnost nebudou, jakožto zaměstnavatele nabízet známým a jiným potencionálním uchazečům. Nebudou o společnosti mluvit v pozitivním světle a důsledkem této možné skutečnosti může nastat i negativní dopad v podobě pošramocené značky společnosti, její atraktivity, prosperity a povědomí, jež zapříčiní klesající trend nejen pro budoucí zaměstnance, uchazeče o zaměstnání v dané společnosti, ale dokonce i potencionálních zákazníků či klientů, což může vést v konečném měřítku až k úpadku celé společnosti.

Přestože finanční ohodnocení se mezi hlavní příčiny odchodu zaměstnanců dle výsledků zkoumané analýzy neřadilo, byla tomu právě nabídnutá jiná nabídka, která přiměla zaměstnance odejít. Z důvodu udržení si stávajících zaměstnanců včetně mladé generace Y,

která si je vědoma současných velkých příležitostí na trhu, je nezbytné udržet současné zaměstnance, aniž by měli nutnost o jiné nabídce vůbec uvažovat. Generace Y má velká očekávání včetně adekvátního ohodnocení a širokou škálou nabízených benefitů, ve kterých je možné mezi firmami konkurovat, a přitom zajistit spokojenost zaměstnanců nejen z hlediska finančně zastřešujících ohodnocení, ale i těch nefinančních.

Generace Y podle všech dostupných vědeckých důkazů a skutečností je méně loajální a méně přizpůsobivá, avšak dle výpovědí, získaných dat a jiných potvrzení je spíše zřejmé, že si je pouze vědoma svých velkých možností, jež současný pracovní trh nabízí.

Návrh č. 2: Zlepšení procesů a systémů

IT platforma a technická podpora je jeden z aspektů, na které je nezbytné se zaměřit, neboť právě fungující technická vybavenost je jednou ze základních očekávání generace Y, která je v tomhle ohledu neústupná a v případě nefunkčnosti jedním z možných příčin odchodu ze zaměstnání. Generace Y vyrůstala v digitálním prostředí, a proto je pro ni velice klíčové, jestliže v dané společnosti nefungují procesy úměrné k době, ve které žijí. Tato realita je neúprosná a je nezbytné fungovat soustavně s ní a investovat více než v minulosti do této oblasti, jež má značný vliv pro uspokojení očekávání nových zaměstnanců při nástupu do společnosti. Generace Y očekává, že jim společnosti poskytnou stejně kvalitní technologie, jaké jsou zvyklí používat ve svém osobním životě.

Druhým aspektem je složitost a komplikovanost řízení procesů v organizaci. Jedná se především o sled událostí, činností, které na sebe vzájemně navazují a vytváří tok práce postupující od jednoho člověka ke druhému. Každý proces má nějaké vstupy a výstupy. Procesy musí být dobře nastavené a správně řízené, aby nenastal úplný chaos. Klíčovým aspektem jsou lidé ve společnosti, respektive zaměstnanci a rovněž jejich nadřízení, kteří očekávají, že každý ví, co má dělat. Přesto jsou některé procesy zdánlivě složitější a zapříčiňují nedorozumění a nesoučinnost všech zúčastněných stran a konkrétních pracovníků, a proto je třeba vzdělávat a informovat jednotlivé nadřízené, kteří by měli zastřešovat a usměrňovat jakoukoli aktivitu u svých pracovníků, jež nějakou činnost zpracovávají a mají na starost.

Návrh č. 3: Smysluplnost práce a ztotožnění se s vizí společnosti

Pro generaci Y je stěžejním požadavkem při rozhodování o přijmutí nové pracovní pozice smysluplnost práce, jež by měla být obsahem každé pracovní pozice. Každá práce může být smysluplná, avšak pro každého jedince tento pojem znamená zcela něco jiného. Nicméně pro generaci Y jde především o pocit přidané hodnoty, jež daná pracovní pozice přináší. Jedná se o nastavení nových procesů, směrů, návrhů na změny s pozitivním dopady, práci na signifikantních projektech a výsledky, jež za sebou daný pracovník zanechá a budou prospěšné dané společnosti i celé entitě.

Práce, kterou lidé vykonávají, aby se uživili, je pro život nesmírně důležitá a je to rovněž jedna z nejvýznamnějších oblastí, podle které lidé posuzují, zda má jejich život smysl. Mnozí tedy hledají smysluplnou práci, která je zároveň přímo úměrnou s motivací, a která by pracovníky naplňovala a dala jim pocit prospěšnosti, užitečnosti, hrdosti. Je velice důležité pokusit se zajistit takovou náplň práce k dané pracovní pozici, na které by se zaměstnanci mohli seberealizovat, chodit s dobrou náladou do práce i z práce a svou práci milovat.

Například na pozicích front office jsou zaměstnanci neustále v kontaktu s klienty, kterým poskytují podporu v dané prodejní oblasti a poradenství, jež pomáhají zabezpečit a dostatečně informovat klienty společnosti. Je to velice podstatná a klíčová úloha, jež v rámci přístupu k dané pracovní pozici a týkajícího se okolí zajišťuje profitabilitu a uspokojení ostatním i sobě samému. Avšak samotná pracovní pozice může býti sebevíc smysluplná, ale bez hodnot a cílů společnosti odrážející se v rozhodnutí a chování vedení společnosti, vedoucích pracovníků, nadřízených a manažerů, není možné vytvářet důvěru ve společnost ze strany zaměstnanců, klientů, zákazníků a všech osob a organizací se společností spojených. Smysluplnost práce také podporují hodnoty, jež vytváří duchovní klima, které lidi spojuje a posiluje jejich vzájemnou harmonickou spolupráci a pracovní kolektiv a pozitivním následkem této skutečnosti vzniká radost, kreativita a vlastní iniciativa díky které se zaměstnanci cítí příjemně, bezpečně a mají orientaci a cíl, jež je pro podporu vlastního mínění o smysluplnosti dané práci zásadní. Každý vedoucí pracovník ví, že právě radost z práce vyplývající z pracovní náplně a pozice a bezprostředně související pracovní výkon stoupají souběžně, a to v případě, že lidé ve své činnosti spatřují nezbytný smysl.

Smysluplnost práce, jež je pro každého jedince, a to nejen pro generaci Y velice význačná, by měla patřit mezi neodmyslitelnou součást řízení celé společnosti. Zaměstnancům by měl jít příkladem příslušející nadřízený, jenž by měl ukázat svou podporu, lidskost, vstřícnost a nezaměřovat se pouze na vyžadující výkon a cíle společnosti. Rovněž bych navrhovala častější setkání, vyjádření a předstoupení představenstva a vedení společnosti, jež by ukázali směr svým zaměstnancům, ujistili je o jejich bezprostřední podpoře, neboť se jedná o psychologický efekt, který ukáže zájem, péči a starost o své podřízené a zajistí správný chod celé společnosti. V případě, že se jedná o větší společnost, je mnohem více podstatnější mít tuto skutečnost na mysli, aby měli zaměstnanci pocit sounáležitosti, a to i ti zaměstnanci, kteří jsou na nejnižších pozičních postech, na kterých se ve velkých organizacích mnohdy zapomíná. Nejvyšší představitelé by se měli pokusit do svého pravidelného denního režimu zařadit častější komunikaci napříč celou organizací a proslovy a vyjádření, které je možné rozšířit digitálním procesem, občasnou návštěvou jednotlivých oddělení, útvarů a poboček, jež by mělo pomoci v podpoře ztotožnění se s vizí, kulturou a cíli dané společnosti. Jestliže generace Y v práci smysluplnost nevidí, neváhají a odcházejí jinam.

Návrh č. 4: Možnost flexibility práce

Mezi další doporučení patří bezpochyby zajištění a přizpůsobení možnosti flexibility práce, jež je pro generaci Y zcela zásadní a klíčovou při rozhodování o přijmutí nové pracovní nabídky. Jedná se o nejdůležitější aspekt, jež od práce mladí uchazeči očekávají. Vize této generace Y je možnost mít kariéru ve svých rukou a určovat, co a kdy dělají. Čím dál více zaměstnanců a nikoli pouze generace Y žádá o práci v rámci pracovního týdne i z domova. Moderní technologie tento způsob spolupráce velmi podporují a ulehčují, a tudíž je možnost flexibility práce možné uspokojit. Nicméně zaměstnavatelé se této skutečnosti stále nepřizpůsobili a zároveň se zdráhají tento fakt přijmout. Flexibilita práce je v dnešní době nezbytná a společnost by se neměla bát upuštění od kontroly u daných zaměstnanců, jež by byli hodnoceni dle výkonu, a nikoliv odpracovaných hodin sezením na pracovním místě.

Trh práce se v posledních letech rychle mění. Generace Y již ovládla pracovní internetovou síť LinkedIn, jež představuje drtivou uživatelskou základnu. Jsou techničtější, kreativnější a daleko více zaměření na kariéru a zároveň tito mladí lidé investovali do svého lidského kapitálu více než jakákoliv předchozí generace.

Jednou z možných predikcí v následujících letech je značné vymizení specialistických pracovních pozic na plný úvazek a roztříštění lidí mezi částečné úvazky, respektive lidé budou zaujímat více pracovních úvazků bez jednosměrného zajištění jednoho zaměstnání. Lidé budou ve výsledku pracovat mnohem více a efektivněji, avšak dle své vlastní volby rozložení časové kapacity. V budoucnu již nebudou lidé fokusováni jedním směrem a cílem své vysněné práce, ale budou dělat více činností najednou, více zaměstnání a více práce z důvodu poznání nových věcí, rozšíření obzorů a zaměření se na více záležitostí, jež je naplňují a nechtějí se těchto aktivit vzdát.

Návrh č. 5: Zajištění vzdělávání pro front office[10]

Čas a pozornost, jež se do nového zaměstnance hned zpočátku při jeho nástupu do společnosti investuje, se bohatě a neocenitelně vrátí ve zvýšené produktivitě, efektivitě a následné výkonnosti v následujících týdnech, měsících i odpracovaných let.

Nejen pro mladého člověka je relevantní vzdělání k dané pracovní pozici důležité a význačné, a zejména pro ty, jež přichází poprvé do styku s klienty. Front office pozice bývají zpravidla obsazována mladými lidmi, jež jsou na počátku své kariéry, a proto investice do jejich vědomostí, prezentování a jednání s lidmi je nesmírně významné.

Jak jednou pravil pan Brian Tracy (2015) *„Schopní lidé jsou dnes příliš vzácní na to, abyste je hodili do vody a nechali je plavat, jako se to běžně s novými přírůstky dělalo dřív.“* Jestliže se má nový zaměstnanec stát co nejdříve plnohodnotným členem týmu a náležitým zaměstnancem dané společnosti, potřebuje již od prvního dne svého nástupu do nového zaměstnání odpovídající a příslušící péči. Začátek pouze neovlivní jeho výkony a efektivitu, ale rovněž radost a spokojenost v zaměstnání, jež se odrazí nejen na plnění stanovených cílů, avšak i na jednání a přístupu ke klientům a prezentování celé společnosti.

[10] Pracovník front office má na starosti jednání s klienty, prezentaci společnosti a jejích služeb, vyřizování telefonických hovorů a jiné aktivity, jež přivádí pracovníka společnosti přímo do styku s klienty.

Návrh č. 6: Zajištění tzv. happiness managera

Se současným trendem postupného nástupu generace Y na pracovní trh a celkového vývoje trhu práce, kdy míra nezaměstnanosti dosahuje nejnižší úrovně za posledních několik let a s tím i související nastolené náročné podmínky dnešní doby, kladou tyto skutečnosti velký důraz na výkon zaměstnanců. Důsledkem této situace je vyšší fluktuace zaměstnanců, a to zejména u mladší generace. Udržet si kvalitní lidi je pro současné zaměstnavatele stále náročnější, a proto vzniká v poslední letech nová pracovní pozice tzv. happiness manager neboli manažer štěstí, jehož úkolem je rozdávat radost a starat se o štěstí zaměstnanců a pracovního kolektivu.

Pozice manažera štěstí je ve společnosti vnímána jako pozice s umístěným člověkem, jež má možnost určovat směr a utvářet pracovní tým a kulturu tak, aby dávala všem dlouhodobý smysl. Hlavním úkolem tohoto člověka je péče o zaměstnance a zajištění dobrých vztahů na pracovišti, dbá o jejich vyrovnanost a celkovou atmosféru ve společnosti. Manažer štěstí podporuje vedení společnosti ohledně přístupu k zaměstnancům, podporuje kreativitu pracovníků a rozvíjející firemní kulturu. Manažer štěstí přináší do společnosti pozitivní impuls a energii, která může být rovněž symbolem ukázky zájmu vedení společnosti ke svým podřízeným. Kromě toho se jedná o člověka, se kterým mají zaměstnanci možnost si promluvit vyjma svého nadřízeného, a to v podstatě o čemkoliv, jež nemusí přímo souviset s pracovními úkony a povinnostmi. Mimoto tato záležitost může rovněž negativně zasahovat do jejich efektivity a potřebné výkonnosti v plnění pracovních úkolů a jiných požadavků.

Manažer štěstí je v podstatě personalista, psycholog a terapeut v jednom a jeho hlavní činností je udržovat dobrou náladu ve společnosti i ve vypjatých obdobích, které se žádné společnosti nevyhnou. Manažer štěstí ku příkladu zastaví uspěchaného a uhoněného zaměstnance z přemíry dopadajících povinností například vyplývající z konce kalendářního roku a přiměje daného zaměstnance jistou dobu meditovat a zklidnit mysl, jež bude mít ve výsledku pozitivní efekt na jeho následnou produktivitu a potřebný výkon. V případě potíží zaměstnanci poznají, že nejsou sami a jestliže rovněž uslyší mluvit o nesnázích také někoho dalšího, mohou si uvědomit, že jsou na tom podobně. Mezi další úlohy manažera štěstí je stmelení kolegů a zaměstnanců společnosti, jež se v zaměstnání potkávají, ale neznají se jako lidé, což by ulehčovalo vzájemnou spolupráci a lepší koordinaci v rámci plnění cílů

a pracovních povinností. Mimoto klíčovou povinností této pozice je rovněž odhalit zaměstnance, jež potřebují okamžité zajištění nezbytného volna a oddychu, neboť míra přepracování a jiné ovlivňující negativní dopady by mohly v případě nečinnosti vyústit až do katastrofálního měřítka a následné dlouhodobé pracovní neschopnosti zaměstnance.

V každém případě bez ohledu na generační rozdíly lidem v zaměstnání stačí ke štěstí dvě základní a velmi podstatné věci, a to výsledky a vztahy. Zaměstnanci potřebují vidět výsledky své práce, která jim dává smysl, naplňuje je a zároveň mohou mít možnost vybudovat si s kolegy přátelské a mnohdy i neformální vztahy.

ZÁVĚR

Při současné situaci na trhu práce, kdy je míra nezaměstnanosti na nejnižší úrovni v celé Evropě, je pro některé společnosti značně obtížné hledat nové zaměstnance a jedním z možných důvodů může být absence dlouhodobé strategie společnosti, ale také nenaplněná náročná očekávání ze strany zaměstnance i zaměstnavatele. Skutečnost nízké nezaměstnanosti nabízí lidem možnost získat lepší práci, zmapovat svůj pracovní potenciál a najít nový impuls pro svou kariéru.

Přestože se zaměstnavatelé včetně zkoumané vybrané společnosti v této práci snaží své zaměstnance udržet a zajistit si jejich loajalitu růstem mzdového ohodnocení nebo navyšováním nefinančních benefitů, velká konkurence firem nahrává tomu, že se zaměstnanci více než dříve poohlíží po novém pracovním místě či jsou přetahováni konkurenčními společnostmi, ač nejsou naprosto nespokojení v současném zaměstnání.

Cílem diplomové práce a realizovaného výzkumu bylo zhodnocení analýzy očekávání uchazečů generace Y při nástupu do mezinárodní společnosti za účelem zjištění vzájemných očekávání mezi vybranou společností a kandidáty generace Y ucházející se o práci do této společnosti.

V rámci práce byly realizovány dvě fáze praktického výzkumu. Nejprve byly analyzovány interní dokumenty společnosti týkající se fluktuace zaměstnanců za rok 2016 a 2017 vybrané společnosti a poté byly analyzovány výstupní formuláře odcházejících zaměstnanců. Z těchto firemních dat bylo následně možné zpracovat příčiny odchodu zaměstnanců generace Y ve zkoumané společnosti, jež potvrdily, že mezi hlavní důvody odchodu zaměstnanců není nabízené finanční ohodnocení, kdežto se jedná především o komplexnost několika faktorů jako je smysluplnost práce, autonomie a vztahy na pracovišti. V druhé fázi praktické části byly zpracovány výpovědi z probíhajících rozhovorů se zaměstnanci, náboráři, absolventy generace Y hledající nové zaměstnání a uchazeči hlásící se do vybrané společnosti.

Dle teoretické a rovněž praktické části týkající se výpovědí ze strany zaměstnavatele je generace Y představována spíše v negativním slova smyslu z důvodu jejich přemrštěných očekávání a značných požadavků, nicméně je nutné podotknout, že očekávání generace Y nevycházejí z jejich škatulkování do generační definice, avšak jako důsledek současné situace na pracovním trhu, kterou si mladí lidé uvědomují a reagují na ni.

Společnost, která si chce udržet ty nejlepší lidi, musí umět uspokojovat nejen jejich citové potřeby, ale rovněž jejich finanční a fyzické požadavky. Každý člověk chce někam patřit a být součástí něčeho většího, než je on sám. Zaměstnanci chtějí být součástí celého procesu. Zasvěcenost zaměstnanců se považuje za jeden z nejhlavnějších zdrojů pracovní spokojenosti a v mnoha průzkumech se právoplatně umisťuje i před finančním ohodnocením a zaměstnaneckými benefity. Neexistuje lepší způsob, jak vybudovat výkonný, pozitivně nastavený tým maximálně motivovaných lidí než na základě pravidelných diskuzí, společného plánování, společného řešení problémů a volného sdílení informací, nápadů a zkušeností.

V rámci této práce bylo za cíl také zkoumání očekávání absolventů vysokých škol hledající nové zaměstnání v rámci mezinárodního zázemí a ve spojení s těmito výsledky porovnat možnou shodu s očekáváním uchazečů generace Y při nástupu do zkoumané společnosti. V souvislosti tohoto porovnání byla zjištěna skutečnost, že se očekávání těchto uchazečů zhruba shodují, nicméně kandidáti ucházející se o pracovní pozici mimo vybranou společnost uváděli mnohem více požadavků z hlediska nabízených benefitů a bonusů v podobě zajištění auta, firemních telefonů, notebooku, zajištění multisport karty a jiné drahé nabízené služby. Kandidáti ucházející se o zaměstnání ve vybrané společnosti uváděli především kariérní růst a rozvoj a možnost seberealizace, jež je pro generaci Y více význačné. Důvodem může být zjištění informací, referencí a poznatků o nastavené firemní kultuře dané společnosti, jež má každá společnost jinak specifickou, a zároveň tento fakt potvrzuje, že si dnešní generace hledá zaměstnání zejména podle značky a atraktivity společnosti.

Výzkum také potvrdil, že největší vliv na motivaci a stabilitu zaměstnanců má především jednání a přístup přímých nadřízených a manažerů, jež svou starostí, postojem a ochotou se věnovat zaměstnancům pozitivně dopadá na zaměstnance a celou společnost. Pro

zaměstnance je nesmírně důležité ukázání zájmu nadřízeného, projevování uznání za vykonanou práci, spravedlivé ohodnocení a odměňování a zároveň vytváření příjemného pracovního prostředí, jež usnadňuje práci a plnění všech úkolů a požadavků.

V této práci bylo rovněž zjištěno, že nejčastější chybou zaměstnavatelů je zaměření se na změnu finančního ohodnocení. Nicméně vysoká finanční odměna nezajistí vysoké nasazení a adekvátní produktivitu zaměstnance. Je tomu právě již několikrát zmíněná smysluplnost a pracovní náplň dané pracovní pozice, přátelské mezilidské vztahy a nastavená spolupráce se svým nadřízeným či manažerem týkající se nezanedbání zpětné vazby, nevytváření zbytečných pracovních omezení, nespravedlivé hodnocení či nejasné stanovení pracovních úkolů a cílů. Je důležité zaměstnance správně motivovat a zajistit spokojenost a stabilitu kvalitních zaměstnanců, jež jsou v dnešní době vzácným lidským kapitálem.

Výsledky zkoumaného předmětu diplomové práce potvrdily, že vybraná společnost se snaží nárokům a požadavkům generace Y čelit a vyjít vstříc. Nabírající zaměstnanci v této společnosti uplatňují rozdílný přístup při výběru nových zaměstnanců dle generačních rozdílů. Mění způsob komunikace, více popisují očekávání zaměstnavatele a firemní prostředí a zdůrazňují jiné faktory, jež jsou pro generaci Y podstatné. Všechna tato hlediska jsou v celé diplomové práce zmíněna a patří mez i ně bezpochyby zajištění flexibility práce a nefinančních benefitů například v podobě možnosti nabízení home-office. Dále také zajištění možnosti rychlého kariérního růstu a osobního rozvoje a jiných klíčových aspektů, jež jsou při rozhodování generace Y o nástupu do nového zaměstnání důležité.

Závěrem je tedy možné říci, že v rámci této společnosti bylo potvrzeno, že očekávání nových nástupů do této společnosti jsou vcelku naplněna. Všechny nezbytné informace získané během náborového procesu uchazeči potvrzují, že se shodují se zjištěnými informacemi na již přijaté pracovní pozici ve vybrané společnosti a nejsou tedy narušena jejich očekávání při daném nástupu do nového zaměstnání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

KNIŽNÍ ZDROJE

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

2. ARMSTRONG, *Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada Publishing, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

4. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory.* 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0433-8.

6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr.* Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

7. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

8. ESPINOZA, Chip, Mick. UKLEJA a Craig RUSCH. *Managing the millennials: discover the core competencies for managing today's workforce.* Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010. ISBN 0470563931.

9. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů:* nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

10. JANDOUREK, Jan. *Průvodce sociologií*. Praha: Grada, 2008. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2397-6.

11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN isbn978-80-7261-288-8.

12. KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty.* V Brně: MotivPress, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.

13. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

14. SPITZER, Manfred. *Digitální demence: jak připravujeme sami sebe a naše děti o rozum.* Brno: Host, 2014. ISBN 978-80-7294-872-7.

15. SURYNEK, Alois. *Aplikovaný sociálně psychologický výzkum v organizacích: metodická příručka.* Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2015. ISBN 978-80-245-2119-0.

16. TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.

17. TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik.* Přeložil Jiří ZBOŘIL. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

18. URBAN, *Jan. 10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada Publishing, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

19. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

20. WELLIN, Michael. *Managing the psychological contract: using the personal deal to increase business performance.* Burlington, VT: Gower, c2007. ISBN 9780566087264.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. AkSen. (2017). Střet generací v ČR. AkSen [vid. 2017-11-8]. Dostupné z: http://www.aksen.cz/clanek/stret-generaci-v-cr-jejich-charakteristika

2. Braun, V. and Clarke. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3 (2), 77–101. *Braun, V. and Clarke* [vid. 2017-11-14]. Dostupné z: http://eprints.uwe.ac.uk/11735/2/thematic_analysis_revised...

3. Forbes Special. (2017). Práce, jídlo, peníze a vztahy. Návod na použití generací. *Forbes Special* [vid. 2017-10-31]. Dostupné z: http://generace.forbes.cz/tabulka/

4. Kabinet informačních studií a knihovnictví FF MU. (2012). Typy výzkumů. *vyzkumy.knihovna.cz* [vid. 2017-10-18]. Dostupné z: http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/typy-vyzkumu

5. Komori Michi. (2017). Thematic Analysis. Komori Michi [vid. 2017-11-3]. Dostupné z: http://designresearchtechniques.com/casestudies/thematic-analysis/

6. Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 22.08.2016 [vid. 2017-11-19]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje

OSTATNÍ ZDROJE

1. Robin Terrell, MBA, JD, Gradua-CEGOS, s.r.o. *Generace X, Y v životě, vzdělávání a práci*, 2015.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Generace ve světě 6
Obrázek č. 2: Pozitiva a negativa generace Y 11
Obrázek č. 3: Psychologická smlouva a stanovení vzájemných očekávání 17
Obrázek č. 4: Čtyři základní vlastnosti vyhledávané u kandidátů 21
Obrázek č. 5: Procesní kroky od odcizení po odchod zaměstnance 25
Obrázek č. 6: Shodné rysy u generace Y 56

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Struktura zaměstnanců generace Y při odchodu z vybrané společnosti 43
Graf č. 2: Způsob ukončení pracovního poměru dle odpracovaných let 44
Graf č. 3: Důvody odchodu zaměstnanců z vybrané společnosti 46
Graf č. 4: Ocenění na pracovní zkušenosti ve vybrané společnosti 47
Graf č. 5: Hlavní nespokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti 49
Graf č. 6: Navrhnuté změny a doporučení odcházejících zaměstnanců 51
Graf č. 7: Očekávání ze strany zaměstnance na pohovoru u nové nabídky práce 64
Graf č. 8: Překážky v rámci rozhodování o přijetí nové pracovní pozice 66

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Srovnání rozdílů návyků a postojů generace X a Y 10

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Ukázka výstupního dokumentu 86
Příloha č. 2: Osnova polostrukturovaného rozhovoru určená náborářům 87
Příloha č. 3: Osnova polostrukturovaného rozhovoru určená uchazečům generace Y .. 88
Příloha č. 4: Osnova polostrukturovaného rozhovoru určená vybrané společnosti 89

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Ukázka výstupního dokumentu

VÝSTUPNÍ DOTAZNÍK
Proč odcházíte ze společnosti?
Co nejvíce oceňujete na pracovní zkušenosti v této společnosti?
S čím jste byl/a nejméně spokojen/a?
Co bychom měli změnit? Máte pro nás nějaká doporučení?
Další komentáře a náměty

Příloha č. 2: Osnova polostrukturovaného rozhovoru určená náborářům (nabírajícím manažerům)

1) Jaké požadavky shledáváte jako nejdůležitější při výběru kandidátů?

2) Uplatňujete rozdílný přístup při výběru mladších pracovníků? Jaký?

3) Vnímáte rozdíly v očekávání a postojích u jednotlivých generací? A v rámci pohlaví?

4) Na jaké nejčastější problémy narážíte u pohovoru s generací Y (věk 17–34 let)?

5) Jaké shodné rysy vnímáte u mladších uchazečů?

6) Dáváte u různých generací důraz na předání odlišných informací?

7) Zdá se Vám, že jsou informace předané uchazeči dostačující? Doptávají se pravidelně na podobné otázky? (benefity, home office apod.)

8) Je pro Vás důležité, aby manažer, který bude kandidáta zapracovávat, byl účastníkem pohovoru? Proč ano, proč ne? A bývá tomu tak?

9) Je zajištěno, aby byl nově přijatý spolupracovník ve firmě uvítán přímým nadřízeným a personalistou? Proč ano, proč ne?

10) Kdo má na starost seznámení nově přijatých kandidátů s jejich pracovní náplní a používaného softwaru? Má nový zaměstnanec jednoznačně určenou osobu, na kterou se může kdykoliv obrátit?

11) Jakým způsobem vyhodnocujete s pracovníkem skončení zkušební doby? Jakým způsobem sledujete spokojenost nováčků se zapracováním, zvládáním pracovních úkolů a s integrací do kolektivu?

Příloha č. 3: Osnova polostrukturovaného rozhovoru určená všem uchazečům generace Y

1) Jaké jsou Vaše nejzásadnější očekávání od pohovoru u nové nabídky práce?

2) Co očekáváte a požadujete, pokud se zajímáte o nové zaměstnání?

3) Dozvíte se na přijímacím pohovoru vždy požadované množství relevantních informací, jako je náplň práce a její nároky, finanční ohodnocení, firemní benefity a jiné pro Vás důležité informace? Pokud ne, co Vám obvykle schází?

4) Odpovídaly na pohovoru získané informace o náplni nabízené práce skutečnosti nebo jste měl/a jiná očekávání? V případě, že ne, v čem se očekávání lišila?

5) Ucházíte se o místo, ze kterého jste nadšení, a i zaměstnavatel Vás shledává jako nejvhodnějšího kandidáta. Nastane však překážka, která může změnit Vaše rozhodnutí o přijmutí pozice a je pro Vás naprosto zásadní. Existovala by pro Vás taková překážka?

6) Napadá Vás něco dalšího, co je pro Vás při nástupu do nového zaměstnání důležité a v dotazníku nezaznělo?

Příloha č. 4: Osnova polostrukturovaného rozhovoru určená uchazečům a novým zaměstnancům generace Y ve vybrané společnosti

1) Přišly Vám informace týkající se pracovní pozice, náplně práce a pracovních požadavcích, které jste se dozvěděl/a na pohovoru dostatečné? V případě, že ne, co Vám chybělo?

2) Jakým způsobem byste ohodnotil/a prostředí a zaměstnance, který vedl pohovor?

3) Informace, které jste se dozvěděl/a na pohovoru odpovídaly výsledné práci? Měl/a jste jiná očekávání?

4) Když srovnáte Vaše původní představy o náplni Vaší práce před nástupem do společnosti a nyní? Jsou spíše v souladu či v rozporu s realitou?

5) Jaké jste měl/a máte očekávání vzhledem k předávání odpovědnosti z nadřízeného na Vás a samostatného plnění pracovních úkolů? Odpovídá to v současnosti Vašim představám?

6) Kdo Vás měl v rámci Vašeho nástupu do společnosti při zapracování na starosti? Jak Vaše spolupráce probíhala? V čem vidíte největší nedostatky? V čem jste byl/a naopak spokojený/á?

7) Napadá Vás něco dalšího, co je pro Vás při nástupu do nového zaměstnání důležité a v dotazníku nezaznělo?