

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Barbora Loskot

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Loskot

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Název anglicky

Employee sourcing of Generation Z in a business enterprise

Cíle práce

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

Metodika

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

Syntéza teoretických výstupů: 5/2021 – 8/2021

Výzkum: 9/2021 – 12/2021

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

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2022

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo : úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- DIANE, A. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PEACH, K. J. *Managing science: developing your research, leadership and management skills*. Oxford: Oxford University Press, 2017. ISBN 978-0-19-879607-7.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za její odborné vedení, věnovaný čas při konzultacích a doporučení během zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedení Fyzikálního ústavu AV ČR, v. v. i. za umožnění spolupráce a poskytnutí potřebných informací, garantce procesu náboru za věnovaný čas a všem zaměstnancům instituce, kteří se účastnili výzkumu, za poskytnutí zpětné vazby a cenných informací.

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Abstrakt

Vyhledávání zaměstnanců se řadí mezi nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je oslovit dostatečný počet vhodných kandidátů na nabízenou pozici v daném čase, posoudit jejich kvalifikaci a vybrat nejlepšího. Cílem této práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve Fyzikálním ústavu AV ČR, v. v. i., a v případě zjištění nedostatků poskytnout doporučení pro zefektivnění tohoto procesu. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce byla zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků, zaměřuje se zejména na oblast vyhledávání zaměstnanců, vycházející z personálního plánování. Charakterizovány jsou konkrétní metody vyhledávání zaměstnanců, přičemž dochází ke zhodnocení moderních trendů a zároveň jsou zohledněna specifika generace Z v pracovním procesu. V praktické části byla charakterizována vybraná instituce a identifikován současný stav vyhledávání zaměstnanců generace Z, základem pro zpracování byly výsledky kvantitativního a kvalitativního výzkumu realizovaného v instituci. Po jejich zhodnocení byla poskytnuta doporučení vedoucí ke zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z v instituci.

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

Employee sourcing of Generation Z in a business enterprise

Abstract

Recruitment of employees is one of the most important areas of human resource management. Its aim is to address a sufficient number of suitable candidates for the position offered at a given time, assess their qualifications and select the best one. The aim of this thesis is to evaluate the process of searching of employees of Generation Z in the FZU – Institute of Physics of the Czech Academy of Sciences, and to propose measures to improve this process. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part was compiled by comparing different theoretical approaches and synthesis of partial knowledge, it focuses mainly on the area of employee search. Specific methods of searching of employees are characterized, while modern trends are evaluated and at the same time the specifics of the Z generation in the work process are taken into account. In the practical part, the selected institution was characterized and the current state of searching of employees of generation Z was identified, on the basis of the results of quantitative and qualitative research carried out in the institution. The conclusion of the thesis implies the recommendation on how to improve the current process of recruiting Generation Z employees in the institution.

Keywords: human resources management, employee search, employee search resources, candidate experience, Generation Z

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1 Úvod..... | 11 |
| 2 Cíl práce a metodika | 13 |
| 2.1 Cíl práce | 13 |
| 2.2 Metodika | 13 |
| 3 Teoretická východiska | 16 |
| 3.1 Řízení lidských zdrojů..... | 16 |
| 3.2 Plánování lidských zdrojů..... | 17 |
| 3.2.1 Pracovní místo | 18 |
| 3.3 Analýza pracovního místa..... | 18 |
| 3.3.1 Popisy pracovních pozic | 19 |
| 3.4 Získávání zaměstnanců | 20 |
| 3.4.1 Proces získávání zaměstnanců | 20 |
| 3.4.2 Zdroje získávání zaměstnanců | 22 |
| 3.4.3 Metody získávání zaměstnanců | 23 |
| 3.4.4 Formulace a uveřejnění nabídky práce | 31 |
| 3.5 Výběr zaměstnanců | 32 |
| 3.5.1 Proces výběru zaměstnanců | 32 |
| 3.5.2 Metody výběru zaměstnanců | 33 |
| 3.6 Generace Z na pracovišti..... | 38 |
| 3.6.1 Preference příslušníků generace Z..... | 38 |
| 3.6.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců | 39 |
| 3.6.3 Výběr zaměstnanců..... | 39 |
| 4 Vlastní práce | 41 |
| 4.1 Základní informace o instituci | 41 |
| 4.1.1 Stav a struktura zaměstnanců..... | 43 |
| 4.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci | 44 |
| 4.3 Obsazování volných pracovních míst | 44 |
| 4.3.1 Personální plánování..... | 46 |
| 4.3.2 Proces získávání zaměstnanců | 46 |
| 4.3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců..... | 47 |
| 4.3.4 Výběr zaměstnanců..... | 48 |
| 4.3.5 Vyhledávání zaměstnanců generace Z..... | 50 |
| 5 Výsledky a diskuze | 53 |
| 5.1 Výsledky výzkumu..... | 53 |
| 5.1.1 Zhodnocení stanovených výzkumných otázek a ověření hypotéz..... | 65 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.2 | Zhodnocení výsledků a doporučení | 71 |
| 6 | Závěr..... | 74 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů | 76 |
| 8 | Přílohy | 79 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 - Postup obsazování volných pracovních míst | 17 |
| Obrázek 2 - Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců | 21 |
| Obrázek 3 - Zjednodušené organizační schéma Fyzikálního ústavu AV ČR, v. v. i..... | 42 |
| Obrázek 4 - Rozdělení výzkumných sekcí FZU | 42 |
| Obrázek 5 - Složení výběrové komise | 49 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 - Metodický postup vypracování práce..... | 15 |
| Tabulka 2 - Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců | 23 |
| Tabulka 3 - Srovnání metod získávání zaměstnanců dle Armstronga, Šikýře, Koubka a Pilařové | 24 |
| Tabulka 4 - Struktura STAR | 35 |
| Tabulka 5 - Rozbor myšlenkové interakce při pokládání nepřímých otázek | 36 |
| Tabulka 6 - Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví – stav k 31. 12. 2020 | 43 |
| Tabulka 7 - Spolupráce s VŠ na uskutečňování studijních programů | 52 |
| Tabulka 8 - Test nezávislosti v kontingenční tabulce | 66 |
| Tabulka 9 - Výsledky testu H1 | 69 |
| Tabulka 10 - Výsledky testu H2 | 70 |
| Tabulka 11 - Rozdělení respondentů podle pohlaví | 95 |
| Tabulka 12 - Rozdělení respondentů podle země původu | 95 |
| Tabulka 13 - Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení | 95 |
| Tabulka 14 - Hodnocení vyhledávání zaměstnanců | 96 |
| Tabulka 15 - Hodnocení průběhu výběrového řízení | 96 |
| Tabulka 16 - Kontingenční tabulka k H1..... | 97 |
| Tabulka 17 - Kontingenční tabulka k H2..... | 98 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 - Vývoj počtu doktorandů za posledních 10 let..... | 52 |
| Graf 2 - Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení, pohlaví a země původu..... | 54 |
| Graf 3 - Vyhledávání pracovních nabídek respondenty | 55 |
| Graf 4 - Sociální sítě jako seriózní nástroj pro vyhledávání zaměstnanců | 56 |
| Graf 5 - Důvody reakce na pracovní inzerát..... | 57 |
| Graf 6 - Informace o nabízené pracovní pozici | 58 |
| Graf 7 - Inzerát pracovní nabídky | 59 |
| Graf 8 - Atraktivita pracovní nabídky ve srovnání s ostatními..... | 60 |

| | |
|--|----|
| Graf 9 - Vyhledávání informací o zaměstnavateli | 61 |
| Graf 10 - Rychlost kontaktování ze strany FZU | 62 |
| Graf 11 - Možnost absolvovat online pohovor | 63 |
| Graf 12 - Online pohovor jako benefit..... | 63 |
| Graf 13 - Dostatek informací ve všech fázích výběrového řízení | 64 |

1 Úvod

Úspěchem každé organizace je naplňování jejích strategických cílů, přičemž k dosažení těchto cílů potřebuje schopné, motivované a angažované zaměstnance. Tím se lidské zdroje stávají jedním z klíčových zdrojů organizací. Za posledních sto let došlo k významnému vývoji právě v nahlížení na zaměstnance. Počátky jsou spojovány s obdobím personální administrativy, kdy bylo na zaměstnance pohlíženo pouze jako na pracovní sílu a personální práce se zabývala výhradně otázkou jejich zaměstnávání. Dnešní řízení lidských zdrojů, jak je současná koncepce nazývána, zaměstnance staví do pozice unikátního bohatství a úkolem personální práce je dále jej rozvíjet.

Řada organizací si tak již uvědomuje důležitost péče o své zaměstnance. V těch menších se řízení lidských zdrojů zpravidla věnují pouze manažeři, ve větších jsou na tuto činnost vyčleněna samostatná oddělení podporující manažery a usnadňující jejich práci. Oblast řízení lidských zdrojů však neznamená pouze řízení pracovního výkonu, jak by mohl název naznačovat. Úkolem je zabezpečit veškeré činnosti spojené se zaměstnáváním osob v organizacích, od plánování potřeby těchto zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu až po hodnocení zaměstnanců a jejich následné odměňování, vzdělávání a rozvoj.

Jednou z oblastí řízení lidských zdrojů je tedy i vyhledávání a následný výběr zaměstnanců, jehož cílem je oslovit dostatečný počet vhodných uchazečů o nabízenou pozici v daném čase, posoudit jejich kvalifikaci a vybrat nejlepšího. Při oslovování potenciálních uchazečů je nutné vzít v úvahu i specifika obsazované pracovní pozice a určit vyhovující cílové skupiny k oslovení. Efektivní proces vyhledávání může organizacím zajistit přísun kvalifikované pracovní síly, které je v současné nelehké době na pracovním trhu stále nedostatek.

Tématem této práce je vyhledávání zaměstnanců generace Z, jež je v současnosti poslední generací vstupující na trh práce. Příslušníci generace Z vyrůstali v době, kdy se začaly výrazně rozvíjet digitální technologie. Díky tomu jsou schopni využívat možnosti technologií naplno. Pro organizace mohou tito lidé představovat přísun nového potenciálu, potřebných znalostí, schopností a osobnostních předpokladů a být tak významnou konkurenční výhodou. Zvláště pak právě znalosti v oblasti informačních a komunikačních technologií činí v současném procesu rozšiřující se digitální transformace organizací z těchto zaměstnanců žádaný zdroj. Některé organizace však v jejich získávání nedosahují

požadovaných výsledků. Proto je důležité mít přehled o specifických potřebách příslušníků generace Z a přizpůsobovat tomu náborové strategie. Toho lze dosáhnout zapojením inovativních nástrojů, kterými přilákají ty nejtalentovanější jedince a obstojí tak v silné konkurenci na dynamicky proměnlivém trhu práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve Fyzikálním ústavu AV ČR, v. v. i.

Mezi dílčí cíle práce patří:

- charakterizovat základní pojmy z oblasti vyhledávání zaměstnanců,
- charakterizovat vybranou instituci,
- identifikovat aktuální stav procesu vyhledávání zaměstnanců na základě kvalitativního a kvantitativního šetření v instituci,
- navrhnout doporučení pro zefektivnění celého procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Podkladem pro zpracování teoretické části byla literární rešerše, dalším krokem bylo zpracování tématu pomocí metody komparace, tedy hledání společných či odlišných vlastností jevů v různých odborných přístupech ke zkoumané problematice. Dále bylo téma analyzováno pro identifikaci významných součástí procesu vyhledávání zaměstnanců. Pomocí analýzy je složitý celek rozebrán na jednodušší části podle společných či rozdílných znaků. Dochází tak k prozkoumání vzájemných vztahů mezi jednotlivými prvky a odhalení souvislostí. Doplnková metoda syntéza pak slouží ke shrnutí dílčích poznatků vedoucímu k vyvození závěru (Sedláková, 2015, s. 25). Praktická část práce se zaměřuje na posouzení aktuálního stavu získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Základní informace byly čerpány z poskytnutých materiálů a veřejně dostupných zdrojů.

Pro získání uceleného přehledu o současném procesu získávání zaměstnanců byl realizován polostrukturovaný rozhovor s pracovnící oddělení řízení lidských zdrojů v instituci, jež je odpovědnou osobou za oblast nábory zaměstnanců. Interview probíhalo v prostorách instituce. Během rozhovoru bylo dané téma diskutováno v širším kontextu. Krátce rozebrány tak byly i procesy plánování lidských zdrojů a výběr zaměstnanců. Důraz

byl však kladen zejména na vyhledávání zaměstnanců, konkrétně na strategii a využívané metody při vyhledávání.

Na základě poskytnutých informací byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

V1: Kde zpravidla dochází prvnímu kontaktu pro navázání spolupráce s mladými vědeckými pracovníky?

V2: Je možnost absolvovat online pohovor vnímána generací Z jako benefit?

Důležitým zdrojem informací o procesu získávání zaměstnanců je i zpětná vazba od přijatých uchazečů. Proto bylo dále realizováno kvantitativní výzkumné šetření mezi vybranými zaměstnanci instituce. Zvolenou metodou bylo dotazníkové šetření, jehož výhodou je časová nenáročnost, nízká nákladnost a jednoduché zpracování získaných dat (Evangelu, Neubauer, 2014, s. 39). Vzhledem k zaměření výzkumného šetření byli osloveni pouze zaměstnanci spadající mezi generaci Z, nejedná se tak o základní soubor a získaná data jsou vzorkem souboru výběrového, ze kterého lze pomocí statistické indukce odhadovat na soubor základní.

Po zhodnocení všech dostupných dat pak v souvislosti s výzkumnými otázkami byly formulovány dvě hypotézy:

H1: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním sociálních sítí jako seriózního nástroje pro vyhledávání zaměstnanců a pohlavím respondenta.

H2: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním možnosti absolvovat výběrové řízení online jako benefitu a zemí původu respondenta.

K základním analýzám získaných dat lze využít základní popisné charakteristiky, zejména vyjádření pomocí četností, absolutních i relativních. Pro zjištění souvislosti mezi znaky je dále využíváno metod analýz kvalitativních znaků. Pro analýzu vztahu dvou kvalitativních alternativních znaků lze využít χ^2 testu nezávislosti nebo Fisherova faktoriálního testu. Volba testu závisí na rozsahu souboru a hodnotách očekávaných četností. Pro vyjádření vztahu dvou či více kvalitativních znaků, z nichž alespoň jeden je

znakem množným, lze využít opět χ^2 test nezávislosti. Zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$ je pak porovnávána s p-hodnotou, kdy v případě $p > \alpha$ nulovou hypotézu nelze zamítnout. Pokud $p < \alpha$, nulová hypotéza se zamítá. Podmínkou použití χ^2 testu je rozsah sledovaného souboru, dále dosažení hodnoty 5 alespoň u 20 % očekávaných četností, a zároveň dosažení hodnoty 1 u všech očekávaných četností. V případě nesplnění podmínek je žádoucí sloučit kategorie a zvážit použití jiného testu (Svatošová, Kába, 2008, s. 9; Hindls a kol., 2018, s. 177). Analýza získaných dat byla provedena za pomoci statistického softwaru IBM SPSS Statistics, verze 28.0.1.1.

Následně byly výstupy z průzkumu porovnány s informacemi poskytnutými zástupkyní instituce a výsledné poznatky zhodnoceny, což vedlo k získání komplexního pohledu na danou problematiku a dále sloužilo jako východisko při navržení kroků vedoucích ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců v instituci. Metodický postup vypracování diplomové práce je podrobněji uveden v tabulce číslo 1.

Tabulka 1 - Metodický postup vypracování práce

| Harmonogram vypracování diplomové práce | | |
|--|---------------------|--|
| Zpracování teoretické části | květen–červen 2021 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Komparace různých teoretických přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a vyhledávání zaměstnanců ➤ Analýza a syntéza poznatků |
| Charakteristika instituce | srpen–září 2021 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Studium poskytnuté dokumentace a veřejně dostupných materiálů |
| Vlastní výzkumné šetření | prosinec 2021 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozhovor s garantkou procesu náboru zaměřený na vyhledávání zaměstnanců ➤ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci |
| Vyhodnocení | prosinec-leden 2021 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analýza získaných dat ➤ Fisherův exaktní test |
| Zhodnocení současného stavu získávání zaměstnanců | leden–únor 2022 | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zhodnocení výsledků a poskytnutí doporučení pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců |

Zdroj: vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

Kapitola pojednává o oblasti řízení lidských zdrojů, zahrnuje vysvětlení základních pojmů a představení činností realizovaných v rámci řízení lidských zdrojů. Teoretická část se zaměřuje zejména na oblast vyhledávání zaměstnanců, vycházející z personálního plánování. Charakterizovány jsou konkrétní metody vyhledávání zaměstnanců a následného výběru, přičemž dochází ke zhodnocení moderních trendů a zároveň jsou zohledněna specifika generace Z v pracovním procesu.

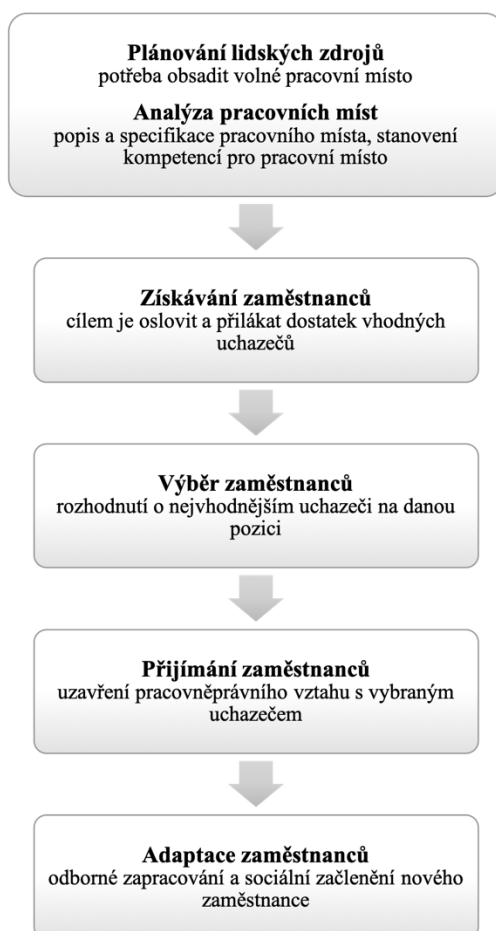
3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je komplexním a promyšleným přístupem k zaměstnávání a rozvoji zaměstnanců organizace, jehož podstatou je zabezpečení všech agend souvisejících se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Tím se stává jádrem řízení organizace. Armstrong (2015, s. 47) řízení lidských zdrojů definuje jako: „*Strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci.*“ Tedy zaměření se na dlouhodobé dopady všech činností a rozhodnutí v oblasti lidských zdrojů v organizaci. Mezi jeho cíle pak patří, za pomoci strategií lidských zdrojů, které jsou uplatňovány v souladu se směřováním organizace, podpořit dosahování strategických cílů celé organizace. Dále pak zabezpečovat talentované, angažované a oddané zaměstnance a usilovat o navazování pozitivních pracovních vztahů a navázání důvěry mezi vedením a zaměstnanci (Armstrong, 2015, s. 46; Šikýř, 2016, s. 51).

Ulrich a kol. (2014, s. 31) doplňují, že řízení lidských zdrojů má za úkol vytvářet a přinášet hodnotu ve smyslu podnikání celé firmy, což přesahuje předpoklad, že se oblast řízení lidských zdrojů zasazuje pouze o skloubení řízení zdrojů se strategií organizace. Strategie organizace je v tomto případě, spíše než prostředkem odrážejícím přístupy k řízení lidských zdrojů, vnímána jako prostředek, jímž pracovníci v oblasti lidských zdrojů pozorují a interpretují externí podmínky a zájmy zainteresovaných osob, které jsou pak realizovány pomocí konkrétních kroků. Hlavní náplní práce oddělení řízení lidských zdrojů by tak mělo být poskytování kvalifikovaných rozborů kontextů podnikání firmy a zainteresovaných osob v souladu s požadavky na oddělení tak, aby umožnilo organizaci dosažení ještě lepších výsledků.

Jednou z činností, které řízení lidských zdrojů zahrnuje, je i zabezpečování lidských zdrojů, tedy plánování těchto zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců a řízení talentů, jak znázorňuje obrázek číslo 1. Získávání zaměstnanců je v tomto případě chápáno stejně jako vyhledávání zaměstnanců, proto je v práci využíváno obou pojmů ve stejném smyslu.

Obrázek 1 - Postup obsazování volných pracovních míst



Zdroj: Šikýř, 2016, s. 94, vlastní zpracování

3.2 Plánování lidských zdrojů

K dosažení stanovených cílů organizace je třeba plánovat budoucí potřebu zaměstnanců na základě odhadu poptávky po práci, která se vždy odvíjí od poptávky po výrobcích nebo službách. Při plánování potřeby zaměstnanců organizace předvídá počet a druh zaměstnanců, kteří budou potřeba z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Východiskem pro tuto činnost organizace je její dlouhodobý plán v kombinaci s ročním

rozpočtem. Při plánování pokrytí potřeby zaměstnanců pak využívá informace o počtu a druhu zaměstnanců, které má, nebo bude mít k dispozici, přičemž může být tato potřeba uspokojována z vnějších i vnitřních zdrojů (Šikýř, 2016, s. 86).

Dle Armstronga (2015, s. 264) je však velmi obtížné odhadnout budoucí situaci organizace. Proto by k plánování lidských zdrojů mělo být přistupováno v souladu s proměnlivým prostředím organizace. Vytvořené plány tak nelze považovat za neměnné, naopak by měly být pravidelně revidovány, aktualizovány a upravovány. Zároveň je vhodné se při plánování lidských zdrojů zaměřit spíše na krátké období. Důvodem je snižování přesnosti plánů s rostoucí délkou období, na které je plán tvořen.

3.2.1 Pracovní místo

Pracovní místo je základní organizační jednotkou tvořenou souhrnem pracovních úkolů a povinností, svěřených pravomocí, podmínek a požadavků na vykonávanou práci. Prostřednictvím pracovního místa je definována role a postavení zaměstnance v organizaci. Pracovní místo charakterizuje obsah práce neboli počet a povaha daných pracovních úkolů, dále pak autonomie práce, tedy množství udělených pravomocí a odpovědnost a vztahy mezi zaměstnancem a ostatními zaměstnanci (Armstrong, 2015, s. 192; Šikýř, 2016, s. 72).

V poslední době se lze často setkat s pojmem pracovní role, nejedná se však o totéž jako pracovní místo. Pracovní role charakterizuje úlohu jedince při plnění požadavků práce. Důvodem přechodu k dynamičtějšímu systému pracovních rolí je potřebná flexibilita a připravenost na změny. V porovnání s rolemi bývá systém pracovních míst méně pružný a strnulý. U pracovní role dochází k definici požadavků spíše formou popisu způsobu práce než v podobě požadovaných úkolů, což zajišťuje požadovanou přizpůsobivost (Koubek, 2015, s. 45).

3.3 Analýza pracovního místa

Proces zjišťování, evidence, uchovávání a analyzování potřebných informací o pracovních místech označuje souhrnný pojem analýza pracovního místa. Jedná se především o kontrolu a soupis odpovědností a podmínek pracovního místa a jeho vazby na jiná pracovní místa. Cílem analýzy je zpracovat všechny získané informace o pracovní pozici do popisu

pracovního místa, který je východiskem pro stanovení požadavků kladených na zaměstnance. Během procesu analýzy pracovního místa je klíčové získání důvěry a navázání spolupráce se zaměstnanci na daných pracovních pozicích pro zajištění co nejkvalitnějších informací. Do analýzy pracovního místa lze zapojit i zkušeného či školeného pozorovatele. Jím získané informace mohou být velice užitečné. Pro zachování objektivity je však žádoucí získávat informace o dané pracovní pozici z více zdrojů a pravidelně prověřovat jejich aktuálnost. Mezi základní metody využívané při analýze pracovního místa patří rozhovory s držiteli daných míst, dotazníky vyplňované držiteli a ověřované manažery či vedoucími týmu a pozorování. Výstupem analýzy pracovních míst jsou pak již zmíněné popisy pracovních míst, zpracováváné pro jednotlivá místa nebo pro skupinu pracovních míst, na které navazuje získávání zaměstnanců a další personální činnosti (Armstrong, 2015, s. 678; Koubek, 2015, s. 71).

3.3.1 Popisy pracovních pozic

Před samotným vyhledáváním a výběrem zaměstnanců je třeba vědět, jaká pozice má být obsazena, její specifika a požadované kompetence zaměstnance k vykonávání dané práce. Výsledkem analýzy pracovního místa je tak vytvoření popisu pracovní náplně konkrétní pracovní pozice. V popisu by měly být obsaženy hlavní úkoly pro danou pracovní pozici, očekávané přínosy pracoviště pro celou organizaci a pracovní způsobilosti, které jsou nezbytné pro zaměstnance na daném místě. Součástí popisu by měly být i vztahy kooperace a součinnosti s ostatními pracovišti. Kvalitní popisy pracovních míst jsou základem pro vyhledávání a výběr zaměstnanců, ale i pro navazující personální činnosti, jako je hodnocení zaměstnanců nebo jejich odměňování (Brůha, Bukovjan, Čornejová, et al. 2016, s. 90).

Armstrong (2015, s. 273) doplňuje, že popis pracovního místa vymezuje celkový účel pracovního místa nebo role, vztahy nadřízenosti a podřízenosti a oblast výsledků daného místa nebo pracovní role. Pro potřeby získávání zaměstnanců je třeba popis doplnit o informace zahrnující pracovní podmínky, zvláštní požadavky a příležitosti k rozvoji a vzdělávání zaměstnance. Specifikace požadavků na zaměstnance pak vychází z komplexního popisu pracovního místa.

3.4 Získávání zaměstnanců

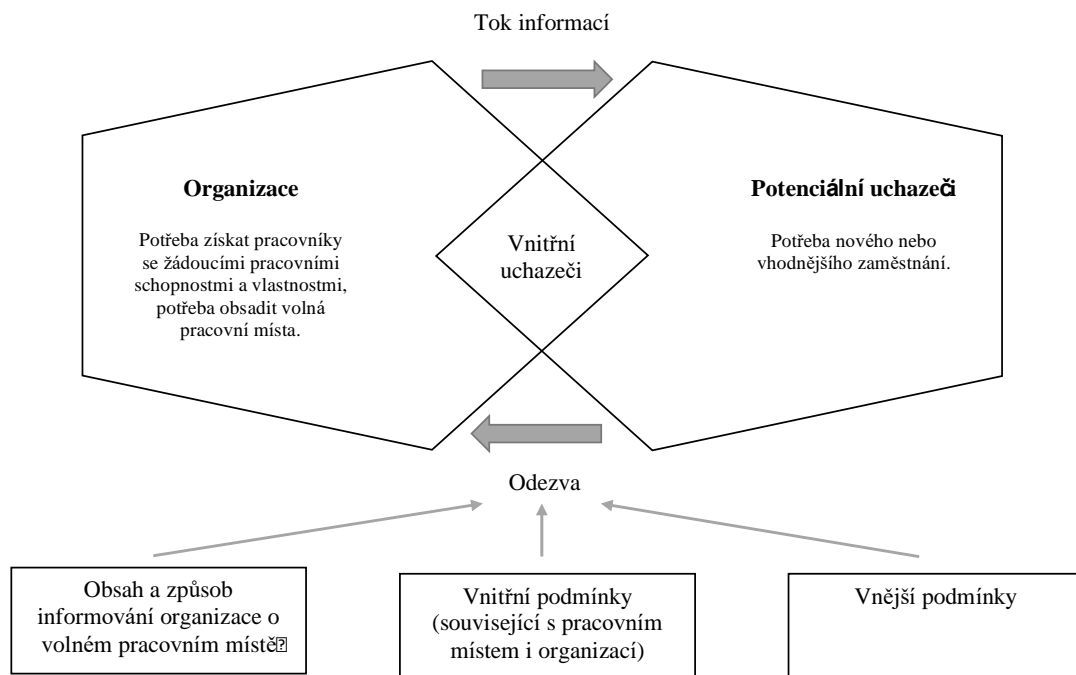
Úkolem získávání zaměstnanců je přilákat dostatečný počet vhodných zájemců k obsazení volného místa s přiměřenými náklady a v požadovaném časovém rozsahu. Oslovení uchazeči by zároveň měli splňovat nezbytné požadavky, kterými může být dosažené vzdělání, specifické znalosti a dovednosti či dosavadní praxe. Jeho podstatou je navázání komunikace mezi organizací nabízející práci a potenciálními uchazeči za účelem předávání informací o možnostech zaměstnání, podmínkách spolupráce, požadavcích a dále shromáždění nutných údajů o kvalifikaci uchazeče pro vykonávání požadované práce (Šikýř, 2016, s. 96).

Pilařová (2016, s. 65) doplňuje, že zajištění přilákání uchazečů je primárně úkolem personalistů. V případě potřeby obsadit pracovní pozici specialistou s unikátními kompetencemi je doporučeno získat potřebné informace od výkonných manažerů. Ti nejlépe znají potřeby, chování a zájmy vhodných potenciálních uchazečů a mohou být pomocí při sestavování inzerce i při volbě vhodných metod vyhledávání.

3.4.1 Proces získávání zaměstnanců

Koubek (2015, s. 127) uvádí, že při procesu získávání zaměstnanců dochází ke konfrontaci dvou stran. Na straně jedné stojí organizace a její potřeba zaměstnanců, na druhé straně potenciální uchazeči o dané pracovní místo, jimiž mohou být i dosavadní pracovníci organizace. Důvodem jejich zájmu může být předchozí uvolnění z dosavadního pracovního místa, nebo jejich zájem o změnu místa. „*Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.*“ Reakci na uveřejněnou pracovní nabídku významně ovlivňuje zvolený způsob informování o volném pracovním místě, obsah uveřejněné nabídky, vnitřní podmínky organizace a zpravidla velmi proměnlivé vnější podmínky. Vnitřní podmínky, které mohou být organizacemi do jisté míry ovlivňovány, mají vliv na individuální rozhodování potenciálních uchazečů reagovat na nabídku práce. Na rozdíl od podmínek vnitřních jsou vnější podmínky objektivní a organizací neovlivnitelné. Vztah působících faktorů při získávání zaměstnanců podrobněji znázorňuje obrázek číslo 2.

Obrázek 2 - Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015, s. 127

Dle Armstronga (2015, s. 273) proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

1. Definování požadavků na uchazeče
2. Oslovování uchazečů
3. Vyřizování žádostí uchazečů
4. Pohovory s uchazeči
5. Testování uchazečů
6. Posuzování uchazečů
7. Ověřování referencí
8. Kontrola žádostí uchazečů
9. Potvrzení nabídky zaměstnání
10. Sledování nového zaměstnance

3.4.2 Zdroje získávání zaměstnanců

K obsazení volného pracovního místa lze využít vnitřní i vnější zdroje, přičemž vnitřními zdroji jsou zaměstnanci organizace uspořené v důsledku technického pokroku nebo uvolnění v rámci organizačních změn, kteří jsou ochotni a připraveni vykonávat danou práci. Dále se jedná o zaměstnance, kteří během období práce pro organizaci získali potřebnou kvalifikaci pro vykonávání náročnější práce, než vykonávali dosud. Poslední skupinu tvoří zaměstnanci, kteří jsou účelně využiti na stávající pozici, mají však zájem o přesun na uvolněné či nově vzniklé pracovní místo. Vnějšími zdroji mohou být nezaměstnaní na trhu práce, studenti a absolventi škol či jiných institucí, ženy v domácnosti a senioři. Dále pak zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je k tomu přiměje zveřejněná pracovní nabídka. Tyto zdroje mohou být získávány z tuzemska i zahraničí.

Výhodou využívání interních zdrojů je jejich znalost organizace, což vede k jejich rychlejší adaptaci. Zaměstnancům tak organizace umožňuje funkční postup, zvyšuje jejich angažovanost a oddanost společnosti. Nevýhodou využívání vnitřních zdrojů je pak ztráta potenciálu osob mimo organizaci. V případě externích zdrojů je výhodou dosud neznámý a zajímavější potenciál schopných a motivovaných osob mimo organizaci, který může vést k pozitivním změnám. Na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů a jejich následnou adaptaci ale bývá nutností vynaložit větší úsilí, více finančních zdrojů a času. Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů jsou podrobně shrnuty v tabulce číslo 2. Organizace dávají zpravidla přednost získávání zaměstnanců z interních zdrojů, čímž zhodnocují do nich vložené investice. Volba získávání zaměstnanců ze zdrojů externích nastává obvykle až ve chvíli, kdy organizace nemá odpovídající vnitřní zdroje (Koubek, 2015, s. 130; Šikýř, 2014, s. 97).

Tabulka 2 - Výhody a nevýhody vnitřních a vnějších zdrojů získávání zaměstnanců

| | | Výhody | Nevýhody |
|--------|---------|--|---|
| Zdroje | Vnitřní | <ul style="list-style-type: none"> • Znalost silných a slabých stránek uchazeče ze strany organizace, a naopak uchazeč zná kulturu organizace • Rychlejší výběr a adaptace zaměstnanců • Zvýšení motivace zaměstnanců • Lepší návratnost investice vložené do zaměstnance, lepší využití zaměstnancem získaných zkušeností | <ul style="list-style-type: none"> • Úsilí o povýšení může negativně ovlivnit vztahy na pracovišti • Omezení přísunu nového potenciálu z vnějšku organizace • Zaměstnanci jsou povyšováni, dokud nedosáhnou tzv. úrovně své nekompetentnosti • Potřeba systematického vzdělávání zaměstnanců |
| | Vnější | <ul style="list-style-type: none"> • Příliv nových zkušeností, pohledů a názorů do organizace • Levnější a rychlejší získávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, než může být jejich vychování organizací • Širší škála talentů a zajímavý potenciál osob mimo organizaci | <ul style="list-style-type: none"> • Nutnost vynaložit více úsilí, času a peněz na získání vhodných uchazečů • Delší období adaptace zaměstnance • Rivalita mezi stávajícími zaměstnanci při povýšení jednoho ze skupiny • Nedostatek relevantních informací o aktuální situaci na trhu práce |

Zdroj: Koubek, 2015, s. 130; Šikýř, 2016, s. 87, vlastní zpracování

3.4.3 Metody získávání zaměstnanců

Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců využívají síly vlastní i cizí, ať se jedná o externí či interní zdroje. Některé z metod mohou být univerzální a fungují totožně při získávání z interních i externích zdrojů, jiné jsou spíše příhodnější pro určitý druh zdroje nebo síly. Volba vhodné metody závisí na řadě dalších okolností, nejefektivnějším řešením je však dané metody vhodně zkombinovat. Při zvažování metod je třeba si pečlivě promyslet, jaká cílová skupina má být oslovena a jaké prostředky využívá při hledání zaměstnání, aby byli osloveni co nejrelevantnější kandidáti na danou pozici (Šikýř, 2014, s. 98).

Tabulka 3 - Srovnání metod získávání zaměstnanců dle Armstronga, Šikýře, Koubka a Pilařové

| Metody | Armstrong | Šikýř | Koubek | Pilařová |
|---|------------------|--------------|---------------|-----------------|
| Online recruitment Webové stránky | X | X | X | X |
| Online recruitment Sociální síť | X | X | | X |
| Online recruitment Pracovní servery | X | X | | X |
| Zprostředkovatelské agentury | X | X | X | X |
| Vzdělávací instituce | X | X | X | X |
| Klasická inzerce | X | X | X | X |
| Úřady práce | X | X | X | |
| Outsourcing procesu získávání zaměstnanců | X | | | |
| Uchazeči se nabízejí sami | | | X | |
| Doporučení současného zaměstnance organizace | | X | X | X |
| Přímé oslovení jedince | | X | X | |

Zdroj: Armstrong, 2015; Šikýř, 2016; Koubek, 2015; Pilařová, 2016, vlastní zpracování

Tabulka číslo 3 shrnuje přístupy jednotlivých autorů k volbě metod získávání uchazečů. Armstrong (2015, s. 276) dále uvádí, že nejčastěji využívanou metodou je využívání vlastních webových stránek. Dále pak spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami a doporučení od stávajících zaměstnanců.

Při volbě vhodných metod pro získávání uchazečů se uplatňují následující kritéria:

- pravděpodobnost, že zvolená metoda přiláká vhodné uchazeče,
- rychlost získávání při dané metodě,
- vynaložené náklady při využití metody.

Online recruitment

Online recruitment nebo také e-recruitment (elektronické získávání) je jednou z moderních metod vyhledávání zaměstnanců, jejímž základem je využití internetu. Organizace často ke zveřejňování nabídek využívají vlastních webových stránek nebo stránek specializovaných pracovních serverů či webů pracovních agentur. Výhodou online recruitmentu je možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů o zaměstnání a podílet se na světovém trhu práce, díky internetu mohou zájemci o práci hledat zaměstnání bez ohledu na státní hranice. Inzerce na webu může být interaktivní, vyhledávání lze také přímo spojit už s fází výběru a využít pro to kupříkladu online znalostních testů. Tato metoda je jednou z nejrychlejších, zároveň je levnější než tradiční inzerce v tištěných médiích. V dnešní době řada organizací upřednostňuje právě online recruitment před klasickými metodami vyhledávání zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 99).

Webové stránky

Pokud se organizace rozhodne k inzerování využít internetu, je třeba zvážit, zda bude inzerovat na vlastních webových stránkách (pokud takové má) či využije služeb agentur. Výhodou využití vlastních webových stránek je možnost zapojení značky zaměstnavatele. Inzerce na webu může mít podobu seznamu volných pozic. V případě, že organizace disponuje propracovanějšími webovými stránkami, mohou tyto stránky obsahovat zvláštní část věnovanou uchazečům zahrnující požadavky na zaměstnance, zaměstnanecké benefity či další pokyny pro zájemce o pracovní místo. Volba externí inzerce na vlastních webových stránkách má však i svá úskalí, publikovaná nabídka práce totiž může oslovit mnohem užší publikum než při využití pracovních serverů. Organizace by proto před zveřejněním nabídky měla otestovat, jak snadné je nalézt její webové stránky při vyhledávání. Řešením může být kombinace inzerce na vlastním webu s využitím služeb profesionální agentury (Armstrong, 2015, s. 277).

Zásady využívání webových stránek podle Armstronga (2015, s. 277):

- udržovat aktuálnost webových stránek;
- zabezpečit dostupnost webových stránek;
- zajistit odpovídající úroveň webových stránek;
- poskytnout uživatelům kontakt pro případ technických problémů.

Sociální sítě

Vedle již zmíněných nástrojů elektronického získávání zaměstnanců internet poskytuje další prostředky komunikace s potenciálními uchazeči. Příkladem může být „social networking“, který slouží k budování a rozšiřování sociálních sítí a vytváření komunit uživatelů se stejnými zájmy. Stále se zvyšující počet uživatelů sociálních sítí přispěl k jejich rozšíření i do pracovní sféry. Nejvyužívanějšími sociálními sítěmi pro nábor zaměstnanců jsou Facebook, Twitter a LinkedIn. Jejich prostřednictvím lze efektivně informovat zájemce o volných pracovních místech, ale i oslovovat vhodné uchazeče. Vytváření sociálních sítí je možné i uvnitř organizace pomocí různých komunikačních aplikací nebo intranetu, ty jsou pak významným zdrojem informací využitelných nejen při recruitmentu (Horváthová, 2016, s. 296; Šikýř, 2014, s. 100).

Podle Tegzeho (2019, s. 181) je profesní sociální síť LinkedIn základním nástrojem každého recruitera. Principem vybudování atraktivního profilu je uvedení zajímavých a jedinečných informací, aktivní komunikace uživatele nebo zvolení vhodné aktuální fotografie. Naopak při publikaci nezajímavých či nedostatečných informací může prezentace na síti působit spíše negativním dojmem. Pro posílení vybudované sítě lze využít doporučení od ostatních, která umožňují ostatním uživatelům ještě více poznat danou osobu a potvrzují pravdivost informací uvedených v profilu. „*Osobní doporučení má větší sílu než dokonale vyprefabrikovaný PR článek.*“

Pracovní servery

Webové stránky pracovních serverů jsou provozovány specializovanými společnostmi, které využívají rozsáhlé databáze. V České republice patří mezi nejnámější portály jobs.cz a práce.cz, obojí patří mezi produkty společnosti LMC s.r.o., která je jednou z předních evropských agentur zabývajících se e-recruitmentem. Díky rozšiřujícímu se využívání mobilních technologií obohatila společnost roku 2016 své portfolio o aplikaci Práce za rohem pro co nejsnazší hledání zaměstnání v uživatelem preferovaných lokalitách. Možnost zadávání pracovní inzerce na portálech LMC poskytuje mobilní aplikace Teamio, která umožňuje správu a řízení celého náborového procesu. V současnosti již patří mezi primární nástroje využívané personalisty na českém trhu (Výroční zpráva LMC s.r.o., 2020).

Dále je třeba zmínit dvě společnosti, které nejsou tradičními provozovateli pracovního serveru, ale v posledních letech se jejich webové stránky dostaly mezi

nejvyhledávanější v souvislosti se zaměstnáváním. Jedná se o multiplatformní mediální společnost Welcome to the Jungle, dříve Proudly, jež nabízí širokou škálu obsahu k zamyšlení ve vztahu k práci a jejímž cílem je inspirovat k profesnímu růstu, na webu lze ale nalézt i nabídky práce. Druhou společností je StartupJobs.com s.r.o., provozující webové stránky určené k propojení startupů a odborníků se zájmem v nich pracovat. Web zároveň poskytuje zajímavé informace ze světa startupů (Welcome to the Jungle, 2021; StartupJobs, 2021).

Zveřejnění nabídek volných pracovních míst je pracovními servery zpoplatněno a některé z nich mohou volné pracovní pozice zveřejňovat podobně jako reklamu. Pracovní portály pak často obsahují odkazy na webové stránky organizací. V souvislosti s uveřejněním pracovních nabídek je vhodné volit spíše specificky zaměřené servery, přičemž je doporučeno využívat služeb jednoho či dvou osvědčených serverů. Před zahájením spolupráce se serverem si lze vyzkoušet vyhledat určitou pracovní nabídku a poté vybrat ten nejvhodnější (Armstrong, 2015, s. 277).

Zprostředkovatelské agentury

V případě, že se chce organizace vyhnout zajištění náborového procesu svými silami má možnost obrátit se na zprostředkovatelskou agenturu. Spolupráce s agenturami specializujícími se na získávání zaměstnanců může být zárukou odbornosti. Také proto jsou zprostředkovatelské agentury druhou nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců po webových stránkách. Potenciální uchazeče vybírají ze svého registru a využívají předplacené inzertní služby, přičemž získávají zaměstnance na různé druhy pracovních úvazků. Při spolupráci s agenturami jsou náklady na získávání zaměstnanců vysoké, značná nákladnost je zde ale vyvážena rychlostí a efektivitou. Pokud má organizace zájem pouze o poradenství v oblasti získávání zaměstnanců může oslovit společnost, jež zajistí veškerou agendu od uveřejnění nabídky zaměstnání až po předběžný výběr vhodných uchazečů, přičemž organizace může zůstat v anonymitě. V případě obsazení pozic vrcholných manažerů nebo klíčových specialistů je třeba volit přímé vyhledávání, tedy kandidáty oslovit přímo. Přímé vyhledávání bývá v praxi často označováno pojmem headhunting, popřípadě executive search. Spolupráce s takovými poradenskými společnostmi je ale velice nákladná (Armstrong, 2015, s. 280).

Spolupráce se školami

Školy mohou být užitečným a výhodným zdrojem nových zaměstnanců. Součinnost s nimi probíhá ve formě vzájemné spolupráce, kdy školy získají přístup k praxi a mohou studentům zprostředkovat vystoupení externistů, zapojení do projektů nebo možnost odborných stáží. Firmy naopak získají přístup k hlubším teoretickým znalostem pedagogů. Vyústěním je příprava studentů na budoucí praxi v dané společnosti. Na řadě škol k tomu slouží kariérová centra, která pomáhají studentům při hledání vhodného budoucího zaměstnavatele, přičemž pracovníci centra zprostředkovávají další postup (Bělohlávek, 2016, s. 32). Tyto speciální projekty, kladoucí si za cíl zprostředkování kontaktu mezi studenty a kvalitními zaměstnavateli již v průběhu studia, se vyskytují stále častěji a zejména na vysokých školách.

Dle Armstronga (2015, s. 281) může být pro řadu organizací právě spolupráce se vzdělávacími institucemi hlavním zdrojem získávání zaměstnanců. Řada z nich se tak každoročně účastní různých propagačních akcí za účelem přilákání budoucích talentů. Při získávání se pak uplatňují propracované metody výběru, včetně zkoumání biodat a využití assessment center.

Nábor vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců

Dale (2007, s. 38) uvádí, že díky rostoucímu počtu vysokoškolsky vzdělaných osob, který je důsledkem snahy státu o zvyšování vzdělanosti ve společnosti, dochází i ke změně povahy zaměstnání vyžadující kvalifikované zaměstnance se znalostmi z univerzit. Vysoké školy i dnes produkují kvalifikované odborníky, kteří si přejí uplatnit získané profesionální a technické dovednosti a propojit teorii s praxí. Řada z nich tak neaspíruje na vedoucí pozice v prvních letech profesní kariéry, stále se ale jedná o talentované, perspektivní a ambiciózní jedince. Pokud absolvent touží po vedoucí pozici, je vhodné zvolit větší organizaci poskytující vysokoškolákům vzdělávací programy. V případě menších organizací se lze také často setkat se situací, kdy jsou absolventi přijati na pozice bez ověření předchozí praxe a jasného stanovení budoucí pracovní náplně, což může způsobit nespokojenost zaměstnanců, protože nemohou plně využít svůj potenciál, a vést k následnému zvyšování nákladů na získávání zaměstnanců z důvodu jejich fluktuace. Zároveň dochází k tzv. „boji o talenty“, kdy společnosti usilují o získání nadaných a schopných jedinců, přičemž oslovení až v období ukončování studia na vysoké škole je nedostatečné. Firmy tak dnes již často

neoslovují diplomanty, ale navazují spolupráci mnohem dříve (Dale, 2007, s. 39; Hroník, 2007, s. 136).

Dale (2007, s. 39) dále uvádí, že se nábor vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců příliš neliší od náboru zaměstnanců bez diplomu. Zde je ovšem více možností k oslovení potenciálních uchazečů o práci. Podle Hroníka (2007, s. 136) se mezi ně mimo jiné řadí:

- Pracovní praxe a stáže – Díky praxím a stážím ve společnostech mohou studenti již při studiu nasbírat praktické zkušenosti a poznat firemní kulturu potenciálního budoucího zaměstnavatele. Pro organizace je pak výhodou možnost „vychovat“ si své budoucí zaměstnance.
- Ročníkové práce – Zpracování praktické části diplomových prací bývá zpravidla navázáno na praxi studentů v daných organizacích. Studenti se tak seznamují s praxí a využívají při tom svůj získaný teoretický základ. Přínosem takové spolupráce pro zvolenou společnost je posouzení aktuální situace nezaujatým pozorovatelem a případné navržení kroků vedoucích k jejímu zlepšení díky odbornosti posuzovatele v dané oblasti.
- „Skauti“ na školách – Organizace či personální agentury mohou využít informací poskytovaných vyučujícími na vysokých, vyšších odborných nebo středních školách. Ti mají přehled o talentovaných studentech i absolventech a za propojení kontaktů jsou odměňováni.

Ačkoli se jedná o klasický přístup, tato metoda získávání zaměstnanců je pro řadu organizací stále klíčová. V současné době je však ověření znalostí a předchozí praxe uchazeče součástí výběrového procesu většiny organizací. Zároveň je při získávání stále více kladen důraz na zajištění kvalifikovaného zaměstnance, který dostojí všem požadavkům pracovního místa. Tudíž dochází k výrazným rozdílům mezi získáváním uchazeče s vysokoškolským vzděláním a uchazečem bez diplomu.

Při náboru vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců do výzkumných institucí je pak třeba důkladně uvážit aspekty obsazované pozice. Peach (2017, s. 52) dělí dva způsoby náboru těchto zaměstnanců. Prvním způsobem je uveřejnění pracovní nabídky, na kterou

kandidáti reagují a prochází standardním náborovým procesem. Druhou možností je výběr skupiny vhodných kandidátů a jejich následné oslovení. I v tomto případě je publikována pracovní nabídka, zároveň s tím je ale sestavena náborová komise, jež vypracuje seznam kandidátů k oslovení. Ti jsou pozváni na interview a dále je postupováno jako u předešlého způsobu. Celý tento proces musí být diskrétní, což je často jedním z důvodů navázání spolupráce s headhuntery. Při navázání kontaktu dotyčnému poskytnou pouze obecnou informaci s minimem detailů. V případě zájmu je pak kandidát odkázán na výběrovou komisi. Vzhledem k náročnosti druhého způsobu oslovení kandidátů se v praxi využívá převážně pouze při obsazování seniorních pozic.

Klasická inzerce

Tradiční metoda inzerování bývala tou nejvyužívanější pro vyhledávání zaměstnanců. Probíhající digitální transformace ovšem zapříčinila její ústup a personalisté stále více upřednostňují online recruitment. I klasické inzerování ale může nalézt své využití, zejména pokud se jedná o zveřejňování pracovních nabídek v odborných časopisech. Podstatnou nevýhodou jsou vysoké náklady na inzerci a snaha je minimalizovat na úkor efektivnosti inzerátu.

Armstrong (2015, s. 279) definuje cíle inzerátu následovně:

- zajistit uchazeče – inzerát musí oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů v daném čase s minimálními náklady;
- upoutat pozornost – inzerát musí vyniknout ve srovnání s nabídkami ostatních zaměstnavatelů;
- vzbudit a udržovat zájem – veškeré uvedené informace musí být sdělovány poutavým způsobem;
- stimulovat k odpovědi – inzerát by měl vyzvat k akci dostatečný počet uchazečů splňujících dané podmínky.

Standardní inzerát by měl splňovat uvedené cíle, k jejichž dosažení je třeba vytvořit poutavý a zajímavý obsah. Klíčový je pak výstižný titulek, který zaujme potenciální uchazeče. Uveřejněná nabídka také musí obsahovat dostatek potřebných informací. Znění

nabídky a pravidla zveřejňování popisuje následující kapitola (Armstrong, 2015, s. 279; Koubek, 2015, s. 138).

3.4.4 Formulace a uveřejnění nabídky práce

Na základě popisu a specifikace pracovního místa je formulována nabídka práce, která je nejdůležitějším prostředkem komunikace mezi potenciálními uchazeči a zaměstnavatelem. Popis a specifikace místa vychází z analýzy pracovních míst, jež poskytuje údaje o pracovním místě a požadavcích na zaměstnance. Čím výstižnější popis, tím přesněji lze porovnat požadavky organizace s nabízeným ze strany uchazeče. Před uveřejněním je také vhodné vymezit pracovní místo z hlediska organizační struktury, stanovit potřebnou kvalifikaci pro výkon práce a kompetence zaměstnance. Mezi kvalifikační požadavky se řadí stupeň dosaženého vzdělání a praxe v oboru, přičemž výkon některých činností je podmíněný i speciálním oprávněním. Po uvedení požadavků na zaměstnance by mělo následovat představení toho, co je naopak zaměstnavatelem nabízeno za vykonanou práci.

Součástí kvalitně formulované nabídky zaměstnání je název práce, její charakteristika a organizace, požadavky na zaměstnance, místo výkonu a podmínky práce, požadované dokumenty a pokyny pro uchazeče. O úspěchu nabídky rozhoduje zejména název obsazované pozice, jenž by měl upoutat pozornost a zároveň by měl být formulovaný tak, aby nedošlo k diskriminaci podle pohlaví, což platí i pro požadavky na uchazeče. Je také důležité neopomenout zmínit, jaké dokumenty budou při výběrovém řízení od uchazeče požadovány. Zpravidla se jedná o životopis, ale může být doplněn o další písemnosti nebo ukázky vlastní tvorby. Následuje uveřejnění formulované nabídky práce, a to v závislosti na obsazované pozici, aktuální situaci na trhu práce, dostupných zdrojích a zvolené metodě výběru zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 100).

3.5 Výběr zaměstnanců

Podle Šikýře (2016, s. 104) je výběr zaměstnanců bezprostředně navazující etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Cílem je rozhodnout, který z uchazečů o nabízenou pracovní pozici je pro organizaci nejvhodnější podle stanovených požadavků a bude svou práci vykonávat efektivně. Koubek (2015, s. 166) doplňuje, že kromě dosažení požadovaných kritérií obsazované pracovní pozice by měl vhodný kandidát také přispívat k vytváření dobrých mezilidských vztahů v týmu i organizaci a mít rozvojový potenciál pro přizpůsobení se změnám na pracovní pozici, v týmu i organizaci. Výběr vhodného kandidáta tedy musí brát v úvahu odborné i osobní charakteristiky kandidáta, jeho rozvojový potenciál a flexibilitu. Rozhodující význam pro získání zaměstnanců s požadovanými znalostmi a dovednostmi má zejména proces výběru zaměstnanců, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod.

3.5.1 Proces výběru zaměstnanců

Při nízké úspěšnosti procesu získávání uchazečů má organizace k dispozici pouze omezenou nabídku kandidátů, přičemž často splňují pouze minimální předpoklady pro vykonávání požadované práce. Pokud se naopak přihlásí velký počet uchazečů, je žádoucí tomu přizpůsobit proces výběru a zvolené metody. Výběrové řízení je také vhodné rozdělit do několika kol. Nejprve je třeba posoudit životopisy kandidátů a rozhodnout o jeho pokračování v rámci výběrového řízení, tato fáze se nazývá předvýběr. Do dalších kol pak pokračují uchazeči podle jejich úspěšnosti v kolech předchozích (Pilařová, 2016, s. 67).

Pilařová (2016, s. 67) dělí proces výběru uchazečů do následujících kroků:

1. Selektce životopisů
2. Selektce uchazečů prostřednictvím telefonického rozhovoru
3. Osobní pohovor
4. Testování uchazeče
5. Rozhodnutí o výběru uchazeče
6. Podpis pracovní smlouvy uchazečem

Efektivní výběr zaměstnanců se dále zakládá na užití vhodných metod nebo jejich kombinace. Východiskem volby vhodné metody či jejich kombinace je, jak dobře lze jejich pomocí odhadnout budoucí chování uchazeče. S tím dále souvisí i kritérium přínosu vybraného uchazeče pro organizaci v krátkodobém i dlouhodobém hledisku. Proto by při volbě vhodné výběrové metody měl být brán zřetel na důkladné poznání potřeb organizace (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 67).

3.5.2 Metody výběru zaměstnanců

Mezi obvykle využívané metody při výběru zaměstnanců patří interview neboli výběrový pohovor a testy různého typu (znalostní, psychologické). Existuje i celá řada dalších metod, zajišťujících přezkoumání uchazečem deklarovaných schopností. Řadí se mezi ně praktické zkoušky, vzorky práce, simulované (modelové) situace či assessment centra (Bělohlávek, 2016, s. 32). Některé z uvedených metod jsou podrobněji rozebrány v následující části.

Pohovory

Výběrový rozhovor patří mezi základní metody užívané při získávání zaměstnanců. Jeho cílem je posoudit způsobilost uchazeče k výkonu sjednané práce. Dále pak systematický sběr údajů, osobní seznámení a vzájemné poznání uchazeče a zástupců organizace. V praxi se lze často setkat s různými typy pohovorů, dělí se na strukturované polostrukturované a nestrukturované. Rozhovor může probíhat za účasti jedné nebo více osob, jak na straně organizace (panel posuzovatelů), tak na straně uchazečů. Liší se zaměřením a poměrem otázek na odborné dovednosti a otázek osobních. Zásadou správně vedeného rozhovoru a jeho úspěchu je zejména důkladná příprava. Vhodným řešením je využít osnovy rozhovoru, která zvyšuje účinnost vytěžení požadovaných informací z pohovoru a přispívá k vytvoření snazších podmínek pro všechny zúčastněné (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010, s. 84; Koubek, 2015, s. 179).

Struktura a vedení výběrového pohovoru

Vzhledem ke komplexnosti výběrového pohovoru je třeba věnovat dostatek času jeho přípravě. Klíčová je zejména volba typu otázek a jejich příprava, stanovení počtu členů

výběrového týmu a rozdělení úkolů mezi ně. Neméně podstatné je i zajištění klidného prostředí a eliminace rušivých elementů. Již během přípravy rozhovoru by měla být vymezena jeho struktura. Ta vychází ze známých faktorů ovlivňujících chování, příkladem může být klesající pozornost v průběhu rozhovoru, zpravidla je uchazeč nejvíce soustředěný a kontrolovaný na začátku rozhovoru a stejně tak tazatelé. Z tohoto důvodu by měla být méně citlivá témata zařazena na začátku rozhovoru a důležitější či ošemetnější na konec (Bělohlávek, 2016, s. 52).

Po úvodním zdvořilém přivítání uchazeče mohou být zařazeny poznámky neformální nebo dotaz, sloužící k navázání kontaktu. Tím dojde k navození uvolněné atmosféry a rozvinutí hovoru. Je vhodné také předem projít plánovaný program pohovoru, jeho jednotlivé body, cíl a předpokládaný čas. Dále by mělo následovat představení činnosti organizace a budoucího pracoviště, seznámení s pracovní náplní a povinnostmi pro dané místo. Následuje představení uchazeče, poskytující příležitost prokázat schopnosti a motivaci ucházet se o nabízenou pracovní pozici. Lze také zařadit otázky na dosavadní pracovní zkušenosti uchazeče, případně informace o jeho vzdělání. Tyto základní informace obsahuje kandidátem předaný životopis, případně vyplněný dotazník, a je žádoucí jej mít při ruce i při výběrovém pohovoru. V závěru bývá zvykem nechat uchazeči prostor pro dotazy, při rozloučení se vyjma poděkování sluší informovat uchazeče o termínu vyhodnocení výběrového řízení (Bělohlávek, 2016, s. 57; Šikýř, 2016, s. 107).

Stejnou pozornost, jež je věnována důkladné přípravě, je třeba věnovat i kvalitě vedení rozhovoru, která je neméně důležitá. Úkolem tazatele je nastavit takovou atmosféru hovoru, aby bylo možné získat maximum informací o zaměstnanci. K odhalení těch, o nichž uchazeč sám hovořit příliš nechce, lze využít měkkého nebo tvrdého přístupu. Měkký přístup spočívá v navození uvolněné atmosféry a vyvolání důvěry uchazeče. Toho může být docíleno zařazením již zmíněných neformálních otázek na začátek rozhovoru, či sdělováním vlastních zkušeností členů výběrového týmu.

Naproti tomu účelem přístupu tvrdého je dostat uchazeče pod tlak. Docílit toho lze zpochybňováním jeho odpovědí. Tím dochází ke ztrátě kontroly uchazeče a projevuje se jeho schopnost reagovat v kritické situaci. Optimální volbou je zkombinovat oba uvedené způsoby, vést rozhovor v přátelské atmosféře, ale ve vhodné chvíli zařadit stresovou otázku. Určitý vhled do skutečného charakteru kandidáta poskytuje také jeho neverbální komunikace, tedy řeč těla, jež může odhalit skutečnou upřímnost uchazeče. Pravděpodobně

nejchoulostivější částí výběrového pohovoru je jednání o platových podmínkách. Uchazeč často nechce sdělit očekávanou výši platu ze strachu o nadhodnocení či podhodnocení, jednání o platu by proto mělo být zcela otevřené (Bělohlávek, 2016, s. 58).

Typy otázek výběrového pohovoru

Během výběrového rozhovoru se často využívá různého typu otázek k získání co nejpřesnějšího profilu kandidáta na obsazovanou pracovní pozici.

Bělohlávek (2016, s. 54) typy otázek člení následovně:

- Zakázané otázky, které z etických nebo legislativních důvodů nemohou být uchazeči pokládány, neboť by mohly vést k diskriminaci uchazeče. Příkladem jsou otázky na náboženské vyznání, politické preference, rodinný stav nebo zdravotní problémy.
- Sugestivní otázky, které si přímo či nepřímo vynucují odpověď jsou sice nevhodné, nikoli však zakázané. Často k nim posuzovatelé přistupují na základě již utvořené představy o kandidátovi. Bývají zaměřené například na schopnosti uchazeče - „Dozajista zvládnete vést poradu, že?“.
- Behaviorální otázky, jejichž podstatou je utvořit si náhled na budoucí chování potenciálního zaměstnance na základě jeho předchozího chování v dané situaci. Tázaný uchazeč má za úkol potvrdit své schopnosti a předpoklady pomocí zážitku z minulosti. Odpovědi na behaviorální otázky by měly být v souladu se strukturou STAR, jež popisuje tabulka číslo 4.

Tabulka 4 - Struktura STAR

| Situation | Popis konkrétní situace |
|-----------|---|
| Task | Jaký byl zadaný úkol, požadavek a co bylo očekáváno |
| Action | Jak byla daná situace řešena |
| Result | Výsledek řešení akce |

Zdroj: Bělohlávek, 2016, s. 54; vlastní zpracování

- Nepřímé otázky, vztahující se k oblastem, u kterých nelze přímo odpovědět. Může se jednat například o motivaci kandidáta. Položená otázka se zdánlivě netýká zjišťovaného, ale získaná odpověď napomáhá ke zjištění potřebných informací. Popis myšlenkové interakce blíže rozebrané v tabulce č. 5 vyjadřuje akronym INQUIRE.

Tabulka 5 - Rozbor myšlenkové interakce při pokládání nepřímých otázek

| | | |
|-----------------------|-------------------------------|--|
| INTENTION | Co bude zjišťováno | Co motivuje kandidáta? |
| QUESTION | Formulace otázky | „Co považujete za svůj největší úspěch?“ |
| INTERPRETATION | Interpretace otázky uchazečem | Tazatelé se zajímají o schopnosti |
| RESPONSE | Odpověď uchazeče | „Z pozice asistenta jsem se vypracoval až na vedoucí pozici“ |
| EXPLANATION | Co bylo zjištěno | Pro uchazeče je důležitou motivací kariéra |

Zdroj: Bělohlávek, 2016, s. 55; vlastní zpracování

Výběrové testy

Ověřování znalostí a dovedností uchazeče formou výběrového testu je jednou z neúčinnějších metod vedoucích k odhalení skutečných dispozic kandidáta. Běžně se tato metoda využívá pro získání spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence a nadání. Testy schopností umožňují posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů vyžadované pro výkon dané práce. Pro ověření dovedností uchazeče může být kandidátovi zadán určitý úkol s požadavkem na splnění v daném časovém horizontu. Posuzovatelé pak mimo jiné sledují i přístup k jeho řešení (Šikýř, 2016, s. 108).

Bělohlávek (2016, s. 66) doplňuje testy schopností o testy osobnosti a projektivní testy. Cílem osobnostních testů je přezkoumat vlastnosti osobnosti uchazeče a jeho motivaci. Pro zaměstnavatele je podstatná zejména osobní vyrovnanost, empatie, odpovědnost a

pečlivost, touha po poznání nového a po dalším rozvoji. Odhalení motivace uchazeče je taktéž důležité, a to pro vytvoření představy o budoucím nastavení stimulů. Projektivní testy, které jsou využívány spíše v klinické psychologii, nepřímo zjišťují skryté vlastnosti osobnosti. Klasickým příkladem takového testu je kreslení postavy, či Rorschachův test inkoustových skvrn. Vzhledem ke specifčnosti projektivních testů nejsou v praxi příliš využívány, přičemž k jejich posuzování by měli přistupovat pouze školení psychologové.

Modelové situace

Zkoušení dovedností pomocí modelových situací je jednou z neúčinnějších metod výběru zaměstnanců, která napomáhá k ověření skutečných dispozic kandidáta, jež nemusí být odhalitelné ani použitím testů. Metoda spočívá ve vytvoření fiktivní situace a následném pozorování způsobu řešení zadaného problému. Příkladem může být nábor zaměstnance na pozici prodejce, kdy lze vytvořit modelovou situaci prodeje zboží. Oproti tomu kandidát ucházející se o pozici v účetní společnosti dostane zadány k přezkoumání účetní výkazy. Forma těchto situací bývá různá, může mít podobu prezentace produktu či sestavení harmonogramu projektu (Bělohlávek, 2016, s. 129).

Assessment centra

Jde o nástroj, jenž je kombinací více metod výběru zaměstnanců. Součástí je simulace různých situací, jejímž cílem je zachytit různé kompetence uchazečů, ta je doplněna o osobní pohovor a testy. Předpokladem realizace AC je větší počet účastníků, kteří jsou sledováni skupinou posuzovatelů z řad zaměstnanců firmy a odborných konzultantů. Assessment centra je vhodné volit zejména při výběru zaměstnanců na nižší pozice, protože ti, na rozdíl od výše postavených manažerů, řeší operativní úkoly na denní bázi (Bělohlávek, 2016, s. 146).

Dle Armstronga (2015, s. 291) je důvodem pro využívání assessment center možnost získat o uchazečích daleko více informací než během tradičního pohovoru. Během AC uchazeči plní různé úlohy simulující klíčové aspekty práce na daném pracovním místě zahrnující hraní rolí nebo skupinové úkoly. To poskytuje komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů posuzované skupiny. Assessment centra však vyžadují vysokou časovou náročnost a značné náklady, proto jsou zpravidla využívána velkými organizacemi.

3.6 Generace Z na pracovišti

Před uvedením specifik při zaměstnávání generace Z je vhodné definovat samotný pojem generace Z. Jedná se o osoby narozené mezi lety 1995 a 2002. Pro generace předcházející se pak používá termín generace Y (popřípadě mileniáni) a generace X. Každá z generací má svá specifika a v případě jejich zaměstnávání je třeba ke každé přistupovat odlišně. Jedním ze specifik generace Z je výrazná orientace na komunikaci, podněcená častým využíváním internetu a zejména sociálních sítí, a navázání intenzivnějších skupinových vztahů, než tomu bylo u generace předešlé. Tuto generaci mohou znevýhodnit požadavky proměnlivého pracovního trhu a vzrůstající rozdíl mezi vzděláním a získanými dovednostmi. Naopak předností je lepší orientace v dnešním světě, hluboká znalost ICT technologií a schopnost rychle a efektivně analyzovat získané informace (Dömeová, 2018, s. 18; Horváthová, 2016, s. 134).

3.6.1 Preference příslušníků generace Z

Důvěra a vzájemný respekt mezi kolegy a zaměstnavatelem je jedním z oceňovaných aspektů v pracovním prostředí pro zaměstnance spadající mezi generaci Z. Dále tito pracovníci kladou důraz zejména na flexibilitu, možnost vyjadřovat svou kreativitu a očekávají spolupráci a pomoc profesně starších kolegů. Také touží po dalším profesním i osobním rozvoji. Po nástupu do zaměstnání přepokládají, že jim zaměstnavatel poskytne možnost dalšího vzdělávání k rozšíření svých dosavadních znalostí a dovedností.

Příslušníci generace Z ke komunikaci často využívají on-line prostředky, které mnohdy zužují prostor pro osobní komunikaci. Navzdory tomu tito lidé preferují osobní formy komunikace a při hledání zaměstnání je kladou na první místo. Preferují zaměstnání v menších firmách a organizacích, kde mohou navazovat užší vztahy, nicméně vnímají, že zázemí velkých podniků jim může poskytnout lepší možnosti profesního rozvoje. Usilují o stabilní zaměstnání s dobrým platovým ohodnocením a práci považují za součást života, chtějí ale dosáhnout tzv. work-life balance, tedy sladění osobního a pracovního života. Úkolem zaměstnavatele pro vzbuzení zájmu příslušníka generace Z je tedy nastavení vhodných pracovních podmínek, mezi které spadá stabilita zaměstnání, možnost kvalifikačního růstu či příjemné pracovní prostředí (Dömeová, 2018, s. 18; Horváthová, 2016, s. 134).

3.6.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

Při vyhledávání zaměstnanců hraje klíčovou roli „brand“ (značka firmy). Dobrá značka výrazně zvyšuje úspěšnost náboru, a to zvláště v případě generace Z. Podstatou firemní značky je odlišit organizaci od ostatních a dodat jí unikátnost, přičemž vytváření atraktivní značky zaměstnavatele zahrnuje základní aktivity, mezi něž patří vyzdvižení firemních hodnot, propagace firemní značky a propojení pracovních pozic napříč organizací (Dömeová, 2018, s. 26).

Metody vyhledávání

Podle Dömeové (2018, s. 28) k vyhledávání nabízených pracovních míst využívá generace Z internet a sociální sítě, zejména pak svou vlastní sociální síť. Nejčastěji jsou lidé generace Z oslovováni firmou prostřednictvím vlastní podnikové náborové sítě, dále pak webovými stránkami firem a online pracovními portály. Mezi perspektivní způsoby oslovování se řadí i spolupráce s univerzitami nebo získávání doporučení od stávajících zaměstnanců. Naopak činnost pracovních úřadů a agentur práce nelze považovat za efektivní.

Z hlediska inzerce se stále častěji přistupuje k tzv. pitching technique. Jedná se o krátký videoinzerát, obsahující všechny informace o nabízené pracovní pozici. Video by mělo být nápadité, stručné, konkrétní a výstižné, se zapojením skutečných zaměstnanců a reprezentantů organizace. Dalším způsobem při získávání zaměstnanců, radícím se spíše mezi ty modernější, je využití chatbotů. Chatbot, fungující jako poradce s umělou inteligencí, v tomto případě zastává práci personalisty a poskytuje uchazeči veškeré informace o pracovní pozici.

3.6.3 Výběr zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců generace Z je vhodné začlenit mezi standardně využívané i metody pracující s moderními technologiemi. Jejich vliv a probíhající digitální transformace firem umožňuje zapojení nových nástrojů pracujících na bázi umělé inteligence. Příkladem je aplikace, která umožňuje na základě daných specifikací vybrat potenciální kandidáty z různých webových stránek, oslovit je, a zároveň provést výběrový rozhovor, případně jim zaslat informace o nabízené pozici. Výběr nejvhodnějšího uchazeče se tak stává o poznání

snadnějším. Vlastnosti a povahové rysy uchazečů lze identifikovat pomocí psychologických testů, mezi něž patří Belbinův test týmových rolí a DISC test. Britský psycholog Meredith Belbin identifikoval devět rolí, jež vypovídají o vlastnostech a schopnostech jedince a je žádoucí, aby byly efektivně využity při týmové práci. V případě uchazečů pak výsledky testu poskytují informace o potenciální kooperaci členů budoucího pracovního týmu. Pro zajištění maximální efektivity je žádoucí, aby členové týmu reprezentovali alespoň osm z devíti týmových rolí. K rozlišení stylů chování je pak využíváno DISC testu, přičemž jsou rozděleny do čtyř skupin (dominování, ovlivňování, stabilita, svědomitost). Během testu je posuzován charakter osoby v kombinaci se zaměřením na výsledek nebo na týmovou spolupráci. Poté dochází k zařazení zaměstnance do pracovní pozice, která bude vyhovující pro obě strany. I zde platí pravidlo spolupráce s odborníkem při zařazování veškerých psychologických technik. Ve fázi finálního výběru může být využito techniky gamifikace neboli zařazení herních prvků, záměrem je odhalit vlastnosti a motivaci kandidáta prostřednictvím jeho zapojení do virtuální hry (Dömeová, 2018, s. 29).

4 Vlastní práce

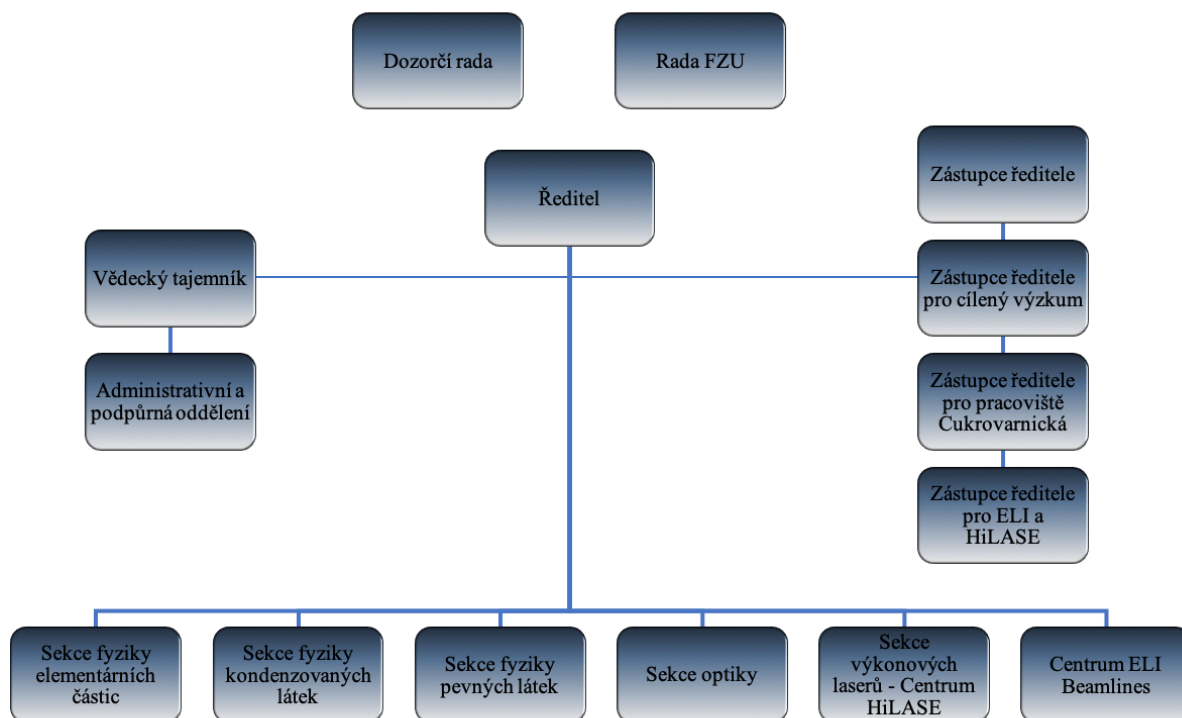
Pro praktickou část diplomové práce byla vybrána veřejná výzkumná instituce Fyzikální ústav Akademie věd ČR (dále také FZU), jenž se zasazuje o špičkový základní, aplikovaný a mezioborový výzkum v oblasti fyziky. Podkladem pro zpracování byly veřejně dostupné materiály, institucí poskytnuté dokumenty, rozhovor s garantkou procesu náboru zaměstnanců a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Výstupy z rozhovoru byly zpracovány, v některých částech pak byly pro doplnění použity konkrétní části rozhovoru, celý rozhovor je uvedený v příloze (**Příloha 2**).

4.1 Základní informace o instituci

Fyzikální ústav je největším pracovištěm Akademie věd České republiky. Počátky vzniku lze datovat do roku 1934, kdy za spolupráce Vítězslava Havlíčka z Elektrotechnické továrny Škodových závodů v Plzni a Václava Dolejška ze Spektroskopického ústavu Univerzity Karlovy vzniklo nové oddělení Fyzikální výzkum v laboratořích Spektroskopického ústavu Univerzity Karlovy, jehož vedoucím se stal prof. Dolejšek. V roce 1954 pak vznikl Fyzikální ústav ČSAV sloučením Laboratoře pro nukleární fyziku ČSAV a Laboratoře pro experimentální a teoretickou fyziku ČSAV. Teprve roku 1979 se sloučením Fyzikálního ústavu s Ústavem fyziky pevných látek a s oddělením nízkých teplot Ústavu jaderné fyziky v Řeži vzniká Fyzikální ústav Československé akademie věd rozšířil do dnešní podoby. Dnes je Fyzikální ústav jedním z nejdynamičtěji se rozvíjejících ústavů Akademie věd České republiky. Jeho současným ředitelem je RNDr. Michael Prouza, Ph.D. (webové stránky instituce, 2022).

Aktuálně se Fyzikální ústav AV ČR zaměřuje na výzkum v šesti základních směrech fyziky – fyzice elementárních částic, kondenzovaných systémů, pevných látek, optice, fyzice plazmatu a laserové fyzice. Tomu odpovídá rozdělení do šesti vědeckých sekcí, jak je znázorněno na obrázku číslo 4. Nedílnou součástí jsou také administrativní a podpůrná oddělení, která zajišťují plynulý chod všech pracovišť a poskytují podporu vědeckým pracovníkům. Zjednodušené organizační schéma instituce je znázorněno na obrázku číslo 3, podrobné schéma je uvedeno v příloze (**Příloha 1**).

Obrázek 3 - Zjednodušené organizační schéma Fyzikálního ústavu AV ČR, v. v. i.



Zdroj: webové stránky instituce, 2022

Obrázek 4 - Rozdělení výzkumných sekcí FZU

| | |
|---|---|
| Sekce fyziky elementárních částic | <ul style="list-style-type: none"> • Zkoumání struktury hmoty na subjaderných vzdálenostech. |
| Sekce fyziky kondenzovaných látek | <ul style="list-style-type: none"> • Teoretické a experimentální studium struktury a vlastností kondenzovaných látek. |
| Sekce fyziky pevných látek | <ul style="list-style-type: none"> • Zkoumání nových forem pevných látek, nových fyzikálních jevů a principů elektrotechnických součástek. |
| Sekce optiky | <ul style="list-style-type: none"> • Výzkum fyzikálních vlastností klasických a kvantových aspektů šíření optického záření. |
| Sekce výkonových laserů – Centrum HiLASE | <ul style="list-style-type: none"> • Výzkum laserového plazmatu vytvářeného impulsními výkonovými lasery. |
| Sekce Centrum ELI Beamlines | <ul style="list-style-type: none"> • Specializace na vývoj a provoz nejintenzivnějšího laserového systému na světě. |

Zdroj: vlastní zpracování dle webových stránek instituce, 2022

4.1.1 Stav a struktura zaměstnanců

Celkový počet zaměstnanců FZU dosahuje téměř 1400 s více než 500 výzkumnými pracovníky (stav k 31. 12. 2020). Z toho osob spadajících mezi generaci Z v instituci pracuje 70. Podrobněji je stav a struktura zaměstnanců znázorněna v tabulce číslo 5.

Tabulka 6 - Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví – stav k 31. 12. 2020

| věk | muži | ženy | celkem | % |
|---------------|---------------|---------------|-------------|----------------|
| do 20 let | 2 | 0 | 2 | 0,1 % |
| 21–30 let | 159 | 77 | 236 | 16,9 % |
| 31–40 let | 316 | 124 | 440 | 31,6 % |
| 41–50 let | 184 | 123 | 307 | 22,1 % |
| 51–60 let | 108 | 65 | 173 | 12,4 % |
| 61–70 let | 92 | 31 | 123 | 8,8 % |
| víc než 70 | 98 | 15 | 113 | 8,1 % |
| Celkem | 959 | 435 | 1394 | 100,0 % |
| % | 68,8 % | 31,2 % | | |

Zdroj: Výroční zpráva o činnosti a hospodaření za rok 2020, s. 22

Z tabulky č. 5 lze také vypočítat převahu mužů mezi stávajícími zaměstnanci ústavu. Právě genderová nevyváženost je všeobecným problémem vědeckých institucí, zejména pak v oborech informačních a komunikačních technologií, přírodních věd, matematiky a statistiky a v oborech technických. Ve FZU jsou implementovány postupy na zajištění rovných příležitostí pro ženy a muže a realizovány aktivity na podporu žen ve vědě. Jednou z cest, která může také pomoci k řešení problému, jak zajistit přísun talentovaných mladých žen do vědy a výzkumu, je už při jejich vyhledávání a následném výběru poskytnout dostatek informací o těchto aktivitách a výhodných podmínkách spolupráce pro ženy.

Pracovní pozice zaměstnanců FZU se dělí do následujících kategorií:

- odborný pracovník
- doktorand
- postdoktorand
- vědecký asistent
- vědecký pracovník

- vedoucí vědecký pracovník
- odborný pracovník s VŠ
- odborný pracovník s SŠ, VOŠ
- odborný pracovník VaV SŠ, VOŠ
- THP pracovník
- dělník
- provozní pracovník

4.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci

V oblasti řízení lidských zdrojů bylo ve FZU zejména v posledních letech dosaženo významného pokroku. V roce 2019 obdržela instituce prestižní ocenění HR Excellence in Research Award, udělované Evropskou komisí za excelentní péči o lidské zdroje ve vědeckém prostředí. Toto ocenění vypovídá o kvalitě pracovního prostředí a zajištění příznivých pracovních podmínek. Předpokladem k jeho udržení je ale neustálý rozvoj v této oblasti, proto jsou v instituci uplatňovány postupy na stálé zlepšování pracovních podmínek, podporu sladění osobního a profesního života a zajištění maximální podpory vědeckým pracovníkům. V červnu 2021 bylo držení ocenění HR Award úspěšně obhájeno.

Aby bylo možné dosažený standard udržet a dále pracovat na neustálém zlepšování je zapotřebí zaměstnanců, kteří zabezpečují implementaci kroků spojených s péčí o zaměstnance. Tuto agendu v instituci zajišťuje i HR oddělení. V současnosti jej tvoří koordinátoři vzdělávání, specialisté pro rozvoj a řízení kariéry a HR partneři/specialisté. Každá z výzkumných sekcí tak má svého partnera, který vedoucím zaměstnancům poskytuje poradenství v personálních tématech. HR partneři se podílí na všech procesech od personálního plánování až po odměňování zaměstnanců. Zároveň jsou podporou každého zaměstnance v oblasti pracovních vztahů.

4.3 Obsazování volných pracovních míst

Při obsazování volných pracovních míst se FZU řídí pravidly otevřených a transparentních postupů náboru a výběru výzkumných pracovníků (Open, Transparent and Merit-based Recruitment – OTM-R), ke kterému se instituce zavázala právě v souvislosti se

získáním ocenění HR Award. Principy OTM-R jsou uplatňovány také při náboru a výběru zaměstnanců na administrativní a technické pozice.

Mezi obecné zásady náboru a výběru zaměstnanců do FZU patří:

- zveřejnění informací o všech obsazovaných pracovních pozicích na internetových stránkách FZU,
- inzerce vědeckých pozic v anglickém jazyce a jejich zveřejnění na stránce Euraxess a propagace prostřednictvím dalších komunikačních kanálů – internetové portály, sociální sítě a spolupráce s VŠ (kariérní centra)
- výběrová řízení otevřená všem uchazečům (interním i externím),
- zákaz jakékoli přímé i nepřímé diskriminace v rámci celého výběrového procesu.

Pravidla pro inzerci a nábor:

- Jednotný vzor inzerce, poskytující kandidátům strukturované a ucelené informace - *„Každý inzerát obsahuje informace o FZU, popis pracovní pozice, požadavky na pracovní místo, souhrn pracovních podmínek a benefitů. Dále obsahuje postup pro přihlášení, termíny a informaci o zpracování osobních údajů, kontakty.“*
- Inzerce obsahuje maximum informací o dané pozici. - *„Pro uchazeče je na stránce Kariéra připraven souhrn doplňujících informací – hodnoty a vize, nabídka FZU, informace o rozvoji kariéry, postup výběrového řízení, kontakty.“*
- Požadavky na obsazovanou pozici jsou přiměřené požadované kvalifikaci a nejsou diskriminační.
- Administrativní zátěž uchazečů je minimální. Potřebné dokumenty uchazečů jsou vyžadovány pouze v elektronické podobě.

O přijetí uchazeče rozhoduje nezávisle sestavená výběrová komise. Její členové nesmí být v konfliktu zájmů a jsou dostatečně proškoleni pro objektivní hodnocení uchazečů. Pokud to charakter obsazované pozice vyžaduje, mohou být do komise přizváni i externí hodnotitelé. Během celého výběrového řízení jsou uchazeči průběžně informováni o jeho postupu, přičemž zpětná vazba je poskytnuta všem kandidátům (Základní principy pro nábor a výběr zaměstnanců ve FZU, 2022; Strategie náboru a výběru zaměstnanců, 2022).

4.3.1 Personální plánování

Nezbytným předpokladem pro zajištění plynulého chodu každého pracoviště je personální plánování. Jeho cílem je zabezpečit v daném čase dostatek pracovních sil s požadovanými kvalifikacemi a v dostatečném počtu.

„Pro účely FZU dělíme tento proces do čtyř na sebe navazujících kroků: identifikace potřeb, popis pracovní pozice, schválení nábory, zajištění pracoviště. Zodpovědnou osobou za způsob provedení je v tomto případě vedoucí zaměstnanec spolu s HR partnerem/specialistou, kdy vedoucí zaměstnanec je iniciátorem a HR partner/specialista je jeho průvodcem celým procesem. Poskytuje mu v jednotlivých fázích odbornou podporu a zajišťuje potřebné personální podklady a vstupy.“

Revize personálních plánů probíhá v instituci alespoň jednou ročně. Získané výstupy slouží jako podklad pro zpracování plánu náborových potřeb jednotlivých sekcí. Poté, co je identifikována potřeba obsadit volné pracovní místo, dochází k aktualizaci/vytvoření popisu pracovní pozice. Za vypracování popisu pracovní pozice odpovídá vedoucí útvaru, který jej konzultuje s HR partnerem/specialistou.

Zahájení nábory předchází ověření jeho nezbytnosti – zvážení možných alternativ zabezpečení požadovaných činností, ověření zdrojů financování a dodatečných nákladů spojených s obsazením pracovního místa. Pokud se potřeba obsadit pracovní místo potvrdí, je nutné získat souhlas příslušného schvalovatele. Následně dochází ke specifikaci požadavků a postupu nábory. Finálním krokem je zajištění pracoviště před příchodem nového zaměstnance.

4.3.2 Proces získávání zaměstnanců

Samotnému získávání zaměstnanců předchází příprava náborového procesu, která zahrnuje vytvoření plánu výběrového řízení, volbu metod a rozhodnutí o složení výběrové komise. Na vytvoření plánu se podílí iniciátor nábory ve spolupráci s HR partnerem/specialistou. Dalším krokem je volba zdrojů uchazečů a stanovení výběrových kritérií. *„Primárně zvažovaným zdrojem jsou vždy interní kandidáti.“* Poté dochází k volbě metod pro výběrové řízení, definování jeho průběhu a výběru vhodných komunikačních

kanálů pro oslovení potenciálních uchazečů. „*Informace o všech volných pracovních pozicích jsou zveřejňovány externě na webových stránkách FZU a interně na intranetu na HR stránce.*“ Pokud dochází k obsazení vědecké pozice, musí být inzerát vždy v anglickém jazyce. Při využití tuzemských inzertních portálů se pak běžně využívá inzerát v českém i anglickém jazyce. Inzertní portály a další komunikační kanály jsou voleny v závislosti na obsazované pozici, přičemž obvykle dochází ke kombinaci více způsobů oslovení.

4.3.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Pro vyhledávání potenciálních kandidátů se v instituci zpravidla využívají následující metody:

- **Internetové stránky FZU AV ČR, v. v. i. a AV ČR** – všechny volné pozice jsou inzerovány na webových stránkách jednotlivých pracovišť a na stránkách Akademie věd.
- **Profesní portály** – pro inzerci vědeckých pozic jsou využívány sdílené mezinárodní portály, administrativní a technické pozice jsou inzerovány na lokálních profesních portálech.
- **Spolupráce se školami a kariérními centry VŠ** – spolupráce s kariérními centry vysokých škol zajišťuje přísun mladých talentů zejména na absolventské pozice. Dalším takovým zdrojem jsou kontakty zaměstnanců úzce spolupracujících s VŠ, kteří často zaujímají roli školitelů budoucích zaměstnanců FZU.
- **Kandidáti na doporučení** – jedním ze zdrojů uchazečů jsou i kontakty stávajících zaměstnanců. Před přijetím musí i tito uchazeči projít standardním výběrovým řízením a splnit požadovaná kritéria.
- **Sociální sítě – LinkedIn** – mezi další využívané metody patří i sociální sítě, avšak v tuto chvíli pouze v omezené míře (inzeruje se pouze na síti LinkedIn). Profily na sítích spravuje PR oddělení, které v případě potřeby inzerovat volnou pozici spolupracuje s HR partnery/specialisty. Do budoucna je cílem využívat tento komunikační kanál více.
- **Pracovní veletrhy a popularizační akce** – prezentace na veletrzích a popularizačních akcích jsou dalším způsobem oslovování potenciálních uchazečů.

Během kontaktu se zástupci instituce mohou zájemci získat veškeré informace o organizaci, volných pracovních pozicích a možnostech spolupráce, pracovních podmínkách či nabízených benefitech.

- **Uchazeči, kteří se hlásí sami** – pro tyto uchazeče je zřízena speciální e-mailová adresa, jež je uvedena ve všech informativních materiálech.

4.3.4 Výběr zaměstnanců

Rozhodnutí o výběrových metodách nastává už před zahájením výběrového procesu. Jednou z obvykle používaných metod je analýza životopisu a základních dat, která se využívá ve fázi předvýběru kandidátů. Sběr životopisů a dalších materiálů uchazečů probíhá podle předem stanoveného plánu náborového procesu. Termín, do kterého sběr materiálů probíhá, je vždy uveden v inzerátu.

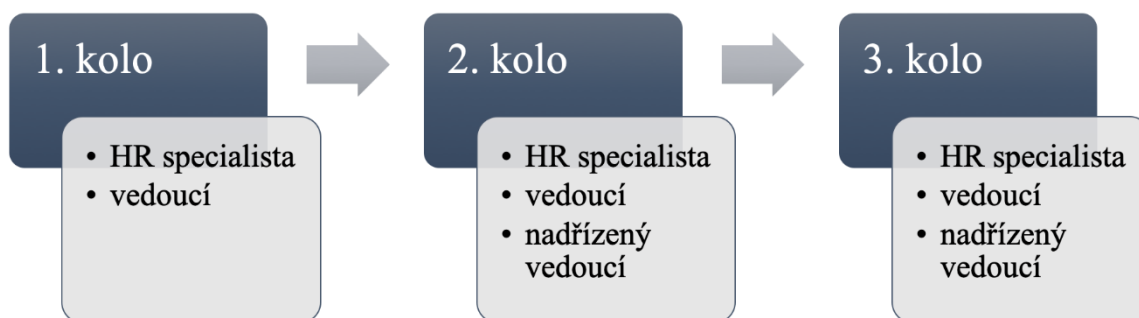
„Následuje fáze předvýběru kandidátů, která zahrnuje vyhodnocení získaných materiálů od uchazečů z hlediska stanovených kritérií. Vyhodnocení a filtraci životopisů v této fázi provádí odpovědný HR partner/specialista a konzultuje ho s iniciátorem náboru. Uchazeč je kontaktován nejpozději do 14 dnů od jeho vstupu do výběrového řízení.“

Během této fáze mohou být kandidáti kontaktováni prostřednictvím online hovoru nebo telefonu pro potvrzení osobních informací. Po vyhodnocení poskytnutých materiálů a ověření informací následuje pozvání vytipovaných uchazečů k výběrovému rozhovoru. Preferováno je vždy osobní setkání, pokud se ale kandidát nachází v zahraničí nebo se nemůže dostavit osobně z jiného důvodu, lze osobní kontakt nahradit online pohovorem nebo rozhovorem po telefonu.

Sestavení výběrové komise a volba metod výběru zaměstnanců

Pro každé výběrové řízení je sestavena výběrová komise ve složení daném charakterem a náročností obsazované pozice. Veškerá výběrová řízení jsou zpravidla vícekolová, přičemž složení komise se liší v závislosti na probíhající kole výběrového řízení. Doporučené složení komise pro jednotlivá kola je uvedeno na schématu číslo 2.

Obrázek 5 - Složení výběrové komise



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, k rozhodnutí o použitých metodách dochází již před zahájením výběrového procesu. Pro výběr kandidátů se v instituci zpravidla využívají následující metody:

- **Analýza životopisu a základních dat** – tato metoda se využívá ve fázi předvýběru kandidátů.
- **Výběrový rozhovor** – nejvíce používanou metodou pro výběr kandidátů je právě výběrový rozhovor. Preferovanou formou je behaviorální rozhovor, pro který je typické kladení otázek zaměřených na chování kandidáta v určité situaci. *„Při použití metody výběrového rozhovoru se předpokládá spolupráce s HR partnerem/specialistou. Jeho úlohou je rozhovor organizovat, držet strukturu, pomáhat volit ve správnou dobu správné otázky tak, aby komise získala relevantní a vzájemně srovnatelné informace o kandidátech. Za posouzení odborných znalostí a předpokladů kandidáta je zodpovědný odborný garant (vedoucí pracovník, nebo jím pověřený pracovník, odborný člen výběrové komise).“*
- **Vypracování odborného úkolu** – k ověření praktických dovedností je kandidátům zpravidla zadáno zpracování odborného úkolu.
- **Využití referencí** – ověření informací poskytnutých uchazečem je při obsazování vědeckých pozic nutnou součástí výběru vhodného kandidáta a probíhá před výběrovým řízením. U administrativních a technických pozic se reference ověřují až u zvoleného kandidáta.

Hodnocení kandidátů probíhá po každém kole výběrového řízení. Při hodnocení kandidátů jsou porovnávány výsledky kandidátů s kritérii výběru. Úloha HR partnera/specialisty v tomto procesu je zejména facilitační. HR partner/specialista moderuje diskusi mezi členy výběrové komise s cílem zajistit nejvyšší míru objektivitu hodnocení. Po zhodnocení všech výstupů je stanoveno pořadí kandidátů podle dosažených výsledků ve všech částech výběrového řízení. Iniciátor náboru nese primární zodpovědnost za rozhodnutí o přijetí uchazeče. V případě, že nedojde ke shodě členů výběrové komise, rozhoduje o přijetí uchazeče ředitel FZU na základě poskytnutých materiálů kandidáta a stanovisek jednotlivých členů komise. Vybraný kandidát je následně kontaktován HR partnerem/specialistou s nabídkou spolupráce.

4.3.5 Vyhledávání zaměstnanců generace Z

Zaměstnanci FZU, kteří věkově spadají do generace Z, nejčastěji pracují na pozici doktorand či zaujímají administrativní a technické pozice. Vyhledávání těchto zaměstnanců probíhá stejným způsobem, jako při obsazování ostatních vědeckých či administrativních a technických pozic. Při vyhledávání potenciálních uchazečů této generace jsou využívány standardní metody a uchazeči vždy prochází výběrovým řízením.

Právě vědečtí pracovníci z této skupiny ale svou spoluprací s institucí zahájí zpravidla již při studiu na univerzitě. Fyzikální ústav AV ČR studentům poskytuje široké možnosti spolupráce. Zájemci mohou pod vedením zkušených školitelů zpracovávat bakalářské, magisterské i disertační práce. Další možností je absolvování stáže. Pro talentované středoškoláky jsou poskytovány roční vědecké stáže v rámci programu Otevřená věda. Mladým talentům přináší vhled do vědeckého prostředí, umožňuje podílet se na zajímavých výpočtech a sáhnout si na unikátní přístroje. Účastníci stáží rozvíjejí kromě odborných znalostí také své kritické myšlení a praktické dovednosti. Spolupráci završuje sepsání studentské práce a prezentace na závěrečné konferenci Otevřené vědy.

V roce 2021 došlo také k otevření Rozvojového centra Radius. Jeho cílem je poskytnout studentům možnost propojit studium s praxí a načerpat potřebné zkušenosti přímo v prostředí špičkového výzkumu. Centrum Radius vzniklo díky spojení pěti

špičkových pracovišť. Za jeho zrodem stojí – Fyzikální ústav, Ústav fyzikální chemie J. Heyrovského a Biologické centrum spolu se dvěma univerzitními pracovišti – Univerzitou Palackého v Olomouci a Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích. Díky vazbám na soukromý sektor může centrum studentům poskytnout stáže v různé délce na akademické i průmyslové půdě. Po skončení stáže lze navázat další stáží nebo zahájit spolupráci formou zkráceného úvazku (Centrum Radius, 2022). Lze tedy předpokládat, že aktivity v rámci centra Radius dále napomohou k přísunu mladých nadaných pracovníků do instituce.

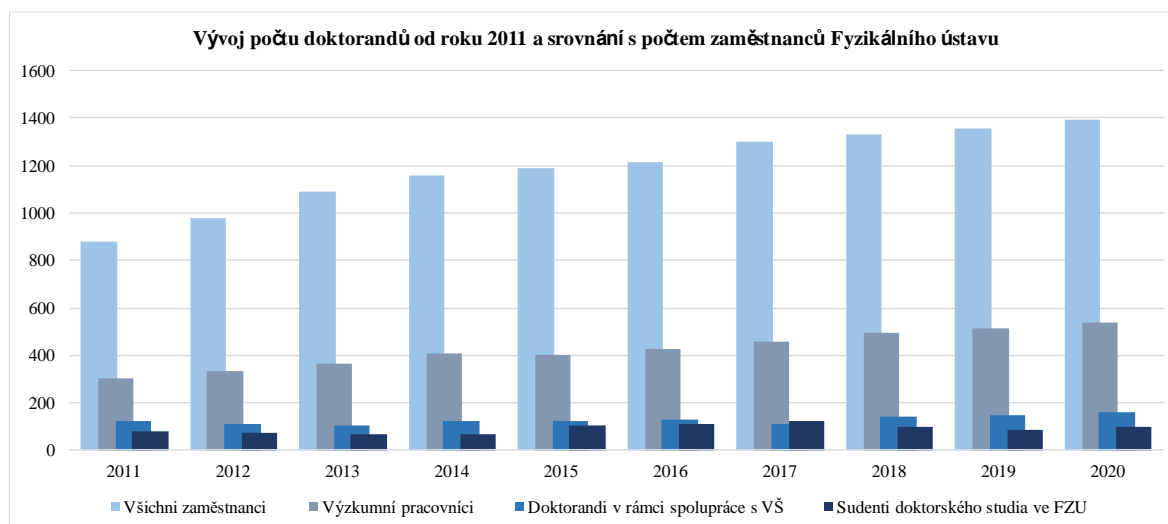
V rámci spolupráce s vysokými školami se pracovníci instituce podílí na uskutečňování bakalářských a doktorských studijních programů a věnují se pedagogické činnosti. Vědečtí pracovníci přednáší na řadě univerzit, patří mezi ně MFF UK v Praze, FJFI ČVUT, FBMI ČVUT, FEL ČVUT, různé fakulty VŠCHT a Přírodovědecká fakulta UP v Olomouci. Činnosti v rámci spolupráce s univerzitami jsou další možností k oslovení a navázání budoucí spolupráce se studenty. V následující tabulce číslo 7 jsou uvedeny počty studentů v rámci spolupráce s vysokými školami. Graf číslo 1 pak udává vývoj počtu doktorandů v rámci spolupráce s VŠ, doktorandů pracujících v instituci a srovnání s celkovým počtem zaměstnanců.

Tabulka 7 - Spolupráce s VŠ na uskutečňování studijních programů

| Přehled studentů v rámci spolupráce s VŠ | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|
| Forma vědeckého vzdělávání | | | | | |
| Celkový počet doktorandů | 131 | 108 | 142 | 149 | 159 |
| Počet doktorandů k 31. 12. 2020: | | | | | |
| Z toho zahraniční doktorandi | 31 | 27 | 32 | 33 | 38 |
| Počet doktorandů k 31. 12. 2020: | | | | | |
| Forma výchovy studentů pregraduálního studia | | | | | |
| Počet pregraduálních studentů podílejících se na vědecké činnosti ústavu (bakaláři, diplomanti): | 59 | 42 | 47 | 63 | 58 |

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 - Vývoj počtu doktorandů za posledních 10 let



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu číslo 1 lze vypočítat rostoucí trend v počtu všech zaměstnanců i výzkumných pracovníků, k němuž pravděpodobně došlo i v důsledku rozšíření instituce o dvě sekce realizující projekty zaměřené na výzkum s využitím laserových technologií a s tím spojené vybudování dvou laserových center ELI Beamlines a HiLASE. Počet doktorandů v rámci spolupráce s vysokými školami je od roku 2011 spíše stabilní s mírným růstem v posledních letech. Podobnou vývojovou tendenci vykazuje počet studentů doktorského studia pracujících v instituci, přičemž nejvyšší počet doktorandů byl zaznamenán v roce 2017, poté jejich počet opět poklesl.

5 Výsledky a diskuze

V kapitole jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření, které bylo v rámci diplomové práce realizováno ve Fyzikálním ústavu AV ČR. Dále následuje zhodnocení výsledků a doporučení pro zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců.

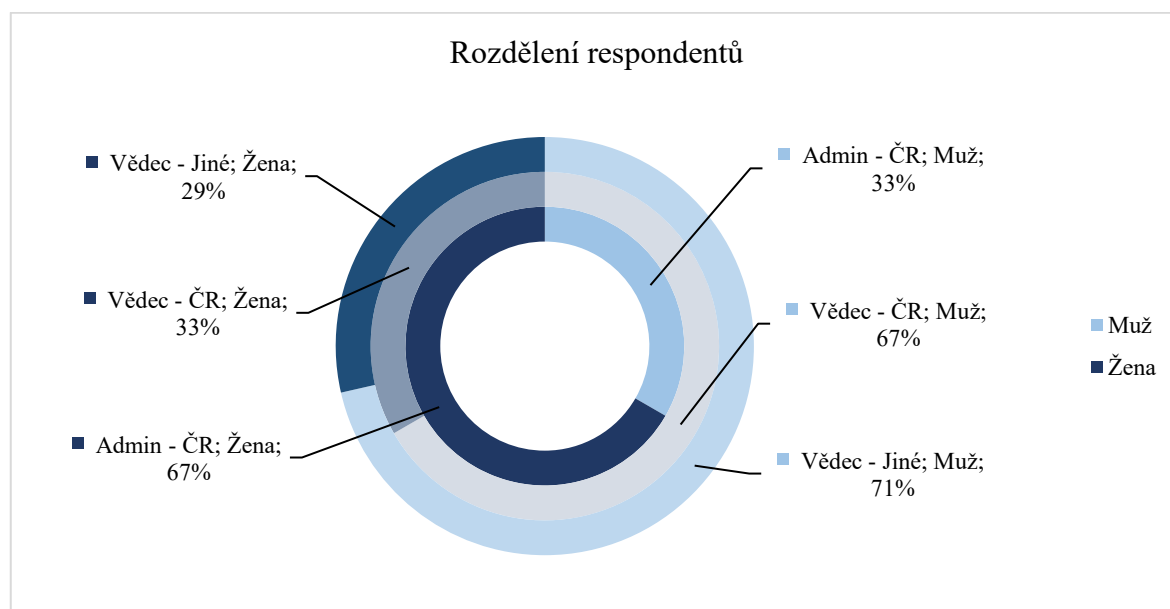
5.1 Výsledky výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo identifikovat aktuální stav procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve FZU a získat zpětnou vazbu zaměstnanců, kteří celým procesem prošli. Cílovou skupinou šetření byli zaměstnanci instituce řadící se mezi generaci Z. V období realizace průzkumu v instituci pracovalo 70 osob, které věkově spadají do této skupiny. Osloveni byli všichni zaměstnanci, kteří disponují pracovní e-mailovou adresou, těch ve FZU pracuje 63. Ostatní mohou ve FZU pracovat v rámci dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Nejedná se tedy o základní soubor, získaná data jsou vzorkem souboru výběrového, ze kterého lze pomocí statistické indukce odhadovat na soubor základní.

Vzhledem k aktuální nepříznivé epidemické situaci probíhalo dotazování pouze on-line. On-line dotazník byl zvolen i z důvodu časové nenáročnosti, nízké nákladnosti a relativně jednoduchého zpracování získaných dat oproti jiným metodám. Ke sběru dat byla využita aplikace Formuláře v Microsoft Office. Dotazník byl rozdělen na dvě oblasti. Hlavní část byla zaměřena na vyhledávání pracovních příležitostí. Závěr dotazníku tvořily otázky týkající se zkušenosti respondentů s výběrovým řízením. Celkem dotazník obsahoval 30 otázek z toho 4 identifikační, které byly zařazeny na úvod. Otázky byly uzavřené, polouzavřené a otevřené. Dotazník v české i anglické verzi je uveden v příloze (**Příloha 3, Příloha 4**).

Dotazník vyplnilo 25 zaměstnanců, návratnost dotazníku tak činila 39,68 %. Šetření se zúčastnilo 9 žen (36 %) a 16 mužů (64 %). Vzhledem k zaměření průzkumu nebylo nezbytné zjišťovat věk respondentů, všichni oslovení totiž věkově spadají mezi generaci Z. Protože zaměstnanci FZU mohou pocházet z různých zemí bylo vhodné zařadit mezi identifikační otázky i otázku zaměřenou na původ respondentů. Pro vyhledávání zaměstnanců ze zahraničí mohou být využity i jiné metody, než jsou standardně využívány. Odlišnosti mohou být ale i ve způsobu vyhledávání pracovních nabídek ze strany uchazečů. Z výsledků šetření vyplývá, že 18 (72 %) respondentů pochází z České republiky a 7 (28 %) ze zahraničí. Rozdělení respondentů podle pohlaví, země původu a pracovního zařazení je uvedeno v grafu číslo 2 níže a tabulkách č. 11, 12 a 13 uvedených v příloze (**Příloha 5**). V případě rozlišení respondentů podle pracovního zařazení se jedná o rozdělení na vědecké a administrativní či technické pozice, přičemž pro označení byly použity zkratky Vědec pro vědecké pozice a Admin pro administrativní a technické. Z výsledků šetření vyplývá, že 22 (88 %) dotázaných zastává vědeckou pozici a 3 (12 %) administrativní či technickou pozici.

Graf 2 - Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení, pohlaví a země původu

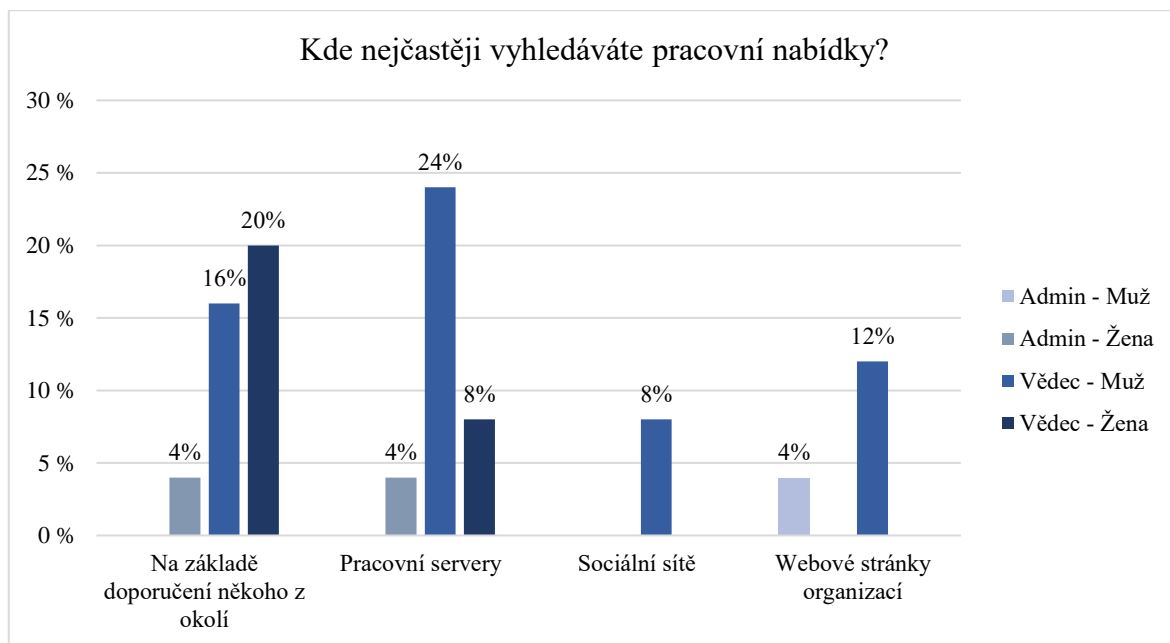


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhledávání zaměstnanců

Následující otázky byly zaměřeny na vyhledávání pracovních nabídek respondenty. Základem bylo zjistit, kde respondenti nejčastěji vyhledávají nabídky práce a kde tedy případně dochází k prvnímu setkání s nabídkou instituce. Díky tomu lze soustředit pozornost právě na danou oblast a zefektivnit činnosti.

Graf 3 - Vyhledávání pracovních nabídek respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v grafu číslo 3, nejčastěji se respondenti o pracovních příležitostech dozví díky doporučení někoho z okolí (40 %). Druhým způsobem je pak vyhledávání nabídek prostřednictvím pracovních serverů (36 %). V grafu číslo 3 lze vidět i rozdělení podle pohlaví a pracovní pozice. Z rozdělení vyplývá, že v případě vědeckých pozic doporučení využívají spíše ženy než muži, ti naopak nejčastěji vyhledávají nabídky na specializovaných pracovních serverech.

Graf 4 - Sociální sítě jako seriózní nástroj pro vyhledávání zaměstnanců

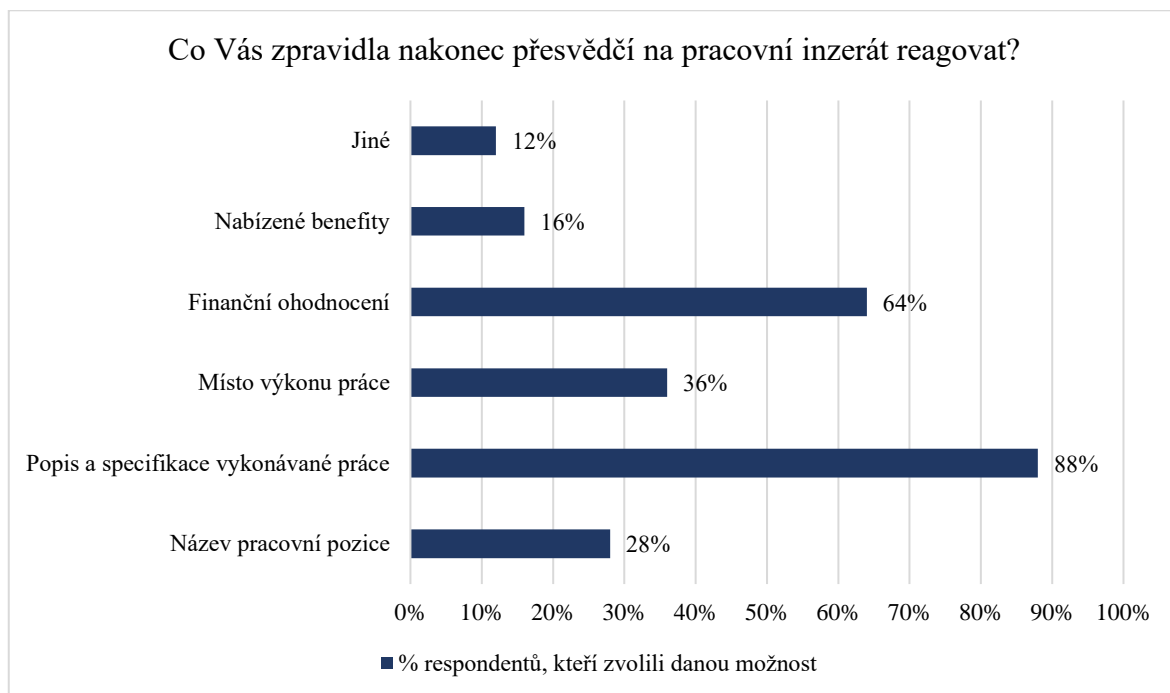


Zdroj: vlastní zpracování

Překvapivé výsledky přinesla otázka zaměřená na používání sociálních sítí při vyhledávání zaměstnanců. Navzdory tomu, že je generace Z považována za zastánce sociálních sítí, značná část respondentů (32 %) je nepovažuje za seriózní nástroj pro vyhledávání zaměstnanců, jak lze vidět v grafu číslo 4, přičemž určitou míru nesouhlasu vyjádřili pouze vědeckí pracovníci. Z toho lze usuzovat, že při vyhledávání mladých talentů pro obsazení vědeckých pozic je vhodné využít jiné způsoby.

Otázkou zůstává využívání profesní sociální sítě LinkedIn, která se v průběhu posledních let stala standardně volenou metodou pro vyhledávání zaměstnanců. Ačkoli v České republice zatím není tak rozšířená jako v zahraničí, její uživatelská základna dynamicky roste. Instrukce by při jejím aktivním používání mohla rozšířit počet kandidátů a využít tak potenciál, který jim může LinkedIn poskytnout.

Graf 5 - Důvody reakce na pracovní inzerát



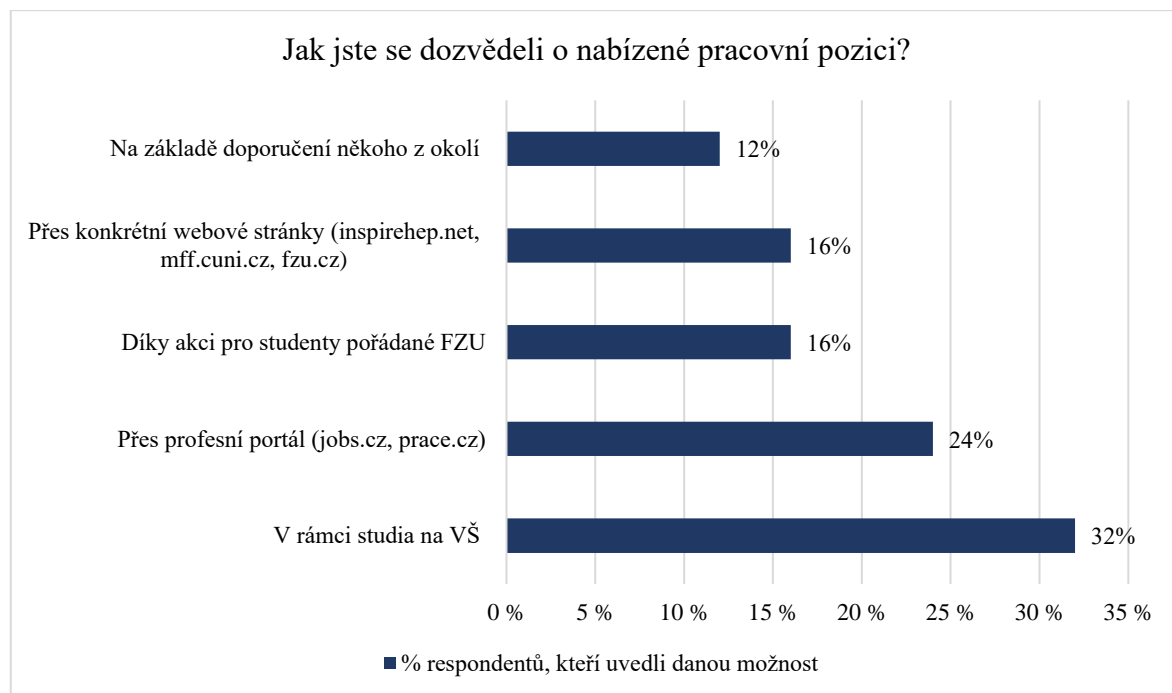
Zdroj: vlastní zpracování

U otázky zjišťující důvody reakce na pracovní inzerát mohli respondenti zvolit více odpovědí. Jak je uvedeno v grafu číslo 5, nejčastěji respondenty k reakci na nabídku přesvědčí popis a specifikace vykonávané práce. Pracovat v prostředí špičkové vědy je pro většinu výzkumníků životním posláním, i proto se finanční ohodnocení řadí až na druhé místo. Také to odpovídá tvrzení, že pro generaci Z v případě vyhledávání pracovních nabídek není finanční ohodnocení prioritou.

V případě odpovědi finanční ohodnocení byla navíc možnost vždy zvolena v kombinaci s dalšími alternativami, což neplatí pro popis a specifikace vykonávané práce. Ta se mezi odpověďmi respondentů vyskytovala i jako samostatná volba. Z toho lze usuzovat, že otázka finančního ohodnocení je pouze jedním z řady faktorů ovlivňující reakci na pracovní nabídky, zatímco specifikace budoucí pracovní náplně je pro respondenty stěžejní.

Následující blok otázek se zaměřoval na konkrétní zkušenost s institucí. Cílem bylo zjistit, jak se respondenti dozvěděli o možnosti spolupráce s FZU a jak působí při prvním kontaktu a co by bylo možné případně zlepšit.

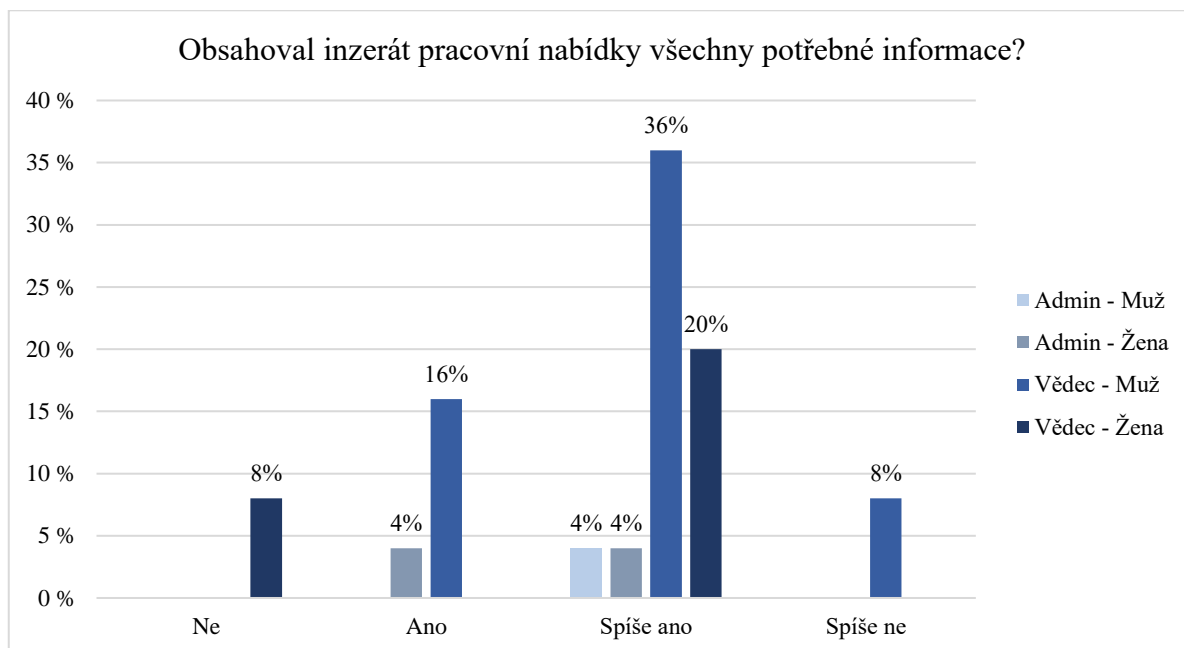
Graf 6 - Informace o nabízené pracovní pozici



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka zaměřená na získání informací o nabízené pracovní pozici byla otázkou otevřenou. Jak lze vidět v grafu číslo 6, nejčastější odpověď byla „díky studiu na univerzitě“, ať už přes školitele závěrečné práce nebo vyučujícího. Další častou volbou byly různé akce, z nichž některé lze také zahrnout pod aktivity v rámci spolupráce s VŠ. Respondenty na pracovní nabídce nejvíce zaujalo téma práce, což v tomto případě vyjadřuje téma závěrečné práce, kterou v rámci spolupráce s FZU zpracovávali. Druhou nejčastější odpovědí pak byla možnost práce v zajímavém prostředí výzkumné instituce: „*Možnost účastnit se výzkumu ve špičkovém vědeckém pracovišti, které má navíc ambice technologie aplikovat a reagovat tak na potřeby průmyslu, lékařství, zkrátka skutečného světa.*“

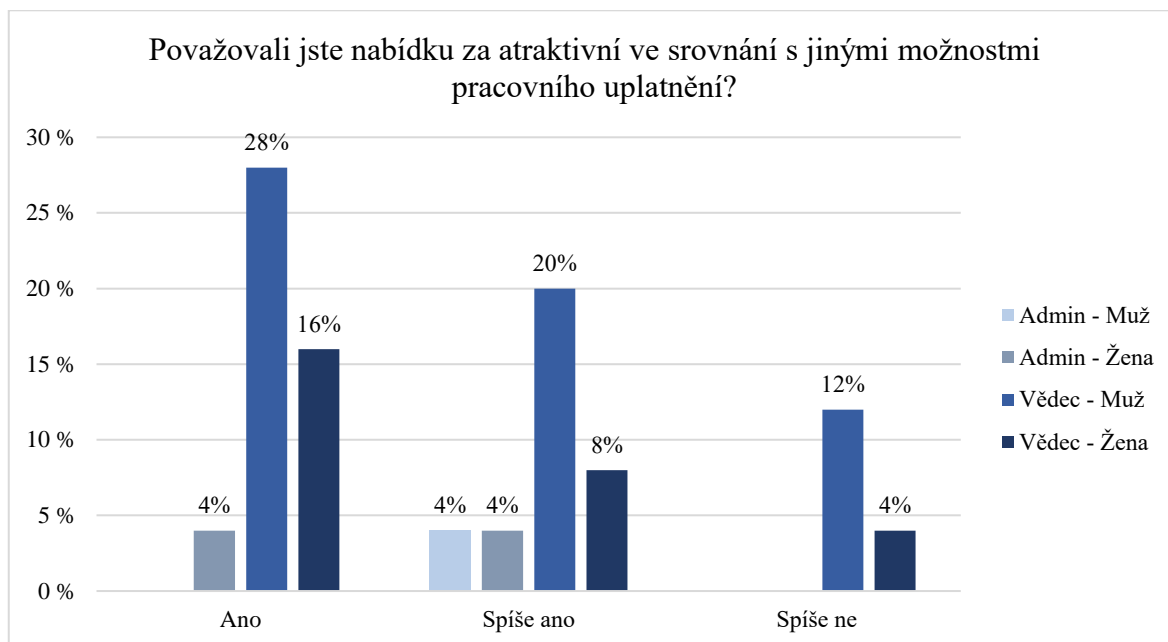
Graf 7 - Inzerát pracovní nabídky



Zdroj: vlastní zpracování

Z informací poskytnutých garantkou procesu náboru vyplývá, že v případě náboru zaměstnanců na pozice doktorandů se studenti nemusí nezbytně hlásit přes pracovní inzerát. Veškeré informace totiž zpravidla poskytne zaměstnanec organizace/školitel. Pokud respondenti měli možnost seznámit se s inzerátem pracovní nabídky, ve většině případů považovali obsažené informace za dostatečné (72 %), jak je uvedeno v grafu číslo 7. Některým respondentům pak chyběly informace o finančním ohodnocení, podrobnější informace o složení týmu a nedostatečně výstižný popis náplně práce.

Graf 8 - Atraktivita pracovní nabídky ve srovnání s ostatními

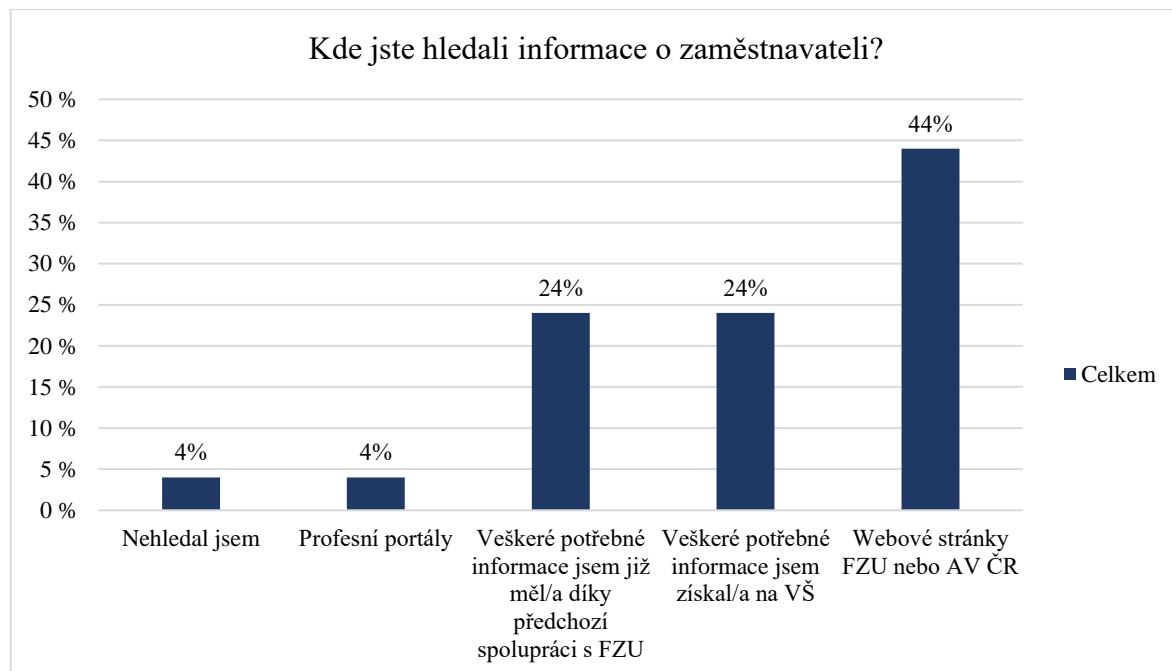


Zdroj: vlastní zpracování

Ve srovnání s ostatními možnostmi pracovního uplatnění vnímala většina respondentů pracovní nabídku instituce jednoznačně za atraktivní (48 %), jak lze vidět v grafu číslo 8. To vypovídá o nejen o vybudované dobré značce zaměstnavatele, ale i o poskytování zajímavých pracovních příležitostí pro začínající vědce. Nečastějším důvodem pro ucházení se o nabízenou pracovní pozici byla možnost práce v zajímavém prostředí a zajímavost tématu závěrečné práce. Mezi další důvody patřila spolupráce na částečný úvazek: „*Možnost částečného úvazku, možnost pracovat pro prestižní výzkumné pracoviště.*“ Právě spolupráce na částečný úvazek je organizacemi stále více poskytovaná. Oceňují ji nejen studenti, kteří ji často využívají jako příležitost k přivýdělku ke studiu, ale také ženy pečující o děti.

Následující otázky se zaměřovaly na vyhledávání informací o zaměstnavateli.

Graf 9 - Vyhledávání informací o zaměstnavateli



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je uvedeno v grafu číslo 9, respondenti pro získání potřebných informací nejčastěji využili webové stránky instituce nebo web Akademie věd. Přičemž většině respondentů, kteří využili pro získání potřebných informací webových stránek instituce, nečinilo problém nalézt nabídku volných pracovních pozic. Další značná část respondentů získala potřebné informace v rámci studia na VŠ, případně díky předchozí spolupráci s FZU.

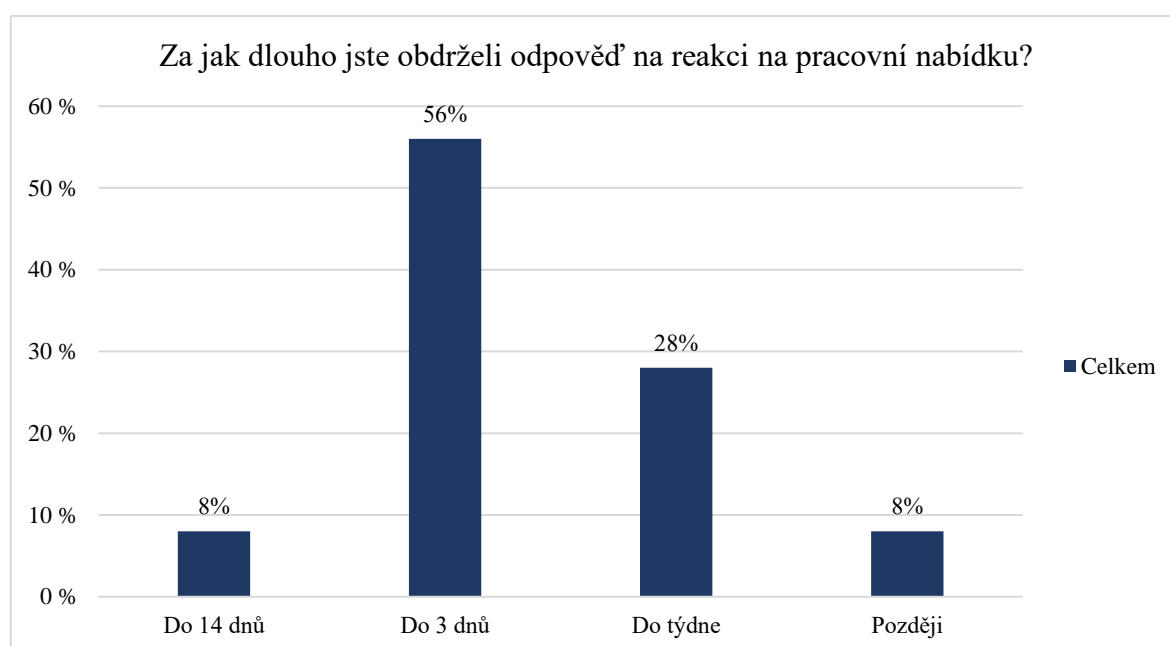
Celkově pak respondenti hodnotí činnost FZU v oblasti vyhledávání zaměstnanců velmi kladně. V průměru respondenti udělili 3,8 bodu z 5 (tabulka č. 14 v příloze). Pro zefektivnění vyhledávání mladých talentů by pak doporučili více se zaměřit na spolupráci s univerzitami, právě tam zpravidla dochází k prvnímu kontaktu a možnému navázání budoucí spolupráce. K rozšíření povědomí o všech možnostech, které FZU nabízí, by dále přispěly informační kampaně a aktivity v rámci externí prezentace. „V oblasti vyhledávání studentských zaměstnanců bych doporučil ještě těsnější spolupráci s univerzitami. Zaměstnanci FZU by častěji mohli vyučovat odborné předměty na univerzitách. V

současnosti se to děje, ale dle mého názoru je prostor pro zlepšení. FZU by mohl jít naproti tím, že by takovéto snahy o vyučování a nabízení témat prací ještě aktivněji podpořil.“

Výběr zaměstnanců

Následující blok otázek se zaměřoval na zhodnocení procesu výběru zaměstnanců do FZU. Cílem bylo získat informace o zkušenosti respondentů s výběrovým řízením a díky tomu identifikovat případné části procesu vyžadující zlepšení.

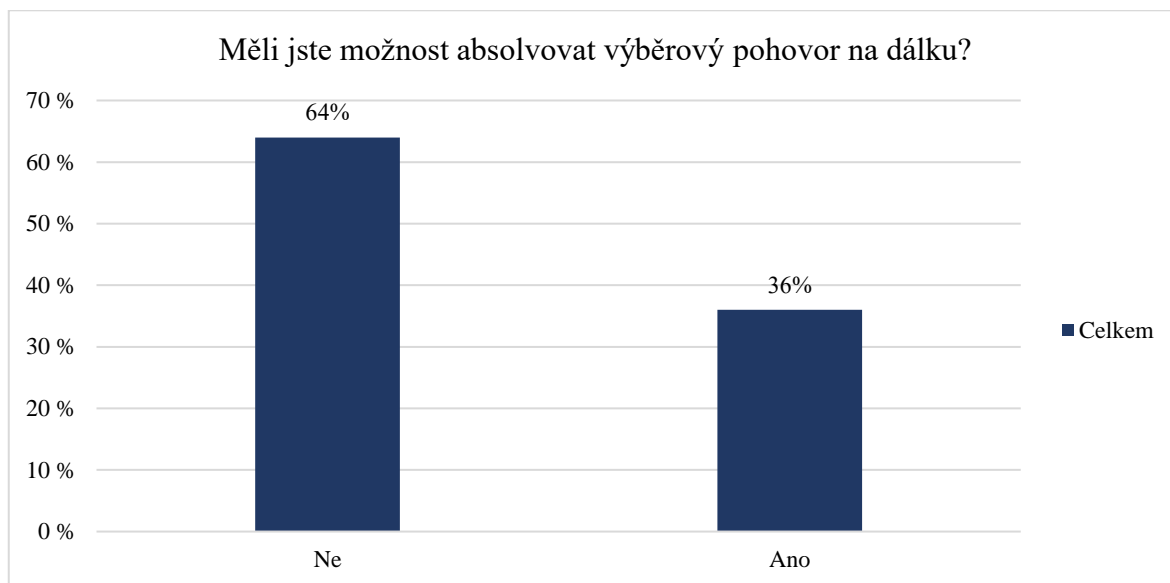
Graf 10 - Rychlost kontaktování ze strany FZU



Zdroj: vlastní zpracování

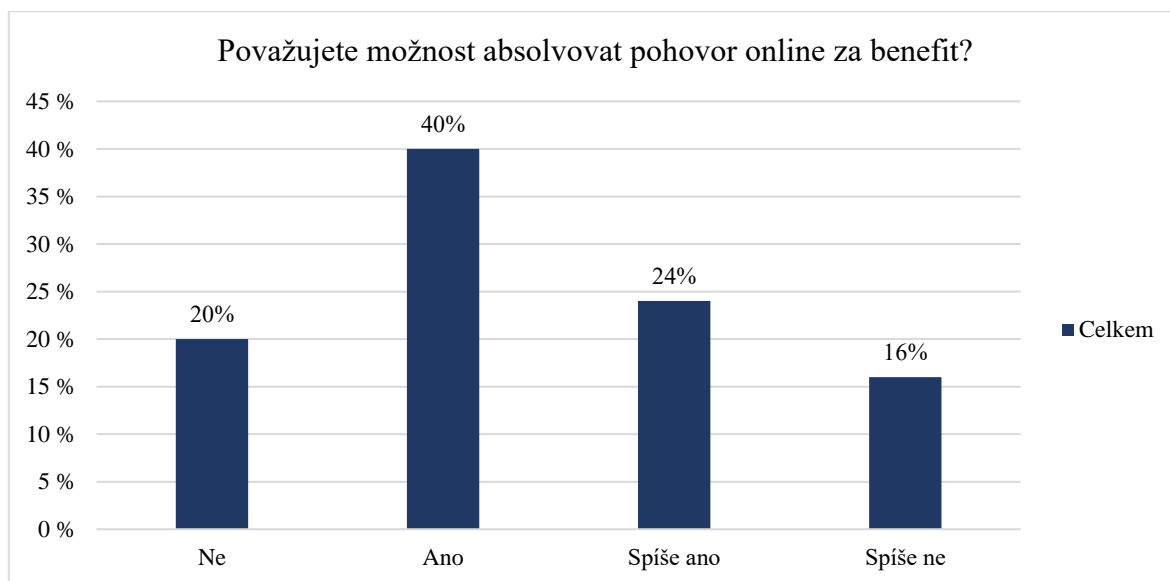
Po reakci na pracovní nabídku většina respondentů obdržela odpověď do 3 dnů (graf č. 10). Jen zřídka byli respondenti kontaktováni později než během jednoho týdne. Přičemž nejčastěji první kontakt probíhal prostřednictvím e-mailu a telefonicky.

Graf 11 - Možnost absolvovat online pohovor



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 - Online pohovor jako benefit



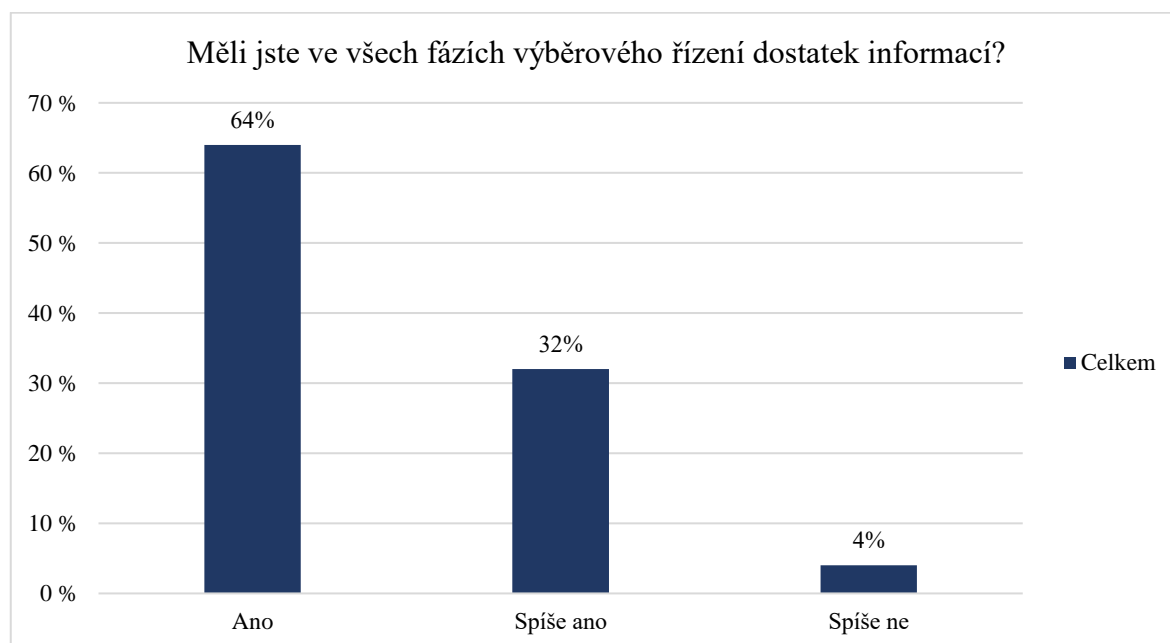
Zdroj: vlastní zpracování

Možnost absolvovat výběrový pohovor online měla pouze třetina respondentů, jak je uvedeno v grafu číslo 11. Téměř 2/3 dotazovaných ale možnost absolvovat pohovor online považuje za benefit (graf č. 12). Průběh výběrového řízení hodnotí respondenti velmi kladně. Poskytnuté informace o budoucí náplni práce byly pro většinu dostačující a odpovídaly

informacím z pracovní nabídky: „Nakonec je náplň mé práce více pestrobarevná, vnímám jako pozitivní, že se náplň práce více přizpůsobila mým schopnostem.“

Všichni respondenti měli možnost setkat se se svým budoucím nadřízeným, což lze v případě vědeckých zaměstnanců přisuzovat i způsobu navázání spolupráce v rámci studia na VŠ. Přesto lze setkání s nadřízeným během pohovoru považovat za dobrou vizitku FZU, v praxi totiž nebývá běžné. Uchazečům byl také poskytnut dostatečný prostor pro dodatečné otázky a během celého procesu měla většina vždy dostatek informací (graf č. 13), přičemž pouze jeden z respondentů postrádal informace o benefitech poskytovaných zaměstnavatelem.

Graf 13 - Dostatek informací ve všech fázích výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek výběrového řízení respondenti obdrželi nejčastěji do týdne. Stejně jako u odpovědí po reakci na nabídku byli jen zřídka kontaktováni později než během jednoho týdne. Jak již bylo uvedeno, respondenti hodnotí průběh celého výběrového řízení velice kladně. V průměru respondenti udělili 4,28 bodu z 5 (tabulka č. 15 v příloze).

5.1.1 Zhodnocení stanovených výzkumných otázek a ověření hypotéz

Dílčím cílem práce bylo zodpovědět výzkumné otázky a ověřit stanovené hypotézy za pomoci analýzy závislostí mezi zvolenými proměnnými.

Na základě poskytnutých informací byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

V1: Kde zpravidla dochází prvnímu kontaktu pro navázání spolupráce s mladými vědeckými pracovníky?

V2: Je možnost absolvovat online pohovor vnímána generací Z jako benefit?

Po zhodnocení všech dostupných dat pak v souvislosti s výzkumnými otázkami byly formulovány dvě hypotézy:

H1: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním sociálních sítí jako seriózního nástroje pro vyhledávání zaměstnanců a pohlavím respondenta.

H2: Neexistuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním možnosti absolvovat výběrové řízení online jako benefitu a zemí původu respondenta.

K otestování souvislosti mezi zvolenými znaky je využíváno analýzy závislostí, která zkoumá vztahy mezi dvěma nebo více statistickými znaky. Závislosti se dělí na deterministické a stochastické, přičemž vhodná metoda je volena na základě cílů analýzy a povaze zpracovávaných dat. Deterministická závislost značí vztah mezi veličinami popisovaný matematickou funkcí nebo projevující se přiřazením hodnot jedné veličiny hodnotám veličiny jiné. Stochastická závislost pak, spíše než vztah, popisuje určitou tendenci. V reálných situacích se tak častěji lze setkat se stochastickými závislostmi. Jejich popisem se zabývá i analýza kontingenčních tabulek (Hindls a kol., 2018, s. 169).

Výstupem třídění souboru podle hodnot (kategorií) proměnné x a hodnot (kategorií) proměnné y je tabulka dvourozměrného rozdělení četností. Tabulky se označují podle charakteru proměnných. Mohou být kvantitativní u korelační tabulky nebo kategoriální u kontingenční tabulky (Hindls a kol., 2018, s. 171).

Měření asociace dvou kategoriálních proměnných

Pro měření síly asociace lze využít funkce nazývané Personův koeficient kontingence (C) nebo Cramérův koeficient (V). V případě nezávislosti proměnných oba koeficienty nabývají hodnoty 0. Pro výpočet koeficientů je třeba znalost Pearsonovy statistiky (G), ta vyjadřuje odchylku od nezávislosti proměnných (Hindls a kol., 2018, s. 174).

Test nezávislosti v kontingenční tabulce

Testování nezávislosti proměnných vychází z vyslovení hypotézy o nezávislosti znaků, tedy že sledované veličiny nejsou asociovány. Asociace proměnných nastane ve chvíli, kdy je uspořádání četností v kontingenční tabulce odchýleno od uspořádání odpovídajícího nezávislosti. Pro ověření je pak třeba provést výpočet testového kritéria se známým rozdělením (tabulka č. 8). Na zvolené hladině významnosti je rozhodnuto, zda odchýlení lze považovat za náhodné či zda je nutné hypotézu zamítnout. K rozhodnutí o zamítnutí hypotézy se užívá statistiky, která má přibližně χ^2 rozdělení s $(r - 1)(s - 1)$ stupni volnosti. Pro výpočet testového kritéria je využíván χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce. Podmínkou použití χ^2 testu je rozsah sledovaného souboru, dále dosažení hodnoty 5 alespoň u 20 % očekávaných četností, a zároveň dosažení hodnoty 1 u všech očekávaných četností. V případě nesplnění podmínek je žádoucí sloučit kategorie a zvážit použití jiného testu (Hindls a kol., 2018, s. 177).

Tabulka 8 - Test nezávislosti v kontingenční tabulce

| H₀ | H_A | Testové kritérium | Kritický obor |
|----------------------|----------------------|--|--|
| Znaky jsou nezávislé | Existuje závislost | $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - \frac{n_{i+}n_{+j}}{n})^2}{\frac{n_{i+}n_{+j}}{n}}$ $G \approx \chi^2 ((r-1)(s-1))$ | $W_{\alpha} = \{g; g \geq \chi^2_{1-\alpha}\}$ |

Zdroj: Hindls a kol., 2018, s. 178

Jestliže kvalitativní znaky nabývají dvou obměn nazývají se alternativní, pokud nabývají více obměn, jedná se o znaky množné. Při zkoumání závislosti mezi znaky alternativními se jedná o závislost asociační a tabulka uspořádání se nazývá asociační. Pro testování nulové hypotézy v asociační tabulce lze využít dvou postupů. Prvním je již zmíněný χ^2 test nezávislosti, kterého lze využít v případě, že je rozsah souboru větší než 40 nebo leží mezi 20 a 40 a vyšetřené očekávané četnosti jsou všechny větší než pět. Ostatní případy vyžadují použití Fisherova faktoriálového testu (Svatošová, Kába, 2008, s.7).

Postup Fisherova faktoriálového testu:

1. Vyhledání nejmenší skutečné sdružené četnosti.
2. Konstrukce pomocných tabulek, kdy je třeba vybranou četnost po jedné zmenšovat až na nulu, při zachování okrajových četností.
3. Pro každou tabulku je vypočítána pravděpodobnost p_i podle vzorce:

$$p_i = \frac{(a + b)! (c + d)! (a + c)! (b + d)!}{n! a! b! c! d!}$$

4. Hodnota testového kritéria je součtem pravděpodobností p_i a je porovnávána s hladinou významnosti α . Jestliže $\sum p_i < \alpha$, pak se nulová hypotéza zamítá.

Při zpracování kontingenčních nebo asociačních tabulek je nejprve třeba zjistit, zda mezi znaky existuje závislost a v případě, že ano určit její sílu (Svatošová, Kába, 2008, s. 9).

Vzhledem k rozsahu souboru byl k testování vždy nejprve vybrán χ^2 test. Ve všech případech však více než 20 % očekávaných četností dosahovalo nižší hodnoty než 5 a nebyly tak splněny předpoklady použití χ^2 testu. Následně byly slabé skupiny spojeny sloučením sousedních sloupců a opětovně ověřeny předpoklady použitelnosti testu. Kontingenční tabulky s vypočtenými očekávanými četnostmi jsou uvedeny v příloze (**Příloha 5**, tabulka č. 16 a 17).

Nově vzniklé tabulky byly pro všechny zvolené hypotézy formátu 2x2, jednalo se tedy o speciální případ kontingenční tabulky, a to o asociační (čtyřpolní) tabulku, proto bylo nutné zvolit jiný postup testování. Způsob testování se liší v závislosti na velikosti souboru.

V případě, že se hodnota velikosti souboru nachází mezi hodnotami 20 a 40 je třeba opět vyšetřit očekávané četnosti a na jejich základě vybrat vhodný test. Ve všech případech opět více než 20 % očekávaných četností dosahovalo nižší hodnoty než 5, proto bylo nutné pro testování využít Fisherova exaktního testu.

Jako první byla zhodnocena výzkumná otázka o navazování prvního kontaktu s mladými vědci.

V1: Kde zpravidla dochází prvnímu kontaktu pro navázání spolupráce s mladými vědeckými pracovníky?

Jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, mladí vědečtí pracovníci navazují spolupráci s institucí obvykle už při studiu na vysoké škole. Potvrzují to výsledky otázky číslo 8 (Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici ve FZU?) shrnuté v **Graf 6** i odpovědi na další otevřené otázky.

Dále byla ověřována hypotéza o nesouvislosti vnímání sociálních sítí jako seriózního nástroje pro vyhledávání zaměstnanců a pohlaví respondentů. Pro ověření souvislosti zde bylo využito statistických testů.

Obecný postup testování (podrobné výsledky testu jsou shrnuty v tabulce č. 9):

- 1) H_{I0} : Neexistuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním sociálních sítí jako seriózního nástroje pro vyhledávání zaměstnanců a pohlavím respondenta.
- 2) H_{IA} : Existuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním sociálních sítí jako seriózního nástroje pro vyhledávání zaměstnanců a pohlavím respondenta.
- 3) $\alpha = 0,05$
- 4) Fischerův exaktní test
- 5) p – hodnota = 0,661
- 6) $p > \alpha$
- 7) Nulová hypotéza se nezamítá.

Tabulka 9 - Výsledky testu H1

| Chi-Square Tests | | | | | |
|---|-------------------|----|---|-------------------------|-------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
| Pearson Chi-Square | .618 ^a | 1 | .432 | | |
| Continuity Correction^b | .115 | 1 | .734 | | |
| Likelihood Ratio | .639 | 1 | .424 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | .661 | .374 |
| Linear-by-Linear Association | .593 | 1 | .441 | | |
| N of Valid Cases | 25 | | | | |
| a. 1 cells (25.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.88. | | | | | |
| b. Computed only for a 2x2 table | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Ze získaných výsledků bylo s 95 % pravděpodobností prokázáno, že vnímání sociálních sítí jako seriózního nástroje pro vyhledávání zaměstnanců není ovlivněno pohlavím respondenta.

Dále byla ověřována výzkumná otázka o vnímání online pohovoru generací Z jako benefitu.

V2: Je možnost absolvovat online pohovor vnímána generací Z jako benefit?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 40 % respondentů jednoznačně vnímá možnost online pohovoru jako benefit (**Graf 12**). Určitou míru souhlasu pak celkově vyjádřilo 64 % respondentů, přičemž stejný podíl dotazovaných neměl možnost online pohovor absolvovat (**Graf 11**).

V návaznosti na předchozí výzkumnou otázku byla dále zjišťována souvislost mezi vnímáním možnosti absolvovat výběrové řízení online jako benefitu a zemí původu.

Obecný postup testování (podrobné výsledky testu jsou shrnuty v tabulce č. 10):

- 1) H_{20} : Neexistuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním možnosti absolvovat výběrové řízení online jako benefitu a zemí původu respondenta.
 H_{2A} : Existuje statisticky významná souvislost mezi vnímáním možnosti absolvovat výběrové řízení online jako benefitu a zemí původu respondenta.
- 2) $\alpha = 0,05$
- 3) Fischerův exaktní test
- 4) p – hodnota = 0,355
- 5) $p > \alpha$
- 6) Nulová hypotéza se nezamítá.

Tabulka 10 - Výsledky testu H2

| Chi-Square Tests | | | | | |
|---|--------------------|----|---|-------------------------|-------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
| Pearson Chi-Square | 1.990 ^a | 1 | .158 | | |
| Continuity Correction^b | .896 | 1 | .344 | | |
| Likelihood Ratio | 2.199 | 1 | .138 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | .355 | .174 |
| Linear-by-Linear Association | 1.910 | 1 | .167 | | |
| N of Valid Cases | 25 | | | | |
| a. 2 cells (50.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.52. | | | | | |
| b. Computed only for a 2x2 table | | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Ze získaných výsledků bylo s 95 % pravděpodobností prokázáno, že vnímání možnosti absolvovat výběrové řízení online jako benefitu není ovlivněno zemí původu respondenta.

5.2 Zhodnocení výsledků a doporučení

Poznatky získané z provedené analýzy jsou východiskem pro navržení doporučení vedoucích ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z. Navržené kroky povedou ke zvýšení efektivity vyhledávání zaměstnanců generace Z v podobě snížení počtu ukončených spoluprací během zkušební doby. Dále pak povedou k úspoře nákladů na inzerci a ostatní využívané prostředky k vyhledávání zaměstnanců, a zároveň přispějí k budování dobrého jména zaměstnavatele.

Stávající proces vyhledávání zaměstnanců je na velmi dobré úrovni. Instituce využívá téměř všechny způsoby k oslovení potenciálních uchazečů. Jistou slabinu lze v tomto případě spatřovat nanejvýš v univerzálním přístupu k vyhledávání zaměstnanců. Přizpůsobení volených metod cílové skupině tak může usnadnit a zrychlit celý proces vyhledávání. Jak vyplynulo z analýzy, v případě vědeckých pozic lidé generace Z navazují spolupráci obvykle už během studia na univerzitě. Proto je důležité zaměřit pozornost právě na aktivity vykonávané v rámci spolupráce s vysokými školami. Jednotlivá doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity procesu získávání zaměstnanců jsou uvedena níže.

Prezentace na veletrzích

Jednou z možností, jak oslovit ještě více potenciálních uchazečů, je aktivní prezentace na pracovních veletrzích a kariérních veletrzích pořádaných jednotlivými univerzitami. Zástupci instituce by se měli pravidelně účastnit těchto akcí. Příkladem může být veletrh JobFair MSV, který je součástí Mezinárodního strojírenského veletrhu konaného v Brně. Další příležitostí je pak veletrh iKariéra, který je specifický tím, že se koná na různých vysokých školách po celé České republice. Pro vyhledávání kandidátů na specializované pozice je vhodné využít kariérní veletrhy pořádané na jednotlivých univerzitách, kde lze očekávat zájemce, kteří se zajímají přímo o daný obor.

Zapojení stávajících zaměstnanců v rámci jejich pedagogické činnosti

Jedním ze způsobů, jak rozšířit povědomí o všech možnostech spolupráce a oslovit studenty, je zapojení expertů v daném oboru do procesu vyhledávání. Úkolem zaměstnanců by byla propagace možností spolupráce a poskytnutí všech podrobných informací. Vzhledem ke svým rozsáhlým zkušenostem mohou stávající zaměstnanci nejlépe popsat náplň práce, její specifika a vzbudit tak zájem studentů ucházet se volné místo.

Mentoringový program

Dalším způsobem, jak oslovit studenty už během studia na vysoké škole, je zapojení se do mentoringového programu vybraných univerzit. Mentoring je metoda učení a rozvoje jedince (mentee) na počátku profesní dráhy prostřednictvím podpory a předávání životních zkušeností zkušenějším expertem z oboru (mentor). Studentům nabízí unikátní příležitost získat pohled z praxe, poznat reálné prostředí organizací, rozšířit své znalosti a osvojit si nové dovednosti. Během mentoringového programu studenti mohou navštěvovat mentora přímo v organizaci a sledovat jej při práci. Významným přínosem pro obě zapojené strany je také získání nových kontaktů a vybudování nových vztahů.

Program je založený na dobrovolnosti umožňuje tak flexibilní spolupráci, přičemž ta vychází z vlastní iniciativy mentee. Před zahájením spolupráce obě strany uzavřou písemnou dohodu. Po omezenou dobu pak probíhají setkání po dohodě podle potřeby a možností. Jedná se o ideální příležitost pro profesní rozvoj mladých talentů na základě příkladu a zkušeností mentora. Organizaci zapojení do mentoringového programu přináší zejména možnost navázání budoucí spolupráce.

Stáže

Instituce v současnosti poskytuje spoustu zajímavých stáží pro studenty. Během roku 2021 také došlo k otevření Rozvojového centra Radius, které je dalším zprostředkovatelem navazování spolupráce se studenty. Centrum studentům poskytuje stáže v různé délce na akademické i průmyslové půdě. Po jejím skončení lze zahájit spolupráci formou zkráceného úvazku. Cílem zaměstnanců instituce by tak mělo být rozšiřovat povědomí o všech nabízených možnostech pro studenty, což je možné také prostřednictvím výše uvedených způsobů.

Další doporučení:

Online pohovory

Uchazeči radící se mezi generaci Z oceňují možnost absolvovat online výběrový pohovor, jak ukázaly výsledky dotazníkového šetření. Proto je dobré zařadit online pohovor mezi běžně používané metody pro výběr vhodného kandidáta. Díky tomu lze snížit finanční náklady a ušetřit čas všech zapojených osob, který lze pak věnovat jiným činnostem vykonávaným v rámci vyhledávání zaměstnanců. Online pohovory jsou navíc stále vnímány jako benefit, jeho aktivní využívání tak navíc přispěje k budování dobrého jména instituce.

Posuzování efektivity jednotlivých metod vyhledávání

Ačkoli pro posouzení rozdílů mezi vyhledáváním pracovních nabídek ze strany potenciálních kandidátů v závislosti na typu pracovní pozice nebyl dostatečný počet respondentů zastávajících administrativní pozice, lze z celkových výstupů usuzovat, že je třeba volit metody vyhledávání na základě obsazované pracovní pozice. To samozřejmě v instituci již probíhá, v současnosti však není sledována efektivita jednotlivých metod, a tudíž ani ověřována vhodnost volby pro daný typ pozice. Proto je doporučeno pravidelně sledovat a vyhodnocovat efektivitu jednotlivých metod a primárně využívat ty nejefektivnější pro daný typ pozice.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo posouzení současného stavu získávání zaměstnanců generace Z ve zvolené organizaci a poskytnutí doporučení vedoucích ke zlepšení, vypracovaných na základě syntézy získaných poznatků. Východiskem pro navržení jednotlivých doporučení byly poznatky získané ze studia odborné literatury a kvantitativní a kvalitativní výzkum v organizaci. Přičemž kvalitativní výzkum měl podobu rozhovoru s garantkou procesu náboru a kvantitativní šetření podobu dotazníku.

Vybranou organizací v tomto případě byl Fyzikální ústav Akademie věd ČR, zasazující se o špičkový základní, aplikovaný a mezioborový výzkum v oblasti fyziky. Ačkoliv má personální práce ve veřejných institucích řadu společného s personální prací v soukromých organizacích, je zřejmé, že v určitých aspektech se bude lišit od postupů užívaných v korporacích. Pro dosažení efektivity je proto třeba porozumět rysům vědecké práce a pracovat při nastavování všech personálních procesů v souladu s nimi.

Teoretická část práce byla zaměřena na studium odborné literatury. Zde byly definovány základní pojmy z oblasti vyhledávání zaměstnanců a dalších oblastí pojících se s problematikou vyhledávání zaměstnanců. Po obecném úvodu a zhodnocení metod získávání zaměstnanců byla pozornost věnována specifikům vyhledávání osob věkově spadajících do generace Z.

Na teoretická východiska navazuje vlastní praktická část. Jako základ sloužily informace načerpané z odborné literatury. Zde byla charakterizována vybraná instituce a současný proces vyhledávání zaměstnanců. Pro získání podrobných informací byl nejprve zrealizován rozhovor s garantkou procesu náboru v instituci. Druhým zdrojem byly výsledky dotazníkového šetření realizovaného v instituci, přičemž byl dotazník sestavován na základě informací z rozhovoru. Získaná data byla zpracována a za využití metody statistické indukce bylo provedeno testování závislosti zvolených proměnných. Testování neprokázalo závislost mezi žádnými ze zvolených proměnných.

Výsledky šetření prokázaly velmi dobrou práci instituce v oblasti vyhledávání zaměstnanců. Instituce využívá téměř všechny způsoby k oslovení potenciálních uchazečů. I přesto byla doporučena opatření, která zvýší efektivitu procesu získávání zaměstnanců a povedou k úspoře nákladů vynaložených v rámci tohoto procesu. Součástí doporučených opatření je aktivní propagace instituce na pracovních veletrzích a veletrzích pořádaných vybranými univerzitami, zapojení některých zaměstnanců do mentoringových programů univerzit a zejména pak pravidelné sledování a vyhodnocování efektivity jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců a využívání těch nejúčinnějších.

Jak již bylo zmíněno, v současné době je na pracovním trhu stále nedostatek kvalifikované pracovní síly. Nově nastupující generace Z tak přináší možnost využít potenciálu mladých talentů, který je zvláště v oblasti vědy a výzkumu tak důležitý. Jak ukázalo dotazníkové šetření, se studenty je vhodné navázat spolupráci už během studia na univerzitě. Úkolem je tak rozšiřovat povědomí o pracovních příležitostech a zprostředkovat studentům dostatek informací o všech možnostech spolupráce, které jim Fyzikální ústav AV ČR může nabídnout.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*. 7. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DÖMEOVÁ, Ludmila, Jaroslav HAVLÍČEK a Robert HLAVATÝ. *Generace Z na pracovišti: "Mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2018. ISBN 978-80-213-2919-5.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

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

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: MotivPress, 2007. MBA study. ISBN 978-80-254-0698-4.

KOLMAN, Luděk, Hana CHÝLOVÁ, Pavel MICHÁLEK a Zuzana GLOSÍKOVÁ. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PEACH, K. J. *Managing science: developing your research, leadership and management skills*. Oxford: Oxford University Press, 2017. ISBN 978-0-19-879607-7.

PILAŘOVÁ, Irena. *LEADERSHIP & MANAGEMENT DEVELOPMENT: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. *Statistické metody II*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008. ISBN 978-80-213-1736-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Internetové zdroje

StartupJobs: O nás [online]. [cit. 2021-6-15]. Dostupné z: <https://www.startupjobs.cz/o-startupjobs>

Výroční zpráva LMC s.r.o. za rok 2020 [online]. [cit. 2021-6-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=67243269&subjektId=686769&spis=167675>

Welcome to the Jungle: O nás [online]. [cit. 2021-6-15]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/companies/wttj>

Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i. [online]. 2022 [cit. 2022-01-30]. Dostupné z: <https://www.fzu.cz/domov>

Výroční zpráva o činnosti a hospodaření za rok 2020 [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://rvvi.msmt.cz/detail.php?ic=68378271>

Výroční zprávy o činnosti a hospodaření za roky 2011–2019 [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://rvvi.msmt.cz/detail.php?ic=68378271>

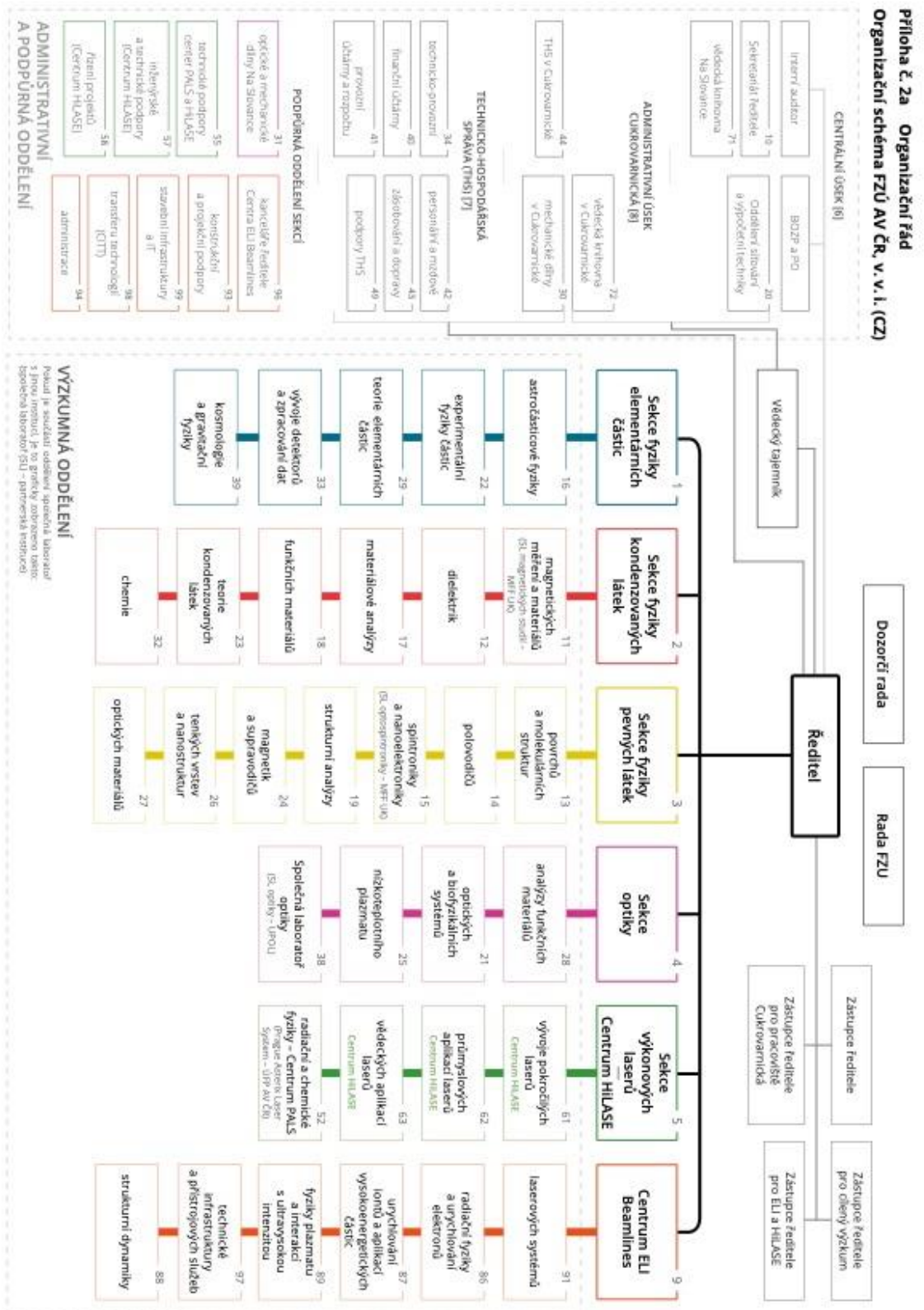
Základní principy pro nábor a výběr zaměstnanců ve FZU. *Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i.* [online]. [cit. 2022-01-19]. Dostupné z: https://www.fzu.cz/sites/default/files/2021-04/OTM_R%20př%C3%ADstup_CZ_0.pdf

Strategie náboru a výběru zaměstnanců. *Fyzikální ústav AV ČR, v. v. i.* [online]. [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.fzu.cz/sites/default/files/2021-04/FZU%20-%20Strategie%20náboru%20a%20výběru%20zaměstnanců%20.pdf>

8 Přílohy

| | |
|---|----|
| Příloha 1 - Organizační schéma platné od 1.1. 2022 | 80 |
| Příloha 2 - Záznam rozhovoru s garantkou procesu náboru ve Fyzikálním ústavu AV ČR, v. v. i. | 81 |
| Příloha 3 - Dotazník pro pracovníky Fyzikálního ústavu AV ČR, v. v. i. – česká verze | 87 |
| Příloha 4 - Dotazník pro pracovníky Fyzikálního ústavu AV ČR, v. v. i. – anglická verze..... | 91 |
| Příloha 5 – Tabulky ze softwaru SPSS | 95 |

Příloha 1 - Organizační schéma platné od 1.1. 2022



Zdroj: webové stránky instituce, 2022

Plánování lidských zdrojů

1. Charakterizujte proces plánování lidských zdrojů v instituci.
 - a. Jakým způsobem zde dochází k analýze pracovních míst?

„Úkolem personálního plánování ve FZU je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců pro naplňování činnosti daného útvaru. Pro účely FZU dělíme tento proces do čtyř na sebe navazujících kroků: identifikace potřeb, popis pracovní pozice, schválení náboru, zajištění pracoviště. Zodpovědnou osobou za způsob provedení je v tomto případě vedoucí zaměstnanec spolu s HR partnerem/specialistou, kdy vedoucí zaměstnanec je iniciátorem a HR partner/specialista je jeho průvodcem celým procesem. Poskytuje mu v jednotlivých fázích odbornou podporu a zajišťuje potřebné personální podklady a vstupy.

Personální plány jsou revidovány alespoň jednou ročně (v některých útvarech je tato potřeba častější například z důvodu smíšeného financování z grantových zdrojů). Souhrn získaných vstupů vytváří podklad pro zpracování plánu náborových potřeb jednotlivých sekcí a komplexních projektů. V případě, kdy dojde k identifikaci potřeby náboru, ať už na existující pozici, nebo pozici nově vytvořenou, je potřeba aktualizovat/vytvořit popis pracovní pozice. Ten vypracuje vedoucí útvaru a dále jej konzultuje s HR partnerem/specialistou.

Před samotným zahájením náboru je také potřeba ověřit jeho nezbytnost, alternativy zabezpečení požadovaných činností, zdroje financování a dodatečné náklady spojené s obsazením pracovního místa. V případě potvrzení potřeby obsadit volné pracovní místo pak dochází ke specifikaci požadavků a postupu náboru. Také je nutné získat souhlas od příslušného schvalovatele. Posledním krokem je zajištění pracoviště pro nově nastupujícího zaměstnance.“

Získávání zaměstnanců

2. Charakterizujte proces získávání zaměstnanců.

„Prvotním krokem je příprava náborového procesu, která zahrnuje vytvoření plánu výběrového řízení, volbu metod a rozhodnutí o složení výběrové komise. V této fázi se také definují výběrová kritéria a zdroje potenciálních uchazečů o pracovní místo. Na tvorbě plánu spolupracuje iniciátor náboru a HR partner/specialista. V závislosti na obsazované pozici je pak definována kontaktní osoba pro nábor a výběr, dále průběh výběrového řízení (počet kol, časový plán), zdroje kandidátů a způsoby, kterými budou osloveni.“

3. Jaké zdroje jsou zpravidla využívány pro obsazované pozice a liší se v závislosti na obsazované pozici (např. vědecké jsou obsazovány spíše z vnitřních zdrojů, administrativní z vnějších zdrojů)?

„Primárně zvažovaným zdrojem jsou vždy interní kandidáti. Informace o všech volných pracovních pozicích jsou zveřejňovány externě na webových stránkách FZU a interně na intranetu na HR stránce. V případě zajištění kandidátů z externích zdrojů jsou potenciální kandidáti oslovováni různými cestami. Výběr způsobu inzerce závisí především na charakteru obsazované pozice. Obvyklá je kombinace více způsobů oslovení. Vědecké pozice jsou vždy inzerovány v anglickém jazyce. V případě využití tuzemských inzertních portálů pro obsazení administrativních či technických pozic volíme spíše češtinu, popřípadě je inzerát připraven dvojjazyčně.“

4. Jaké metody využíváte pro vyhledávání zaměstnanců?

„Při zajištění potenciálních uchazečů z externích zdrojů využíváme následující metody:

a) Internetové stránky FZU AV ČR, v. v. i. a AV ČR

Všechny volné pozice inzerujeme na webových stránkách jednotlivých pracovišť a zároveň i na webových stránkách Akademie věd:

<https://www.fzu.cz/>

<https://www.eli-beams.eu/>

<https://www.hilase.cz/>

<http://www.avcr.cz/cs/>

b) Profesionální portály

Pro vědecké pozice využíváme sdílené mezinárodní portály, tak aby bylo zajištěno, že se nabídka dostane k co nejširšímu počtu uchazečů. Aktuálně jsou to zejména:

<https://euraxess.ec.europa.eu/jobs>

<https://www.researchgate.net/>

<https://www.eurosciencejobs.com/>

<https://www.findapostdoc.com/>

<https://www.researchjobs.cz/>

Pro administrativní a technické pozice standardně inzerujeme na lokálních profesních stránkách:

<https://www.jobs.cz/>

<https://www.pracezarohem.cz/>

<https://www.prace.cz/>

c) Spolupráce se školami a kariérními centry VŠ

Pro obsazování zejména absolventských pozic dále využíváme spolupráce s kariérními centry vysokých škol. Stejně tak využití kontaktů našich zaměstnanců přednášejících na školách je významným zdrojem uchazečů.

d) Kandidáti na doporučení

Využití kontaktů zaměstnanců a dalších spolupracujících osob je dalším zdrojem získávání nových zaměstnanců. Kandidáti na doporučení procházejí standardním výběrovým procesem, musí splňovat kritéria obsazované pracovní pozice. Inzerce na obsazení pracovní pozice je standardně zveřejňována. Zaměstnanci, kteří chtějí doporučit kandidáta, by měli

kontaktovat osobu zodpovědnou za výběrové řízení (tato osoba je vždy uvedena u inzerované pozice).

- e) *LinkedIn a další sociální sítě (např. Facebook, Twitter, ...)*
Inzerování pozic, vyhledávání a komunikace s potenciálními uchazeči prostřednictvím sociálních sítí je dalším zdrojem kandidátů. Správcem sociálních sítí je PR oddělení spolu s HR partnery/specialisty. V tuto chvíli však sociální sítě plně nevyužíváme, a pro vyhledávání kandidátů slouží pouze síť LinkedIn. Do budoucna plánujeme rozšířit a zintenzivnit propagaci volných pozic na sociálních sítích, a zároveň využít sítě i k budování dobré značky zaměstnavatele.
- f) *Pracovní veletrhy a popularizační akce*
Dalším způsobem oslovování potenciálních kandidátů je prezentace FZU na pracovních veletrzích a dalších akcích. Návštěvníkům jsou předávány informace o činnosti a projektech organizace, volných pracovních pozicích, možnostech spolupráce se studenty, pracovních podmínkách, benefitech, plánovaných akcích apod. Je možné využít registračních formulářů, jejichž prostřednictvím získáme na konkrétního uchazeče kontakt, se kterým můžeme následně pracovat, nebo zájemcům naopak předat kontakty na zástupce FZU.
- g) *Uchazeči, kteří se hlásí sami*
Pro tyto účely je zřízena e-mailová adresa kariera@fzu.cz, na níž odkazujeme v informacích pro uchazeče o zaměstnání. Správa této schránky je zajištěna HR partnery/specialisty, kteří dále komunikují s uchazeči o zaměstnání.

Kandidáty získáváme i dalšími způsoby, například v rámci mezinárodní spolupráce mezi vědeckými institucemi.“

5. Upřednostňujete některou z uvedených metod před ostatními?

„Primárně neupřednostňujeme žádnou z metod před ostatními, nejčastěji pro vyhledávání kandidátů však využíváme webové stránky instituce. Volba metod ale vždy závisí na typu obsazované pozice.“

6. Máte přehled o efektivitě využívaných metod/platforem?

„V současnosti neprovádíme vyhodnocení efektivit jednotlivých metod či rozdílných portálů, ale udržujeme si částečný přehled.“

7. Používáte rozdílné platformy pro vyhledávání pracovníka na vědeckou a na administrativní pozici?

„Ano. Vědecké pozice inzerujeme na stránce Euraxess a dále využíváme zejména sdílené mezinárodní portály (uvedeno výše). V případě potřeby obsadit administrativní či technickou pozici využíváme zejména tuzemské profesní portály, sociální sítě a další komunikační kanály.“

8. Víte, jaký je věkový poměr v případě reakcí na pracovní nabídky?

„Tyto údaje nesledujeme.“

9. Užíváte různé platformy v závislosti na věku (např. pro vyhledávání doktorandů slouží specializované stránky)?

a. Uplatňujete různé přístupy pro oslovování uchazečů v závislosti na věku?

„Získávání všech zaměstnanců probíhá standardním způsobem. Při rozhodování o volbě komunikačních kanálů rozlišujeme pouze, zda se jedná o vědeckou, administrativní či technickou pozici. Je ale přirozené, že například na juniorní vědecké pozice reagují mladší kandidáti a platí, že výzkumní pracovníci na pozice doktorandů často do FZU přichází díky předchozí spolupráci při studiu na univerzitě.“

10. Jakým způsobem získáváte uchazeče přes sociální sítě?

a. Zvažujete častější zapojení sociálních sítí do vyhledávání zaměstnanců?

„Jak již bylo řečeno, pro získávání kandidátů přes sociální sítě slouží pouze síť LinkedIn, jež prozatím využíváme spíše v omezeném režimu. V budoucnu bychom při vyhledávání kandidátů rádi zapojili sociální sítě více.“

11. V případě inzerce, jakou podobu má uveřejněný inzerát?

a. Kdo se podílí na jeho tvorbě?

„Inzerát má standardizovanou formu, kde jsou uvedeny informace o instituci, popis pracovní pozice, požadavky na kandidáta, podmínky spolupráce a nabízené benefity, součástí inzerce dále bývá termín uzavření přihlášek. Na jeho sestavení se podílí iniciátor náboru ve spolupráci s HR partnerem/specialistou. Iniciátor náboru spolu s HR partnerem/specialistou jsou primárně zodpovědní za stanovení výběrových kritérií, která mohou být následně diskutována s výběrovou komisí. Po získání veškerých potřebných podkladů a informací HR partner inzerce uveřejní.“

Výběr zaměstnanců

12. Jak probíhá navázání kontaktu s uchazeči?

a. Mají uchazeči možnost absolvovat výběrový pohovor online?

„V předem stanoveném časovém období definovaném v plánu náborového procesu probíhá sběr životopisů a dalších materiálů uchazečů. Jako minimum pro posouzení kandidáta je

vyžadován životopis. Následuje fáze předvýběru kandidátů, která zahrnuje vyhodnocení získaných materiálů od uchazečů z hlediska stanovených kritérií. Vyhodnocení a filtraci životopisů v této fázi provádí odpovědný HR partner/specialista a konzultuje ho s iniciátorem náboru. Většina uchazečů bývá kontaktována do 14 dnů od jejich vstupu do výběrového řízení.

Součástí této fáze může být i ověření některých informací s kandidátem na dálku prostřednictvím online hovoru/telefonu. Jedná se zejména o upřesnění základních informací o kandidátovi, ověření podstatných výběrových kritérií a shrnutí vzájemných očekávání a možností. Závěrečným krokem této fáze je pozvání vytipovaných uchazečů, jehož součástí je písemné potvrzení termínu setkání a informace o průběhu schůzky. Pokud není možné (například z důvodu velké vzdálenosti) provést osobní setkání s kandidátem, lze ho nahradit prostřednictvím online pohovoru nebo rozhovoru po telefonu. Pokud to situace umožňuje, je preferován osobní kontakt.“

13. Kdo se podílí na výběrovém řízení?

„Výběrová komise se stanovuje zvlášť pro každé výběrové řízení a její složení je ovlivněno charakterem a náročností obsazované pozice. Složení výběrové komise navrhuje a jmenuje iniciátor náboru ve spolupráci s HR partnerem/specialistou. Výběrová řízení jsou zpravidla nejméně dvoukolová. Doporučené minimální složení komise se liší v závislosti na probíhajícím kole výběrového řízení, přičemž v prvním kole komisi tvoří HR partner/specialista a vedoucí, ve druhém a třetím kole je pak komise doplněna o nadřízeného vedoucího. Vedoucí se rozumí budoucí nadřízený, který vede pracovní tým, do kterého se pozice obsazuje. Ten za sebe může v opodstatněných případech nominovat jiného zástupce útvaru.“

14. Jakou metodu při výběrovém řízení nejčastěji využíváte pro volbu vhodného kandidáta?

a. Užíváte různých metod při výběru kandidáta v závislosti na obsazované pozici?

„Před zahájením výběrového procesu rozhodujeme, jaké výběrové metody budou použity tak, aby byly adekvátní povaze obsazované pozice a poskytly dostatečné možnosti ověření vhodnosti kandidáta. Rozhodnutí o metodách je v kompetenci iniciátora náboru, který tyto náležitosti konzultuje s HR partnerem/specialistou.

Standardně při výběru vhodných kandidátů využíváme následující metody:

a) Analýza životopisu a základních dat

b) Výběrový rozhovor

Při použití metody výběrového rozhovoru se předpokládá spolupráce s HR partnerem/specialistou. Jeho úlohou je rozhovor organizovat, držet strukturu, pomáhat volit ve správnou dobu správné otázky tak, aby komise získala relevantní a vzájemně srovnatelné informace o kandidátech. Za posouzení odborných znalostí a předpokladů kandidáta je zodpovědný odborný garant (vedoucí pracovník, nebo jím pověřený pracovník, odborný člen výběrové komise).

c) Vypracování odborného úkolu

d) Využití referencí

U vědeckých pozic využíváme reference jako způsob ověření informací o kandidátovi vždy,

v tomto případě jsou navíc ověřovány u všech kandidátů předem. Při výběru administrativních a technických pracovníků se ověřují až u vybraného kandidáta.“

15. Má při výběrovém řízení rozhodující váhu, pokud je uchazeč doporučen stávajícím zaměstnancem?

„Kandidáti na doporučení jsou jedním ze zdrojů získávání zaměstnanců, ale i tito uchazeči prochází standardním výběrovým řízením a musí splnit předem stanovená kritéria. Hodnocení a výběr nejlepšího kandidáta probíhá na základě dosažených výsledků ve výběrovém řízení.“

16. Jaká je míra úspěšnosti výběru vhodného zaměstnance na danou pozici?

„Údaje o retenci nových zaměstnanců v tuto chvíli aktivně nesledujeme.“

Osobní informace

1. Pohlaví
Muž
Žena

2. Země původu
ČR
Jiné

3. Jak dlouho pracujete ve FZU?
< 1 rok
1 – 3 roky
4 – 6 let
> 6 let

4. Kam spadá oddělení, ve kterém pracujete?
Výzkumná oddělení
 - Sekce fyziky elementárních částic (1)
 - Sekce fyziky kondenzovaných látek (2)
 - Sekce fyziky pevných látek (3)
 - Sekce optiky (4)
 - Sekce výkonových laserů – Centrum HiLASE (5)
 - Centrum ELI Beamlines (6)
Administrativní a podpůrná oddělení
 - Pracoviště Na Slovance
 - Pracoviště Cukrovarnická
 - Centrum ELI Beamlines
 - Centrum HiLASE

Obecné otázky zaměřené vyhledávání pracovních příležitostí

5. Kde nejčastěji vyhledáváte pracovní nabídky?
Webové stránky organizací
Sociální sítě
Pracovní servery
Tištěná periodika
Přes doporučení někoho z okolí
Pracovní veletrhy

6. Považujete sociální sítě za seriózní nástroj pro získávání zaměstnanců?
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne

7. Co Vás zpravidla nakonec přesvědčí na pracovní inzerát reagovat? (Můžete vybrat až tři odpovědi nebo doplnit v položce "jiné".)
Název pracovní pozice
Popis a specifikace vykonávané práce
Místo výkonu práce [L1]
Finanční ohodnocení [SEP]
Nabízené benefity
Jiné

Otázky zaměřené na konkrétní zkušenost s FZU

8. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici ve FZU?
9. Co Vás na pracovní nabídce nejvíce zaujalo?
10. Obsahoval pracovní inzerát všechny potřebné informace?
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
11. Pokud ne, co Vám v inzerátu chybělo?
12. Považovali jste nabídku za atraktivní ve srovnání s jinými možnostmi pracovního uplatnění?
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
13. Co Vás přesvědčilo ucházet se o nabízenou pozici?
14. Kde jste hledali informace o zaměstnavateli?
Webové stránky FZU nebo AV ČR
Sociální sítě
Profesní portály
Veškeré potřebné informace jsem získal/a na VŠ
Veškeré potřebné informace jsem již měl/a díky předchozí spolupráci s FZU
Jiné
15. Pokud jste při vyhledávání využili webových stránek instituce, bylo pro Vás snadné nalézt nabídku volných pracovních míst?
Ano
Spíše ano
Spíše ne
Ne
Nevyužil/a jsem
16. Jak celkově hodnotíte činnost FZU v oblasti vyhledávání zaměstnanců? (Čím více hvězdiček, tím lépe.)

17. Máte nějaká doporučení pro FZU v oblasti vyhledávání zaměstnanců?

Otázky zaměřené na zkušenost s výběrovým procesem

18. Za jak dlouho jste obdrželi odpověď na reakci na pracovní nabídku?

Do 3 dnů

Do týdne

Do 14 dnů

Později

19. Jak probíhalo navázání prvního kontaktu?

20. Měli jste možnost absolvovat výběrový pohovor na dálku?

Ano

Ne

21. Považujete možnost absolvovat pohovor online za benefit?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

22. Byla Vám dostatečně vysvětlena náplň budoucí vykonávané práce?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

23. Odpovídaly informace obsažené v inzerátu pracovní nabídky skutečnosti?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

24. Měli jste možnost setkat se se svým budoucím nadřízeným?

Ano

Ne

25. Měli jste prostor pro dodatečné otázky?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

26. Za jak dlouho jste se dozvěděli výsledek výběrového řízení?

- Do 3 dnů
- Do týdne
- Do 14 dnů
- Později

27. Měli jste ve všech fázích výběrového řízení dostatek informací?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28. Pokud ne, jaké informace Vám chyběly?

29. Jak celkově hodnotíte průběh výběrového řízení? (Čím více hvězdiček, tím lépe.)

30. Máte nějaká doporučení pro FZU v oblasti výběru zaměstnanců?

Příloha 4 - Dotazník pro pracovníky Fyzikálního ústavu AV ČR, v. v. i. – anglická verze

Personal information

1. Gender
 - Male
 - Female

2. Country of origin
 - Czech
 - Other

3. How long have you been working at FZU?
 - < 1 year
 - 1 – 3 years
 - 4 – 6 years
 - > 6 years

4. Where does the department you work in belong to?
 - Research divisions and departments
 - Division of Elementary Particle Physics (1)
 - Division of Condensed Matter Physics (2)
 - Division of Solid State Physics (3)
 - Division of Optics (4)
 - Division of High Power Lasers – HiLASE Centre (5)
 - ELI Beamlines Facility Division (6)

 - Administrative and support departments
 - Na Slovance workplace
 - Cukrovarnická workplace
 - ELI Beamlines Centre
 - HiLase Centre

General questions about job search

5. Where do you most often look for job offers?
 - Websites of organizations
 - Social networks
 - Job search websites
 - Printed journals
 - Someone's recommendation
 - Job fairs

6. Do you consider social networks to be a serious tool for recruiting employees?
 - Yes
 - Rather yes
 - Rather not
 - No

7. What will usually convince you to respond to the job advert? (You can select up to three answers or say more in "other" option.)
- Job title
 - Job description and job specification
 - Workplace location
 - Salary
 - Employee benefits
 - Other

Questions about your specific experience with FZU

8. How did you hear about the vacancy at FZU?
9. What interested you most about the position?
10. Did the job advertisement contain all the necessary information?
- Yes
 - Rather yes
 - Rather not
 - No
11. If not, what you missed in the job advertisement?
12. Did you find the job offer attractive compared to other job opportunities?
- Yes
 - Rather yes
 - Rather not
 - No
13. What convinced you to apply for the offered position?
14. Where did you look for information about the employer?
- Institution website
 - Social networks
 - Job search websites
 - I got all the necessary information at the university
 - I already had all the necessary information thanks to previous cooperation with FZU
 - Other
15. If you used the institution's website to search, was it easy for you to find a page with vacancies?
- Yes
 - Rather yes
 - Rather not
 - No
 - I did not use
16. How do you evaluate the activities of FZU in the field of finding employees? (The more stars, the better rating.)

17. Do you have any recommendations for the FZU in the area of employee searching?

Questions about your experience with the interview process

18. How long did it take to hear back after applying for a job?

Within 3 days

Within a week

Within 14 days

Later

19. What was the first contact with the future employer?

20. Did you have the opportunity to take the remote job interview?

Yes

No

21. Do you consider the opportunity to have an online interview a benefit?

Yes

Rather yes

Rather not

No

22. Have the general tasks or other related duties and responsibilities of the position been sufficiently explained to you?

Yes

Rather yes

Rather not

No

23. Did the information contained in the job advertisement correspond to reality?

Yes

Rather yes

Rather not

No

24. Did you have the opportunity to meet your future supervisor?

Yes

No

25. Did you have an opportunity for additional questions?

Yes

Rather yes

Rather not

No

26. How long did it take to hear back from a job interview?

Within 3 days

Within a week
Within 14 days
Later

27. Did you have enough information at all stages of the hiring process?

Yes
Rather yes
Rather not
No

28. If not, what information did you lack?

29. How do you evaluate the hiring process overall? (The more stars, the better rating.)

30. Do you have any recommendations for the FZU in the area of recruitment and employee selection?

Příloha 5 – Tabulky ze softwaru SPSS

Tabulka 11 - Rozdělení respondentů podle pohlaví

| Pohlaví | | | | | |
|----------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Žena | 9 | 36.0 | 36.0 | 36.0 |
| | Muž | 16 | 64.0 | 64.0 | 100.0 |
| | Total | 25 | 100.0 | 100.0 | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Tabulka 12 - Rozdělení respondentů podle země původu

| Země původu | | | | | |
|--------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ČR | 18 | 72.0 | 72.0 | 72.0 |
| | Jiné | 7 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| | Total | 25 | 100.0 | 100.0 | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Tabulka 13 - Rozdělení respondentů podle pracovního zařazení

| Vědec x Admin | | | | | |
|----------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Vědec | 22 | 88.0 | 88.0 | 88.0 |
| | Admin | 3 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| | Total | 25 | 100.0 | 100.0 | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Tabulka 14 - Hodnocení vyhledávání zaměstnanců

| Descriptive Statistics | | | | | |
|--|----|---------|---------|------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Jak celkově hodnotíte činnost FZU v oblasti vyhledávání zaměstnanců? | 25 | 2 | 5 | 3.80 | 1.041 |
| Valid N (listwise) | 25 | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Tabulka 15 - Hodnocení průběhu výběrového řízení

| Descriptive Statistics | | | | | |
|---|----|---------|---------|------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| Jak celkově hodnotíte průběh výběrového řízení? | 25 | 2 | 5 | 4.28 | .891 |
| Valid N (listwise) | 25 | | | | |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Tabulka 16 - Kontingenční tabulka k H1

| Pohlaví * Považujete sociální sítě za seriózní nástroj pro získávání zaměstnanců? | | | | | |
|--|------|--|---|--------------|--------|
| Crosstabulation | | | | | |
| | | | Považujete sociální sítě za seriózní nástroj pro získávání zaměstnanců? | | Total |
| | | | Ano, spíše ano | Ne, spíše ne | |
| Pohlaví | Žena | Count | 7 | 2 | 9 |
| | | Expected Count | 6.1 | 2.9 | 9.0 |
| | | % within Pohlaví | 77.8% | 22.2% | 100.0% |
| | | % within Považujete sociální sítě za seriózní nástroj pro získávání zaměstnanců? | 41.2% | 25.0% | 36.0% |
| | Muž | Count | 10 | 6 | 16 |
| | | Expected Count | 10.9 | 5.1 | 16.0 |
| | | % within Pohlaví | 62.5% | 37.5% | 100.0% |
| | | % within Považujete sociální sítě za seriózní nástroj pro získávání zaměstnanců? | 58.8% | 75.0% | 64.0% |
| Total | | Count | 17 | 8 | 25 |
| | | Expected Count | 17.0 | 8.0 | 25.0 |
| | | % within Pohlaví | 68.0% | 32.0% | 100.0% |
| | | % within Považujete sociální sítě za seriózní nástroj pro získávání zaměstnanců? | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS

Tabulka 17 - Kontingenční tabulka k H2

| Země původu * Považujete možnost absolvovat pohovor online za benefit? | | | | | |
|---|------|---|--|--------------|--------|
| Crosstabulation | | | | | |
| | | | Považujete možnost absolvovat pohovor online za benefit? | | Total |
| | | | Ano, spíše ano | Ne, spíše ne | |
| Země původu | ČR | Count | 10 | 8 | 18 |
| | | Expected Count | 11.5 | 6.5 | 18.0 |
| | | % within Země původu | 55.6% | 44.4% | 100.0% |
| | | % within Považujete možnost absolvovat pohovor online za benefit? | 62.5% | 88.9% | 72.0% |
| | Jiné | Count | 6 | 1 | 7 |
| | | Expected Count | 4.5 | 2.5 | 7.0 |
| | | % within Země původu | 85.7% | 14.3% | 100.0% |
| | | % within Považujete možnost absolvovat pohovor online za benefit? | 37.5% | 11.1% | 28.0% |
| Total | | Count | 16 | 9 | 25 |
| | | Expected Count | 16.0 | 9.0 | 25.0 |
| | | % within Země původu | 64.0% | 36.0% | 100.0% |
| | | % within Považujete možnost absolvovat pohovor online za benefit? | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Zdroj: vlastní zpracování dle softwaru SPSS