

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané
společnosti**

Bc. Kateřina Průšová

© 2022 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Průšová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

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.

Předběžný harmonogram vypracování diplomové práce:

Syntéza teoretických výstupů: 5/2021 – 8/2021

Výzkum: 6/2022 – 9/2022

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 10/2022 – 11/2022

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 11/2022

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DÖMEOVÁ, L. Generation Z in the workplace – young employees and employers. Prague: Czech University of Life Sciences Prague, 2018. ISBN 978-80-213-2885-3.
- 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.
- MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- 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 Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Drahotová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. 11. 2022 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky, prostřednictvím kterých přispěla k vypracování této diplomové práce. Velké díky patří také Michalovi Korčákovi za strávený čas a poskytnuté informace. V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za podporu, která mi byla poskytnuta po celou dobu studia.

Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Abstrakt

Generace Z v současné době vstupuje na trh práce a přináší do společností nové schopnosti, znalosti, potenciál a osobní postoje, což může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a určení jejího budoucího vývoje. Diplomová práce se zaměřuje na proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Jejím hlavním cílem je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti a v případě zjištěných nedostatků, navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretická východiska, zabývající se charakteristikou trhu práce a současné situace na trhu práce. Dále jsou zde charakterizované současné generace na trhu práce a rozdíly mezi nimi. Teoretická část práce se také zabývá řízením lidských zdrojů, procesem vyhledávání zaměstnanců a využitím sociálních sítí a umělé inteligence v oblasti vyhledávání zaměstnanců generace Z. Praktická část práce obsahující kvalitativní výzkum je založena na polostrukturovaných rozhovorech realizovaných se 7 náboráři ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. Rozhovory byly vedeny na téma vyhledávání zaměstnanců generace Z. Na základě výsledků z kvalitativního výzkumu a informací získaných z teoretické části práce, jsou navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Klíová slova: vyhledávání zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, personalista, ŠKODA AUTO a.s., interní zdroje, externí zdroje, životopis, LinkedIn, náborář, generace Z

Employee Sourcing of Generation Z in a Business Enterprise

Abstract

At present, Generation Z is entering the labor market and bringing new skills, knowledge, potential and personal attitudes to companies, which can increase the company's competitiveness and determine its future development. The diploma thesis focuses on the search process for Generation Z employees at ŠKODA AUTO a.s. Its main goal is to analyse the process of sourcing for employees of generation Z in the selected company and, in the case of identified shortcomings, to propose measures to make the process of sourcing for employees of generation Z more efficient. The diploma thesis is divided into two parts. The first part contains theoretical points, dealing with the characteristics of the labor market and the current situation on the labor market. The current generations on the labor market and the differences between these generations are described here as well. Theoretical points also contain characteristic of the human resources management, the process of searching for employees and the use of social networks and artificial intelligence in the process of sourcing for employees of Generation Z. The practical part of the work contains qualitative research, which is based on semi-structured interviews conducted with 7 recruiters from ŠKODA AUTO a.s. The interviews were conducted on the topic of searching for generation Z employees. Based on the results of the qualitative research and information obtained from the theoretical part of the work, recommendations are proposed. These recommendations could improve the sourcing process for generation Z employees at ŠKODA AUTO a.s.

Keywords: employee search, human resources management, HR, ŠKODA AUTO a.s., internal resources, external resources, CV, LinkedIn, recruiter, generation Z

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
3	Teoretická východiska	17
3.1	Trh práce	17
3.1.1	Členění trhu práce	18
3.1.2	Současná situace na trhu práce	19
3.2	Současné generace na trhu práce.....	20
3.2.1	Baby boomers	21
3.2.2	Generace X	21
3.2.3	Generace Y	22
3.2.4	Generace Z.....	23
3.2.5	Generační rozdíly	26
3.3	Faktory ovlivňující generaci Z při vyhledávání zaměstnání	27
3.3.1	Správné oslovení generace Z	28
3.3.2	Naplnění pracovních preferencí generace Z	28
3.4	Řízení lidských zdrojů.....	30
3.4.1	Lidské zdroje.....	31
3.4.2	Úkoly lidských zdrojů.....	32
3.4.3	Personální činnosti	33
3.4.4	Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	34
3.4.5	Zabezpečení personálních činností	36
3.5	Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti	37
3.5.1	Proces vyhledávání zaměstnanců.....	37
3.5.2	Metody pro vyhledávání zaměstnanců ve společnosti.....	44
3.6	Sociální síť	49
3.6.1	Využití sociálních sítí pro vyhledávání zaměstnanců.....	50
3.6.2	LinkedIn.....	53
3.6.3	Facebook.....	54
3.6.4	Twitter.....	55
3.7	Umělá inteligence.....	56
3.7.1	Využití umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců.....	56
4	Vlastní práce	59

4.1	ŠKODA AUTO a. s.....	59
4.1.1	Pracovní kapacita společnosti ŠA.....	60
4.1.2	Organizační struktura společnosti ŠA.....	64
4.1.3	Řízení lidských zdrojů ve ŠA	67
4.1.4	Specifikace talentových programů ve společnosti ŠA.....	70
4.2	Obsazování volných pracovních pozic ve společnosti ŠA dle interních směrnic.....	74
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	74
4.2.2	Plánování lidských zdrojů.....	74
4.3	Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠA dle interních směrnic	75
4.3.1	Identifikace zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců.....	75
4.3.2	Stanovení metod pro vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠA	76
4.3.3	Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o pracovní pozici	77
4.3.4	Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání	78
4.3.5	Předběžný výběr několika vhodných uchazečů o pracovní pozici	78
4.3.6	Pravidla pro inzerci a vyhledávání zaměstnanců	78
4.4	Vlastní výzkumné šetření	80
4.4.1	Cíl výzkumného šetření	80
4.4.2	Charakteristika výzkumného souboru	80
4.4.3	Sběr a zpracování dat	81
5	Výsledky a diskuse.....	82
5.1	Výsledky výzkumu.....	82
5.1.1	Tvorba pracovních inzerátů ve společnosti ŠA	83
5.1.2	Zdroje zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.....	85
5.1.3	Metody vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA	86
5.1.4	Překážky při vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA ...	88
5.1.5	Poskytnutí zpětných vazeb a rychlost předvýběru zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.....	91
5.2	Diskuse a doporučení	92
5.2.1	Využití umělé inteligence	92
5.2.2	Spolupráce s kariérním poradenstvím na vysokých školách	94
5.2.3	Změna systému odměňování u stáží	94
5.2.4	Možnost práce z domova u stáží	96
5.2.5	Pracovní inzerát formou videa	96
5.2.6	Inzerce pracovních pozic na sociální síti YouTube	98
5.2.7	Zvýšení přehlednosti webových kariérních stránek.....	99
6	Závěr.....	100

7	Seznam použitých zdrojů.....	102
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat a zkratk	110
8.1	Seznam obrázků	110
8.2	Seznam tabulek	110
8.3	Seznam grafů.....	111
8.4	Seznam schémat.....	111
8.5	Seznam použitých zkratk.....	111
9	Přílohy	112
9.1	Příloha 1 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru	112
9.2	Příloha 2: Baby boomers – počet živě narozených dětí	113
9.3	Příloha 3: Generace X – počet živě narozených dětí	113
9.4	Příloha 4: Generace Y – počet živě narozených dětí	114
9.5	Příloha 5: Věková struktura kmenových zaměstnanců	114
9.6	Příloha 6: Tarifní třídy zaměstnanců.....	115
9.7	Příloha 7: Proces – tvorba popisu práce funkčních míst.....	116
9.8	Příloha 8: Proces – plánování personálu	118
9.9	Příloha 9: Proces – výběr zaměstnanců.....	120
9.10	Příloha 10: Zakódované polostrukturované rozhovory	124
9.11	Příloha 11: Ukázka pracovního inzerátu	137

1 Úvod

V současné době jsou pro společnosti nejdůležitějším zdrojem lidé, neboť rozhodují o tom, jestli bude společnost úspěšná, či ne. Hlavní zdroje úspěchu společností tvoří inovace, nápady či postupy, které do společností přináší zaměstnanci. O lidské zdroje je potřeba se starat, využívat jejich cílevědomost a usilovat o jejich dlouhodobé udržení. Dostatečně motivovaní, oddaní a schopní zaměstnanci jsou pro společnost nenahraditelným přínosem a klíčem k úspěchu společnosti na trhu s vysokou konkurencí. Cílem kvalitního řízení lidských zdrojů je, aby ve společnosti působili takoví zaměstnanci, kteří dokážou naplnit strategické cíle společnosti.

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečení veškerých činností spojených s náborem zaměstnanců ve společnostech, a to od plánování potřeby zaměstnanců přes jejich vyhledávání, obsazování nových pracovních míst, řízení pracovního výkonu až po jejich následné hodnocení, odměňování, vzdělávání či rozvoj.

Jak již bylo zmíněno výše, jednou z oblastí řízení lidských zdrojů je vyhledávání zaměstnanců. Cílem vyhledávání zaměstnanců je v daném čase oslovit dostatečné množství vhodných uchazečů o volnou pracovní pozici, zhodnotit jejich klasifikaci a vybrat nejlepšího potenciálního zaměstnance. Poslední dobou získává na popularitě vyhledávání zaměstnanců pomocí metody tzv. e-recruitingu neboli vyhledávání zaměstnanců pomocí internetu, převážně sociálních sítí. Další oblíbenou metodou je spolupráce se středními a vysokými školami.

Na aktuálním trhu práce se pohybuje několik generací potenciálních zaměstnanců, proto je při jejich oslovování potřeba brát v úvahu jejich jednotlivé preference, požadavky, postoje a další specifika. Další nezbytný bod zahrnuje posouzení specifik a požadavků na obsazovanou pracovní pozici a volbu vhodné cílové skupiny k oslovení. Jestliže je proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti efektivní, může zajistit přísun kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je v současnosti na trhu práce nedostatek.

Každá generace potenciálních zaměstnanců má jiné znalosti a zkušenosti. Jejich odlišné chování a postoje jsou dány událostmi, které je v průběhu života ovlivnily. Společnosti dbající o diverzitu na svém pracovišti dosahují úspěchů, neboť každá generace přináší jiný přístup k řešení problémů, společně dokážou lépe porozumět klientům, inovovat a řešit problémy.

Důležité je, aby tyto generace na pracovišti dovedly efektivně spolupracovat. Toho může společnost dosáhnout prostřednictvím různých školení, podporou komunikace či mentoringem.

Tématem této diplomové práce je vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti. Generace Z v současnosti vstupuje na trh práce, neboť její členové se narodili mezi lety 1995–2009. Příslušníkům této generace nebývá cizí technická zručnost, jelikož vyrůstali v době významného rozvoje digitálních technologií. Členové generace Z mívají tedy značné znalosti v oblasti informačních a komunikačních technologií. Tato generace může do společností přinést nový potenciál, schopnosti, znalosti, dovednosti a osobní postoje, což může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Předpokládá se, že tato generace během nadcházejících dvou desetiletí ovládne pracovní trh. Masivní rozvoj digitálních technologií či rozvoj Průmyslu 4.0 přinesou velké množství pracovních míst, přímo jako stvořených právě pro tuto generaci.

Avšak v současné době společnosti nedosahují při vyhledávání zaměstnanců generace Z požadovaných výsledků. Z tohoto důvodu je nutné mít přehled o jejich specifických potřebách a vytvořit od toho odvozené nové postupy pro vyhledávání zaměstnanců generace Z. Do nich je potřeba zapojit inovativní nástroje, jež dokážou přilákat talentované členy generace Z. Díky těmto inovacím si společnosti dovedou udržet vysokou míru konkurenceschopnosti a obstát na trhu ovládaném digitálními technologiemi.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavní cíl této diplomové práce spočívá ve zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti, v případě zjištěných nedostatků pak i v návrhu opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

Dílčí cíle této diplomové práce v rámci vybraného tématu jsou následující:

- charakterizovat řízení lidských zdrojů a proces vyhledávání zaměstnanců,
- charakterizovat společnost ŠKODA AUTO a. s., konkrétně se zaměřit na oddělení řízení lidských zdrojů,
- identifikovat současný proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.,
- zhodnotit rozdílnost procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z do jednotlivých pozic a oddělení pro generaci Z.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretických východisek a praktické části, tedy vlastní práce. Literární rešerše zaměřující se na oblast trhu práce, současných generací na trhu práce, řízení lidských zdrojů, personalistiky a vyhledávání zaměstnanců byla podkladem pro vypracování teoretické části.

Téma této diplomové práce bylo zpracováno za použití metody komparace, tedy vyhledání odlišných či společných jevů různé problematiky v různých odborných přístupech (Sedláková, 2014). Teoretická východiska byla dále zpracována pomocí systematického zhodnocení odborných zdrojů a využití metody deskripce, s jejímž přispěním byla srozumitelně definována vymezená problematika. Jednotlivé zdroje byly podrobeny analýze a poté byla aplikována metoda syntézy, jejíž zásluhou bylo možné individuální poznatky získané prostřednictvím analýzy spojit v celek. Analýza se řadí k obecně využívaným poznávacím, vědeckým metodám. V zásadě spočívá v rozčlenění procesů nebo jevů na prvky či části s cílem najít a odhalit jejich vzájemné vztahy (Berka, 2017).

V teoretické části práce je dále použita metoda „zevšeobecnění“ neboli indukce, jejíž pomocí jsou na základě získaných individuálních poznatků vyvozeny obecné závěry. Explanace je poslední metoda využitá v této části práce. S jejím použitím jsou vysvětleny jednotlivé odborné pojmy a přiblížena problematika týkající se stanoveného tématu (Sedláková, 2014).

V praktické části je nejprve představena společnost ŠKODA AUTO a. s., a to pomocí metody deskripce. Na základě informací získaných z interních zdrojů společnosti je v této části zobrazena a charakterizována organizační i řídicí struktura dané společnosti. Dále jsou zde charakterizovány současný stav a struktura zaměstnanců, oblast řízení lidských zdrojů, proces a metody vyhledávání zaměstnanců a talentové programy. Organizační i řídicí strukturu pak zobrazují přehledné organizační diagramy. V rámci praktické části je aplikován kvalitativní výzkum, tedy proces nalezení porozumění opírající se o různé metodologické tradice zkoumání daného lidského či sociálního problému. Výzkumník tak vytvoří komplexní holistický obraz, dokáže analyzovat různé druhy textů, informuje o míněních účastníků výzkumu a zkoumání se provádí v přirozených podmínkách (Hendl, 2016).

Hlavního cíle diplomové práce je dosaženo analýzou nedostatků a rozpoznáním slabých míst v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z, zjištěním jejich původu a následným nahrazením efektivnějšími řešeními. Dále je hlavního cíle dosaženo srovnávací metodou, jejíž pomocí jsou porovnány způsoby vyhledávání zaměstnanců generace Z mezi vybranými náboráři. Metoda srovnávací je pojem využívaný pro výzkumný přístup, systém, proces či dílčí postup založený na principu komparace (Berka, 2017).

Konkrétní informace o způsobech vyhledávání zaměstnanců generace Z u jednotlivých náborářů jsou získány kvalitativním výzkumem, jehož nástrojem je polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o uměle navozenou, specifickou situaci, která vznikne na popud tazatele. Jde o proces získávání informací o názorech, postojích a plánech informanta (Mišovič, 2019). Dotazování náborářů vystupují v polostrukturovaném rozhovoru jako informanti. Rozhovor je kvalitativní interakce mezi výzkumníkem a informantem, při níž dochází k produkci výzkumu. Tato metoda byla zvolena, neboť umožňuje flexibilitu kladených otázek v návaznosti na plynutí rozhovoru. Jedná se o ideální metodu kombinující výhody jak standardizované, tak nestandardizované formy dotazování (Sedláková, 2014).

Otázky v polostrukturovaném rozhovoru byly stanoveny předem a zvoleny tak, aby směřovaly k získání dat o postupu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a. s. Otázky se dělí na primární (předem připravené) a sekundární či „sondážní“, vzniklé při realizaci rozhovoru (Sedláková, 2014).

Příprava na polostrukturovaných rozhovorů probíhala tak, že si autorka práce zvolila 4 základní témata, kterých se polostrukturované rozhovory týkaly. Začátek rozhovorů je věnován identifikačním otázkám, které mají za úkol zjistit podrobnější údaje o informantech. Další část byla věnována čtyřem hlavním tématům. Hlavními tématy byly: tvorba pracovních inzerátů, volba zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců generace Z, volba metod pro vyhledávání zaměstnanců generace Z a překážky či omezení v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z. Tyto základní kategorie byly transformovány na základní otázky a doplňující otázky. Závěr rozhovoru byl věnován samotným otázkám týkajících se rychlosti předvýběru a poskytování zpětných vazeb potenciálním zaměstnancům generace Z. Takto sestavené otázky pro polostrukturované rozhovory lze nalézt v příloze č.1.

V období listopadu 2022 byli osloveni náboráři ze společnosti ŠKODA AUTO a. s. Informantům byly týden před realizací rozhovorů poskytnuty otázky a byli seznámeni s budoucím výzkumným šetřením. Otázky se členily na dvě části. V první z nich se nacházely identifikační otázky, jež byly celkem čtyři. Druhá část obsahovala otázky zaměřené na proces a metody vyhledávání zaměstnanců generace Z, kterých bylo celkově 21. Tyto otázky byly rozděleny do čtyř hlavních témat (tvorba inzerátů, zdroje zaměstnanců, metody pro vyhledávání zaměstnanců a překážky ve vyhledávání zaměstnanců). Celkový počet otázek byl tedy 25. Otázky byly předem zaslány elektronickou formou na e-mailové adresy informantů.

Výzkumník k analýze dat získaných kvalitativním výzkumem využívá tzv. kódování. To sestává z procesů umožňujících shromážděná data seřadit, kategorizovat, tematicky roztřídit a poskytnout organizovanou formu pro další analýzu. Kódování se dělí na otevřené, axiální a selektivní. U otevřeného kódování se data roztřídí do kategorií a stanoví se kódy. Axiální kódování slouží ke hledání souvislostí mezi kategoriemi. Selektivní kódování rozpracovává kategorie do všeobecnějších analytických rámců, které mohou být relevantní i mimo zkoumané prostředí (Hendl, 2016). Otevřené kódování v této diplomové práci probíhalo tak, že výzkumník přečetl text a jeho určeným částem přiřadil zvolené kódy.

Jednotlivé části rozhovorů byly rozebrány, pojmenovány a nově poskládány na základě výzkumníkem stanovených kódů. Kódování bylo zaznamenáváno do přehledné tabulky prostřednictvím softwaru Excel (viz tabulku č. 1). Data v tabulce byla zaznamenána jak v absolutních, tak v relativních hodnotách.

Tabulka 1: Metodika kódování

Kód/kategorie	Hodnota	Úryvek	Číslo respondenta	Číslo otázky
Kód A	stanovená hodnota	část textu	1–4	1–25
Kód B	stanovená hodnota	část textu	1–4	1–25
X	X	X	X	X
X	X	X	X	X
X	X	X	X	X
Kód Z	stanovená hodnota	část textu	1–4	1–25

Zdroj: vlastní zpracování

Sekundární data pro vypracování praktické části byla získána z webové stránky a interního portálu společnosti. Data získaná z polostrukturovaných rozhovorů byla srovnávána metodou komparace, využité již v teoretické části práce. V praktické části byla tato metoda konkrétně použita ke srovnání odpovědí informantů. Ke spojení jednotlivých informací v praktické části byla použita metody syntézy, díky které dospívá výzkumník na základě dílčích poznatků k obecným závěrům (Sedláková, 2014).

3 Teoretická východiska

V teoretické části diplomové práce jsou definovány pojmy týkající se trhu práce a současných generací působících na trhu práce, včetně jejich podrobné charakteristiky. Dále je v této části práce charakterizován pojem řízení lidských zdrojů, ve kterém jsou určeny pojmy jako personální činnosti, úkoly personálních činností, koncepce a vývojové etapy řízení lidských zdrojů, zabezpečení personálních činností a metody pro vyhledávání zaměstnanců. V závěru této práce jsou definovány sociální sítě a umělá inteligence, neboť se aktuálně řadí k největším trendům v oblasti vyhledávání zaměstnanců.

3.1 Trh práce

Trh práce byl v odborné literatuře charakterizován řadou autorů. Kapitola obsahuje charakteristiku trhu práce podle Dvořákové (2012) z ekonomického pohledu, Krejčího (2013) ze sociálního pohledu a Lipovské (2017), která se dále zabývá subjekty na trhu práce.

Dvořáková (2012) definuje trh práce jako místo, kde jsou formovány podmínky zaměstnanosti prostřednictvím nabídky a poptávky po práci. Klíčovým významem trhu práce je rozložení pracovních sil mezi zaměstnavatele, případně mezi jednotlivé regiony či obory. Trh práce je charakteristický velkým přesahem nabídky práce nad poptávkou po lidském kapitálu ze strany společností. Tento jev vytváří konkrétní míru nezaměstnanosti, nazývanou přirozená míra nezaměstnanosti.

Trh práce na tomto základě lze popsat jako místo střetu poptávky po práci ze strany případných zaměstnavatelů s nabídkou práce – tu prezentují potenciální zaměstnanci ucházející se o volná pracovní místa. Předmětem koupě nabídky a poptávky nejsou jednotlivé osoby, nýbrž jejich pracovní síla. Tento pohled je chápán jako čistě ekonomický (Dvořáková, 2012).

Krejčí (2013) definuje trh práce více ze sociálního pohledu a do popředí staví člověka. Sociologové chápou trh práce jako „*sociální systém a oblast, kde kromě aktérů působí i sociální instituce*“. Nejedná se o dokonalý trh a vyskytuje se zde řada problémů i nerovností, jež na jedince působí. Ti se snaží získat takovou pozici na trhu, která jim přinese největší užitek. Konkrétní zaměstnání poté představuje sociální roli jedince v systému.

Lipovská (2017) charakterizuje tři základní aktéry na trhu práce. Jsou jimi:

- zaměstnanci,
- organizace (firmy a ostatní zaměstnavatelé),
- vláda (stát).

3.1.1 Členění trhu práce

Trh práce je charakteristický rozsáhlou rozmanitostí uchazečů a pracovních míst. Uchazeči se navzájem liší především dosaženým vzděláním, dovednostmi, pracovními zkušenostmi, kompetencemi, znalostmi, myšlením, věkem či jinými osobnostními předpoklady. Volná pracovní místa se diferencují odlišnými požadavky na vzdělání, znalosti, praxi či dovednosti uchazečů. Díky tomuto specifickému znaku trhu práce jej lze členit do různých segmentů. Existuje několik následujících dělení trhu práce na základě myšlenek vybraných autorů.

Večerník (2017) člení trh podle teorie „*dvojího trhu práce*“ do dvou sektorů, v jejichž rámci dochází pouze k malému pohybu pracovních sil. Primární (či „*jádrový*“) sektor je typický vysokou koncentrací kapitálu, výhodnějšími pracovními příležitostmi, vyšší prestiží, rychlostí technologických změn, vysokými zisky a lepšími pracovními podmínkami. Tento sektor trhu je stabilnější, což znamená větší ochranu před ztrátou zaměstnání či propuštěním. Práce je v primárním sektoru dobře oceněna a je zde garantován určitý mzdový růst. Vyskytuje se zde nízká fluktuace. Sekundární (či „*periferní*“) sektor nabízí naopak místa s nízkými výdělky a společenským statusem. Vyskytují se zde špatné pracovní podmínky, nejistota v zaměstnání, malé příležitosti pro kariérní růst zaměstnanců a zvyšování kvalifikace. Tento sektor je více ovlivňován výkyvy v nezaměstnanosti a existuje zde vysoká fluktuace zaměstnanců. Výhodou tohoto sektoru jsou snadno splnitelné podmínky pro získání zaměstnání.

Dále se trh práce může členit na formální a neformální. Formální trh práce je oficiální trh pro pracovní příležitosti, jež kontrolují a regulují společenské instituce, například finanční úřad. Neformální pracovní trh je neoficiálním trhem pro šedou a černou ekonomiku, který není příslušnými institucemi kontrolován. Tento druh trhu se týká i domácích prací nebo samozásobitelství. Tento trh je znám především „*prací načerno*“, která se týká převážně zahraničních potenciálních zaměstnanců nedisponujících pracovním povolením. Formální i neformální trhy jsou provázány a navzájem se ovlivňují (Bracha, Burke, 2016).

Poslední způsob segmentace trhu práce je podle Lina (2017) rozdělení trhu na externí a interní trh práce. Pokud společnost vyhledává potenciální zaměstnance uvnitř společnosti, jedná se o interní trh práce. Do tohoto trhu lze především zahrnout povýšení současných zaměstnanců či jejich rotace v rámci oddělení. Pro společnosti je na tomto trhu výhodné zejména to, že stávající zaměstnanci nemusí procházet procesem vnitropodnikového vzdělávání a jejich znalosti i dovednosti jsou již přizpůsobeny potřebám společnosti. Naproti tomu výhoda vyhledávání nových zaměstnanců na externím pracovním trhu spočívá ve větší diverzitě mezi uchazeči. Nový zaměstnanec z externího trhu práce může do společnosti přinést nové poznatky, procesy či nápady při řešení problematiky.

Pro účely této diplomové práce je dále důležité identifikovat současnou situaci na trhu práce, již se věnuje nadcházející kapitola.

3.1.2 Současná situace na trhu práce

Celková nezaměstnanost v České republice vzrostla k 30. září 2022 na 3,5 %, jejím důsledkem bylo snížení počtu pracovních míst na trhu práce. Volných pracovních míst v tomto období bylo 306 098, tedy o 6 229 méně, než tomu bylo v předcházejícím měsíci. Uchazečů o zaměstnání bylo 256 380, což znamená, že na jedno volné pracovní místo připadá 0,8 uchazeče (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2022).

V rámci komparace s minulými lety, kdy zaměstnanost stagnovala, byla naopak zaznamenána růstová tendence. Tato situace je důsledkem toho, že společnosti pod tlakem zvyšujících se nákladů a snižujícího se počtu zakázek omezují stavy svých zaměstnanců, aby tuto negativní situaci překonaly. Zhoršující se ekonomická krize pravděpodobně povede ke zvyšující se nezaměstnanosti i v následujících měsících. Jestliže se společnosti uchýlí ke snižování stavu zaměstnanců, jako první budou na řadě ti agenturní (externí), až po nich budou následovat zaměstnanci kmenoví (interní). Pravděpodobně ubude volných míst a zvýší se zájem o předčasný odchod do důchodu (Dufek, 2022).

Firmy nemohou se zvyšující se inflací konstantně zvyšovat mzdy svých zaměstnanců, neboť se potýkají s omezenými finančními možnostmi v době energetické krize. Zaměstnanci na druhé straně v současné době dávají spíše přednost jistotě v zaměstnání před vysokými nároky na mzdu. Koncem roku se pravděpodobně nezaměstnanost dostane na vyšší hodnoty než v roce 2020, za pandemické krize.

Nezaměstnanost nejvíce ovlivní budoucí vývoj cen energií a zahraniční poptávky, neboť jsou na ní tuzemské firmy závislé (Dufek, 2022).

3.2 Současné generace na trhu práce

Na současném trhu práce se střetávají různé generace. Řadí se k nim generace Baby boomers, X, Y a Z, přičemž tato diplomová práce se zaměřuje na poslední jmenovanou, tedy generaci Z. Pro pochopení charakteristických rysů této generace je důležité vymezit a charakterizovat také předchozí generace, které značně ovlivnily její současný vývoj.

Definice generací je velice komplikovaná a odborná literatura ji nevymezuje jednotně. Pojem generace je z biologického hlediska chápán Sakem (2017) jako časový úsek začínající narozením těch členů společnosti, kteří přišli na svět ve stejnou dobu, a končící narozením jejich potomků. Věkový generační rozdíl je dán dobou potřebnou k biologickému vývoji, která začíná narozením a končí biologickou reprodukcí, přičemž toto období trvá zpravidla dvacet let. Začátek a ukončení biologické reprodukce neovlivňuje jen biologická zralost, nýbrž také společenské faktory, které nepůsobí stejnou silou plošně na celou populaci.

Ze sociálního hlediska Janourek (2012, s. 94) generaci popisuje jako „...*seskupení spřízněných věkových skupin. Je to velká skupina lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných historických a kulturních podmínkách*“. Kociánová (2012, s. 107) uvádí, že „*zobecníme-li, různé generace mají svá specifika, jsou odlišné svými představami o životě, způsobem života, svým jednáním a představami o kariéře*“.

Pro účely a výzkum této diplomové práce se bude vycházet z McCrindlovy (2014) definice. Ten tvrdí, že biologický pohled na generaci jako na „*průměrný interval mezi časem narození rodiče až po narození potomka*“ je v současnosti irelevantní. Dnešní generace musí být definována spíše z pohledu sociologie než z pohledu biologie, neboť průměrný věk prvorodiček je v současnosti 31 let. Z tohoto důvodu definuje generaci jako seskupení lidí narozených v podobném časovém období (cca 15 let), kteří jsou srovnatelně staří, nachází se v podobné fázi života a byli ovlivněni určitým časovým obdobím (události, trendy a vývoj).

Nadcházející kapitoly se zaměřují okrajově na generace Baby boomers, X, Y, podrobně se pak věnuje generaci Z s ohledem na téma diplomové práce.

3.2.1 Baby boomers

Za generaci tzv. Baby boomers jsou považováni lidé narození v letech 1946 až 1964. Klíčovým faktorem formujícím tuto generaci je situace po druhé světové válce, specifická ekonomickým růstem, nízkou nezaměstnaností, technologickým pokrokem, zvyšováním svobody a relativním bezpečím. V tomto období byl zaznamenán velký nárůst populace, od něhož je také odvozen její název (McCrandle, 2014).

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádějí další rysy a pojmenování této generace, již se také přezdívá „*šťastná generace*“. Řada těchto jedinců pracuje i v důchodovém věku z důvodu finančního zajištění, radosti z práce, potřeby přátelství, jež nacházejí v pracovním prostředí, nebo je na druhé straně k práci motivuje strach z plného důchodu či neznámé zkušenosti. Baby boomers v zaměstnání oceňují možnost osobního růstu, být součástí týmu a potřebnost jejich práce. Neradi mění pracovní pozice a bývají věrní jedné společnosti. Odměňování chtějí být za svou pracovní morálku a dlouhé hodiny strávené v práci. Aktuálně v České republice tvoří tuto generaci 3 146 794 živě narozených dětí (viz přílohu č. 2).

Nástupci generace Baby boomers jsou jejich potomci, označovaní jako generace X. Té je věnována následující kapitola.

3.2.2 Generace X

Příslušníci generace X jsou lidé narození v rozmezí let 1965 až 1979 (McCrandle, 2014). V České republice známe tuto generaci také jako takzvané Husákovy děti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Podle Motýla (2014) jsou to lidé, kteří vyrostli v době finanční, společenské a rodinné nejistoty. V práci bývají loajální, ovšem někdy pasivní, oceňují jistoty a nevyhledávají změny. V zaměstnání přijímají přesčasy jako běžnou součást práce, kterou často staví před svou rodinu, a mnohdy se potýkají se syndromem vyhoření. Člen generace X při výběru dvou zaměstnání, kdy první bude mimo bydliště a druhé by nesouviselo se stěhováním, zvolí raději druhou možnost a zůstane v místě svého bydliště. Z toho vyplývá, že si váží jistot a neradi riskují. Nejsou schopni pracovat s technikou a technologiemi tak dobře jako mladší generace. Dětství příslušníků této generace ovlivnily začátky televize, videa a prvních počítačů.

Vítová (2013) upozorňuje, že v současnosti se musí generace X přizpůsobovat a učit se nové postupy či cizí jazyky, pokud si její členové chtějí udržet pracovní místa. Z tohoto důvodu mají členové této generace stále častěji zájem o jazykové kurzy, dálkové vysokoškolské studium a rekvalifikační kurzy.

Kubátová a Kukulková (2013) vyzdvihují u této generace její heterogenitu, která přispěla k rozvoji mezinárodní spolupráce a uvolnění pracovní atmosféry.

Podle Kotlera a Armstronga (2019) generace X dbá na životní prostředí a dobře přijímá sociálně odpovědné podniky. Přestože její členové velice touží po úspěchu a mívají sklony k materialismu, v osobním životě si cení více zážitků než majetku.

Generaci X tvoří v České republice 2 461 251 živě narozených dětí (viz přílohu č. 3).

Nástupci generace X jsou jejich potomci, kteří jsou označováni jako generace Y. Té je věnována následující kapitola.

3.2.3 Generace Y

Generaci Y tvoří lidé narození mezi roky 1980–1994. Tato generace má více názvů, jako například Mileniálové nebo Dot.com-generace (McCrindle, 2014). Na vymezení roku neexistuje jednotný názor, většina autorů uvádí generační rozpětí let 1980 až 1982 a zmiňuje další generační označení, jako Generation Next, Echo Boomers, iGeneration, Next Great Generation či Generation ME (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016).

Členové generace Y přišli na svět v období relativního míru a klidu. Během jejich dětství nedošlo k žádným tragickým událostem. V České republice se zrodila demokracie a byl potlačen komunismus. Teroristický útok, ke kterému došlo 11. září 2001 v USA, mohl tuto generaci ovlivnit, neboť nastala atmosféra neustálého ohrožení (Kubátová, Kukulková, 2013).

Kazdová (2012) uvádí jako charakteristické rysy členů generace Y především to, že jsou ambiciózní, nebojí se v práci nových výzev a požadují svobodu. V práci nehledají kolegy, ale přátele, jsou efektivní a flexibilní. Členové generace Y preferují zdravý životní styl, sport, relaxaci a věnují se svým koníčkům, přesto zvládají své povinnosti a přinášejí nové nápady či inovace. V zaměstnání touží po seberealizaci, chtějí vyjadřovat své názory a dosahovat co nejlepších pracovních výsledků. Často jim chybí dovednost delší dobu udržovat určitý výkon a dosáhnout předem stanovených cílů.

Na rozdíl od generace X kladou důraz na vyšší životní úroveň, sociální jistoty a osobní uplatnění. Nejvýrazněji se liší tím, že do popředí jejich zájmů se dostává osobní život a rodinné i partnerské vztahy, které by neměly být ovlivněny zaměstnáním.

McCrindle (2014) vyzdvihuje především jejich schopnost efektivního využívání času a prostředků. K tomu vyžadují moderní, technicky vybavené pracovní prostředí umožňující otevřenou komunikaci a neradi pracují přesčas. Díky tomu nemají problém řešit pracovní úkoly prostřednictvím počítače z domova, vlaku nebo kavárny. Vysoká digitální gramotnost je také jeden z charakteristických bodů, jež odlišují členy této generace od těch dřívějších. Hlavní zdroj informací generace Y představují sociální sítě, jako například Twitter, Facebook nebo LinkedIn.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) doplňují charakteristiku generace Y o schopnost jejich členů studovat více vysokých škol najednou. Cení si možnost dlouhodobého vzdělávání a následné nabývání zkušeností z různých oborů.

Matusiková (2014) popisuje jejich vztah k penězům. Nejsou pro ně, jako tomu bylo u generace X, hodnotou, ale prostředkem. Generace Y využívá různých hypoték, půjček a úvěrů, často také mění pracovní místa, pokud jsou výhodnější. Změny tedy představují běžnou součást jejich životů.

Generaci Y tvoří v České republice 1 984 757 živě narozených dětí (viz přílohu č. 4).

Nástupci generace Y jsou jejich potomci, kteří jsou označováni za generaci Z. Její podrobné charakteristice se věnuje příští kapitola.

3.2.4 Generace Z

Rozpětí příslušníků generace Z začíná rokem 1995 a končí v roce 2009. Co se týká stanovení přesného data, zde se mohou odborníci mírně lišit, někteří uvádí konečný rok 2010 (McCrindle, 2014). Tento rok pak představuje počátek utváření nové generace, nesoucí název generace Alfa. Generace Z tvoří v současné době přibližně 12 % pracovních sil. Nejstarší členové generace Z začali studovat roku 2013.

Příslušníky generace Z formovaly nejistá ekonomická situace, finanční krize, jakož i možnost globálního propojení díky vyspělým technologiím (McCrindle, 2014). V České republice se na formování generace Z podle Bejtkovského (2016) podílely především tyto události: 2001 – teroristický útok v New Yorku; 2004 – vstup České republiky

do Evropské unie; 2008 – světová finanční krize; 2013 – zrod Islámského státu; 2014 – migrační vlna; 2016 – projednávání Brexitu.

Generace Z vyrůstá v rychle se měnících podmínkách, neboť velikost celosvětové populace se od roku 1966 téměř zdvojnásobila a dochází k podstatnému stárnutí obyvatelstva. V důsledku toho bude generace Z začínat svoji kariéru v době značného stárnutí populace, což znamená, že příslušníci této generace budou patrně déle pracovat a stráví kratší dobu v důchodu (McCrindle, 2014).

Generace Z je zvyklá používat technologie od útlého dětství, ty tudíž tvoří významnou součást jejich životů. Je to první generace, která je plně globální, především v technologiích, kultuře, módě, jídle, muzice, umění, online zábavě, sociálních trendech a komunikaci. Tato generace je vystavena obrovskému množství informací, proto si raději pustí stručné video shrnující určitý problém namísto čtení dlouhých článků. Vzhledem k informačnímu přehlcení komunikují i přes jazykové bariéry prostřednictvím různých zkratk, obrázků, log, značek, fráží, hesel a vlastního slangu (McCrindle, 2014).

Co se týká sociálních sítí, které generace Z využívá již od útlého věku, Anderson a Auxier (2021) na základě své studie uvádí, že devět z deseti členů generace Z navštěvuje YouTube (95 %), tři čtvrtiny mají profil na Facebooku (70 %), na Instagramu (71 %) či Snapchatu (65 %) a polovina má profil na TikToku (48 %). Mezi další užívané sociální sítě se řadí Twitter (42 %), Reddit (36 %), Pinterest (32 %), pracovní-sociální síť LinkedIn (30 %), WhatsApp (24 %), nejméně navštěvovanou sociální sítí je Nextdoor (5 %). Bencsik, Horváth-Csikós a Juhász (2016) zdůrazňují, že sociální sítě jsou pro ně hlavní platformou, jejímž prostřednictvím jsou neustále online, nepřetržitě spolu komunikují a jakákoliv jiná forma komunikace a socializace je pro ně obtížná.

Příslušníci generace Z podle McCrindla (2014) imponují velkou materiálovou zajištěností, jsou nejvíce technologicky zaměřeni, globálně propojeni a vzdělaní ze všech generací. Důraz je kladen na všeobecnou vzdělanost, která následně ovlivňuje jejich pracovní život.

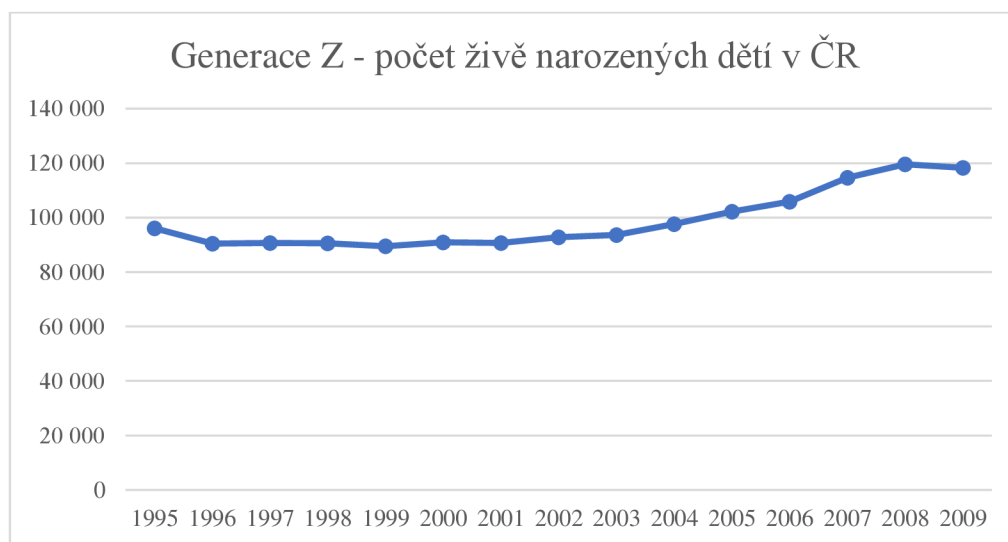
Maurer (2016) vidí velkou změnu v chování generace Z při uzavírání pracovního poměru. Šance pro úspěšné uzavření pracovního poměru s čerstvým středoškolským absolventem generace Z se o 60 % zvyšuje, pokud mu bude nabídnuta možnost vzdělávání ve svém oboru zdarma, neboť se na rozdíl od předchozích generací touží vyhnout studentským půjčkám. Generace Z je specifická chutí k podnikání. Výrazná většina

absolventů generace Z by raději začala podnikat, než by se stala zaměstnancem. Důvodem je touha být svým pánem a zanechat po sobě odkaz. Tato skutečnost může pro zaměstnavatele představovat nevýhodu i příležitost: nevýhodu v tom smyslu, že samostatní podnikatelé zvyšují konkurenci a příležitosti, jelikož prvky vlastního podnikání mohou zavést do firemní kultury, a nalákat tak příslušníky této generace. Lidé generace Z často měnívali své názory na úspěch a nemívají potřebu být v zaměstnání svázáni velkou společností. Raději si vyberou menší firmu, která jim poskytne prostor pro jejich kreativitu, osobní rozvoj, svobodu a dostatek volného času pro osobní život.

Francis a Hoefel (2018) se zaměřují na přístup generace Z k financím. Členové této generace se zajímají jak o své vlastní výdaje, tak i o výdaje určené na domácnost. Bývají velice opatrní na to, za co utrácejí. Před koupí čtou recenze na internetu, produkt si chtějí nejdříve vyzkoušet a vždy vyvíjí snahu k nalezení nejvýhodnější internetové nabídky. Pro členy generace Z bývají důležité úspory, proto upřednostňují spíše stabilitu v zaměstnání než vysoký plat.

V následujícím grafu č. 1 jsou zobrazena data získaná z ČSÚ, jež zaznamenávají vývoj porodnosti v letech 1995–2009. Generaci Z tvoří v České republice 1 483 558 živě narozených dětí. Do roku 2003 byl vývoj křivky konstantní, poté se porodnost začala zvyšovat a svého vrcholu dosáhla roku 2008, kdy se narodilo 119 570 živých dětí.

Graf 1: Generace Z – počet živě narozených dětí v ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)

Každá z generací je svým přístupem – ať už k práci, rodině či například k financím – jedinečná. Nejpodstatnějšími generačními rozdíly se zabývá následující kapitola,

kteřá obsahuje tabulku umožňující přehledné porovnání chování generací zmíněných v předchozích kapitolách.

3.2.5 Generační rozdíly

Každá generace má jiné preference, motivují ji jiné faktory a jinak pohlíží jak na pracovní život, tak na ten soukromý či sociální. Z toho vyplývá, že se personalisté musí zaměřit na požadavky potenciálních zaměstnanců příslušné generace a soustředit se na diverzitu svých pracovních nabídek. Například příslušníka generace Z zaujmou jiné pracovní benefity než člověka patřícího ke generaci Baby boomers. Pro úspěšné vyhledávání zaměstnanců příslušných generací je důležité, aby personalista věděl, jaké jsou rozdíly v jejich chování, a díky tomu dokázal přizpůsobit nabídku zaměstnání.

Generační rozdíly nepředstavují pro společnosti překážku. Kultura společnosti a multigenerační pracovní prostředí na sobě úzce závisí. Pokud si společnost nezakládá na zaměstnávání lidí všech generací na trhu práce, celá organizace může utrpět velké škody. Úspěšná společnost se zaměřuje na zapojení zaměstnanců všech generací, neboť každá generace vidí daný problém jinak a společně mohou mít nejlepší možné nápady. Je tedy důležité, aby každá společnost vytvářela prostředí bez předsudků vůči určitým generacím a zajistila, aby různé generace na pracovišti našly vzájemné porozumění (Grubb, 2016).

Urick (2016) dodává, že pro to, aby si generace na pracovišti navzájem porozuměly, jsou klíčové vzdělávací akce. Co se týká výkonu zaměstnanců a organizace, je důležité, aby si všichni zaměstnanci mohli odnést a aplikovat potřebný obsah ze vzdělávacích akcí bez ohledu na svou generaci. Může se totiž stát, že jeden přístup ke vzdělávání není ideální pro zaměstnance všech generací, neboť jak je možné vysledovat z tabulky č. 2, mezigeneračních rozdílů může být celá řada.

Tabulka č. 2 zachycuje hlavní generační rozdíly, jako jsou věk, motivace, hodnocení výkonnosti, učení se, rozvoj, řízení konfliktů, podíly zaměstnanců na trhu práce, průměrná hrubá mzda na osobu v ČR a medián mezd na osobu v ČR.

Průměr tvoří součet všech hodnot, které jsou nadále vyděleny jejich počtem. Medián je prostřední hodnotou, což znamená, že polovina veškerých hodnot je vyšší než medián a druhá polovina veškerých hodnot je nižší než medián. Výhodou mediánu je, že netrpí problémy, jestliže se v hodnotovém souboru vyskytují extrémny. Medián mezd u generace Z činí 25 240 Kč. Jedná se o nejnižší medián ze všech generací a důvodem

je nízký věk příslušníků dané generace. Do výpočtu vstupují především nástupní mzdy, zatímco u ostatních generací vstupují do výpočtu mzdy, jež jsou s přihlédnutím k jejich vyššímu věku a mnohaletým zkušenostem navýšeny o příplatky (ČSÚ, 2020).

Data v tabulce týkající se podílů zaměstnanců na trhu, mzdy a mediány se vztahují pouze na Českou republiku.

Tabulka 2: Generační rozdíly

	Baby boomers	Generace X	Generace Y	Generace Z
Období	1946–1964	1965–1979	1980–1994	1995–2009
Motivace	Fixní pracovní místo, nové zkušenosti, možnost kariérního růstu	Postavení, materialismus	Svoboda pohybu, seberealizace, možnost rozhodovat	Okamžitá odměna, svoboda, žádné závazky
Hodnocení výkonnosti	Korektnost, skutečnost podložená fakty, odpracované hodiny	Orientace na budoucnost, účast v podnikovém dění, stanovení cílů, plánování kariéry	Orientace na budoucnost, diskuse, přímá zpětná vazba	Absence vlastních limitů, sebevědomí, hodnoty vůči sobě samému jsou zkrácené
Učení se a rozvoj	Tradiční vzdělávání, zkušenosti	Flexibilita, kratší doba učení, interakce, školení	Rychlost a individualita vzdělávání založená na IT	Podle zájmu, neformální učení pomocí IT
Řízení konfliktů	Řešení či únik	Kompromis	Opozice	Konflikt či agresivní reakce
Podíly zaměstnanců na trhu práce v %	19,91 %	43,93 %	31,49 %	4,67 %
Průměrná hrubá mzda na osobu	38 168 Kč	39 949 Kč	38 135 Kč	26 163 Kč
Medián mezd na osobu	32 786 Kč	33 735 Kč	34 065 Kč	25 140 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle McCrindla (2014); Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016); ČSÚ (2022); Motýla (2014); Maurera (2016) a Matusíkové (2014)

3.3 Faktory ovlivňující generaci Z při vyhledávání zaměstnání

Současné společnosti se často potýkají s problémem týkajícím se vyhledávání zaměstnanců generace Z, s níž nemají žádné předešlé zkušenosti. Následující kapitola se na základě tohoto faktu zabývá otázkou, jak správně generaci Z oslovit, jaká má tato generace očekávání a jaké jsou nejvýznamnější faktory, které mohou mít velký význam při výběru jejich budoucího zaměstnavatele. Těchto faktorů by si měla být společnost

při hledání zaměstnanců vědoma, aby bylo vyhledávání zaměstnanců generace Z maximálně efektivní.

3.3.1 Správné oslovení generace Z

Podle průzkumu provedeného Maurerem (2016) 82 % respondentů generace Z uvádí, že chtějí být zaměstnavateli kontaktováni ohledně pracovních příležitostí. Dalších 38 % uvedlo, že již tento typ nabídky obdrželi. Personální zaměstnanci by měli brát ohled na přizpůsobení pracovní nabídky profilu kandidáta, neboť 58 % respondentů uvedlo, že je obtěžují zjevné univerzální pracovní nabídky, které nejsou v souladu s tím, co mohou na trhu práce nabídnout. „*Pochopení toho, jaký obsah pracovní nabídky rezonuje s talentem, je klíčové pro to, aby personalista dokázal úspěšně navázat kontakt s osloveným kandidátem.*“

Bencsik , Horváth-Csikós a Juhász (2016) poukazují především na to, že v zaměstnání má generace Z velké obavy z nevyužití svého potenciálu, nedostatku rozvojových příležitostí, nedosahování kariérních cílů a jednotvárné pracovní náplně. V zaměstnání mají touhu být sami sebou a být kreativní, a jestliže by jim tato příležitost nebyla poskytnuta, budou hledat nové pracovní příležitosti. Příslušníci generace Z jsou při hledání zaměstnání pesimističtější než předchozí generace. Obávají se především nezaměstnanosti a nerozvíjení svého potenciálu či talentu. Všechny tyto aspekty by měly být zohledněny pro správné oslovení a nabídnutí pracovního místa členovi generace Z.

3.3.2 Naplnění pracovních preferencí generace Z

Dömeová, Havlíček, Hlavatý (2018) upozorňuje na to, že pracovním preferencím generace Z je nutné porozumět velice detailně, aby byl například vybrán odpovídající komunikační kanál pro oslovení potenciálních zaměstnanců. Z hlediska pracovních preferencí jsou členové generace Z typičtí intenzivním užíváním online komunikačních prostředků, v důsledku čehož se omezuje prostor pro osobní, verbální komunikaci. Ovšem na druhé straně mladí lidé považují na pracovišti komunikaci „face to face“ za důležitý základ vytvářející pozitivní pracovní prostředí. Tento výrok potvrzuje výzkum společnosti Randstad Czech Republic (2020), z něhož vyplývá, že 53 % příslušníků generace Z dává přednost osobní komunikaci před prostředky, jako jsou videokonference nebo elektronická pošta.

V pracovním prostředí si zaměstnanci patřící ke generaci Z váží důvěry, respektu a vzájemné pokory mezi blízkými kolegy. Dále se chtějí účastnit podnikového dění, prosazovat své nápady a chtějí mít možnost organizovat si svoji práci. Co se týká pracovní doby, zde požadují vysokou flexibilitu a svobodu (Dömeová, Havlíček, Hlavatý, 2018). V pracovním kolektivu upřednostňují diverzitu, pokud se jedná o rasu, pohlaví, identitu či orientaci spolupracovníků (Headstart app, 2022).

Při nástupu do prvního zaměstnání si mladá generace uvědomuje nedostatečné množství dovedností a zkušeností získaných při vysokoškolském studiu, a tudíž ze strany zaměstnavatele očekávají nabídku možnosti účastnit se dalšího vzdělávání. Další studium preferují například ve formě školení pro úzkou specializaci, odborné stáže či jazykové kurzy (McCrindle, 2014).

V začátku svého zaměstnání chtějí mít k dispozici profesně vzdělanou a zkušenější osobu, která jim poskytne odborné rady (Dömeová, Havlíček, Hlavatý, 2018). Toto tvrzení také podporuje studie společnosti Randstad Czech Republic (2020), která prokazuje, že 18 % členů generace Z při výkonu svého zaměstnání vyhledává benefity osobního školení, což je výrazně více než u ostatních generací (14 % generace Y, 9 % generace X a 6 % generace Baby boomers). Společnost by tedy měla projevit ochotu do jejich vzdělávání dále investovat a nabídnout dobré mentorské programy (Headstart app, 2022).

Členové generace Z chtějí pracovat v zaměstnání, na které se připravovali během svého studia. Preferují být zaměstnání v malé firmě nebo organizaci, kde předpokládají přátelské vazby mezi kolegy a příjemné pracovní prostředí. Avšak uznávají, že ve velkém podniku jim bude poskytnuta lepší odborná příprava a možnost kariérního růstu (Dömeová, Havlíček, Hlavatý, 2018).

Schawbel (2014) uvádí tři nejpodstatnější pracovní preference generace Z, jimiž jsou možnosti kariérního růstu, přívětivé platové ohodnocení a smysluplná práce. Kubátová a Kukulková (2013) po provedení studie došla ke stejným závěrům, kdy respondenti uvedli tytéž preference. Změna se týká pouze pořadí důležitosti, tudíž přívětivé platové ohodnocení, smysluplná práce a možnosti kariérního růstu.

Podle výzkumu společnosti Randstad Czech Republic (2020) jsou nejdůležitějšími pracovními preferencemi generace Z zaměstnanecké benefity a výše mzdy. Dále se mezi důležitými aspekty umístily příjemné pracovní prostředí, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, jistota v zaměstnání a jako poslední příležitosti ke kariérnímu růstu.

Společnost ManpowerGroup (2020) se zaměřuje na pracovní preference generace Z v závislosti na pohlaví jejích příslušníků. Ve výsledcích svého výzkumu uvádí, že členové generace Z jsou velmi ambiciózní a mají touhu po úspěšné kariéře i penězích. Podle výzkumu mají ženy a muži odlišná pracovní očekávání. Ženy upřednostňují vyšší mzdu dvakrát častěji než svou následující prioritu, kterou je rozvoj dovedností. Na druhé straně muži považují kariéru a dovednosti za stejně důležité aspekty jako výše mzdy.

Z předchozích skutečností vyplývá, že pro úspěšné vyhledávání zaměstnanců generace Z a jejich zaujetí by měli personální pracovníci již při oslovení kandidátů tvořit personalizované inzeráty a nabízet uchazečům benefity, které jsou ve shodě s jejich pracovními preferencemi.

3.4 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se věnuje charakteristice řízení lidských zdrojů. Dále se podrobněji zaměřuje na lidské zdroje, jejich úkoly, personální činnosti, koncepce i vývojové etapy personální práce a v závěru na zabezpečení personálních činností.

Nejnovější koncepci personální práce představuje řízení lidských zdrojů, které vzniklo v rozvinutém zahraničí v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů je centrem řízení společnosti a jeho nejdůležitější složkou. Do popředí se dostává význam člověka v organizaci a lidské práce jako nejvýznamnějšího výrobního vstupu (Koubek, 2015).

Koncepce řízení lidských zdrojů se od koncepce personálního řízení liší zejména:

- ve strategickém přístupu k personální práci a ostatním personálním činnostem (zaměření na dlouhodobé důsledky rozhodnutí týkajících se personální práce),
- v orientaci na vnější faktory efektivního fungování a formování pracovní síly společnosti (zájem o vývoj populace, trh práce, životní prostředí apod.),
- v tom, že personální práci nevykonávají jen odborní personalisté, ale stává se prvkem každodenních činností všech vedoucích zaměstnanců (Koubek, 2015).

Podle Armstronga a Taylora (2015) se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co se týká zaměstnávání a řízení lidí ve společnosti. Zastřešuje činnosti ve společnosti související se strategickým řízením lidských zdrojů, s řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, se společenskou odpovědností společnosti, s rozvojem, se zabezpečováním lidských zdrojů (plánování, vyhledávání a výběr zaměstnanců), s řízením pracovních výkonů, odměňováním

zaměstnanců, se vzděláváním a s rozvojem zaměstnanců, se zaměstnaneckými vztahy na pracovišti, s péčí o zaměstnance a poskytováním služeb či benefitů pro zaměstnance. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je získání, rozvíjení, a především udržení zaměstnanců s dostatečnou kvalifikací, loajalitou a motivací.

Kociánová (2012) uvádí, že v moderně řízených společnostech představuje řízení lidských zdrojů páteř celých společností. Jeho cílem je optimální využití lidského potenciálu a investic do něj vložených. V neposlední řadě je jeho úkolem vytváření předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, motivování zaměstnanců k rozvoji a napomáhání k jejich identifikaci s cíli společnosti. Práce s lidmi a řízení lidských zdrojů, které je významnou součástí řízení společnosti a vychází z jeho strategie, zahrnuje všechny pracovní činnosti lidí. Povinností řízení lidských zdrojů jsou aktivity zajišťované liniovými vedoucími zaměstnanci a personalisty.

3.4.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou považovány za to nejcennější, co společnost vlastní. Představují specifický celek v rámci společnosti, který se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením svých zaměstnanců jako celku. Zaměstnanci společnosti pracují a přispívají k dosažení stanovených cílů společnosti díky individuální i kolektivní práci nejvyšším dílem (Armstrong, Taylor, 2015).

Lidské zdroje jsou oblast, která se vyvinula z personalistiky, neboť neustálý konkurenční tlak jiných organizací a firem vedl k tomu, aby se společnosti strategicky a dlouhodobě věnovaly oblasti rozvoje svých zaměstnanců. Organizace si tak uvědomily, že nahrazení současných zaměstnanců je velmi složité a v celé řadě firem se stávají podstatnou, a mnohdy i jedinou konkurenční výhodou (Kalnický, 2012).

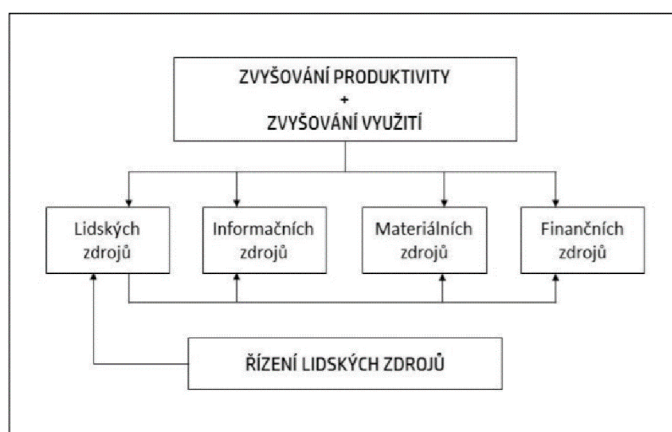
Armstrong a Taylor (2020) dodávají, že lidské zdroje jsou tvořeny schopnostmi, znalostmi a dovednostmi jedinců, již vytvářejí hodnotu společnosti. Lidé se sami mohou rozhodnout, do jaké míry se zapojí do výkonu své role, jaké množství úsilí, motivace a schopností jsou schopni vložit do výkonu pracovní činnosti. Lidský kapitál má tedy významnou funkci ovlivňující úspěch, či neúspěch společnosti.

3.4.2 Úkoly lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má v nejšířším pojetí za úkol zajistit ve společnosti takové podmínky, aby byla konkurenceschopná, výkonná, a aby se její výkonnost stále zvyšovala (Armstrong, Taylor, 2015). Aby byl tento stav udržitelný, řízení lidských zdrojů musí zajistit potřebný, nenahraditelný lidský kapitál a neustále zlepšovat jeho schopnosti, jelikož lidský kapitál představuje základ obstarávající všechny ostatní kapitály. Největší důraz při obstarávání lidského kapitálu se klade na jeho kvalitu (Koubek, 2015).

Následující schéma č. 1 zachycuje vztahy mezi zdroji, kterými společnost disponuje. Zobrazuje, jak tyto vztahy fungují, a výsledkem jejich vzájemných vztahů je pochopení důležitosti řízení lidských zdrojů, jelikož právě ony ovlivňují všechny ostatní zdroje ve společnosti.

Schéma 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015)

Dále se podle Koubka (2015) dají hlavní úkoly řízení lidských zdrojů definovat následovně:

- zařazení správného člověka na správné místo,
- ideální formování týmů, efektivní styl vedení, zdravé lidské vztahy,
- personální i sociální rozvoj zaměstnanců v organizaci,
- dodržování veškerých právních náležitostí.

Podnikové preference určující úkoly řízení lidských zdrojů jsou stanoveny v závislosti na velikosti společnosti, managementu, struktuře společnosti a na odvětví, v němž působí (Koubek, 2015).

Úkoly řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako proaktivní nebo reaktivní: proaktivní, jestliže se nachází v roli iniciátorů (například realizace teambuildingů¹), reaktivní, reagují-li na požadavky a podněty (například při řešení konfliktů na pracovišti). Cílem je také podpora strategických cílů společnosti pomocí vytváření, uplatňování a ztotožnění strategií lidských zdrojů se strategií společnosti. Dalším cílem může být i uplatňování etického přístupu při vedení lidí a zabezpečení kvalifikovaných a talentovaných zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Šikýř (2014) definuje úkoly řízení lidských zdrojů jako plánování lidských zdrojů, analýzu a vytváření pracovních míst, obsazování nově vytvořených nebo volných pracovních míst, což zahrnuje vyhledávání, výběr, adaptaci, řízení pracovního výkonu, odměňování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, péči o ně, a nakonec užívání informačního personálního systému. Stanovených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů se dosahuje především personální činností.

3.4.3 Personální činnosti

Ve středních a velkých společnostech zodpovídá za personální činnosti personální oddělení, v malých společnostech může zodpovědnost nést majitel, případně jím pověřená osoba, avšak vždy je důležité personální činnosti pravidelně a průběžně vykonávat. Personální proces je považován za neustále se opakující řetězec činností (Armstrong, Taylor, 2015).

Požadavkem kladeným na personalisty je nutnost mít přehled o tom, jaké jsou aktuální potřeby společnosti, a zároveň brát ohled na potřeby zaměstnanců. Tyto dva požadavky má za úkol personalista uspokojit v rámci finančních zdrojů poskytnutých společností. Personální činnosti musí nutně vycházet ze strategie společnosti, být v souladu se stanovenými vizemi a misemi společnosti. Personalista, jako nezbytná součást společnosti, musí mít povědomí o vlivech působících na společnost. Může se jednat o vlivy vnější, jako jsou konkurence, demografické či legislativní změny, anebo vlivy vnitřní: formální i neformální vztahy a jiné (Armstrong, Taylor, 2015).

¹ Teambuilding – složen z anglických slov team (tým), building (budování). Je to jedna ze vzdělávacích metod mimo pracoviště. Jedná se o zážitkové vzdělávání zaměřené na tvorbu nebo rozvoj týmu (Chrobák, 2015).

System personálních činností je určen k realizování úkolů lidských zdrojů. Tento systém umožňuje společnosti systematické získávání, využívání a rozvíjení motivovaných a schopných lidí k provádění sjednané práce. Dobře motivovaní zaměstnanci dosahují požadovaných výkonů, jež jsou vyžadovány vedením společnosti. Podle Šikýře (2016) systém personálních činností obsahuje činnosti znázorněné v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Systém personálních činností

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definování pracovních úkolů (a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce) a jejich seskupování do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracování popisů a specifikací pracovních míst v organizaci.
Plánování lidských zdrojů	Plánování potřeby, pokrytí potřeby a personálního rozvoje zaměstnanců; zpracování plánů personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazování nově vytvořených nebo uvolněných pracovních míst v organizaci; získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějších uchazečů, přijímání vybraných uchazečů, adaptace přijatých uchazečů.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňování a podněcování zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Oceňování skutečného výkonu zaměstnanců a stimulování zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu.

Zdroj: Šikýř (2016)

Obdobné členění personálních činností uvádějí Dvořáková (2012) a Koubek (2015). Jediný rozdíl spočívá v tom, že Dvořáková (2012) přidávají ještě další bod, který v Koubkově definici personálních činností nenajdeme. Tento bod představují bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

3.4.4 Koncepce a vývojové etapy personální práce

Přístup společnosti k vedení a řízení lidí souvisí s volbou koncepce personální práce. V odborné literatuře se lze setkat s několika rozdílnými koncepcemi. Ty rovněž představují vývojové etapy personálních činností. Jedná se o:

- personální administrativu,
- personální řízení,

- řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016).

Každá z vývojových etap nahlíží jinak na význam personální práce a lidí za účelem dosažení úspěchu. Tyto pohledy se lišily v důsledku měnící se ekonomiky a podmínek světových trhů, rozvoje komunikačních a informačních technologií či odstraňování bariér pro volný obchod. Všechny vývojové koncepce se dodnes ve společnostech uplatňují v různých podobách. Volba koncepce závisí na velikosti společnosti, její činnosti, struktuře, strategii, kvalifikaci zaměstnanců, technické vyspělosti apod. (Šikýř, 2016).

V následující tabulce č. 4. jsou zobrazeny koncepce a etapy personálních činností. Tabulka zachycuje období daných etap a jejich pohled na význam lidí i personální práce ve společnosti.

Tabulka 4: Koncepce a vývojové etapy personálních činností

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

Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýře (2016)

Koncepce **personální administrativa** byla ovlivněna klasickými přístupy řízení společnosti. Lidé byli odměňováni úkolovou mzdou a cílem bylo dosáhnout co nejvyšší produktivity práce s nejnižšími náklady (zaměstnávání nekvalifikovaných lidí). V řízení společnosti byla personalistika pasivní činností.

Koncepce **personální řízení** je spojena s vývojem průmyslu v podmínkách zvyšující se konkurence a měnících se zákaznických potřeb. Lidé začali být vnímáni jako konkurenční výhoda. Úspěch společnosti vyžadoval motivované a kvalifikované zaměstnance a jako důsledek se z personální práce stala skutečná profese s rozsáhlou odpovědností a pravomocemi.

Koncepce **řízení lidských zdrojů** byla formována radikálními změnami v podmínkách pro podnikání a hospodařením na světových trzích. Dlouhodobý úspěch společnosti závisel na schopných, motivovaných lidech, kteří byli systematicky připravováni na změny. Personální práce se stala v řízení společnosti nejdůležitější činností (Šikýř, 2016).

3.4.5 Zabezpečení personálních činností

Zásadní podíl na správném fungování společnosti a na její konkurenceschopnosti má efektivní personální řízení. Proto je důležité, aby odpovědnost za personální řízení měli kvalifikovaní a schopní zaměstnanci, kteří rozumí prostředí společnosti, konkurenčním tlakům, klíčovým činnostem a procesům, kultuře společnosti, tomu, jak personální politika může ovlivnit výkon týmu, strategickému řízení, efektivnosti organizace, konzultování, poskytování služeb a mají zájem o osobní odborný rozvoj (Armstrong, Taylor, 2020).

Personální činnosti jsou zařazovány do celkového procesu řízení jako neopomenutelná součást, za kterou odpovídají vedoucí zaměstnanci a personalisté. Podle Kalnického (2012) ve společnosti nese odpovědnost za personální řízení:

- **top management** (odpovídá za naplňování dlouhodobých personálních cílů),
- **nižší a střední management** (provádí především praktické personální řízení tak, že řídí přímo jednotlivé zaměstnance, se kterými i spolupracují, ovlivňují také jejich jednání, motivaci a podílejí se na základních personálních činnostech, jako jsou vyhledávání, výběr, vzdělávání, odměňování či hodnocení zaměstnanců),
- **personální útvary** (poskytují servis pro požadavky společnosti).

Šikýř (2016) a Dvořáková (2012) obohacují rozdělení týkající se odpovědnosti z oblasti personálních služeb o outsourcing, kdy se může odpovědnost přenést na externí subjekty. Outsourcing představuje využití cizích zdrojů k zajištění vybraných činností, jež byly až doposud zajišťovány z vlastních zdrojů společnosti. K nejčastěji převáděným personálním činnostem na externí subjekty se řadí například zpracování mezd, správa personálního informačního systému, hodnocení zaměstnanců, jejich koučování či systém vzdělávání atd.

Pro účely vypracování této diplomové práce jsou další kapitoly zaměřeny na konkrétní personální činnost, a to vyhledávání zaměstnanců ve společnosti.

3.5 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti

Tato kapitola se zaměřuje na charakteristiku vyhledávání zaměstnanců ve společnosti. Dále se v podkapitolách věnuje procesu vyhledávání zaměstnanců a metodám vyhledávání zaměstnanců.

Vyhledávání zaměstnanců je prvním krokem k úspěšnému obsazení volných pracovních míst. „*Účelem vyhledávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.) a jednak podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). Podstatou je navázání komunikace mezi poptávajícím práci (zaměstnavatelem) a nabízejícím práci (potenciální uchazeči o zaměstnání)*“ (Šikýř, 2016). Koubek (2015) definuje vyhledávání zaměstnanců obdobným způsobem.

Kotler et al. (2016) popisují vyhledávání zaměstnanců jako dvoustranný proces. Na jedné straně stojí společnost neboli zaměstnavatel, který se pokouší o vyhledání ideálního zaměstnance. Tento „*ideální*“ zaměstnanec na druhé straně se pokouší najít vhodné zaměstnání. Z tohoto důvodu není možné, aby si zaměstnavatel stanovil podmínky, jež jsou výhodné pouze pro něj. Je nezbytné, aby volné pracovní místo bylo lákavé také pro uchazeče, a vyhledávání zaměstnanců tak mohlo být efektivní.

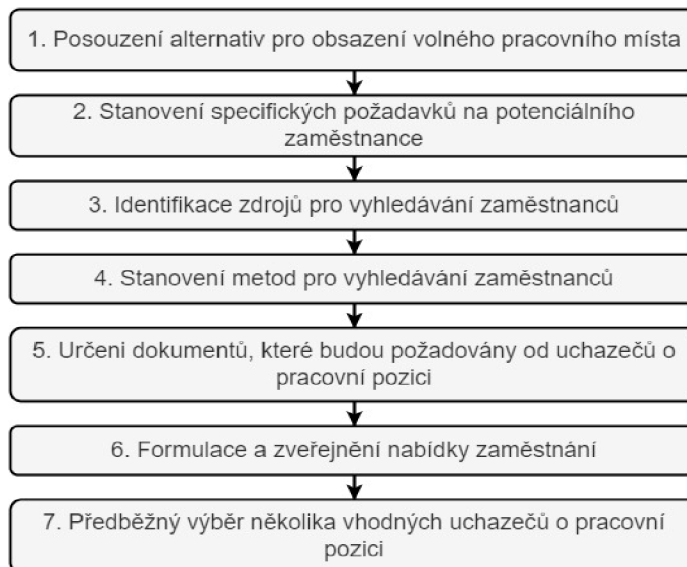
Podle Itani (2017) je hlavním cílem vyhledávání zaměstnanců rozpoznání a získávání vhodných pracovních zdrojů, informování potenciálních uchazečů o volných pracovních místech ve společnosti, nabízení nových pracovních míst, jednání s potenciálními uchazeči, získání dostatečných informací o uchazečích a organizační a administrativní zajištění těchto činností. Shahla et al. (2021) uvádí, že vyhledávání a posléze nábor zaměstnanců je hlavní funkcí personálního oddělení a zajišťuje konkurenceschopnost i strategickou výhodu společnosti.

3.5.1 Proces vyhledávání zaměstnanců

Proces vyhledávání zaměstnanců vznikne navázáním komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Účelem navázání tohoto kontaktu je informování uchazeče o pracovních podmínkách a požadavcích na pracovní pozici (Šikýř, 2016).

Šikýř (2016) se při dělení procesu vyhledávání zaměstnanců zaměřuje na sedm kroků, které předchází samotnému výběru zaměstnanců (viz schéma č. 2).

Schéma 2: Proces vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýře (2016)

Armstrong, Taylor (2015) zahrnují do postupu vyhledávání potenciálních zaměstnanců rozhodování o tom, kteří uchazeči by na základě firemních požadavků měli být přijati do zaměstnání. Vyhledávání zaměstnanců může být velice nákladné, především pokud se jedná o manažerské pozice. Proto je třeba mít přesně naplánovaný postup vyhledávání zaměstnanců, jenž se dělí na následující kroky:

1. definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance.

Pro potřeby vypracování praktické části této diplomové práce bude využito dělení podle Šikýře (2016). V následujících bodech bude podrobněji popsán proces vyhledávání zaměstnanců.

3.5.1.1 Posouzení alternativ pro obsazení volného pracovního místa

Jestliže vznikne nové pracovní místo v souvislosti s naplánovaným odchodem zaměstnance například do důchodu nebo na mateřskou/rodičovskou dovolenou, je vhodné nejprve uvážit alternativy pro obsazení tohoto pracovního místa. Jedná se například o:

- *dočasné neobsazení pracovního místa,*
- *zrušení pracovního místa,*
- *sloučení s jiným pracovním místem* (Šikýř, 2016).

Další možnost představuje změna pracovněprávního vztahu z obvyklého pracovního poměru na dobu neurčitou na pracovní poměr sjednaný na dobu určitou, pracovní poměr se zkrácenou pracovní dobou, dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti. Volné pracovní místo je dále možné obsadit agenturním zaměstnancem či dodavatelským způsobem (například na základě uzavření smlouvy o zprostředkování) (Šikýř, 2016).

3.5.1.2 Stanovení specifických požadavků na potenciálního zaměstnance

Požadavky na potenciální zaměstnance se stanoví pomocí popisu a specifikace uvolněného pracovního místa. Koubek (2015) je rozděluje podle důležitosti na:

- **nezbytné požadavky** (pro výkon dané práce jsou nezbytně nutné a zahrnují také předpoklady pro výkon této práce, stanovené podle zvláštního právního předpisu [například dosažené vzdělání]),
- **žádoucí požadavky** (k výkonu dané práce nejsou nezbytné, avšak přispívají k lepšímu výkonu zaměstnance [například dosažená praxe],
- **vítané požadavky** (pro výkon práce nejsou nezbytně nutné, avšak dokážou zvýšit využitelnost zaměstnance ve společnosti [například znalost cizího jazyka]),
- **okrajové požadavky** (k výkonu práce nejsou nutné a lze je zajistit jiným způsobem).

V pracovní nabídce bývá běžné uvádění všech nezbytných požadavků, vybraných požadavků žadoucích a případně i vítaných. Při předběžném výběru několika potenciálních zaměstnanců rozhodují nezbytné požadavky a při výběru nejvhodnějšího z uchazečů rozhodují nezbytné, vítané, žadoucí i okrajové požadavky (Šikýř, 2016).

Armstrong, Taylor (2015) doplňují, že specifikace požadavků na zaměstnance zahrnuje především znalosti, dovednosti a schopnosti, chování, odbornou přípravu či výcvik

a další specifické či zvláštní požadavky (například měnící se místo výkonu práce, pracovní cesty či zvláštní pracovní režim). Tyto informace jsou poté zveřejněny a umožňují oslovit uchazeče i posoudit jejich způsobilost prostřednictvím výběrových pohovorů, popřípadě testů.

V praxi je důležité nepřehánět stanovené požadavky na potenciální zaměstnance. Při příliš vysokých požadavcích mohou nastat problémy s přilákáním vhodných uchazečů. Případně může docházet k nespokojenosti vybraných uchazečů při zjištění, že jejich talent nebude ve společnosti plně využit. Stanovení příliš nízkých požadavků může představovat také velký problém, avšak k tomu nedochází tak často (Armstrong, Taylor, 2014).

3.5.1.3 Identifikace zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců

Nově vzniklé pracovní místo lze obsadit z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Mezi vnější zdroje vyhledávání zaměstnanců se řadí trh práce, lidé z jiných společností, absolventi či studenti, zaměstnanci po mateřské/rodičovské dovolené, ženy v domácnosti, důchodci nebo lidské zdroje ze zahraničí apod. Vnitřní zdroje vyhledávání zaměstnanců tvoří současní zaměstnanci společnosti, kteří mění pracovní místo například v důsledku organizačních změn, jsou připraveni vykonávat náročnější pracovní činnost, chtějí změnit práci apod.

3.5.1.4 Stanovení metod pro vyhledávání zaměstnanců

Za účelem vypracování této diplomové práce byla tomuto tématu na základě její důležitosti věnována samostatná kapitola č. 3.5.2.

3.5.1.5 Určení dokumentů, které budou požadovány od uchazečů o pracovní pozici

Dokumenty požadované od potenciálních zaměstnanců by měly obsahovat důležité údaje o jejich schopnostech a způsobilosti k vykonávání požadované práce. Tyto dokumenty umožňují jak výběr několika vhodných uchazečů, tak výběr nejvhodnějšího potenciálního zaměstnance. Mezi běžně požadované dokumenty patří:

- žádost o zaměstnání,
- životopis,
- osobní dotazník,

- kopie vysvědčení, certifikátů, diplomů,
- reference,
- pracovní posudky (Šikýř, 2016).

Nejčastěji požadovaným dokumentem je životopis. Údaje v něm charakterizují a identifikují jednotlivé uchazeče a díky nim lze posoudit jejich způsobilost. Nejčastější požadovanou formou je životopis, a to strukturovaný, kdy zaměstnavatelé očekávají údaje o kandidátovi chronologicky a logicky seřazené. Strukturovaná forma životopisu také usnadňuje zpracování i následné posouzení a srovnání údajů o kandidátech. Uchazeče o zaměstnání je vhodné předem upozornit na požadovanou formu životopisu a sdílet jeho předlohu například prostřednictvím internetu (Šikýř, 2016). Příklad šablony pro strukturovaný životopis je znázorněn na následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1: Šablona pro strukturovaný životopis

Životopis
Základní osobní údaje
Jméno, příjmení, titul
Adresa, telefon, e-mail
Údaje o dosaženém vzdělání
Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seřazeno od nejaktuálnějšího
Škola, obor, způsob zakončení
Údaje o dosavadní praxi
Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), seřazeno od nejaktuálnějšího
Zaměstnavatel, pracovní místo, náplň
Údaje o specifických znalostech a dovednostech
Jazyky, počítačové znalosti, řidičské oprávnění apod.
Datum, podpis

Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýře (2016)

Osobní údaje (tituly, jména, příjmení, telefonní čísla, adresy, předchozí zaměstnání apod.) potenciálních zaměstnanců potřebují zaměstnavatelé:

- k identifikaci a následnému kontaktování potenciálních zaměstnanců,
- k posouzení způsobilosti potenciálních zaměstnanců,
- k plnění povinností, které jsou stanoveny zvláštním právním předpisem (zákon o zaměstnanosti).

Jiné údaje od uchazečů nelze vyžadovat, zvláště pokud se jedná o údaje neoprávněné, nepřiměřené či diskriminační. Tyto údaje stanoví antidiskriminační zákon. Shromážděné dokumenty neúspěšných uchazečů obsahující jejich osobní údaje je nutné zlikvidovat, nebo vrátit. Jejich další využití (například pro databázi potenciálních uchazečů) je možné pouze se souhlasem uchazečů o zaměstnání. Tyto náležitosti upravuje „zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů“ (Šikýř, 2016).

Hlavním cílem referencí je získání spolehlivých a faktických informací o budoucím zaměstnanci. Je nezbytné doplnit si a ověřit informace o povaze minulého zaměstnání, o době jeho trvání a důvodech ukončení tohoto zaměstnání, nebo například o přístupu, docházce či mzdě zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2014).

3.5.1.6 Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání

Nejdůležitějším a nejběžnějším prostředkem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem je pracovní nabídka. Smyslem jejího zveřejnění je poskytnout zájemcům o zaměstnání přesnou, jasnou a pravdivou informaci o požadavcích a podmínkách volného pracovního místa. Formulace nabídky by měla zajistit „autoselekcí“ mezi potenciálními uchazeči o pracovní místo. Možnosti pro formulaci nabídky upravují pracovněprávní předpisy v zákoně o zaměstnanosti.

Pracovní nabídka je formulována prostřednictvím specifikace a popisu pracovního místa. Tento popis je výsledkem analýzy pracovního místa. Dobře formulovaná pracovní nabídka má obsahovat tyto údaje:

- **název práce (pracovního místa)** (rozhoduje o úspěchu, či neúspěchu nabídky zaměstnání. Správně formulovaný název pracovní pozice upoutá pozornost. Z názvu by měly být zřejmé předpokládaná povaha, požadavky a podmínky pro práci. Název by měl oslovit jak muže, tak ženu [například „hledáme specialistu/specialistku“]),
- **charakteristika práce a organizace** (charakterizuje povahu práce a činnost organizace),
- **místo výkonu práce** (pouze pokud není totožné se sídlem společnosti),

- **požadavky na zaměstnance** (obsahem jsou nezbytné i jiné požadavky, jež vyplývají z potřeb zaměstnavatele. Požadavky na potenciální zaměstnance musí být oprávněné, přiměřené a nediskriminační),
- **podmínky výkonu práce** (jedná se zejména o podmínky pracovní a podmínky pro odměňování. Tyto podmínky jsou stěžejní pro přilákání zájemců, proto musí být formulovány srozumitelně, přesně, pravdivě a úplně),
- **dokumenty požadované od uchazečů** (jedná se zpravidla o životopis; umožňují předběžný výběr uchazečů),
- **pokyny pro uchazeče o zaměstnání** (běžně zahrnují kontaktní údaje zaměstnavatele, odpovědnou osobu a další relevantní údaje, jako termín pro zaslání životopisu a jiných dokumentů).

Zveřejnění nabídky probíhá v souladu se zvolenou metodou pro vyhledávání zaměstnanců. Při vyhledávání z vnějších zdrojů je nabídka zveřejněna na internetu (webové stránky, agentury, pracovní servery, úřad práce apod.). Při vyhledávání z vnitřních zdrojů se nabídka zveřejní na místní vývěsce, intranetu, nástěnce, prostřednictvím elektronické pošty apod.

3.5.1.7 Předběžný výběr několika vhodných uchazečů o pracovní pozici

Předběžný výběr potenciálních zaměstnanců se provádí zejména na základě hodnocení životopisů. Dále je rozhodnuto, který uchazeč je způsobilý pro výkon dané práce a je možné ho pozvat na další kolo výběrového procesu (například pohovor). Informace o způsobilosti potenciálního zaměstnance jsou porovnány s nezbytnými požadavky na budoucího zaměstnance. Hledají se odpovědi na následující otázky:

- „*Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?*“,
- „*Jaké školy a obory uchazeč studoval?*“,
- „*Kde uchazeč pracoval?*“,
- „*Jaké činnosti uchazeč vykonával?*“,
- „*Jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil?*“ (Šikýř, 2016).

Ve výsledku Šikýř (2016) rozděluje uchazeče do dvou skupin. Jsou to:

- vhodné uchazeči (splňující nezbytné požadavky),
- nevhodní uchazeči (nesplňující nezbytné požadavky).

Seznam vhodných uchazečů by měl obsahovat pět až deset jmen. Tito potenciální zaměstnanci postupují do dalšího kola výběrového řízení. Nevhodným uchazečům by měl být zaslán uctivý odmítavý dopis, na jehož konci by mělo být poděkování.

3.5.2 Metody pro vyhledávání zaměstnanců ve společnosti

Volba metod pro vyhledávání zaměstnanců by měla vycházet z potřeby dát vhodným lidem na vědomí existenci volného pracovního místa ve společnosti a nalákat je k tomu, aby se o toto místo ucházeli (Koubek, 2015).

Vyhledávání nových zaměstnanců je specifický postup a stanovení vhodné metody závisí na několika okolnostech. Mezi ně patří:

- jaké pracovní místo je potřeba obsadit,
- zda se využijí vnější, nebo vnitřní zdroje zaměstnanců,
- jaké jsou podmínky a požadavky na obsazení volného pracovního místa,
- jaká je současná situace na vnějším a vnitřním trhu práce,
- jak velký zájem mají potenciální uchazeči o zaměstnání,
- jakou má zaměstnavatel pověst,
- kolik peněz a času je k dispozici pro obsazení volného pracovního místa.

Ve většině případů se vyplácí využít kombinaci více metod vyhledávání zaměstnanců z vnějších i vnitřních zdrojů. V následující tabulce č. 5 jsou zobrazeny metody pro vyhledávání zaměstnanců podle Šikýře (2016) a Koubka (2015).

Tabulka 5: Metody pro vyhledávání zaměstnanců

Metody pro vyhledávání zaměstnanců	
Interní zdroje	Inzerce na místní nástěnce (Koubek, 2015)
	Rozesílání nabídky volného pracovního místa elektronickou poštou (Šikýř, 2016)
	Doporučení aktuálního zaměstnance (Koubek, 2015)
	Přímé oslovení konkrétního vhodného zaměstnance ve společnosti (Šikýř, 2016)
	Spolupráce s obory a využití jejich informačního systému (Koubek, 2015)
	Letáky vložené do poštovních schránek (Koubek, 2015)
Externí zdroje	Inzerce v tisku, rozhlase, televizi či na internetu (Šikýř, 2016)
	Spolupráce s personálními agenturami, školami, úřady práce (Šikýř, 2016)
	Přímé oslovení konkrétního vhodného kandidáta mimo společnost (Šikýř, 2016)
	Uchazeči se nabízejí sami (Koubek, 2015)
	Elektronické vyhledávání zaměstnanců (e-recruiting) (Koubek, 2015)

Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýře (2016) a Koubka (2015)

V současnosti je v oblasti vyhledávání zaměstnanců rychle rostoucím trendem číslo jedna využívání umělé inteligence (Kadlec, 2019). Tomuto tématu se podrobně věnuje kapitola č. 3.7.

Inzerce na místní nástěnce

Tuto metodu lze využít jak uvnitř společnosti, tak i mimo ni. Vně společnosti se inzerce umísťují na viditelných místech pro všechny zaměstnance, kteří se na základě těchto inzercí mohou ucházet o nové pracovní pozice. Mimo společnost je důležité, aby k inzercím měla přístup široká veřejnost, která nemá jinou možnost, jak vstoupit do společnosti. Inzerce obsahuje detailní informace o dané pracovní pozici, požadavky a pracovní podmínky. Kladem této metody jsou nízké náklady, naopak zápory mohou být viditelnost a dosah inzerátu. Tuto metodu není vhodné používat pro inzerce vysokých pracovních pozic (Koubek, 2015).

Rozesílání nabídky volného pracovního místa elektronickou poštou

Personalisté s použitím této metody využívají své databáze interních a externích potenciálních zaměstnanců. Aby mohli tyto databáze využívat, musí jednat v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. Tato metoda patří stále k široce využívaným, avšak nevýhodné na ní může být to, že uchazeči mívají pocit, že jsou přehlčeni pracovními nabídkami, a posléze ztrácí zájem. Další nevýhodou je, že společnost oslovuje nerelevantní uchazeče a personální oddělení pak může být přehlčeno nevhodnými žádostmi. Naopak k výhodám patří nízké náklady a rychlost oslovení velkého množství uchazečů (Šikýř, 2016).

Doporučení aktuálního zaměstnance

Jedná se o efektivní metodu s nízkými náklady. Společnost oslovuje konkrétního zájemce, který byl doporučen současným zaměstnancem (Dvořáková, 2012). K této metodě je potřebná dobrá informovanost současných zaměstnanců o volných pracovních místech. Zaměstnanec lze motivovat odměnou za nalezení vhodného uchazeče. K výhodám se řadí nízké náklady a jistota, že doporučený uchazeč bude kvalifikovaný, neboť současný zaměstnanec si nechce poškodit svou pověst doporučením nerelevantního člověka. Nevýhodou této metody je především omezenost ve výběru uchazečů (Koubek, 2015).

Přímé oslovení konkrétního vhodného zaměstnance ve společnosti

Za použití této metody je osloven konkrétní současný zaměstnanec společnosti. Je vybrán na základě svých znalostí a dovedností, o nichž má společnost již informace. Prostřednictvím této metody se obsazují pozice vyžadující jisté specifické znalosti a dovednosti, které může mít pouze zaměstnanec společnosti. Výhodu této metody představují nízké náklady. Nevýhodou mohou být negativní vlivy vzniklé přesunutím zaměstnance na jiné místo (Koubek, 2015).

Spolupráce s odbory a využití jejich informačního systému

Tato metoda se velice podobá metodě rozesílání nabídek elektronickou poštou. Liší se pouze tím, že jako databáze potenciálních uchazečů jsou využity informační systémy odborů. Mezi výhody se řadí nízké náklady a udržení dobrých vztahů mezi vedením a odbory. K nevýhodám mohou patřit zahlcení nevhodných uchazečů pracovními nabídkami a následné přehlčení personálního oddělení nerelevantními žádostmi o zaměstnání (Koubek, 2015).

Letáky vložené do poštovních schránek

V současné době se metoda vyhledávání zaměstnanců pomocí vložených letáků řadí k málo využívaným. Letáky mohou být rozdávány na akcích společnosti či vloženy do schránek. Výhody i nevýhody jsou stejné jako u vývěsek, tedy výhodou představují nízké náklady, nevýhodou pak viditelnost a dosah. Tato metoda se využívá pro inzerování především dělnických pracovních pozic a zaměstnanců na dočasnou práci (Koubek, 2015).

Inzerce v tisku, rozhlasu, televizi či na internetu

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu pro vyhledávání zaměstnanců. Existuje celá řada možností, kde může společnost inzerovat. Nejčastěji se jedná o televizi, tisk, odborné časopisy či rozhlas. Lze se zaměřit i na oblast, kde společnost inzeruje celostátně či mezinárodně. Mezi hlavní typy inzerátu patří:

- 1. standardní (sloupcové)** (bývají k nalezení v příslušné části novin či časopisů. Jedná se o nejlevnější metodu, kterou není vhodné využívat pro vysoké pracovní pozice),
- 2. částečně nestandardní** (objevují se taktéž v příslušné části novin či časopisů. Liší se od standardních svou strukturou, neboť mají výrazný nadpis a člení se na odstavce),
- 3. nestandardní** (nemají přesně danou podobu, jsou originální. Využívají různé nadpisy, typy písma a ilustrace. Nejsou řazeny do příslušných částí novin či časopisů a využívají se především pro vysoké pracovní pozice).

Armstrong, Taylor (2015) uvádějí body, které by měl vhodně vypracovaný inzerát obsahovat:

- ihned upoutat uchazeče a být rozdílný od ostatních inzerátů,
- podněcovat co nejvíce uchazečů o projevení zájmu o dané zaměstnání,
- zaručit oslovení vhodných uchazečů o zaměstnání s minimálními náklady.

K výhodám této metody patří oslovení široké veřejnosti a rychlý dosah k uchazečům. Nevýhodou je cena, neboť nízké náklady mohou vést k nízké efektivitě inzerátu (Koubek, 2015).

Spolupráce s personálními agenturami, školami, úřady práce

Společnost může pomocí této metody využívat služeb agentur zaměřujících se na vyhledávání zaměstnanců. Potenciální zaměstnanci jsou poté vybíráni z databáze

agentur (Armstrong, Taylor, 2015). Mezi klady agentur náleží podrobná znalost trhu práce a praxe ve vytváření inzerátů či vyhledávání zaměstnanců. Nevýhodné se jeví vysoké náklady či vyhledání nevhodných kandidátů způsobené špatnou komunikací mezi společností a agenturou (Koubek, 2015).

Předností, kterou spolupráce se školami přináší, je především výběr z relevantních uchazečů, jež škola dokáže zajistit. Společnost má k dispozici informace o schopnostech a dovednostech studentů (Koubek, 2015).

Vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím úřadu práce patří mezi levnější metody. Pozice obsazované přes úřad práce se týkají manuální práce, nižší administrativy či technických pracovních funkcí (Dvořáková, 2012). Přínosné na úřadech práce je, že dodávají podrobné informace o zájemcích. Další výhodou je možnost získání dotací pro osobu, u níž dojde ke změně v pracovní neschopnosti. Nevýhodný je omezený výběr uchazečů, neboť v současnosti uchazeči volí jiné cesty při hledání zaměstnání, než je úřad práce (Koubek, 2015).

Přímé oslovení konkrétního vhodného kandidáta mimo společnost

Jedná se o nejčastěji využívanou metodu vyhledávání zaměstnanců na vyšší pozice, ale může být využita i u pozic nižších. Mezi její pozitivita se řadí nízké náklady a oslovení relevantních lidí (specialistů) v oboru. Negativem může být zhoršení vztahů mezi konkurenčními společnostmi, neboť se mezi sebou snaží přebrat zaměstnance (Koubek, 2015).

Uchazeči se nabízejí sami

Prostřednictvím této metody se uchazeč o zaměstnání nabízí společnosti sám. Neodpovídá na pracovní nabídku, ale předkládá společnosti své dovednosti a znalosti. Tuto metodu často využívají absolventi vysokých škol. Odpověď od společnosti dostanou pouze kandidáti vhodní na aktuálně volné pracovní pozice (Dvořáková, 2012). Pozitivem této metody jsou nízké náklady. Mezi negativa náleží nejasná představa uchazečů o zaměstnání a nekompetentní uchazeči, kterými se musí personální oddělení zabývat (Koubek, 2015).

Elektronické vyhledávání zaměstnanců (e-recruiting)

E-recruitment představuje moderní metodu vyhledávání zaměstnanců. Tento postup je založen na využívání dostupných služeb internetu, zejména elektronické pošty a webových stránek. Pomocí těchto nástrojů jsou zveřejňovány pracovní nabídky.

Zaměstnavatelé mají vlastní webové stránky, kde zveřejňují základní informace o společnosti a její činnosti, a zvláštní část označovanou jako „*Kariéra*“, kde potenciální zaměstnanci mohou najít veškeré informace o nově otevřených pracovních pozicích, a pokud projeví zájem, mohou se pomocí vyplnění on-line jednoduchého dotazníku a přiložením životopisu na danou pozici přihlásit. Tímto způsobem získává zaměstnavatel od uchazečů údaje ve srovnatelné struktuře a rozsahu (Šikýř, 2016).

Sociální sítě, jako jsou Facebook nebo LinkedIn, se v současné době široce využívají k vyhledávání zaměstnanců. Představují příležitost pro personální marketing a elektronické vyhledávání zaměstnanců (Šikýř, 2016). Vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí bude věnována samostatná kapitola 3.6, neboť využívání sociálních sítí pro vyhledávání potenciálních zaměstnanců je aktuální trend a rychle se vyvíjí.

3.6 Sociální sítě

Již před vznikem a rozmachem internetu byl termín sociální sítě používán k popisu sociálních struktur, jež jsou propojeny přátelstvím, rasovou či náboženskou příslušností, společnými zájmy, sexuální orientací či jinými atributy (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016). Sociální sítě dostávají s rozvojem informačních technologií nový rozměr a vznikají internetové sociální sítě, které Karlíček a Král (2016) popisují jako platformu, jejímž prostřednictvím mohou uživatelé sdílet různý obsah, jako například fotografie, zážitky, hudbu, videa a názory.

Sociální sítě se využívají nejen pro zábavu, ale i k seberealizaci, navázání nových kontaktů či udržování existujících kontaktů. Mohou být zdrojem pro studijní materiály a budování kariéry. Mezi hlavní pozitiva sociálních sítí patří možnost neomezeně komunikovat, bez ohledu na to, jak je osoba, s níž komunikujeme, vzdálená (Vysekalová, Mikeš, 2018).

Karlíček, Král (2016) vidí výhodu ve využívání sociálních sítí v tom, že firmy mohou jejich prostřednictvím informovat o událostech či zasílat pozvánky na různé akce.

Sociální sítě jsou podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 229) děleny na:

- **osobní sociální sítě**, které jsou určeny primárně pro vytváření osobních, skupinových či firemních profilů (například Facebook nebo Twitter). Mezi hlavní funkce patří propojování přátel, internetová fóra, herní server, sdílení a ukládání multimédií,

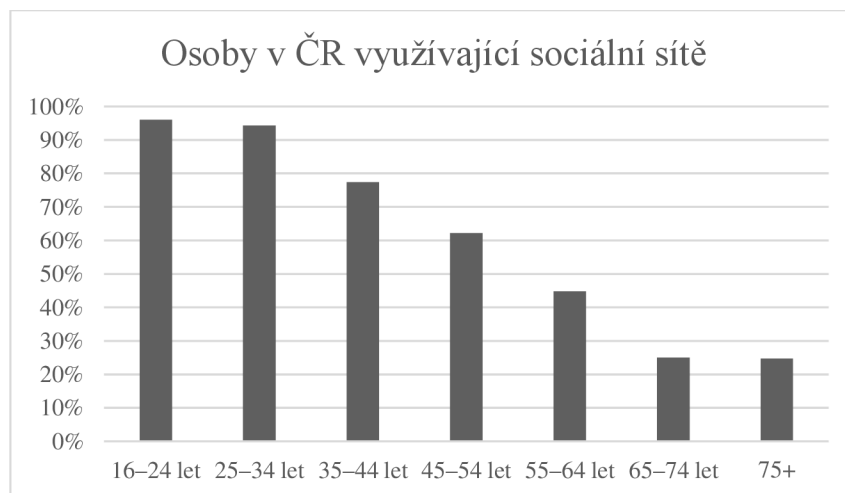
- **profesní sociální sítě**, kde se scházejí profesionálové diskutující o svých zájmech. Uživatelé si zde vytváří pracovní profily, ze kterých si řada společností může vybrat vhodné uchazeče k obsazení volných pracovních pozic (například LinkedIn),
- **zájmové sociální sítě**, jež slouží ke sdružování uživatelů se stejnými zájmy (například CouchSurfing nebo ČSFD). Jako další příklad sociálních sítí uvádí Spišiaková (2015) Instagram, Snapchat, ale řadí sem i LinkedIn.

3.6.1 Využití sociálních sítí pro vyhledávání zaměstnanců

Sociální sítě dodávají společnostem potenciál spojit se s miliony uchazečů a získat je. Navzdory mnoha výhodám, které sociální sítě při vyhledávání zaměstnanců poskytují, je stále velké množství firem na trhu nevyužívá. V této kapitole budou zmíněny důvody, proč je vhodné sociální sítě k vyhledávání zaměstnanců využívat, dále jejich výhody i nevýhody. V poslední části této kapitoly budou identifikovány hlavní druhy sociálních sítí vhodných pro vyhledávání zaměstnanců generace Z.

Sociální sítě využívá celosvětově přes 4,6 miliardy lidí a předpokládá se stále rapidnější růst v nadcházejících letech, neboť v roce 2020 toto číslo činilo 3,6 miliardy (Dixon, 2022). V České republice je na sociálních přibližně 5 milionů lidí starších 16 let. Nejčetnější uživatelskou skupinu tvoří generace Z, neboť přibližně 95 % jejich příslušníků sociální sítě využívá (viz graf č. 2).

Graf 2: Osoby v ČR využívající sociální sítě



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)

Tato data se shodují s Francescovým (2021) tvrzením, že využití sociálních sítí má největší efekt především u vyhledávání zaměstnanců generací Y a Z. Právě tyto lidé vyhledávají nové pracovní příležitosti především na sociálních sítích. Vysoké využívání sociálních sítí naznačují nové trendy v náborových procesech, neboť se týkají nárůstu využívání online technologií, technologických nástrojů, outsourcingu a virtuální reality. Kladou důraz na diverzitu a vytváření mezinárodních týmů, telekomunikaci a globální expanzi. Nástrojem vyhledávání zaměstnanců zapadajících do těchto trendů jsou z velké části právě sociální sítě.

V současnosti se značná část života lidí, jejich společenský život i další aspekty odehrávají na sociálních sítích, kam se řadí i hledání pracovních příležitostí. Podle Böhmové a Pavlíčka (2015) téměř 80 % internetové populace vyhledává pracovní příležitosti pomocí internetu. Jedna pětina z nich se zaměřuje na sociální sítě, zatímco 75 % uchazečů využívá pracovní portály.

Podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016) je všestranné využití sociálních sítí logickým vyvrcholením neustále se zlepšujících technologií. Uživatelů stále přibývá a netýká se to jen zvyšování počtu uživatelů z mladých generací. Sociální sítě využívají také společnosti pro komunikaci s klienty, ale i dodavateli, vedením, nebo i při interní komunikaci mezi zaměstnanci. Hlavním přínosem rozmachu sociálních sítí je vytvoření nové možnosti vyhledávání zaměstnanců, díky které mohou personalisté komunikovat s rozsáhlým pracovním trhem a vyhledávat nové zaměstnance.

Metoda vyhledávání zaměstnanců na sociálních sítích se nazývá „*social media recruiting*“ či „*e-recruiting*“ (česky „*nábor sociálních médií*“). Nábor na sociálních sítích je schopen proměnit uživatelský profil dané společnosti na sociálních médiích v databázi talentů. Nejpopulárnějšími sociálními sítěmi pro vyhledávání zaměstnanců jsou v současné době nejen LinkedIn, Facebook, Twitter, ale stále větší oblibě se těší i Instagram, TikTok nebo Pinterest.

Výhodou při využívání sociálních sítí k vyhledávání zaměstnanců je měření pomocí KPI („*Key Performance Indicator*“) – tzv. klíčového ukazatele. Prostřednictvím tohoto ukazatele mohou společnosti ušetřit nejen čas a peníze, ale především získat informace o tom, které kampaně si u potenciálních zaměstnanců vedou nejlépe, jaká je úspěšnost náboru, jeho efektivita a spousta dalších významných dat (Kmošek, 2020).

V následující tabulce č. 6 jsou znázorněny hlavní výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí.

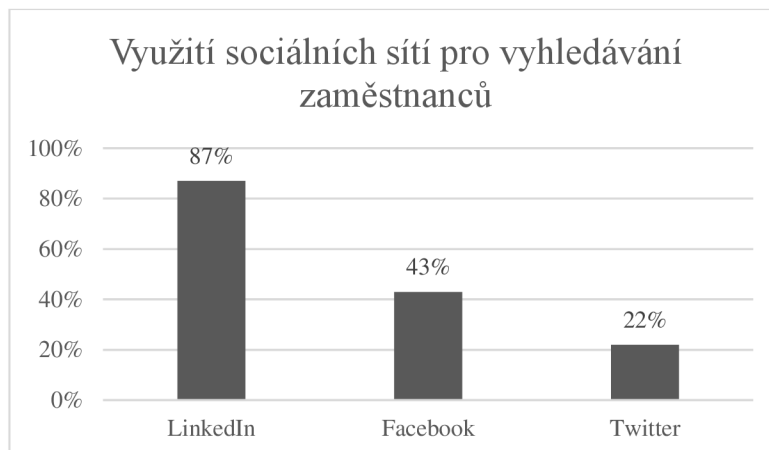
Tabulka 6: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí

Sociální síť jako nástroj pro vyhledávání zaměstnanců	
Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • rychlost oslovení • neomezená škálovatelnost • bezprostřednost • zacílení na správné kandidáty • velký dosah • měření pomocí KPI • nalezení skrytých uchazečů • nalezení kreativních uchazečů • zjištění případného nevhodného chování 	<ul style="list-style-type: none"> • přehlcení kandidátů informacemi • vysoké náklady spojené s využíváním některých sociálních sítí (LinkedIn) • GDPR

Zdroj: vlastní zpracování podle Work4 (2021); Langerové (2019); Kmoška (2020); Armstronga, Taylora (2020)

V roce 2021 společnost Work4 provedla průzkum, na jehož základě dospěla ke zjištění, že jedním z nejlepších míst k vyhledávání potenciálních zaměstnanců je sociální síť Facebook, který je oblíbenou sociální sítí u 87 % respondentů (Work4, 2021). Mezi další hlavní sociální sítě využívané při vyhledávání potenciálních zaměstnanců patří především LinkedIn, Facebook a Twitter (Gale, 2015). Mishra (2021) doplňuje údaj týkající se poměru využití jednotlivých sociálních sítí při vyhledávání zaměstnanců. Tento údaj je zobrazen v grafu č. 3. Nejvyužívanější sítí pro vyhledávání zaměstnanců je z 87 % LinkedIn, ze 43 % Facebook a z 22 % Twitter, kterým jsou věnovány následující podkapitoly.

Graf 3: Využití sociálních sítí pro vyhledávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování podle Mishry (2021)

3.6.2 LinkedIn

LinkedIn je největší profesní sociální síť na světě, založená Reidem Hoffmanem roku 2002. Aktuálně má na LinkedInu založeno profil více než 810 milionů uživatelů. Běžným uživatelům LinkedIn poskytuje funkce, jako jsou vytváření a ukládání životopisů, vytváření spojení s ostatními uživateli, publikaci dovedností či inzerování pracovních míst a mnoho dalších funkcí. LinkedIn je pro svou unikátní povahu obzvláště oblíben mezi čerstvými absolventy, nedávno zaměstnanými lidmi a zaměstnavateli. LinkedIn má velice rozmanitý výběr předplatného pro zaregistrované členy. Předplatné rozšiřuje možnosti aktivit, které nejsou běžným uživatelům dostupné. Jedná se především o prodej, inzerci, studium a náborová řešení. Vizí společností je vytvoření ekonomické příležitosti pro každého a posláním je propojení odborníků po celém světě, aby mohli být úspěšnější ve své kariéře.

Název předplatného pro náborové činnosti zní „*LinkedIn Recruiter*“ (v překladu „LinkedIn Náborář“). Toto předplatné změní běžný uživatelský profil na náborovou platformu, umožňující rychlé vyhledávání kandidátů, spojení s nimi a jejich správu. Rozdíl mezi klasickým účtem a účtem pro náboráře je zobrazen v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Rozdíl mezi běžným profilem a profilem náboráře na LinkedInu

Běžný uživatelský účet	Předplacený účet pro náboráře
bezplatný	placený (835–900 dolarů)
bez doporučení profilů	automatická doporučení profilů
omezené vyhledávací filtry	40 + vyhledávacích filtrů
bez nástrojů pro správu kandidátů	nástroje pro správu kandidátů
omezený přístup k profesionální síti	přístup k širší profesionální síti
bez možnosti tvorby projektů	možnost tvorby projektů
bez možnosti zasílání personalizovaných zpráv	možnost zasílání neomezeného množství personalizovaných zpráv
bez možnosti zveřejnění pracovních nabídek	možnost zveřejnění pracovních nabídek

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivnost náborového procesu na LinkedInu dokazuje jeho průzkum z roku 2021, na jehož základě bylo zjištěno, že za každou minutu se na LinkedInu uskuteční v průměru čtyři nové dohody o uzavření pracovního poměru (LinkedIn, 2022).

3.6.3 Facebook

Facebook je sociální síť, založená Markem Zuckerbergem v roce 2004, vytvářející jednu z největších komunit na internetu. Počet přihlášených uživatelů překračuje dvě miliardy a neustále roste. Facebook pomáhá uživatelům sdílet fotografie a multimediální obsah, komunikovat mezi přáteli a využívat četné množství rozmanitých webových aplikací (Economia, 2021).

Zatímco Facebook se používá především jako sociální síť, Kristen Hudson (2019) poukazuje také na přínos Facebooku pro společnosti a náborové zaměstnance, neboť jej statisticky denně používá více lidí než LinkedIn. Facebook nabízí stejnou možnost jako LinkedIn, kdy je možné zveřejnit inzeráty či nabídky práce. Pro úspěšnou reklamní náborovou strategii je nutné nezapomínat na několik důležitých tipů, jako jsou například vysoce cílené kampaně k nalákání konkrétního okruhu talentů. Důležité je také být členem komunitních skupin, díky čemuž vzniká příležitost pro vytvoření stránky událostí inzerujících pracovní veletrh, firemní akce a novinky, akce a další příležitosti. Spouštění různých reklam, používání vizuálů a psaní poutavého textu při nabídce práce jsou další

strategie pro úspěšný nábor na Facebooku. Pomocí softwaru ATS mohou náboráři sledovat výsledky své činnosti. Náborový specialista Ondřej Král (2021) mezi další typy pro vyhledávání zaměstnanců na Facebooku řadí sdílení inzerátu do profesních a oborových skupin, omezení zveřejněného příspěvku na omezený okruh uživatelů na základě geografie či věku, pravidelný kontakt, zveřejnění bannerů či náborových videí.

Dále Král (2021) upozorňuje na to, že od roku 2021 omezuje Facebook náborové kampaně díky stále aktivnějšímu boji proti diskriminaci. Proto musí být u pracovních nabídek uvedeno, že se jedná o speciální kategorii – Zaměstnání. Pokud náboráři doporučení ignorují, budou po nich tato pravidla aktivně vymáhána a může dojít až ke zrušení účtu. Další nevýhodou je omezená funkce pro nastavení věku a geografického zaměření u cílových skupin, a také nemožnost třídění kandidátů na základě vzdělání. Tato omezení značně negativně ovlivňují náborový proces. Naopak profesní síť LinkedIn tyto funkce plně podporuje.

3.6.4 Twitter

Mezi další významné sociální sítě se řadí služba Twitter, který byl založen roku 2006 jako mikrobloginová platforma. Uživatelům je na této sociální síti umožněno vytvářet příspěvky, tzv. tweety, jejichž prostřednictvím mohou komunikovat s dalšími uživateli. Každý tweet je omezen maximální délkou 140 znaků. Tato funkce nutí vytvářet krátké, jasné příspěvky nesoucí maximální informační hodnotu. Jedná se o komerčně založenou síť, kterou jednotlivé firmy využívají pro sdílení novinek, plánů nebo pracovních nabídek. Pro náboráře či headhuntery² se toto prostředí nejeví ideálně, neboť se zde jedná spíše o možnost zveřejnění nabídky práce nežli možnost vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Twitter také nabízí možnost placených reklam, podobně jako LinkedIn nebo Facebook (Twitter, 2022).

V současné době se Twitter pokouší zlepšit cílení a měření reklam, testování nových reklamních formátů a elektronické obchodování. Aktuálně se stávají velkým trendem na Twitteru také videoreklamy. K roku 2022 má Twitter více než 229 milionů uživatelů a jeho popularita se stále zvyšuje (Kreč, 2022).

² Headhunter (česky „lovec hlav“) - specialista či kvalifikovaný náborář, který pracuje nezávisle na společnosti. Jeho úkolem je najít prémiové kandidáty na vysoké pracovní pozice (Kenton, 2022).

Matěj Matolín (2015) upozorňuje na nevýhody Twitteru při vyhledávání potenciálních zaměstnanců. V tuzemsku není Twitter příliš populární, tudíž se na něm nenachází tolik potenciálních kandidátů, jako je tomu například na Facebooku nebo na pracovní síti LinkedIn. Další nevýhodou Twitteru je, že data nejsou strukturována.

3.7 Umělá inteligence

Definice umělé inteligence se na základě různých zdrojů liší, nicméně může být charakterizována jako praxe a teorie vývoje systémů orientovaných na dosažení nejlepšího realizovatelného výsledku (Paschen, Kietzmann, Kietzmann, 2019). Také může být umělá inteligence definována jako obor informatiky, který se zabývá tvorbou zařízení řešících rozsáhlé komplexní úlohy například z oblastí robotiky, logistiky, zpracování přirozeného jazyka či zpracování rozsáhlých objemů dat (Kaplan, 2022).

Umělá inteligence využívá různé řady algoritmů a na jejich základě provádí různé příkazy a akce. Koncept umělé inteligence byl objeven v 50. letech 20. století, avšak ke skutečnému vývoji v tomto směru dochází až v současnosti. Umělá inteligence je nejnovější vznikající technologie využívající lidskou inteligenci a v současné době ji používá většina společností k rozšíření své účinnosti či výkonu (Oswal, Ateeq, Mathew, 2021).

3.7.1 Využití umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců

V současné době je vývoj umělé inteligence na takové úrovni, že je možné ji využívat téměř ve všech oblastech života. Umělá inteligence může tedy hrát zásadní roli v oblasti řízení lidských zdrojů, konkrétně v procesu vyhledávání zaměstnanců. Umělá inteligence používá chatbot-řešení a algoritmy. Na základě algoritmů může umělá inteligence řídit celý proces vyhledávání zaměstnanců (Oswal, Ateeq, Mathew, 2021). Umělá inteligence na sebe přebírá především úkoly, jako jsou interakce s kandidátem, analýza životopisů, poskytování seznamu vhodných kandidátů, analýza velkého množství dat v krátkém čase a jejich následná distribuce (Walford-Wright, Scott-Jackson, 2018).

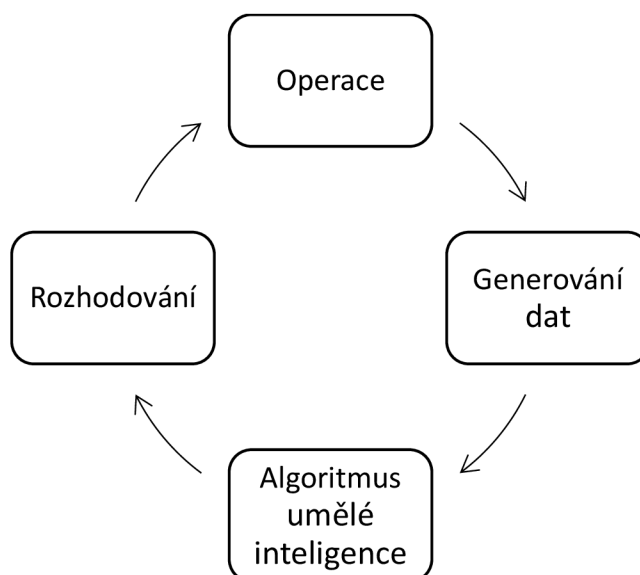
Podle Oswala, Ateeqa a Mathewa (2021) umělá inteligence zcela minimalizuje potřebu administrativy, potřebné při tradičním procesu vyhledávání zaměstnanců, a omezuje náklady. Walford-Wright a Scott-Jackson (2018) dodávají, že umělá inteligence umožňuje společností zkrátit pracovní dobu či snížit fluktuaci zaměstnanců.

Při využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců jsou nastaveny specifické algoritmy, jež během několika minut vyhledávají a třídí nejlepší kandidáty a poskytnou užší seznam uchazečů, kteří jsou ideální pro volné pracovní místo (Ross, 2022)

Umělá inteligence je vystavena strojovému učení, čímž je proces vyhledávání, prověřování, hodnocení a přiřazování zaměstnanců automatizován pomocí dat shromážděných z celé řady zdrojů a kanálů, jako jsou sociální média, historie zaměstnanců, informace o zaměstnavateli a další související podrobnosti. To eliminuje časová a finanční omezení v procesu vyhledávání zaměstnanců. To pomocí umělé inteligence a strojového učení dokáže standardizovat proces a objektivizovat hodnocení každého uchazeče (Ross, 2022).

Na následujícím schématu číslo 3 je znázorněn životní cyklus umělé inteligence v oblasti lidských zdrojů. Operace jsou zde důležitou částí, kde vzniká zájem o vyhledání nového zaměstnance. Při těchto operacích se vytváří obrovské množství dat. Tyto operace a získaná data mohou být použity pro vytvoření algoritmů pro umělou inteligenci. Rozhodování je poslední fází životního cyklu, přičemž rozhodnutí vznikají na základě pochopení vyvinutých algoritmů. Při rozhodování využívá umělá inteligence data získaná z různých modelů a díky tomu dokáže standardizovat i zefektivnit proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti (Cappelli, Tambe, Yakubovich, 2018).

Schéma 3: Životní cyklus umělé inteligence v oblasti řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování podle Cappelliho, Tambeho, Yakuboviche (2018)

Problém využívání umělé inteligence může nastat při poskytování zpětné vazby uchazečům o zaměstnání, neboť umělá inteligence nedokáže poskytnout kandidátům tak kvalitní zpětnou vazbu, jako to dovede lidský faktor (Ech, Black, Ferolie, 2019).

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce je zaměřena na společnost ŠKODA AUTO a.s. Zabývá se především činnostmi, které vykonávají zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. v oddělení Lidé a kultura. V práci jsou podrobně charakterizovány činnosti, které zaměstnanci v tomto oddělení vykonávají. Jedná se především o vyhledávání nových zaměstnanců. K charakteristice jsou použity interní zdroje společnosti.

Na základě zjištěných informací a dat jsou v závěru vlastní části diplomové práce navržena doporučení, která by v případě jejich implementace mohla vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Navržená doporučení vychází z podrobné analýzy současného náborového procesu a z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, kteří za proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zodpovídají.

4.1 ŠKODA AUTO a. s.

Společnost ŠKODA AUTO a. s. (dále pouze „ŠA“) má sídlo v Mladé Boleslavi a řadí se mezi nejvýznamnější průmyslové společnosti v České republice. Jedná se o jednu z nejstarších automobilových společností na světě. Historie společnosti začíná v roce 1895, kdy knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin založili společnost, která nyní utváří více než stoletou tradici výroby automobilů.

Společnosti ŠA je největším zaměstnavatelem na území České republiky a aktuálně zaměstnává globálně téměř 39 000 osob, z toho 34 000 zaměstnanců na území České republiky.

Základním předmětem podnikatelské činnosti společnosti ŠA je především výroba, vývoj a prodej automobilů, včetně poskytování širokého spektra servisních služeb. Společnost ŠA se dále zabývá prodejem originálních automobilových součástí, dílů, komponentů a příslušenství do vozů značky ŠKODA.

V roce 1991 se společnost ŠA spojila s koncernem Volkswagen, kterému tak v současné době připadá 30 % podíl na zisku společnosti ŠA. Po dobu tohoto partnerství se objemy dodávek a zakázek společnosti ŠA rapidně zvětšily a její výrobní portfolio se významně rozrostlo. Díky tomuto sloučení vystupuje firma na mezinárodních trzích v silné pozici a své závody společnost ŠA mohla rozšířit do dalších zemí, jako je například

Čína, Rusko či Indie. Zmíněná mezinárodní základna utváří podklady pro plánovaný růst ŠA v několika budoucích letech.

Některé podmínky již k budoucímu růstu existují, totiž skvělé vozy, silná značka, motivovaný a kvalifikovaný tým zaměstnanců a způsobilost proměnit inovace v co nejrozsáhlejší přínos pro zákazníky, který odpovídá firemnímu heslu „*Simply Clever*“, tedy „*jednoduše chytrý*“ (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.1.1 Pracovní kapacita společnosti ŠA

Ve společnosti ŠA bylo k 30.4.2022 zaměstnáno 36 485 osob. Z toho se jedná o 23 321 výrobních dělníků, 1564 režijních dělníků, 9879 technickohospodářských pozic a 1721 zapůjčeného personálu. Podrobnější struktura zaměstnanců společnosti je znázorněna v tabulce č. 8 (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Tabulka 8: Struktura zaměstnanců ve společnosti ŠA

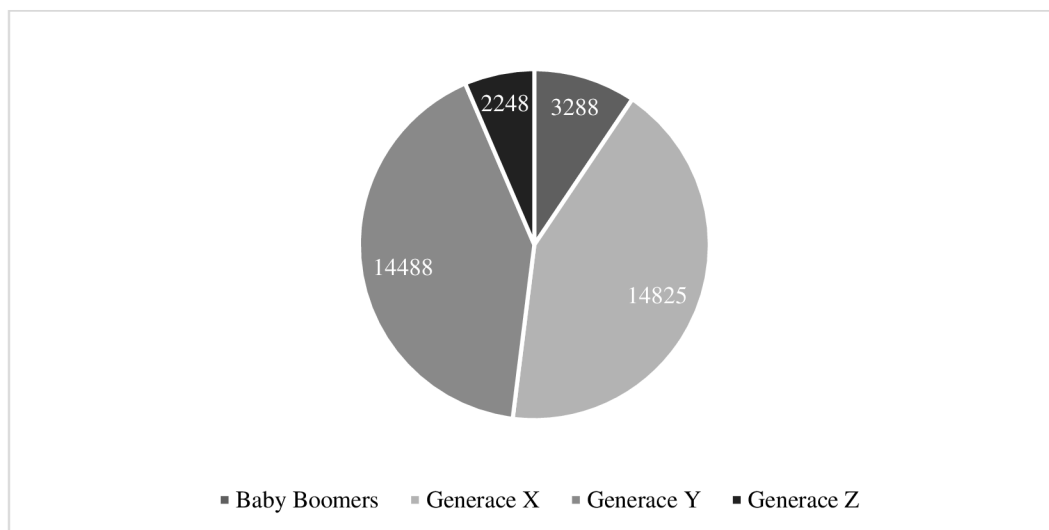
ODDĚLENÍ	VÝROBNÍ DĚLNÍCI	REŽIJNÍ DĚLNÍCI	THZ	ZAPŮJČENÝ PERSONÁL	CELKEM
G	518	4	1145	0	1667
F	0	0	1008	0	1008
V	528	0	852	77	1457
P	22262	1236	3636	1644	28778
E	13	91	2264	0	2368
S	0	232	600	0	832
B	0	1	374	0	375
ŠA – celkem zaměstnanců	23321	1564	9879	1721	36485

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Nejpočetnější věkovou skupinou zaměstnanců je k 03/2022 skupina od 40 do 45 let, která činí 5729 zaměstnanců (viz přílohu č. 5) (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

V následujícím grafu č. 4. je zobrazeno přibližné rozdělení zaměstnanců ŠA do generací dle jejich věku. Společnost ŠA zaměstnává poměrově nejvíce zaměstnanců z generace X (14825) a nejméně zaměstnanců generace Z (2248).

Graf 4: Rozdělení zaměstnanců ŠA dle věku do příslušných generací



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

K 03/2022 pracuje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. 20,7 % žen a tedy 79,3 % mužů. Genderová nevyváženost je obecným problémem u technických společností. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. existují postupy pro zajištění rovných příležitostí jak pro ženy, tak pro muže. Jeden ze strategických cílů společnosti je do roku 2030 dosažení do každé 4 manažerské pozice ženu. Tento cíl povede k zajištění přísunu talentovaných žen do společnosti. Další z cest, která může vést k vyřešení problému diverzity, je zajištění dostatečné informovanosti žen o výhodných pracovních podmínkách již při jejich vyhledávání a následném výběru (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Společnost ŠA rozlišuje pozice zaměstnanců dle stupně jejich kvalifikace. Kvalifikační požadavky jsou rozděleny do kvalifikačních stupňů, které vyjadřují úroveň teoretické přípravy požadované pro výkon dané funkce nebo profese (viz tabulku č. 9)

Tabulka 9: Přehled kvalifikačních stupňů zaměstnanců ve společnosti ŠA

Kvalifikační stupeň	Kategorie	Základní požadavky vzdělání
I.	Zaučení dělníci	Teoretická instruktáž jako základní příprava a následné zapracování na pracovišti
II.	Zaučení dělníci	Školení v rozsahu 60–120 hodin podle zaměření, nebo dvouletý učební obor, případně absolvování odborného kurzu zakončeného úřední zkouškou a následné zapracování na pracovišti
	Odborní dělníci	Absolvování tříletého učebního oboru, nebo odborného kurzu zakončeného úřední zkouškou
	THZ	Absolvování středního odborného vzdělání (bez maturity)
	Odborní dělníci	Absolvování úplného středního vzdělání příslušného odborného zaměření (s maturitou), včetně dalšího vzdělání pro zvýšení kvalifikace (speciální odborné kurzy, kurzy řízení – koordinátora týmu)
III.	THZ	Absolvování úplného středního vzdělání s příslušným odborným zaměřením (s maturitou), nebo vyššího odborného vzdělání
IV.	THZ	Absolvování vysoké školy příslušného zaměření (bakalářského, magisterského nebo doktorandského typu), nebo vysoké školy jiného zaměření doplněné postgraduálním studiem v oboru či zahraniční stáží

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Zaměstnanci na různých kvalifikačních stupních jsou odměňováni tzv. tarifními třídami (viz přílohu č. 6)

Zaměstnancům jsou také poskytovány různé druhy příplatků za přesčasovou práci (25 % průměrného výdělku – dále jen „PV“), práci v noci (35 % Kč/h), práce o víkendu (25 % PV), práce v odpolední směně (10Kč/h), ztížené pracovní prostředí (15Kč/h), nestandardní pracovní podmínky (11Kč/h), práce v taktu (1000 Kč/měsíc), atd.

Se zaměstnanci ve společnosti ŠA se uzavírají 3 typy smluv. Jedná se o:

- pracovní smlouvu na dobu určitou či neurčitou,

- dohodu o provedení práce,
- dohodu o pracovní činnosti (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Aktuálně je stále častěji zaměstnancům, kterým to povaha pracovní činnosti dovoluje, umožňována práce z domova. Pokud zaměstnanci tuto práci vykonávají, uzavírají se zaměstnancem smlouvu nazývanou se „*dohoda o výkonu mobilní práce*“.

Nástupní mzda zaměstnanců je určena podle toho, do jakého kvalifikačního stupně zapadají. Toto rozdělení je zobrazeno v následující tabulce č. 10.

Tabulka 10: Smluvní mzdy pro tarifní zaměstnance

Dosažené vzdělání	Tarifní skupina
bez vzdělání, neúplné, základní vzdělání	J1
nižší střední vzdělání, zaškolení, kurzy	J1
střední vzdělání bez maturity, vyučení	J1
úplné střední odborné nebo všeobecné vzdělání s maturitou	I, H
vyšší odborné vzdělání	G
bakalářské vzdělání	F
vysokoškolské vzdělání magisterské a doktorské	E

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Zaměstnanci na vysokých pozicích (management) jsou ohodnoceni mzdou, kterou nelze vyčíst z tabulky s tarifními třídami. S těmito zaměstnanci se sjednávají individuální smlouvy, kde je dohodnuta výše mzdy odpovídající jejich vzdělání a kvalifikaci.

ŠA svým zaměstnancům dále poskytuje celou řadu benefitů. Mezi nejdůležitější z nich se řadí:

- doplňkové penzijní spoření,
- roční bonus a 13. plat,
- zvýhodněné stravování,
- příspěvek při narození dítěte a pracovní volno,
- odměna při pracovním výročí a odchodu do důchodu,
- bezúročné půjčky,

- zvýhodněné cestovní pojištění,
- zvýhodněný leasing automobilu,
- 5 týdnů dovolené,
- multisport karta a Cafeteria benefity atd. (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Nárok zaměstnanců na benefity se mění na základě jejich dosažené kvalifikace, vzdělání, povaze práce, době výkonu zaměstnání ve společnosti apod. Nároky zaměstnanců na benefity jsou uplatňovány dle interních metodických pokynů.

Zaměstnanci Generace Z působící ve ŠKODA AUTO a.s. jako stážisté, mají jiné benefity než ostatní pracovníci ve společnosti. Stážisté čerpají omezené benefity, mezi které patří následující výčet:

- zvýhodněné stravování,
- zvýhodněné ubytování,
- zvýhodněné cestovní pojištění do zahraničí,
- zvýhodněný nákup výpočetní techniky,
- nákup ve ŠKODA e-shopu – ŠKODA originální příslušenství, reklamní předměty,
- bezplatné očkování proti chřipce,
- možnost využití fitness "*Budme fit*",
- využívání služeb knihovny Vysoké školy ŠKODA AUTO a.s.,
- volný vstup do ŠKODA muzea (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.1.2 Organizační struktura společnosti ŠA

Společnost ŠA se dělí na několik organizačních jednotek (dále jen „OJ“), které se dále člení na specificky zaměřené OJ. Základní struktura společnosti je rozdělena do 7 částí (viz schéma číslo 4). Hlavním vedoucím každé z hlavních OJ je člen představenstva. Hlavní OJ jsou odlišné ve svých základních činnostech, jak může být již patrné z jejich názvu (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Společnost ŠA se tedy dělí na 7 základních OJ, jsou jimi:

- **G – oblast Předsedy představenstva**, jenž se zabývá především strategií společnosti a jejím vývojem. Dále se tato oblast věnuje komunikaci se všemi médii.
- **F – oblast Financí a IT** se zabývá zvláště controllingem, správou finančních prostředků, účetnictvím či provozem a správou informačních systémů. V neposlední části tato OJ zodpovídá za právní záležitosti společnosti.
- **V – oblast Prodeje a marketingu** je odbytová, tedy zodpovídá za prodej vozů, jejich příslušenství a originálních dílů. Dále zajišťuje poprodejní servis automobilů.
- **P – oblast Výroby a logistiky** zajišťuje primárně výrobu vozů a příslušných komponentů. Mezi další úkoly této oblasti se řadí plánování výroby, management náběhu nové výroby a logistika značky.
- **E – oblast Technického vývoje** koordinuje vývoj a výzkum designu nových vozů, interiéru, podvozku a agregátů, karoserie, električky a elektroniky.
- **S – oblast Lidé a kultura** provádí především následující personální služby: plánování lidských zdrojů a výběr zaměstnanců, řízení a správu personální administrativy, ochranu a zajištění bezpečnosti závodu. V neposlední řadě zajišťuje vzdělávání a sociální služby pro zaměstnance.
- **B – oblast Nákupu** obstarává koupi potřebného výrobního materiálu, služeb a investičních celků. Hlavními činnostmi jsou především stanovení a optimalizace dodavatelů, zajištění smluvních dodávek, snižování nákladů na materiál a zajištění dodavatelských řetězců a kapacit (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Schéma 4: Organizační struktura společnosti ŠA



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Od 1. července 2022 je novým předsedou představenstva ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Klaus Zellmer, který v minulosti působil jako člen představenstva za oblast prodeje After Sales a Marketingu ve společnosti Volkswagen. Za organizační jednotku S (které je v této diplomové práci věnována největší pozornost) je členem představenstva Maren Gräf, která po deseti letech nahradila Bohdana Wojnara. Maren Gräf je historicky první ženou v představenstvu automobilky ŠKODA AUTO a.s. a v minulosti působila v koncernu Volkswagen, konkrétně měla na starost oblast řízení lidských zdrojů (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

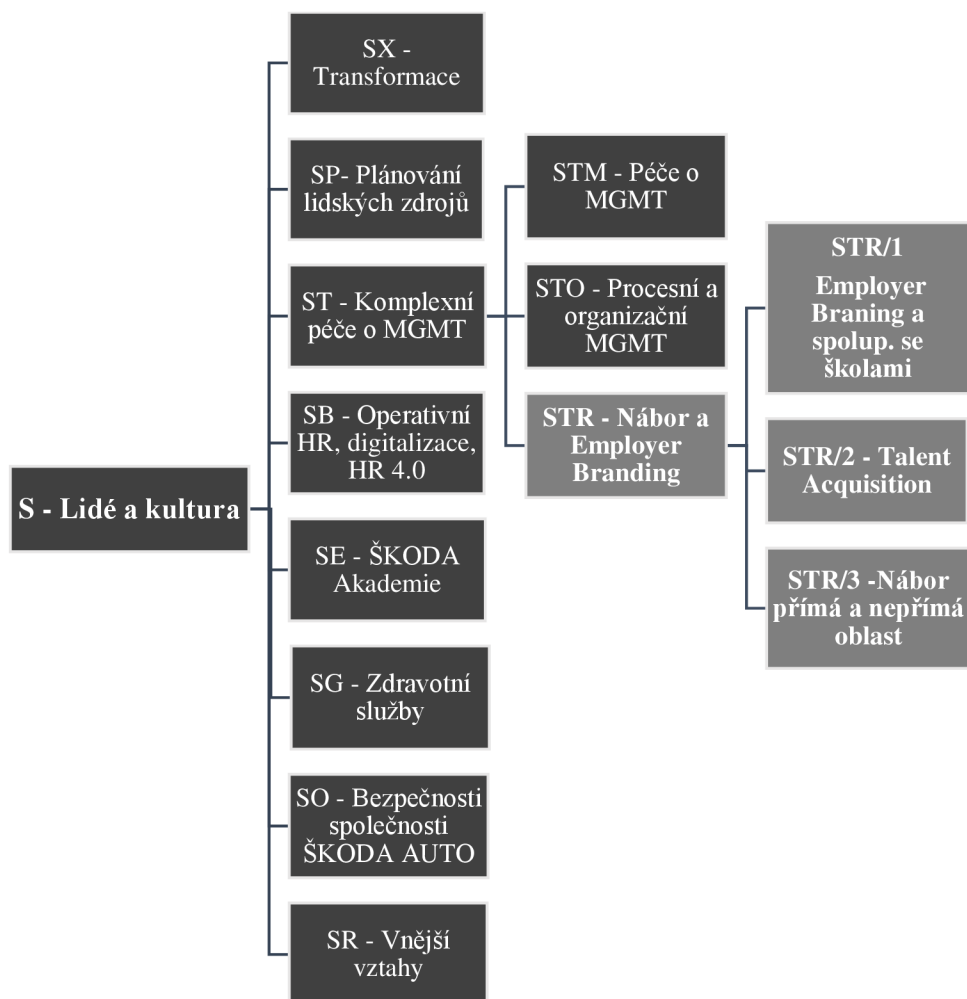
4.1.3 Řízení lidských zdrojů ve ŠA

Řízením lidských zdrojů se ve společnosti ŠA zabývá oblast S – Lidé a kultura. Úkolem této oblasti je dosahování strategických cílů společnosti. Hlavním cílem je „*získat, rozvíjet a udržet motivované zaměstnance*“. Oblast Lidé a kultura poskytuje nadcházející personální služby:

- plánování lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců,
- péči o zaměstnance: od vedení personální administrativy přes poradenství zaměstnancům až po podporu manažerů při vedení týmů,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů,
- sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví,
- podporu inovací a zlepšovatelství,
- komunikaci se zaměstnanci,
- ochranu a bezpečnost závodu (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Organizační rozdělení oddělení S – Lidé a kultura je zobrazeno v následujícím schématu č. 5. Pododděleními jsou: Transformace, Plánování lidských zdrojů, Komplexní péče o management, Employer Branding, Operativní HR péče, digitalizace, HR 4.0, ŠKODA Akademie, Zdravotní služby a ergonomie, Bezpečnost společnosti ŠA a Vnější vztahy. Konkrétně se vyhledáváním a náborem zaměstnanců zabývá oddělení Komplexní péče o management, Employer Branding, jež se dělí na oddělení STM – Péče o management. International Assignments, STO – Procesní a organizační management a STR – Nábor a Employer Branding. STR oddělení se dále dělí na STR/1 Employer Branding a spolupráce se školami, STR/2 – Talent Acquisition a STR/3 – Nábor – přímá a nepřímá oblast. Oblast STR je tedy stěžejní oblastí zabývající se vyhledáváním a posléze náborem nových zaměstnanců (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

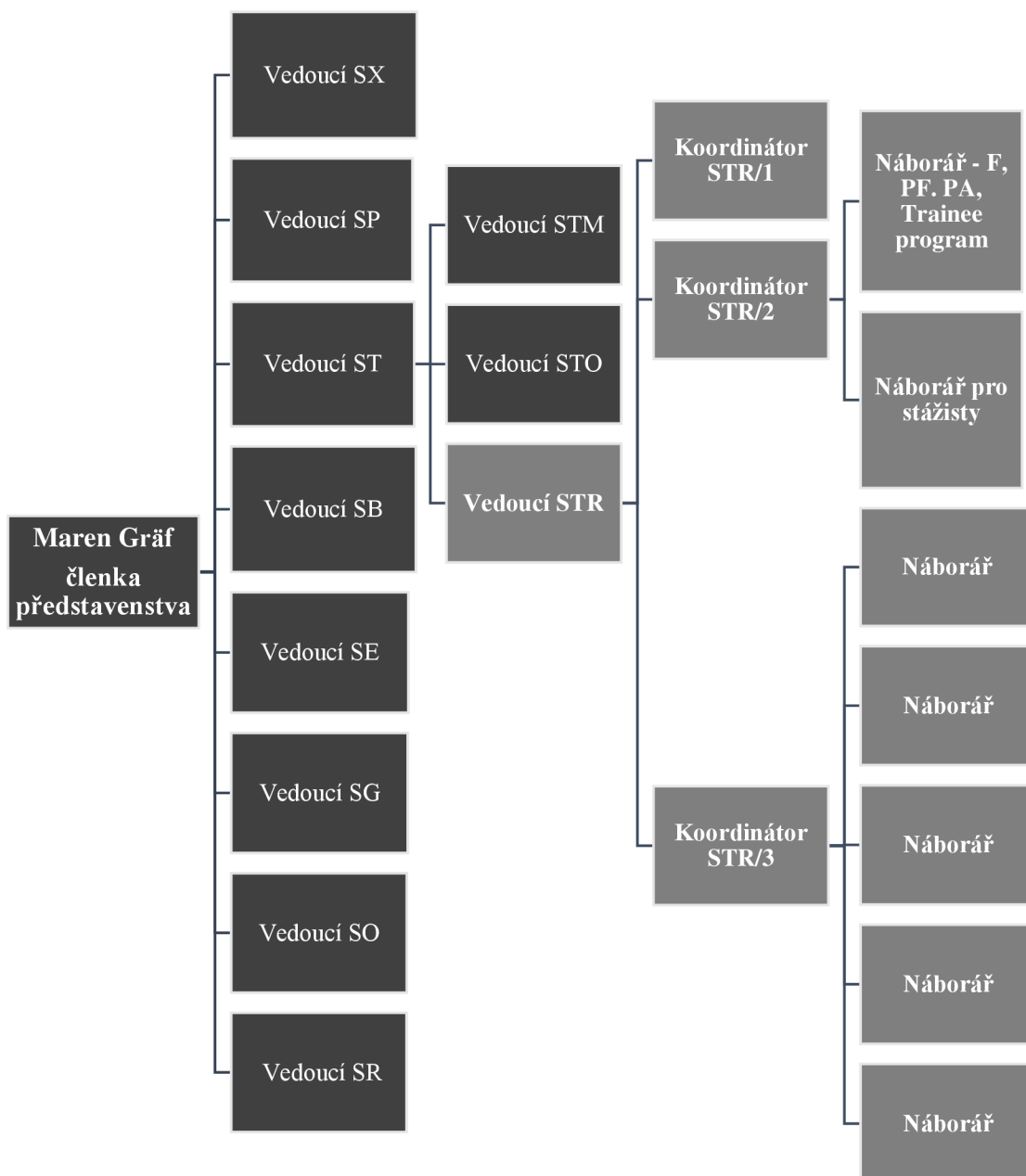
Schéma 5: Organizační struktura oddělení S se zaměřením na nábor



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Řídící struktura oddělení s je zobrazena na následujícím schématu č. 6. Členem představenstva za oblast S je Maren Gräf. Pod členem představenstva jsou v čele oddělení vedoucí, konkrétně za oblast S se jedná o devět vedoucích. Počet vedoucích se nerovná počtu oddělení, neboť v čele oblasti SB se nacházejí dva vedoucí. Oddělení ST se dělí na další 3 oddělení (STM, STO, STR), v jejichž čele jsou taktéž vedoucí zaměstnanci. Oddělení STR se dále dělí na 3 oddělení (STR/1, STR/2, STR/3), které řídí odborní koordinátoři. Každý z odborných koordinátorů řídí tým THZ zaměstnanců. Jedná se především o náboráře, kteří se zabývají záležitostmi souvisejícími s procesem vyhledávání a výběru potenciálních zaměstnanců. V následujícím schématu č. 6 jsou znázorněny pouze pozice relevantní pro vypracování této diplomové práce (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Schéma 6: Řídící struktura oddělení S se zaměřením na nábor



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Člen představenstva plní ve společnosti ŠA především reprezentativní funkci. Povaha práce vedoucích zaměstnanců spočívá především v koordinačních činnostech, organizačních činnostech a reprezentaci firmy. Koordinátoři plní jak koordinační, tak specializované úkoly. Povaha práce náborářů je úzce specializovaná, zaměřena na konkrétní jedinečné činnosti

týkající se například vyhledávání zaměstnanců (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

ŠKODA AUTO a.s. zvítězila v roce 2021 v soutěži Zaměstnavatel roku, která probíhá podle metodiky společnosti ProcewaterhouseCoopers a má za úkol hodnotit kvalitu péče společnosti o zaměstnance. V říjnu 2021 byla společnost ŠKODA AUTO a.s. vyhlášena nejatraktivnějším zaměstnavatelem v ČR dle mezinárodního průzkumu Universum. Společnost se také pravidelně umísťuje na prvním místě v žebříčku Randstad Award, který posuzuje nejlepší zaměstnavatele. Péče o personál je jeden z nejvýznamnějších pilířů automobilky. Jedná se především o zabezpečení skvělých pracovních podmínek, nadstandardní ohodnocení, možnost osobního i profesního rozvoje, ochranu zdraví či garanci rovných pracovních podmínek a příležitostí. Dalším úspěchem v oblasti řízení lidských zdrojů dosáhla společnost v soutěži o Cenu personalistů v roce 2020. Tuto cenu obdrželo oddělení řízení lidských zdrojů za svůj projekt ANTICOID-19 (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.1.4 Specifikace talentových programů ve společnosti ŠA

Z důvodu zaměření této diplomové práce jsou v následující kapitole charakterizovány programy/pracovní pozice, které jsou pro tuto generaci zaměstnanců nejvíce relevantní a je v nich uplatněný vysoký podíl zaměstnanců ve společnosti ŠA.

Odborné stáže

Společnost ŠA nabízí studentům prezenční formy studia na vysoké škole či vyšší odborné škole možnost absolvování stáže. Prostřednictvím výkonu stáže mohou studenti již při studiu rozvíjet různé znalosti a dovednosti získané během studia či nabít zcela nové. Zároveň je studentům poskytnuta možnost spolupráce s odborníky z různých oblastí (technický vývoj, marketing, nákup, prodej apod.) Prostřednictvím stáží získává společnost ŠA databázi schopných a talentovaných potencionálních zaměstnanců do plných pracovních úvazků, kteří jsou již seznámeni s firemní kulturou a procesy (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Stáže jsou smluvně podloženy a dělí se na povinné a nepovinné. Docházka na pracoviště je limitována pouze v rámci nepovinné stáže, kdy se jedná o poloviční úvazek. Studenti na nepovinné stáži mohou být přítomni na pracovišti přibližně 80 pracovních hodin

měsíčně. Povinná stáž je předepsána školními stanovami, a jedná se o plný úvazek (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Stáže ve ŠA jsou placené a hodnocení se odvíjí od stupně studia a zda student ve firmě vypracovává nebo nevypracovává svou závěrečnou práci. V tabulce číslo 11. jsou uvedeny odměny pro stážisty na různých stupních studia (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Tabulka 11: Odměna za stáž

Stupeň studia (+ závěrečná práce ZP)	Odměna
Bakalářský stupeň, VOŠ	120 Kč
Bakalářský stupeň + ZP	140 Kč
Magisterský stupeň	140 Kč
Magisterský stupeň + ZP	180 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

Kromě vysokoškolského studia je další podmínkou pro přijetí na odbornou stáž znalost minimálně jednoho světového jazyka na komunikační úrovni. V případě zahraničních studentů je stáž omezena na maximálně 6 měsíců/1 rok. Studenti narození mimo EU musí disponovat pracovním povolením. Další nezbytnou podmínkou je úspěšné absolvování výběrového řízení a podstoupení nástupního školení (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Stážistům je poskytována řada benefitů, jedná se například o zvýhodněné ubytování v Mladé Boleslavi, bezplatné prohlídky muzea a závodu v Mladé Boleslavi, nákup zvýhodněné techniky, zvýhodněné cestovní pojištění, zvýhodněný nákup ŠKODA originálních dílů, reklamní předměty a příslušenství, bezplatné očkování, využití sportovního centra, služby knihovny či zvýhodněné stravování (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Závěrečné práce

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, studentům je umožněno ve společnosti ŠA vypracovat závěrečnou práci. Může se jednat o bakalářskou, diplomovou či disertační práci. Spolupracovat lze formou konzultace (má uzavřenou smlouvu o vypracování závěrečné práce) nebo při stáži. Pokud je student při vypracování na stáži, náleží mu odměna

znázorněna v tabulce č. 11. Pokud na stáži student není, odměna mu nenáleží. Společnost ŠA na svých kariérních stránkách inzeruje vlastní témata závěrečných prací, na které je umožněno studentům se přihlásit. Pokud studenti mají vlastní téma, mohou se přihlásit do výběrového řízení. Pokud je téma závěrečné práce oboustranně užitečné, uzavírá se smlouva (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Společnost ŠA oceňuje nejlepší závěrečné práce Cenou Laurina & Klementa. Jedná se o soutěž, kam může student svou závěrečnou práci po jejím úspěšném obhájení přihlásit. Závěrečná práce musí být psána v českém, slovenském, anglickém nebo německém jazyce. Vítěz soutěže obdrží částku 80 000 Kč a VIP vstup na sponzorovanou akci. Ostatní finalisté obdrží částku 30 000 Kč. Finalisté svou závěrečnou práci prezentují před porotou, která je složena z odborníků a zástupců akademiků z českých univerzit. Hodnotí se odborný přínos, inovativnost, originalita a možnost aplikovat navržená opatření či doporučení ve společnosti ŠA (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Student Talent Pool

Jedná se o program pro vybrané talentované stážisty, kteří mají největší potenciál stát se budoucími interními zaměstnanci ve ŠA. Zájemci o tento program musí být na stáži minimálně 3 měsíce a musí být do programu nominováni svým vedoucím. K přijetí do programu je nutné úspěšné absolvování výběrového řízení, které obsahuje diagnostické a jazykové testy a pohovor s náborářem (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Nominace do Student Talent Poolu probíhají dvakrát v jednom roce. Účast v tomto programu poskytuje členům řadu výhod, mezi které patří různé workshopy, produktová školení, rozvojové akce, exkurze, možnosti setkání s odborníky a vysokými manažery napříč společnostmi a v neposlední řadě zvýšené finanční ohodnocení, které činí 200 Kč/1 h. (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Doktorandský program

Dalším unikátním programem nabízeným ŠA pro studenty je doktorandský program. V rámci tohoto programu je studentům poskytnuta možnost vypracování disertační práce ve spolupráci se společností ŠA a jejími odborníky. Program je víceletý a poskytuje doktorandům možnost osobního růstu, přístup k nejmodernějším technologiím v oboru, absolvování jazykových kurzů, školení, seminářů apod. Do podmínek pro přijetí se řadí úspěšné dokončení magisterského stupně studia a následné úspěšné přijetí do doktorandského studia. Nezbytnou podmínkou je také znalost světového jazyka

na komunikativní úrovni, iniciativnost, znalost v oboru či samostatnost. Na rozdíl od stáže je součástí výběrového řízení také assessment centrum³ (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Trainee program

Trainee program je roční adaptační a rozvojový program pro absolventy vysokých škol. Prostřednictvím Trainee programu řeší ŠA problematiku vyhledávání mladých talentů s odbornými znalostmi a manažerskými dovednostmi či potenciálem. Účastníci Trainee programu si před zahájením tohoto programu vyberou různá oddělení v rámci koncernu, na kterých během roku rotují. Cílem je poznat tyto oddělení a jejich činnosti, navázání kontaktů, a možnost rozvoje v různých oblastech prostřednictvím workshopů, teambuildingových akcí kurzů apod. V rámci rotace mají účastníci také možnost výjezdu do zahraničí, který se odehrává v rámci koncernu Volkswagen Group. Členem tohoto programu se může stát absolvent maximálně 2 roky po úspěšném absolvování vysokoškolského studia. Výběrové řízení je zahájeno dvakrát za rok a jeho součástí jsou jazykové testy, pohovor s náborářem a assessment centrum. Po dokončení tohoto programu si účastník vybere oddělení, které mu vyhovovalo nejvíce a tam je mu nabídnuta smlouva na dobu neurčitou (pokud je to oboustranně výhodné) (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Vzhledem k současnému technickému pokroku, a především rozvoji elektromobility nabízí společnost ŠA absolventům technických oborů tzv. Tech-Trainee program. Jeho součástí je spolupráce členů na unikátních projektech v oblasti technického výzkumu, elektromobility, řízení kvality, řízení výroby či plánování. Účastníci mají přístup k nejmodernějším technologiím a je jim umožněné programovat a testovat elektroniku vozu (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

³ Assessment centrum („to assess“ – měřit) – je specifická forma výběrového řízení. Většinou se jedná o celodenní program, který má za úkol podrobně diagnostikovat uchazeče o zaměstnání. Testování uchazečů probíhá prostřednictvím různých testů a modelových situací (Armstrong & Taylor, 2015).

4.2 Obsazování volných pracovních pozic ve společnosti ŠA dle interních směrnic

Proces obsazování volných pracovních pozic ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. začíná personálním plánováním, které probíhá ve spolupráci s oddělením SP a SPO. Výsledkem personálního plánování je vytvoření nového pracovního místa, čímž je odstartován proces vyhledávání zaměstnanců. Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. probíhá z různých zdrojů a pomocí několika metod. Proces vytváření a analýzy pracovních míst, proces personálního plánování a proces výběru metod pro vyhledávání zaměstnanců generace Z bude charakterizován v následujících kapitolách.

4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Popis obsahu pracovní pozice je záznamem úkolů stanovených pro konkrétní pracovní pozici, vyplývajících ze základních činností a procesů daného oddělení, kde se pracovní místo nachází. Popis navrhuje přímý nadřízený, schvaluje ho vedoucí oddělení a útvary STO a SP. Formulář s popisem pracovní pozice podepisuje vedoucí oddělení a zaměstnanec, schválení útvary STO a SP probíhá elektronicky. Detailní proces tvorby popisu práce funkčního místa je zobrazena v příloze č. 7.

Ohodnocení pracovní pozice pro kategorii technickohospodářských zaměstnanců (dále pouze „*THZ*“) provádí přímý nadřízený, vedoucí OJ nebo zástupce vedoucího.

Ohodnocení pracovní pozice pro kategorii D (dělník) provádí přímý nadřízený, vedoucí OJ nebo zástupce vedoucího (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.2.2 Plánování lidských zdrojů

Aby byl zajištěn plynulý chod společnosti je nezbytný předpoklad zajištění personálního plánování. Plánováním potřeb nových zaměstnanců se zabývá oddělení SPP (Plánování HR a sociální služby). Cílem oddělení je zabezpečit dostatek pracovních sil v dostatečném počtu, s dostatečnou kvalifikací v daném čase.

Mezi úkoly tohoto oddělení se řadí:

- plánování personálu,

- plánování personálních nákladů,
- plánování financí,
- projekty oblasti plánování lidských zdrojů,
- sociální služby,
- tvorba personálních statistik (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Podrobný popis procesu personálního plánování je zobrazen v příloze č. 8.

4.3 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠA dle interních směrnic

Samotnému procesu výběru zaměstnanců (viz přílohu č. 9) předchází proces vyhledávání zaměstnanců. Tento proces začíná posouzením alternativ pro obsazení volného pracovního místa, kdy se rozhoduje mezi 3 možnostmi – pracovní místo bude obsazeno, pracovní místo bude zrušeno nebo bude sloučeno s jiným pracovním místem (tzv. „*duplicita*“). Druhým krokem v tomto procesu je stanovení specifických požadavků na potenciálního zaměstnance. Popis pracovní pozice navrhuje přímý nadřízený, schvaluje vedoucí oddělení a útvary STO a SP (viz kapitolu 4.2.1). Další kroky procesu vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠA jsou charakterizovány v následujících podkapitolách (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.3.1 Identifikace zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců

Při zahájení procesu vyhledávání zaměstnanců jsou ve společnosti ŠA upřednostňováni první dva týdny zaměstnanci z interních zdrojů. Tuto výhodu mají zaměstnanci zajištěnou díky kolektivní smlouvě. Zaměstnancům by tak měl být usnadněn proces rotace po odděleních či povýšení. Výhodou také je, že společnost ŠA nemusí tyto zaměstnance zaškolovat a již splňují požadavky týkající se jejich znalostí a dovedností. Nevýhodou může být potenciální ztráta zaměstnanců mimo společnost, které by svými schopnostmi přinesli do společnosti nové nápady (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.3.2 Stanovení metod pro vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠA

Pro vyhledávání potenciálních zaměstnanců generace Z se ve společnosti ŠA využívají zejména následující metody:

- **Kariérní stránky společnosti ŠKODA AUTO a.s.** - zde jsou inzerovány veškeré otevřené pracovní pozice ve společnosti. V poli „*volné pozice*“ se zájemci mohou přihlásit na dané pozice prostřednictvím vyplnění jednoduchého formuláře a vložení požadovaných dokumentů (životopis, motivační dopis apod.) Seznam pozic si mohou uchazeči filtrovat podle svých požadavků (obor, kategorie, lokalita). Pokud si uchazeč nevybere žádnou ze zveřejněných pozic, může i tak pomocí speciálního formuláře projevit zájem o práci ve společnosti. Po vyplnění tohoto dokumentu je kontaktován příslušným personalistou, který mu pomůže s výběrem vhodného pracovního místa na základě znalostí a zkušeností zájemce.
- **Profesní portály** – pro inzerování volných pracovních míst využívá společnost ŠA české i zahraniční pracovní portály. Nejvyužívanějšími portály jsou:
 - Jobs.cz,
 - Prace.cz,
 - Profesia.cz., Profesia.sk,
 - Pracezarohem.cz,
 - Atmoskop.cz,
 - Bestjobs.eu.
- **Kandidáti na doporučení** – mezi zdroje potenciálních zaměstnanců mohou sloužit i současní zaměstnanci společnosti. Tito kandidáti musí plnit požadovaná kritéria a projít výběrovým procesem.
- **Uchazeči se hlásí sami** – jedná se o uchazeče, kteří se nahlásí samostatně prostřednictvím e-mailové adresy, která je uvedena na oficiálních stránkách společnosti ŠA, a jejich reklamních a informativních materiálech.
- **Pracovní veletrhy a workshopy** – společnost ŠA pořádá několikrát ročně rozmanité veletrhy a workshopy. Jedná se i o prohlídky společnosti, prezentace nejmodernějšího vybavení technického vývoje, prezentace nejnovějších vozů apod. Těchto akcí se účastní i náboroví pracovníci, kteří v průběhu shromažďují kontakty

potenciálních uchazečů. Uchazeči o zaměstnání zde získají veškeré informace o společnosti, volných pracovních místech, pracovních podmínkách, benefitech apod.

- **Spolupráce se školami** – díky spolupráci se SŠ a VŠ si společnost ŠA zajišťuje přísun absolventů do společnosti. Významným zdrojem potenciálních zaměstnanců je především ŠKODA AUTO Střední odborné učiliště strojírenské a Škoda Vysoká škola. Vysoká škola nabízí specializované bakalářské a navazující studijní programy v oborech ekonomie, strojírenstvím informatiky a elektrotechniky. Obě tyto instituce byly založeny společností ŠA a sídlí v Mladé Boleslavi.
- **Spolupráce s personálními agenturami** – společnost ŠA využívá k vyhledávání zaměstnanců služby personálních agentur jako je například Digilab s.r.o. či GoodCall s.r.o.
- **Sociální síť** – mezi velice využívanou metodu se řadí vyhledávání na sociálních sítích, především na LinkedInu. Profily na LinkedInu disponují určenými náboráři, kteří mají za úkol vyhledávání a oslovování vhodných potenciálních zaměstnanců a inzerování nově otevřených pracovních pozic. Každý z náborářů disponuje předplacenou rozšířenou verzí LinkedInu určenou pro náboráře. Tato předplacená verze se nazývá „LinkedIn Recruiter“ (česky „*LinkedIn Náborář*“). Dále společnost ŠA své pozice inzeruje na Facebooku a Instagramu, kde využívá možnost placených reklam (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Každý náborový specialista preferuje jinou metodu pro vyhledávání zaměstnanců. Důvodem může být povaha práce u obsazovaných pozic, věk, zkušenosti či znalosti hledaných potenciálních zaměstnanců.

4.3.3 Určení dokumentů požadovaných od uchazečů o pracovní pozici

Pokud má uchazeč zájem o THZ pozici ve společnosti ŠA, musí dodat svůj životopis a kopii vysvědčení, certifikátů či diplomů. V některých případech je po uchazečích vyžadován motivační dopis. Pokud se například jedná o vysoce odborné pracovní pozice do oddělení designu, musí uchazeč o pracovní pozici dodat své portfolio, které obsahuje produkty vytvořené během jeho praxe (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.3.4 Formulace a zveřejnění nabídky zaměstnání

Pracovní nabídka je společností ŠA nejprve zveřejněna na interním portále, neboť interní zaměstnanci mají dle kolektivní smlouvy právo na to, přihlásit se na nově otevřené pozice přednostně. Pro společnost ŠA z toho plynou určité výhody, neboť interní zaměstnanci již znají procesy, kulturu, a tudíž se na nové pracovní pozici dokážou rychleji adaptovat.

Po 14 dnech je pozice zveřejněna externě, tzn. na pracovních portálech jako je například jobs.cz, Prace.cz, Profesia.cz apod. nebo na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, Instagram) (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.3.5 Předběžný výběr několika vhodných uchazečů o pracovní pozici

Předběžný výběr potenciálních zaměstnanců je prováděn na základě vyhodnocení vhodnosti životopisů přihlášených uchazečů o pracovní pozice. Jestliže uchazeč splňuje nezbytné požadavky, postupuje do dalšího kola výběrového řízení (pohovor). Pokud uchazeč nezbytné požadavky nesplňuje, je mu zasláný tzv. „*zamítací dopis*“.

Ideální počet předvýběru zaměstnanců na 1 THZ pozici se pohybuje kolem 5-10 a trvá přibližně 2-3 týdny. Avšak toto číslo se mění v závislosti na povahu pracovní pozice, kterou je potřeba obsadit. Pokud se jedná například o pozice do Trainee programu, zaměstnanců v předvýběru musí být 50 a trvá až půl roku (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.3.6 Pravidla pro inzerci a vyhledávání zaměstnanců

Ve společnosti ŠA existují omezení týkající se vyhledávání zaměstnanců. Společnost ŠA nemůže například oslovovat zaměstnance z externích dodavatelských společností, nebo poboček ŠA působících v zahraničí. Uchazeči z těchto společností mohou být oslovení, pouze pod sami projeví zájem pracovat ve společnosti ŠA. Jedná se o zaměstnance ze společností:

- ŠKODA AUTO Slovensko s.r.o.,
- ŠKODA AUTO DigiLab s.r.o.,
- Mobility Lab s.r.o.,
- Conectivity Lab s.r.o.,

- Smart City Lab s.r.o.,
- UMI Urban Mobility International Česká republika s.r.o.,
- ŠKODA AUTO Volkswagen India Private Limited,
- Digiteq Automotive s.r.o.,
- ŠKO ENERGO s.r.o.,
- ŠKO-ENERGO FIN s.r.o (interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

4.4 Vlastní výzkumné šetření

Jak již bylo zmíněno v metodologii, metodou výzkumného šetření je dotazování, konkrétně se jedná o polostrukturovaný rozhovor. Tato metoda výzkumu byla zvolena, neboť dovoluje flexibilitu otázek v návaznosti na probíhající rozhovory. Polostrukturované rozhovory jsou provedeny se 7 náboráři ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

4.4.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je identifikace procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Toto šetření bude sloužit jako podklad k vypracování hlavního cíle diplomové práce.

4.4.2 Charakteristika výzkumného souboru

Jako cílová skupina informantů byli s ohledem na cíl této práce zvoleni zaměstnanci společnosti ŠKODA AUTO a.s., konkrétně se jednalo o náboráře, kteří se zabývají vyhledáváním zaměstnanců generace Z. Cílovou skupinu tvořilo 7 informantů. Podrobné informace o věku, pohlaví, délce pracovního poměru a specializaci jsou uvedeny v následující tabulce č. 12.

Tabulka 12: Charakteristika informantů

Číslo informanta	Název pracovního místa	Pohlaví	Věk	Jak dlouho působí jako náborář ve společnosti ŠA
Informant 1	Náborář do technického vývoje	muž	31 let	5 let
Informant 2	Náborář do prodeje, marketingu, financí a IT	žena	27 let	2 roky
Informant 3	Náborář stážistů	žena	43 let	17 let
Informant 4	Náborář talentových programů	žena	28 let	3,5 roku
Informant 5	Náborář do výroby	žena	39 let	3 roky
Informant 6	Náborář do technického vývoje	žena	30 let	2 měsíce
Informant 7	Náborář oblasti G (produktový management)	žena	23 let	6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Sběr a zpracování dat

Náborářům byly předem zaslány informace o realizaci a charakteristice výzkumu na jejich emailové adresy. Součástí emailu byly i otázky pro polostrukturovaný rozhovor. Sběr dat a polostrukturované rozhovory probíhaly v období od 24.09. 2022 do 28.09. 2022. Délka polostrukturovaných rozhovorů byla přibližně 45 minut. Po formální stránce se v průběhu rozhovorů nevyskytly žádné problémy a položené otázky byly pro informanty srozumitelné. Polostrukturované rozhovory probíhaly v zasedacích místnostech k těmto účelům určených, v prostorách společnosti ŠKODA AUTO a.s. Polostrukturované rozhovory probíhaly v příjemné atmosféře a informanti byli všem otázkám velice otevření a jejich odpovědi byly upřímné, pravdivé a nestranné.

Ke zpracování dat z polostrukturovaných rozhovorů byl využit program Microsoft Excel a Microsoft Word. Většina odpovědí byla přepsána doslovně, nicméně pro přehlednost byly za souhlasu informantů některé odpovědi přepsány do srozumitelnější podoby. Pro vyhodnocení výsledků výzkumu byla data z polostrukturovaných rozhovorů převedena pro jejich přehlednost do kódů (viz přílohu č. 10), formou heslovitého shrnutí doslovných odpovědí informantů. Tyto kódy pak byly využity v tabulkách, které sumarizují odpovědi všech informantů.

5 Výsledky a diskuse

V této části diplomové práce jsou uvedeny výsledky kvalitativního výzkumného šetření. Na jejich základě je provedena diskuse a jsou navržena doporučení ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

5.1 Výsledky výzkumu

V této kapitole jsou uvedeny výsledky týkající se kvalitativního výzkumného šetření. Odpovědi informantů jsou zobrazeny v přehledných tabulkách. Tabulky neobsahují celé doslovné odpovědi informantů, ale pro přehlednost pouze jejich kódy (hodnoty), které jim byly přiřazeny v procesu kódování polostrukturovaných rozhovorů (viz přílohu č. 10).

Jako první jsou vyhodnoceny otázky 1., 1.1., 1.2., 1.3. a 1.4. (viz tabulku č. 13) týkající se tvorby inzerátů volných pracovních pozic ve společnosti ŠA.

Tabulka 13: Sumarizace odpovědi na otázky týkající se inzerce pracovních pozic pro generaci Z

Číslo informanta	Otázka 1.	Otázka 1.1.	Otázka 1.2.	Otázka 1.3.	Otázka 1.4.
1	Hiring manager nebo náborář	Interní burza a pracovní portály – předepsaná forma, sociální sítě – není předepsaná forma	Obohatit inzeráty o videa, rozhovory, inzerce na univerzitách	Formální omezení existují	Potřeba větší kreativita a zacílení
2	Náborový tým a marketingové oddělení	Předepsaná forma existuje	Využít digitální vizuál u inzerátů	Formální omezení existují	Potřeba využít digitální komunikaci, video, klíčová slova u inzerátů
3	Náborář	Předepsaná forma existuje	Jednoduché, špatná orientace, obohacení o fotografie	Formální omezení neexistují	Potřeba lepšího vizuálu inzerátů
4	Náborář	Předepsaná forma existuje	Obohatit inzeráty o videa	Formální omezení neexistují, až na zveřejnění mzdy	Potřeba přidání videa a článků
5	Náborář a vedoucí	Předepsaná forma existuje	Obohatit inzeráty o videa	Formální omezení existují	Potřeba přidání videa
6	Náborář a vedoucí	Předepsaná forma existuje	Obohatit inzeráty o videa či odkaz	Formální omezení existují	Potřeba přidání videa
7	Náborář a vedoucí	Předepsaná forma existuje	Obohatit inzeráty o videa či rozhovor	Formální omezení existují	Potřeba přidání videa a článků

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.1 Tvorba pracovních inzerátů ve společnosti ŠA

Zodpovědná osoba za tvorbu inzerátů se mění na základě povaze obsazované pracovní pozice. Jestliže se jedná o THZ pozice do oddělení technického vývoje, marketingu či prodeje, za tvorbu inzerátů zodpovídá vždy náborář. Pokud se jedná o tvorbu inzerátů do technického vývoje, náborářovi vypomáhá s tvorbou obsahu inzerátu manažer z technického vývoje. Pokud se jedná o tvorbu inzerátu do marketingu či prodeje, náborářovi vypomáhá s tvorbou členové marketingové oddělení. Při tvorbě inzerátů do absolventských programů (stáže, Trainee program) zodpovídá za tvorbu inzerátů pouze náborář.

Inzeráty, které jsou zveřejněny na interní burze mají předepsanou formu (viz přílohu č.11). „*Pro kreativnější část inzerátu je vyhrazeno místo v úvodu, jehož cílem je uchazeče upoutat a přiblížit mu prostředí. Standardní body jsou cíleny popis činností (Co u nás budete dělat?), dosavadní praxi kandidáta (Co musíte mít, znát, umět?) a na benefity (Co od nás můžete čekat?). Za názvem pozice musí být vždy v závorce uvedeno (M/Ž), tedy možnost obsazení mužem či ženou (Informant č. 2).*“ Na sociálních sítích je forma inzerátu volnější. Inzerát může být obohacen například o obrázky. Při vyhledávání a následném oslovení potenciálních zaměstnanců generace Z se na LinkedInu užívá tykáni a emotikony.

Omezení týkající se tvorby inzerátů ve společnosti ŠA téměř neexistují. Musí být pouze dodržena jejich základní struktura a vizuální identita. Inzeráty ve společnosti ŠA nesmí svou formou nikoho diskriminovat a musí být zachováno firemní tajemství. Díky tomu může nastat problém u tvorby inzerátů a popisu činností THZ pozic do technického vývoje, marketingu či prodeje, neboť některé informace o povaze práce podléhají firemnímu tajemství. Podrobnosti o povaze pracovní pozice se uchazeči často dozvědí až u druhého kola pohovoru. U pozic do talentových programů neexistují žádná omezení týkající se inzerce, dokonce je v inzerátu uvedena i mzda (THZ pozice do technického vývoje, marketingu a prodeje tento údaj neuvádí).

Dle názorů informantů jsou inzeráty po vizuální stránce zpracované kvalitně, jsou konkurenceschopné a plní základní funkci. Inzeráty působí záměrně stručně, neboť „*pokud je textu příliš, kandidáta to přestane bavit a nebude reagovat na ani jednu z pracovních pozic (Informant č. 1)*“. Avšak dle názorů informantů bývají inzeráty zaměřené k oslovení generace Z až příliš jednoduché. Inzeráty by bylo dle názorů informantů vhodné digitalizovat, obohatit o videa, fotografie či rozhovory z aktuálního prostředí společnosti, aby si potenciální zaměstnanci dokázali práci ve společnosti ŠA lépe představit. Častým

problémem totiž bývá, že „*lidé z externa si nedokáží představit, jak velká firma je a jak moc může být v rámci oddělení rozpadlá práce na jednotlivce (Informant č. 4)*“. Informant č. 7 doplňuje, že „*součástí videa by mohl být například rozhovor s vedoucím dané OJ, kde je pracovní pozice vystavena*“. Informanti č. 2 a 6 se shodují na tom, že kariérní stránky společnosti ŠA, kde jsou vystavené inzeráty pracovních pozic, jsou nepřehledné. Kandidáti si často stěžují na špatnou orientaci na těchto webových stránkách. „*Generace Z dokáže udržet svou pozornost velice krátce, proto je důležité, aby pro ně vyhledávání pracovních pozic bylo jednoduché a rychlé. (Informant č. 2)*“. Kariérní stránky by z tohoto důvodu bylo vhodné aktualizovat tak, aby obsahovaly možnost vyhledávání pracovních pozic pomocí klíčových slov. Vhodné by bylo přidat tyto inzeráty i na klíčové fakulty z okolí společnosti.

Pokud by informantům byla umožněna změna dosavadní formy inzerátů ve společnosti, zaměřili by se na následující body: inzeráty by měly být dle informantů atraktivnější, kreativnější, více digitální a lépe zacílené na konkrétní skupinu, kterou má inzerát oslovit (technici, prodej, HR, IT). Nejdůležitější změnu vidí v přidání zajímavých videí, rozhovorů, článků či odkazů, které by jim lépe přiblížila pracovní prostředí a kulturu společnosti ŠA.

5.1.2 Zdroje zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA

Za druhé jsou vyhodnoceny otázky č. 2., 2.1. (viz tabulku č. 14) týkající se volby zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

Tabulka 14: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se volby zdrojů vyhledávání zaměstnanců generace Z

Číslo informanta	Otázka 2.	Otázka 2.1.
1	Externí	Ano liší se
2	Externí i interní	Ano liší se
3	Externí i interní	Ano liší se
4	Externí	Ano liší se
5	Převážně externí, ale i interní	Ano liší se
6	Převážně externí, ale i interní	Ano liší se
7	Externí i interní	Ano liší se

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice do technického vývoje jsou nejčastěji obsazovány z externích zdrojů zaměstnanců. Naopak u pracovních pozic do marketingu či prodeje jsou pracovní pozice obsazovány primárně z interních zdrojů zaměstnanců. Externí zdroje jsou nejčastěji tvořeny kandidáty přihlášenými přes kariérní stránky. Mezi interní kandidáty jsou nejčastěji řazeni studenti končící stáže, či absolventi končící Trainee program. Stáže jsou obsazovány jak z interních, tak z externích zdrojů. Pozice do Trainee programu jsou obsazovány převážně z externích zdrojů, „*neboť se zde dbá na různorodost/diverzitu kandidátů z celého světa (Informant č. 1)*“. Obecně platí, že vyšší pozice (vysoké požadavky na vzdělání, zkušenosti, jazyky) jsou obsazovány z interních zdrojů, neboť tito kandidáti již znají procesy, postupy, prostředí a kulturu společnosti. Pozice týkající se talentových programů, kde nejsou vysoké nároky na zkušenosti, jsou obsazované primárně z externích zdrojů, „*avšak z interních zdrojů v malém měřítku také (databáze z job fair, workshopů) (Informant č. 3)*“.

5.1.3 Metody vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA

Za třetí jsou vyhodnoceny otázky 3., 3.1., 3.2., 3.3., 3.4., a 3.5. (viz tabulku č. 15) týkající se volby metod pro vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

Tabulka 15: Sumarizace odpovědi na otázky týkající se volby metod pro vyhledávání zaměstnanců generace Z

Číslo informanta	Otázka 3.	Otázka 3.1.	Otázka 3.2.	Otázka 3.3.	Otázka 3.4.	Otázka 3.5.
1	Inzerce, LinkedIn, pracovní databáze, spolupráce se školami, reference	LinkedIn, reference	Ano	Ano	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem
2	Kariérní stránky, spolupráce se školami, pracovní portály, LinkedIn, pracovní agentury	Kariérní stránky, eventy	Nijak zvlášť	Převážně ne	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem
3	Kariérní stránky, LinkedIn, spolupráce se školami	Spolupráce se školami	Nevím	Ne	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem
4	Sociální síť, profesní síť, spolupráce se školami	LinkedIn, pracovní portály	Ano	Ne	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem
5	LinkedIn, spolupráce se školami, pracovní portály, kariérní stránky	LinkedIn	Ano	Ano	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem
6	LinkedIn, pracovní portály, kariérní stránky	LinkedIn	Ne	Ano	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem
7	Kariérní stránky, LinkedIn	Kariérní stránky	Ano	Ano	LinkedIn	Nevyužívám, ale mám zájem

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi metody, které náboráři ve ŠA využívají k vyhledávání zaměstnanců generace Z se řadí: inzerce, kariérní stránky, pracovní databáze, spolupráce se školami, sociální síť (LinkedIn, Facebook, Instagram), eventy a využívají služeb pracovních agentur. Z těchto metod nejčastěji využívají spolupráci se školami, eventy, kariérní stránky a pracovní portály. Ze sociálních sítí je pro vyhledávání zaměstnanců generace Z nejvíce využíván LinkedIn, poté Instagram a Facebook. Tyto metody se v průběhu praxe náborářů osvědčily jako nejefektivnější právě pro vyhledávání potenciálních zaměstnanců generace Z.

O efektivnosti metod pro vyhledávání zaměstnanců generace Z mají přehled náboráři do technického vývoje a marketingu/prodeje prostřednictvím náborových statistik, které vyjadřují procento nastoupených uchazečů a jakým způsobem byli tito zaměstnanci vyhledáni či jak se o volných pracovních pozicích ve společnosti ŠA dozvěděli. Stejně

tak existují statistiky o uchazečích nastoupených do Trainee programu. Tyto statistiky není možné pro vypracování diplomové práce využít, neboť se jedná o citlivá data. Statistiky o uchazečích nastoupených na pozice stážistů ve společnosti ŠA neexistují.

Změna volby metod vyhledávání zaměstnanců generace Z v závislosti na povaze obsazované pozice nastává v případě, pokud jde o pozice do technického vývoje. Pro vyhledávání zaměstnanců generace Z na specifické pozice do technického vývoje je využívána nejvíce sociální síť LinkedIn, pracovní portály či osobní reference na konkrétní studenty od vyučujících na univerzitách, se kterými ŠA spolupracuje. Pokud se jedná o pozice do výroby, volba metod pro vyhledávání zaměstnanců se mění s ohledem na požadované vzdělání potenciálních zaměstnanců generace Z. Informant č. 5 uvádí, že *„pokud vyhledávám potenciální zaměstnance, po kterých je vyžadováno pouze středoškolské vzdělání, vyhledávám je na pracovních portálech, jako je například jobs.cz. Pokud vyhledávám potenciální zaměstnance, kteří musí mít vysokou školu, jako metodu vyhledávání volím LinkedIn“*.

Volby metod vyhledávání zaměstnanců generace Z na pozice do marketingu/prodeje, a talentových programů se v závislosti na povaze pracovních pozic nemění.

Umělá inteligence není k vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA využívána. S umělou inteligencí má ale společnost ŠA zkušenosti, neboť *„v době pandemie došlo k rozvoji vstupního dotazníku v oblasti nábory dělníků pomocí tzv. chatbota, kdy využití této technologie ušetří náborářům až desítky hodin měsíčně (Informant č. 2)“*.

Všichni informanti se shodují na tom, že využití umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců generace Z by je zajímalo.

5.1.4 Překážky při vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA

Za čtvrté jsou vyhodnoceny otázky 4., 4.1., 4.2., 4.3. a 4.4. (viz tabulku č. 16) týkající se překážek a omezení v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

Tabulka 16: Sumarizace odpovědi na otázky týkající se překážek při vyhledávání zaměstnanců generace Z

Číslo informanta	Otázka 4.	Otázka 4.1.	Otázka 4.2.	Otázka 4.3.	Otázka 4.4.
1	Neexistující účet na LinkedInu	Přehnané nároky kandidátů na mzdu	Zapojení umělé inteligence, odborné přednášky, kariérní poradenství	Ekonomická odvětví – efektivní, technická odvětví – neefektivní	Ano, více podpory, lepší mzda, možnost HO, školení, workshopy, projekty
2	Neexistující účet na LinkedInu	Neexistují	Větší využívání technologií	Ne	Ano, využívat moderní technologie, školení, projekty, možnosti pro rozvoj
3	Neexistující účet na LinkedInu	Pozice nejsou relevantně platově ohodnoceny	Větší využívání sociálních sítí, digitalizace, technologie	Ekonomická odvětví – efektivní, technická odvětví – neefektivní	Ano, lepší mzda, možnost HO, školení, projekty, rozvojové programy
4	Velké nároky na mzdu a kariérní růst	Přehnané nároky kandidátů na mzdu	Nabízet projekty, exkurze, do inzerátů přidat videa.	Nevím	Ano, lepší mzda, dávat do popředí firemní kulturu
5	Požadavek na práci z domova, neexistující účet na LinkedInu	Přehnané nároky techniků na mzdu, stáže nejsou relevantně ohodnoceny	Kariérní poradenství	Ekonomická odvětví – efektivní, technická odvětví – neefektivní	Ano, lepší mzda pro stážisty a možnost HO, využít nové platformy/sociální sítě
6	Požadavek na práci z domova, neexistující účet na LinkedInu, nepřehledné kariérní stránky	Přehnané nároky na mzdu	Lépe placené stáže	Ekonomická odvětví – efektivní, technická odvětví – neefektivní	Lepší přehlednost kariérních stránek, lépe placené stáže
7	Požadavek na práci z domova, přehnané finanční očekávání	Přehnané nároky na mzdu	Lépe placené stáže, možnost HO a práce ze zahraničí	Ekonomická odvětví – efektivní, technická odvětví – neefektivní	Ano, lepší mzda pro stážisty a možnost HO, zaručit pracovní místo po skončení stáže

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější překážkou v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z je neexistující účet hledaných potenciálních zaměstnanců generace Z na sociální síti LinkedIn. Společnost díky tomu přichází o cenné potenciální zaměstnance. Informanti uvádějí, že by bylo dobré

studenty k založení profilů „nějak motivovat (Informant č. 3)“. Další překážkou jsou požadavky na vysoký podíl práce z home office (česky „práce z domova“, dále jen „HO“). Informant č. 6 uvádí, že „příslušníci generace Z mají velká očekávání, co se týká HO (100 %), což naše společnost nedokáže nabídnout. Například stážistům není HO nabízen vůbec, a do technického vývoje je HO povolen 2x maximálně 3x týdně“.

Mezi největší finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců generace Z se řadí především „přehnané finanční očekávání nastavené trhem práce (Informant č. 1)“. Potenciální zaměstnanci generace Z „si nejsou vědomi svých zkušeností a přehodnocují se, nebo je to marný boj s konkurenčními firmami, které dokážou šikovně studenty relevantněji ohodnotit (Informant č. 1)“. Informant č. 3 uvedl, že „stáže už nejsou relevantně platově ohodnocené, ohodnocení se nezvedá tak rychle jako například tarifní třídy s ohledem na inflaci a měnící se trh práce“. Zájemci o Trainee program často nemají „trpělivost se na vyšší finanční ohodnocení vypracovat, volí rychlejší cestu, kde je vysoká pravděpodobnost vyhoření (Informant č. 4)“. Kvalitativní výzkum poukázal na skutečnost, že potencionální zaměstnanci do oblasti marketingu či prodeje nemají vysoká platová očekávání a společnost ŠA je zaplatit dokáže. Naopak potenciální zaměstnanci do technického vývoje zaplatit nedokáže, neboť je po těchto oborech na trhu práce velká poptávka a jiné společnosti jim dokáží zaručit vyšší mzdy než společnost ŠA.

Prostor pro zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z vidí informanti především v digitalizaci a ve „využívání technologie, které jsou generace Z blízké (Informant č. 3)“. V tomto bodě se shoduje s odpovědí informanta č. 4. Ke zlepšení procesu vyhledávání by také mohla vést „aktivnější propagace na sociálních sítích (Informant č. 3)“. Informant č. 1 navrhuje pro zlepšení procesu vyhledávání „implementaci odborných přednášek na konkrétní témata/studijní obory, které se shodují s našimi požadavky v rámci obsazování pracovních pozic a propojil bych je i s kariérním poradenstvím“. Dále uvádí, že „zajímavé by mohlo být do procesu vyhledávání zaměstnanců zapojit například umělou inteligenci“. Informant č. 4 zdůrazňuje důležitost potenciální zaměstnance „zaujmout a nalákat na specifické projekty, maximálně přiblížit kandidátovi náplň práce pomocí videí/exkurzí a s nabídkou se k němu několikrát vrátit“.

Změna v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z by měla dle informantů nastat především v následujících bodech: zvýšení mzdy (především u stáží), neboť systém hodnocení stážistů „se naposledy změnil v roce 2017 a systém je celkem zastaralý a zaostává

za nabídkami jiných firem (Informant č. 7)“. Další změna by měla nastat v umožnění práce z domova (alespoň 75 %), umožnění práce ze zahraničí a podporovat studenty prostřednictvím účasti na zajímavých projektech, školeních, workshopech *„a celkově možností pro osobní rozvoj, na kterém si zakládají (Informant č. 2)“.*

V otázce zaměřené na efektivitu procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z se informanti 1., 3., 5., 6. a 7. shodují v tom, že proces vyhledávání zaměstnanců je efektivní, pokud se jedná o pozice do marketingu či prodeje. Proces vyhledávání zaměstnanců generace Z na pozice do technického vývoje efektivní není. Jako důvod uvádějí informanti to, že se kandidáti nevyskytují na pracovních portálech a sociálních sítích (především neexistující profily na LinkedInu). Dalším důvodem může být již zmíněné vysoké platové očekávání potenciálních zaměstnanců generace Z. Informant č. 4 uvádí, že důležitým bodem ovlivňujícím efektivitu procesu vyhledávání je osobní kontakt, neboť zaměstnanci generace Z často uvádějí, že o volné pozici se dozvěděli následujícími způsoby: *„potkali se s námi na kariérních akcích, vyučující jim o tom vyprávěl na přednášce, znají někoho, kdo byl v Trainee programu, byli u nás na stáži, oslovili jsme je na LinkedInu a ten jim detailněji představili“.*

5.1.5 Poskytnutí zpětných vazeb a rychlost předvýběru zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA

Jako poslední jsou vyhodnoceny otázky 5. a 6. (viz tabulku č. 17) týkající se poskytování zpětných vazeb a rychlosti provedení předvýběru zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

Tabulka 17: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se poskytování zpětných vazeb a předvýběru zaměstnanců

Číslo informanta	Otázka 5.	Otázka 6.
1	2-3 dny	Týden
2	3 dny	Záleží na povaze pozice
3	3 dny	3 týdny a více
4	3 dny	5 měsíců
5	3 dny	Týden
6	2 dny	Týden
7	3 dny	Týden

Zdroj: vlastní zpracování

Zpětnou vazbu o vhodnosti zájemců generace Z o volné pozice ve společnosti ŠA podávají informanti přibližně do 3 pracovních dnů.

Předvýběr vhodných kandidátů do technického vývoje a oblasti marketingu či prodeje bývá přibližně týden. Čím větší seniorita pozice, tím se tato doba prodlužuje. U talentových programů se doba vyhledání vhodného předvýběrů zaměstnanců v současné době prodlužuje. U stáží je to déle než tři týdny, neboť kandidátů není dostatek. Do Trainee programu trvá výběrové řízení půl roku, a vhodní kandidáti se hledají po celou dobu jeho trvání, tudíž nejméně 5 měsíců.

5.2 Diskuse a doporučení

V této části diplomové práce je realizována diskuse a jsou stanovena doporučení ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

5.2.1 Využití umělé inteligence

Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců je aktuálně jeden z největších trendů, nicméně společnost ŠA k vyhledávání zaměstnanců generace Z umělou inteligenci nevyužívá. Kvalitativní výzkum prokázal, že by informanti měli o tento způsob vyhledávání zaměstnanců generace Z zájem. S ohledem na chování generace Z (zájem o sociální sítě, digitalizaci, modernizaci apod.) by následné doporučení mohlo vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

Mezi nejvyužívanější sociální sítě generací Z patří Facebook (70 %). Facebook není ve společnosti ŠA pro vyhledávání zaměstnanců generace Z využíván jako hlavní sociální síť a není tak plně využit jeho potenciál. Společnost ŠA disponuje na Facebooku uživatelským profilem s názvem „ŠKODA AUTO kariéra“, kde informuje svoje sledující o nově otevřených pracovních pozicích. Právě zde by mohl být využit potenciál umělé inteligence, konkrétně v podobě chatbota. Chatbot by napomáhal návštěvníkům Facebookových kariérních stránek v orientaci a navedl by je k tomu, aby se přihlásili na volné pracovní pozice. Výhodou chatbota je především zvládnutí více rutinních činností najednou, a to mnohem efektivněji než náboráři.

Chatbot se dá využít ve více oblastech, například je možné ho využít v prvotní fázi vyhledávání zaměstnanců, kdy může odpovídat na otázky uchazečům o pracovní pozice ve společnosti ŠA. Uchazeči mají ve fázi rozhodování (o tom, zda se na danou pracovní pozici přihlásí) řadu otázek, na které jim dokáže chatbot rychle odpovědět. Naopak náborář by v této fázi ztrácel čas (neboť ještě ani nedisponuje životopisem uchazeče). Chatbot může díky svým neomezeným kapacitám uchazečům poskytnout informace, které například nebyly v pracovním inzerátu zmíněny. Chatbot může takto komunikovat s desítky až tisíci potenciálními zaměstnanci najednou.

Chatbot dokáže také prověřit a vybrat předběžné kandidáty o zaměstnání na základě jejich životopisů a dalších písemných dokumentů. „*Personalista se tedy nemusí prodírat štosy zcela nerelevantních životopisů, ale dostane do ruky už jen předvýběr vhodných*

uchazečů, který chatbot nachystá (Kodřousková, 2022)“. Vyhodnocení vhodných potenciálních zaměstnanců prostřednictvím chatbota je objektivnější a efektivnější, neboť zde nehrají role subjektivní sympatie personalistů. V neposlední řadě, chatbot dokáže naplánovat případné pohovory s náborářem, neboť je propojený s jeho kalendářem.

Ceny chatbota se odvíjí od toho, zda si společnost ŠA bude chatbota programovat sama, nebo zda si jeho vytvoření zakoupí od jiné firmy. Například společnost Mluvii nabízí vytvoření chatbota, jehož cena začíná na 490 Kč/měsíc, ale může se jednat až o 3500 Kč/měsíc. Cena se odvíjí především od toho, jaké funkce bude chatbot mít (Mluvii, 2022).

Zavedení chatbota na Facebooku by mohlo na základě těchto údajů vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

5.2.2 Spolupráce s kariérním poradenstvím na vysokých školách

Kvalitativní výzkum prokázal, že velkou překážkou při vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA jsou neexistující účty potenciálních zaměstnanců na sociálních sítích, konkrétně se jedná o LinkedIn. LinkedIn je současně největší profesní sociální síť na světě a každý, kdo hledá zaměstnání, by si na této síti měl uživatelský profil založit. Bohužel někteří příslušníci generace Z na LinkedInu profil založený nemají, tudíž jsou pro společnost ŠA, která LinkedIn pro vyhledávání zaměstnanců generace Z široce využívá, nedohledatelní. Následující doporučení by mohlo vést ke zlepšení současné situace v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z přes LinkedIn.

Příslušníci generace Z by mohli být k založení profilů na LinkedInu motivováni například pomocí kariérního poradenství, prostřednictvím kterého by příslušní zaměstnanci společnosti ŠA poskytovali rady studentům na relevantních univerzitách (především technické obory). V rámci kariérního poradenství by 2 zaměstnanci ze společnosti ŠA vedli workshopy týkající se vyvážení profilů na LinkedInu, přičemž by šlo o jednoho náboráře, který LinkedIn pro svou práci využívá a například zaměstnanec oddělení STR/1 (spolupráce se školami). Společnost ŠA již má s univerzitami dobré vztahy, tudíž provedení workshopu na téma „*Jak si vytvořit viditelný profil na LinkedInu*“ by mělo být uskutečnitelné. V rámci tohoto workshopu by si studenti založili profil na LinkedInu a bylo by jim poskytnuto poradenství o tom, jaké znalosti a zkušenosti na svém profilu zmínit či vyzdvihnout, aby byl jejich profil pro zaměstnavatele poutavý. Tímto způsobem by mohlo dojít ke zlepšení současné situace, tedy na LinkedInu by se vyskytovalo více potenciálních zaměstnanců generace Z, které by společnost ŠA mohla v procesu vyhledávání zaměstnanců oslovit. Toto doporučení by mohlo vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z přes LinkedIn.

5.2.3 Změna systému odměňování u stáží

Velkou finanční překážkou, díky které není vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA efektivní, je zaostalý systém odměňování stáží. Společnost ŠA odměny stážistů ve svých inzerátech uvádí, tudíž se jedná o rozhodující údaj. Potenciální zaměstnanci generace Z se na pozice stážistů nehlásí, neboť platové ohodnocení nepovažují za relevantní s ohledem na aktuální situaci na trhu práce a zvyšující se inflaci. Výsledky kvalitativního výzkumu poukazují na to, že i z pohledu náborářů by se měl systém odměňování stážistů

ve společnosti ŠA změnit tak, aby byl relevantní jak z pohledu požadavků generace Z, tak z pohledu stále se měnícího trhu práce a rostoucí inflace. Na základě těchto údajů je autorem diplomové práce navržen nový systém hodnocení stáží ve ŠA (viz tabulku č. 18).

Odměna za stáže se naposledy zvedala v roce 2017 (viz tabulku č. 11). Na rozdíl od toho tarifní třídy (viz tabulku č. 19), kterými jsou hodnoceni zaměstnanci na THZ pozicích, jsou navyšovány s ohledem na inflaci a mění se trh práce každý rok. Tímto způsobem by bylo vhodné aktualizovat odměny stážistů, aby pro ně byla společnost ŠA atraktivnější a konkurenceschopnější vůči ostatním zaměstnavatelům. Konkrétním návrhem na zlepšení je ohodnotit stáže stejným způsobem jako jsou hodnoceny THZ pozice. Pokud budou stáže ohodnoceny na základě platových tříd, nenastane situace, že ohodnocení stáží bude zaostávat za požadavky zaměstnanců generace Z či trhem práce.

Například stážisté studující bakalářské programy jsou v současnosti hodnoceni 120 Kč / hodina (tedy 9 600 Kč /měsíc), což není pro současnou generaci Z relevantní ohodnocení. Pokud by byli stážisté hodnoceni na základě platových tříd, byla by jim s ohledem na jejich dosažené vzdělání přiřazena platová třída H a mzda by se jim zvedla tedy na 17 747 Kč (viz tabulku č. 18) Stážisté by tak byli odměňováni na základě následující tabulky:

Tabulka 18: Nový systém odměňování stážistů

Stupeň studia (+ závěrečná práce ZP)	Odměna/měsíc (80 h)
Bakalářský stupeň, VOŠ	Platová třída H – 17 747 Kč
Bakalářský stupeň + ZP	Platová třída G – 18 986 Kč
Magisterský stupeň	Platová třída F – 20 365 Kč
Magisterský stupeň + ZP	Platová třída F – 20 365 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud budou stážisté ohodnocováni stejným způsobem jako běžní zaměstnanci, budou finančně více motivováni pro ŠA pracovat. Pokud by stáže spadaly pod platové třídy, znamenalo by to i možnost každoročního navýšení mezd na základě toho, jak dobře zaměstnanec svou práci vykonává. Tento fakt by mohl vést k dalšímu zvýšení motivace příslušníků generace Z pro společnost ŠA pracovat. Následkem implementace tohoto návrhu by mohlo dojít ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

5.2.4 Možnost práce z domova u stáží

Společnost ŠA umožňuje svým zaměstnancům práci z domova a tento benefit již zmiňuje ve svých pracovních inzerátech týkající se THZ pozic. V pracovních inzerátech týkajících se stáží není benefit práce z domova zmíněn. Nicméně stážistům je práce z domova v určitém měřítku s ohledem na povahu práce povolena v rozmezí 1x – 2x týdně v případě povinných stáží, u nepovinných je to přibližně 1x týdně. Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že náboráři ve společnosti ŠA pokládají za vhodné potenciálním zaměstnancům generace Z, kteří se ucházejí o pozice stážistů, nabízet možnost práce z domova v navýšeném rozsahu. Tento benefit by dále bylo vhodné zmiňovat i v pracovních inzerátech.

Práce z domova by měla být zmiňována jako jeden z hlavních benefitů při vytváření pracovních inzerátů cílících na generaci Z, neboť příslušníci generace Z pro svoji práci vyžadují vysokou flexibilitu. Vysoká flexibilita je jeden z hlavních požadavků příslušníků generace Z a pokud jim nebude v zaměstnání umožněna, společnost potenciální zaměstnance z generace Z ztratí. Pokud společnost ŠA bude nabízet potenciálním zaměstnancům generace Z možnost práce z domova již při procesu vyhledávání zaměstnanců, mohla by tak zvýšit svou atraktivitu a konkurenceschopnost.

S ohledem na povahu práce stážistů by bylo vhodné navýšit rozsah práce z domova až na 75 % z původních 20 %. Tímto způsobem by společnost ŠA mohla oslovit i studenty z univerzit, kteří by v současných podmínkách stáž ve ŠA z důvodu dojíždění nemohli vykonávat. Prostřednictvím tohoto kroku by se mohla rozšířit cílová skupina procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z. Společnost ŠA by tímto způsobem mohla získat více zájemců o stáže, stát se atraktivnějším zaměstnancem a v neposlední řadě zlepšit proces vyhledávání zaměstnanců generace Z.

5.2.5 Pracovní inzerát formou videa

Inzeráty pracovních pozic, které společnost ŠA zveřejňuje, jsou velice stručné, aby se potenciální zaměstnanci generace Z mohli v inzerátech lehce orientovat. Pokud jsou inzeráty příliš dlouhé, potenciální zaměstnanec generace Z může v průběhu čtení inzerátu ztratit o danou pozici zájem. Na základě výsledků výzkumu by vystavené inzeráty měly být obohaceny o stručné video z firemního prostředí. Důvodem je, že potenciální zaměstnanci generace Z si často nedokážou představit, jak by práce na dané pozici vypadala. Generace

Z vyrůstá v digitálním světě a k technologiím má kladný vztah. Tato forma zpestření inzerátu by je mohla tedy zaujmout a vypadala by následovně.

Společnost ŠA volné pracovní pozice inzeruje nejčastěji prostřednictvím svých kariérních stránek. Zde mohou kandidáti nalézt všechny vystavené pracovní pozice ve společnosti ŠA. Inzeráty pracovních pozic vypadají v současné době tak, že obsahují stručný úvod, například: *„Zajímáte se o auta a hledáte stabilní zaměstnání? Chcete tvořit něco krásného a užitečného? Tak přijďte podpořit náš škodoväcký tým.“* Střed inzerátu obsahuje body týkající se obsahu práce a začíná větou *„Co u nás budete dělat?“*. Navazující část nezbytných požadavků začíná větou *„Co musíte znát/umět?“* a závěr inzerátu je věnován benefitům, jehož úvod zní *„Co od nás můžete získat?“*. Příklad pracovního inzerátu lze nalézt v příloze č.11.

Doporučení na zlepšení spočívá v tom, že součástí středové části inzerátu *„Co u nás budete dělat?“* by bylo krátké video, které by trvalo přibližně 15 vteřin. Příslušníci generace Z nedokáží dlouho udržet svou pozornost, proto by nebylo vhodné vytvářet video překračující délku 15 vteřin. Generace Z dokáže ocenit kreativní a digitální způsob inzerce, tudíž způsob inzerce pomocí videí je pro generaci Z vhodný. Příslušníci generace Z se přirozeně pohybují v digitálním prostředí a videa si dokáží prohlížet z mobilních telefonů při každodenních činnostech, což je dalším odůvodněním, proč je pro ně inzerce formou videa vhodná (Dömeová, Havlíček, & Hlavatý, 2018).

Obsah videa by byl z pracovního prostředí dané OJ, pod kterou pracovní pozice spadá. Ve videu by mohl vystupovat vedoucí z daného oddělení, který by video uvedl a v jeho průběhu ho komentoval. Video by mělo zobrazovat činnosti, které jsou v inzerátu popsány v části *„Co u nás budete dělat?“*. Video by mělo být stručné, kreativní a profesionálně natočené. Tímto videem je možné potenciální zaměstnance překvapit hned dvakrát. *„Za prvé překvapíte využitím video formátu, protože většina kandidátů je zvyklá dostávat odkazy na textové popisy pracovních pozic na webu společnosti. Za druhé, kandidát může vidět svého potenciálního nadřízeného. Tzn. bude souhlasit s pohovorem, neboť se mu tato osoba zdála sympatická. Tohoto efektu nelze dosáhnout textovým inzerátem (Kadlec, 2017).“*

Toto video může společnost ŠA využít i v inzercích na sociálních sítích, případně profesních portálech. Pokud by společnost ŠA implementovala toto doporučení, mohlo by to vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

5.2.6 Inzerce pracovních pozic na sociální síti YouTube

Společnost ŠA využívá pro svou inzerci sociální sítě a nejvíce využívá profesní sociální síť LinkedIn, kde pomocí profesionálních předplacených účtů inzeruje nové pracovní pozice. Dále využívá sociální síť Facebook, kde na svém firemním účtu „ŠKODA AUTO kariéra“ zveřejňuje nové pracovní pozice. Nejméně pro svou inzerci využívá společnost ŠA sociální síť Instagram, kde využívá možnosti předplacených reklam, prostřednictvím kterých inzeruje nové pracovní pozice. Ostatní sociální sítě pro svou inzerci společnost ŠA nevyužívá. Posledním doporučením na zlepšení je využití sociální sítě YouTube pro inzerci pozic cílených na generaci Z.

Co se týče sociálních sítí, které generace Z využívá již od útlého věku. Anderson a Auxier (2021) podle své studie uvádí, že devět z deseti členů generace Z navštěvuje Youtube (95 %), tři čtvrtiny mají profil na Facebooku (70 %) a na Instagramu (71 %). Dle této studie je sociální síť YouTube ideálním místem pro inzerci pracovních pozic pro generaci Z. Pro tuto inzerci by společnost mohla použít stejné video, které bylo charakterizováno v předchozí kapitole č. 5. 2. 5.

Mezi výhody inzerátu pracovního videa na sociální síti YouTube se řadí zejména:

- **kontakt s publikem** (video dokáže potenciální zaměstnance generace Z oslovit jedinečným a nezapomenutelným způsobem),
- **oslovení správného publika** (lze oslovovat potenciální zaměstnance generace Z podle tématu, klíčového slova či demografické skupiny, například „*ženy mladší 35 let*“),
- **vytvoření kampaně za několik minut** (jednoduchost využití sociální sítě YouTube pro inzerci),
- **měřitelná úspěšnost** (lze zjistit, zda je osloveno správné publikum, prostřednictvím statistik zobrazení, nákladů a informací o rozpočtu. Dále je možné zjistit která videa diváci sledují a jak dlouho) (MediaGuru, 2020).

Implementace tohoto doporučení by mohla ve společnosti ŠA vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z.

5.2.7 Zvýšení přehlednosti webových kariérních stránek

Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že webové stránky „Škoda kariéra“, kde společnost ŠA inzeruje volné pracovní pozice, jsou pro potenciální zaměstnance generace Z nepřehledné. Na těchto stránkách jsou inzerovány stovky volných pracovních pozic, u kterých nejsou zvoleny vhodné filtry pro jejich rozřídění. Dalším problémem je velké množství textu a obrázků, které tyto stránky obsahují. Například pokud kandidát na tyto webové stránky vstoupí, musí nejdříve „projít“ přes dlouhé texty a obrázky a až na konci webové stránky nalezne odkaz na volné pracovní pozice a kontakt na náboráře. Na základě těchto informací je navrženo doporučení na zlepšení přehlednosti webových stránek s názvem „Škoda kariéra“.

Prvním krokem pro zlepšení přehlednosti webových stránek je přesunutí odkazu na volné pracovní pozice na začátek stránky, aby uchazeči nebyli zdržováni přecházením přes články, které nejsou primárním důvodem jejich návštěvy webových stránek. Druhým krokem je přesunutí kontaktu na náboráře hned do úvodu stránky, popřípadě tento kontakt připnout na postranní lištu, aby byl návštěvníkům webových stránek neustále k dispozici. Posledním krokem pro zpřehlednění webových stránek je přidání výběru klíčových slov. Tento krok pomůže návštěvníkům webové stránky vytřídit relevantní pracovní pozice pomocí hesel, obsahujících například jejich zkušenosti či vzdělání.

Příslušníci generace Z neudrží svou pozornost dlouho, konkrétně se jedná o rozpětí pozornosti 8 vteřin (Langerová, 2018). Přehlednost webových stránek je tedy z tohoto důvodu stěžejní pro to, aby se potenciální zaměstnanci generace Z rozhodli přes webové stránky na volné pracovní pozice přihlásit. Implementace tohoto doporučení by mohla vést ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠA.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na problematiku v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., ke kterému jsou vztaženy cíle této práce. V teoretické části práce je charakterizován trh práce, včetně jeho členění a současné situace na trhu práce. Dále jsou zde identifikovány současné generace na trhu práce, se zaměřením na generaci Z a faktory, které tuto generaci ovlivňují při vyhledávání zaměstnání. Následující část je věnována problematice řízení lidských zdrojů a vyhledávání zaměstnanců, včetně identifikace metod pro vyhledávání zaměstnanců. Závěr teoretické části je věnován charakteristice sociálních sítí a umělé inteligence, jako hlavním trendům v procesu vyhledávání zaměstnanců.

Ve vlastní části práce byly zjištěny informace o současném procesu vyhledávání zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V této části práce byl proveden kvalitativní výzkum, jehož prostřednictvím byly provedeny polostrukturované rozhovory ze 7 náboráři. Na základě výsledů kvalitativního výzkumu a teoretických poznatků byla formulována doporučení na zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Příslušníci generace Z aktuálně vstupují na trh práce a mohou do společnosti ŠKODA AUTO a.s. přinést cenné dovednosti, týkající se především technické zručnosti a znalostí v oblasti komunikačních a informačních technologií. Zaměstnanci generace Z mohou přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a lepšímu postavení na trhu, proto je důležité, aby byl proces vyhledávání zaměstnanců generace Z efektivní.

Proces vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. musí být přizpůsobený požadavkům této generace. Tento proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. funguje dobře, nicméně prostřednictvím kvalitativního výzkumu byla zjištěna jeho slabá místa a navržena doporučení, která by mohla vést k jeho zlepšení.

První doporučení na zlepšení se týká využití umělé inteligence v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z, konkrétně se jedná o využití chatbota na sociálních sítích. Druhým doporučením na zlepšení je zavedení kariérního poradenství na vysokých školách, neboť jak se ukázalo, potenciální zaměstnanci generace Z nejsou dostatečně motivováni k založení účtu na profesní síti LinkedIn. Prostřednictvím třetího doporučení je navržen nový systém hodnocení stážístů, který byl naposled aktualizován v roce 2017

a neodpovídá jak požadavkům generace Z, tak požadavkům trhu práce. Čtvrté doporučení na zlepšení se týká zvýšení podílu práce z domova taktéž u stáží, neboť generace Z vyžaduje při výkonu práce velkou flexibilitu. Další doporučení navrhuje nový systém inzerce formou videa, aby si potenciální zaměstnanci generace Z dokázali představit, jak práce pro společnost ŠKODA AUTO a.s. bude vypadat. Poté je navrženo inzerování volných pracovních pozic na sociální síti YouTube, která se řadí mezi nejvíce využívané sociální sítě generací Z. Poslední doporučení na zlepšení se týká změny uspořádání webových stránek skoda-kariera.cz, kde společnost inzeruje volné pracovní pozice. K jejich přehlednosti by mohl přispět nový systém vyhledávání pracovních pozic prostřednictvím klíčových slov.

Příslušníci generace Z během následujících desetiletí ovládnou trh práce, proto je důležité, aby na to společnost ŠKODA AUTO a.s. byla připravena a uměla s nimi pracovat. V neposlední řadě je důležité, aby společnost dokázala zajistit, že generace Z bude schopna vykonávat pracovní činnosti ve spolupráci s ostatními generacemi na trhu práce.

Výsledky diplomové práce by mohly vést k lepšímu postavení společnosti ŠKODA AUTO a.s. na trhu práce a zvýšení její konkurenceschopnosti. Implementací navržených doporučení by mohla společnost ŠKODA AUTO a.s. dosáhnout zlepšení v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z a zajistit si tak přísun kvalitních zaměstnanců do společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

- ANDERSON, M., AUXIER, B. 2021. Social Media Use in 2021. In: *Pewresearch.org* [online]. 7. 4. 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.pewresearch.org/internet/2021/04/07/social-media-use-in-2021/>
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, ISBN 78-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9828-3.
- BEJTKOVSKÝ, J. 2016. The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. *Littera Scripta*. 9(2), 25–45. ISSN 1805-9112.
- BENCSIK, A., HORVÁTH-CSIKÓS, G., JUHÁSZ, T. 2016. Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness* [online]. 8(3), 90–106 [cit. 2022-10-14]. ISSN 1804-1728. Dostupné z: <https://www.cjournal.cz/files/227.pdf>
- BERKA, K. 2017. Analýza a syntéza. In: *Encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_a_synt%C3%A9za
- BOHMOVÁ, L., PAVLÍČEK, A. 2015. The Influence of Social Networking Sites on Recruiting Human Resources in the Czech Republic. *Organizacija* [online]. 48(1), 23–31 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://sciendo.com/article/10.1515/orga-2015-0002>
- CAPPELLI, P., TAMBE, P., YAKUBOVICH, V. 2018. Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. In: SSRN [online]. 1. 11. 2022 [cit. 2022-10-02]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878
- ČSÚ. 2020. Počet živě narozených v České republice. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2022-08-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/pocet-zive-narozenyh-v-ceske-republice>
- ČSÚ. 2022.. Průměrné mzdy - 1. čtvrtletí 2022. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2022-08-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cři/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2022>

- ČSÚ. 2020. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2020. In: *czso.cz* [online]. [cit. 2022-08-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-pouzivani-mobilniho-telefonu-a-internetu-na-mobilnim-telefonu>
- DIXON, S. 2022. Social media - Statistics & Facts. In: *Statista.com* [online]. 21. 6. 2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/#topicHeader__wrapper
- DÖMEOVÁ, L., HAVLÍČEK, J., HLAVATÝ, R. 2018. *Generace Z na pracovišti: "mladí zaměstnanci a zaměstnavatelé"*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 9788021329195.
- DUFEK, P. 2022. Situace na trhu práce se obrací. In: *Faei.cz* [online]. 8. 9. 2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://faei.cz/situace-na-trhu-prace-se-obraci/>
- DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- ECONOMIA. 2021. Facebook. In: *Aktualne.cz* [online]. 15. 2. 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/facebook/r~i:wiki:1064/>
- ECH, P. v., BLACK, J. S., FEROLIE, J. 2019. Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior* [online]. 90, 215–222 [cit. 2022-10-14]. ISSN 0747-5632. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563218304497>
- FRANCESCO, M. D. 2021. Talent Acquisition and Recruiting Trends in 2021. *Hirehive.com* [online]. © 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.hirehive.com/talent-acquisition-recruiting-trends-in-2021/>
- FRANCIS, T., HOEFEL, F. 2018. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. In: *Mckinsey.com* [online]. 12. 11. 2018 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- GALE, S. F. 2015. Special Report: The New Recruits in E-Recruiting. In: *Workforce.com* [online]. 23. 4. 2015 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://workforce.com/uk/news/special-report-the-new-recruits-in-e-recruiting>

- G-P. 2021. 10 Global Talent Acquisition Trends for 2021. In: *Globalization-partners.com* [online]. 11. 1. 2021 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.globalization-partners.com/blog/global-talent-acquisition-trends/#gref>
- GRUBB, V. M. 2016. *Clash of the Generations: Managing the New Workplace Reality*. New Jersey: Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-21234-8.
- HEADSTART APP. 2022. 2021'S Talent Acquisition and Recruiting Trends and What to Expect in 2022. In: *Headstart.io* [online]. 21. 6. 2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.headstart.io/insights/2021s-talent-acquisition-and-recruiting-trends-and-what-to-expect-in-2022/>
- HEADWORTH, A. 2015. *Social Media Recruitment*. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7370-9.
- HENDL, J. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HUDSON, K. 2019. How to Reach Candidates on the Top Social Platforms. In: *Jobvite.com* [online]. 14. 11. 2019 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.jobvite.com/blog/recruiting-process/how-to-reach-candidates-on-the-top-social-platforms/>
- CHROBÁK, K. 2015. Teambuilding. In: *Managementmania.com* [online]. 29. 10. 2015 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/teambuilding>
- ITANI, S. 2017. *The Ideological Evolution of Human Resource Management: A Critical Look Into HRM Research and Practices*. Bingley: Emerald Publishing. ISBN 9781787433908.
- JANDOUREK, J. 2012. *Slovník sociologických pojmů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3679-2.
- KADLEC, J. 2017. 3 způsoby, jak využít video pro nábor zaměstnanců. In: *Forbes.cz* [online]. 13. 06. 2017 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://forbes.cz/3-zpusoby-jak-vyuzit-video-pro-nabor-zamestnancu/>

- KADLEC, J. 2019. 35 článků o AL a automatizaci v recruitmentu, které si musíte přečíst. In: *Recruitment.academy.cz* [online]. 04. 01. 2019 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/478-35-clanku-o-ai-a-automatizaci-v-recruitmentu-ktere-si-musite-precist>
- KALNICKÝ, J. 2012. *HRM - Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-300-0.
- KAPLAN, A. 2022. *Artificial Intelligence, Business and Civilization: Our Fate Made in Machines*. London: Routledge. ISBN 978-10-3215-531-9.
- KARLIČEK, M., KRÁL, P. 2016. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KMOŠEK, P. 2020. KPI v personalistice, co můžeme měřit? In: *Kmosek.com* [online]. 28. 10. 2020 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/kpi-v-personalistice-co-muzeme-merit/>
- KOCIÁNOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTLER, P. et al. 2016. *Marketing Management*. 3rd ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-2920-9323-9.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2019. *Principles of Marketing*. Sydney: Pearson. ISBN 978-0-1357-6659-0.
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRÁL, O. 2021. Jak využít Facebook pro náborové kampaně. In: *Igloonet.cz* [online]. 29. 6. 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://igloonet.cz/blog/jak-vyuzit-facebook-pro-naborove-kampane/>
- KREČ, L. 2022. Twitteru letos výrazně stoupl počet uživatelů, nahoru šel i zisk. Zaostal ovšem v tržbách. In: *Cc.cz* [online]. 28. 4. 2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://cc.cz/twitteru-letos-vyrazne-stoupl-pocet-uzivatelu-nahoru-sel-i-zisk-zaostal-ovsem-v-trzbach/>

- KREJČÍ, T. 2013. *Globální a regionální aspekty trhu práce*. Brno: Mendelova univerzita. ISBN 978-80-7375-861-5.
- KUBÁTOVÁ, J., KUKELKOVÁ, A. 2013. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3961-7.
- LANGEROVÁ, J. 2019. Využijte LinkedIn k hledání nových zaměstnanců. Je to snadné. In: *Podnikatel.cz* [online]. 12. 11. 2019 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyuzijte-linkedin-k-hledani-novych-zamestnancu-je-to-snadne/>
- LIN, E. 2017. External Labor Markets and the Importance of Credentials to Executive Pay. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* [online]. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/320791823_External_Labor_Markets_and_the_Importance_of_Credentials_to_Executive_Pay
- LINKEDIN. 2022. O LinkedIn. [online]. [cit. 2022-10-03]. Dostupné z: <https://news.linkedin.com/>
- LIPOVSKÁ, H. 2017. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2710-120-7.
- MATOLÍN, M. 2015. Případovky ze sociálních sítí. In: *Lovec-hlav.cz* [online]. 15. 7. 2015 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/socialni-site-1/>
- MATUSIKOVÁ, L. 2014. *Mezigenerační komparace nákupního chování v kontextu spotřebitelského protekcionismu*. Zlín: UTB ve Zlíně. ISBN 978-80-87500-50-7.
- MAURER, R. 2016. What HR Should Know About Generation Z. In: *Shrm.org* [online]. 26. 2. 2016 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/what-hr-should-know-about-generation-z.aspx>
- MCCRINDLE, M. 2014. *The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations*. Sydney: A McCrindle publication. ISBN 978-0-9924839-0-6.
- MEDIAGURU. 2020. Jak na videokampaně na YouTube. In: *MediaGuru.cz* [online]. 11. 08. 2022 [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/06/jak-na-videokampane-na-youtube/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. 2022. Měsíční nezaměstnanost - vývoj na trhu práce ve vybraném roce. *Mpsv.cz* [online]. © 2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/mesicni-nezamestnanost-vyvoj-na-trhu-prace-ve-vybrane-m-roce>

MISHRA, S. 2021. 10 Top 10 Social Media Recruiting Practices for Recruiters. In: *Ismartrecruit.com* [online]. 24. 6. 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.ismartrecruit.com/blog-practices-recruiting-social-media-bylo-2021>

MIŠOVIČ, J. 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: SLON. IFVSBN 978-80-7419-285-2.

MLUVII, 2022. Vyberte si plán, který Vás sedne. In: *Mluvii.com* [online]. [cit. 2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.mluvii.com/cenik/>

MOTÝL, I. 2014. Generace Y: Místo platu pohodu. In: *Tyden.cz* [online]. 15. 3. 2014 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html

OSWAL, N., ATEEQ, K., MATHEW, S. 2021. *Trends in Recruitment Information and Communication System using Artificial Intelligence in Industry 4.0*. Setúbal: SCITEPRESS, ISBN 978-989-758-507-4.

PASCHEN, J., KIETZMANN, J., KIETZMANN, T. C. 2019. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge and B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing* [online]. 34(1) [cit. 2022-10-14]. ISSN 0885-8624. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/333839369_Artificial_intelligence_AI_and_its_implications_for_market_knowledge_in_B2B_marketing

RANDSTAD CZECH REPUBLIC. 2020. *Employer Brand Research 2020 Czech Republic* [online]. Amsterdam: Randstad [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Country%20reports/CZ_REBR%202020_countryreport_ENG.pdf?__hstc=243245085.9bf2d157334c138ac7613c40b6d8a1a9.1593601776605.1593601776605.1593612704883.2&__hssc=243245085.8.1593612704883&__hsfp=1854255448

ROSS, L. 2022. What is machine learning? In *Vervoe.com* [online]. 11. 05. 2022 [cit. 2022-10-8]. Dostupné z: <https://vervoe.com/machine-learning-in-recruitment/>

- SAK, P. 2017. *Generace mládeže v globalizaci a v kyberprostoru* [online]. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <http://www.sociology-society.ff.ukf.sk/archiv-cisel/c6/c6-petr-sak.pdf>
- SEDLÁKOVÁ, R. 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SHAHLA, A. et al. 2021. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*. 5(3). ISSN 18479790.
- SCHAWBEL, D. 2014. Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study. In: *Workplaceintelligence.com* [online]. 2. 9. 2014 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- SPIŠIAKOVÁ, M. 2015. 3 typy sociálních médií. In: *Menseek.eu* [online]. 12. 1. 2015 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/3-typy-socialnich-medii/>
- ŠIKÝŘ, M. 2014. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠKODA AUTO Česká republika, 2022 [online]. [cit. 09.07.2022]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>
- TWITTER. 2022. About Us. *Twitter.com* [online]. © 2022 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://about.twitter.com/en>
- URICK, M. 2016. Adapting training to meet the preferred learning styles of different generations. *International Journal of Training and Development* [online]. 21(1), 53–59 [cit. 2022-10-14]. ISSN 1468-2419. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12093>
- VEČERNÍK, J. 2017. Trh práce. In: *Encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. 11. 12. 2017 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Trh_pr%C3%A1ce
- VÍTOVÁ, M. 2013. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce* [online]. Zlín. Bakalářská práce. Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati [cit. 2022-10-14]. Vedoucí práce Zuzana Tučková. Dostupné z:

https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/24165/v%C3%ADtov%C3%A1_2013_bp.pdf?sequence

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. 2018. *Reklama: jak dělat reklamu*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5865-7.

WALFORD-WRIGHT, G., SCOTT-JACKSON, W. 2018. Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review* [online]. 17(5) [cit. 2022-10-14]. ISSN 1475-4398. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/328895960_Talent_Rising_people_analytics_and_technology_driving_talent_acquisition_strategy

WORK4. 2021. 7 Reasons Why You Need Social Media In Your Recruiting Strategy. In: *Work4.io* [online]. 21. 10. 2021 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://work4.io/why-you-need-social-media-in-your-recruiting-strategy/>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů, schémat a zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Šablona pro strukturovaný životopis	41
--	----

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Metodika kódování	16
Tabulka 2: Generační rozdíly	27
Tabulka 3: Systém personálních činností.....	34
Tabulka 4: Koncepce a vývojové etapy personálních činností	35
Tabulka 5: Metody pro vyhledávání zaměstnanců.....	45
Tabulka 6: Výhody a nevýhody vyhledávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí...	52
Tabulka 7: Rozdíl mezi běžným profilem a profilem náboráře na LinkedIn.....	54
Tabulka 8: Struktura zaměstnanců ve společnosti ŠA	60
Tabulka 9: Přehled kvalifikačních stupňů zaměstnanců ve společnosti ŠA	62
Tabulka 10: Smluvní mzdy pro tarifní zaměstnance.....	63
Tabulka 11: Odměna za stáž	71
Tabulka 12: Charakteristika informantů	80
Tabulka 13: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se inzerce pracovních pozic pro generaci Z.....	82
Tabulka 14: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se volby zdrojů vyhledávání zaměstnanců generace Z	85
Tabulka 15: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se volby metod pro vyhledávání zaměstnanců generace Z	86
Tabulka 16: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se překážek při vyhledávání zaměstnanců generace Z	88

Tabulka 17: Sumarizace odpovědí na otázky týkající se poskytování zpětných vazeb a předvýběru zaměstnanců	91
Tabulka 18: Nový systém odměňování stážistů.....	95
Tabulka 19: Tarifní třídy zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s.	115

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Generace Z – počet živě narozených dětí v ČR.....	25
Graf 2: Osoby v ČR využívající sociální sítě.....	50
Graf 3: Využití sociálních sítí pro vyhledávání zaměstnanců.....	53
Graf 4: Rozdělení zaměstnanců ŠA dle věku do příslušných generací.....	61
Graf 5: Baby boomers – počet živě narozených dětí v ČR.....	113
Graf 6: Generace X – počet živě narozených dětí v ČR	113
Graf 7: Generace Y – počet živě narozených dětí v ČR	114
Graf 8: Věková struktura kmenových zaměstnanců společnosti ŠA	114

8.4 Seznam schémat

Schéma 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	32
Schéma 2: Proces vyhledávání zaměstnanců	38
Schéma 3: Životní cyklus umělé inteligence v oblasti řízení lidských zdrojů	57
Schéma 4: Organizační struktura společnosti ŠA	66
Schéma 5: Organizační struktura oddělení S se zaměřením na nábor	68
Schéma 6: Řídící struktura oddělení S se zaměřením na nábor	69

8.5 Seznam použitých zkratk

OJ	Organizační jednotka
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
HO	Home Office

9 Přílohy

9.1 Příloha 1 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Identifikační otázky

- Kolik Vám je let?
- Jste muž nebo žena?
- Jak dlouho již působíte ve ŠKODA AUTO a.s. na pozici náboráře?
- Ve ŠKODA AUTO a.s. se zabýváte nábořem zaměstnanců do jakého oddělení?

Tvorba inzerce ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

1. Kdo ve ŠKODA AUTO a.s. zodpovídá za tvorbu inzerátů pro nové pracovní pozice?
 - 1.1. Má inzerát pracovní pozice ve ŠKODA AUTO a.s. stanovenou formu? Popřípadě jakou?
 - 1.2. Jsou inzeráty pracovních pozic ve ŠKODA AUTO a.s. jsou pro kandidáty atraktivní? Pokud ne, z jakého důvodu?
 - 1.3. Existují ve ŠKODA AUTO omezení týkající se inzerátů pracovních pozic? Pokud ano, jaká?
 - 1.4. Pokud byste měl možnost změnit formu inzerátů pracovních pozic, změnil/a byste ji? Pokud ano, jak by změna vypadala?

Volba zdrojů pro vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

2. Využíváte při vyhledávání zaměstnanců generace Z spíše interní nebo externí zdroje? Případně z jakého důvodu?
 - 2.1. Lijší se volba zdroje v závislosti na povaze obsazované pracovní pozice? (např. THZ pozice jsou obsazovány spíše z vnějších zdrojů a pozice do Trainee programu z vnitřních zdrojů)

Volba metod vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

3. Jaké metody využíváte pro vyhledávání zaměstnanců generace Z? (např. sociální sítě, spolupráce se školami, pracovní portály apod.)
 - 3.1. Kterou ze zmíněných metod využíváte nejčastěji a proč?
 - 3.2. Máte přehled o tom, zda jsou zvolené metody pro vyhledávání zaměstnanců generace Z efektivní?
 - 3.3. Používáte rozdílné metody pro vyhledávání zaměstnanců generace Z v závislosti na povaze obsazované pozice?
 - 3.4. Využíváte k vyhledávání zaměstnanců generace Z sociální sítě? Pokud ano jaké a v jakém měřítku?
 - 3.5. Využíváte pro vyhledávání zaměstnanců generace Z umělou inteligenci? Pokud ano, jakým způsobem? Pokud ne, zajímalo by Vás využití umělé inteligence pro vyhledávání pracovníků?

Překážky/omezení v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

4. Existují ve vyhledávání zaměstnanců generace Z nějaké překážky/omezení? Pokud ano, popište.
 - 4.1. Existují ve vyhledávání zaměstnanců generace Z finanční překážky? Pokud ano, popište.
 - 4.2. Vidíte v procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z prostor na zlepšení? Pokud ano, popište.
 - 4.3. Myslíte, že je v současné době systém vyhledávání zaměstnanců generace Z efektivní? Pokud ne, popište.
 - 4.4. Měla by ve způsobu vyhledávání pracovníků generace Z nastat nějaká změna nebo není potřeba? Případně jaká změna?

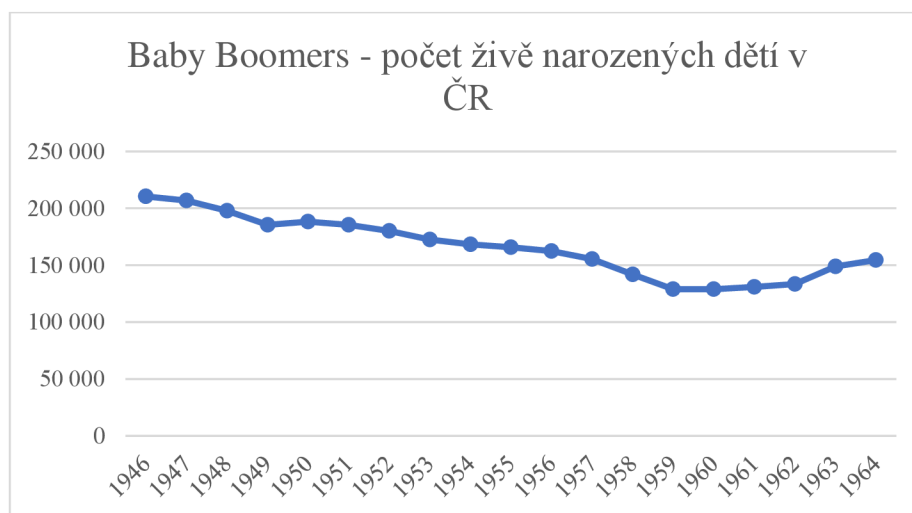
Ostatní

5. Pokud se uchazeč přihlásí na volnou pozici, jak rychle dostane zpětnou vazbu?
6. Jak dlouho Vám trvá nalezení vhodného předvýběru zaměstnanců generace Z?
7. Chtěl/a byste k tématu něco doplnit?

9.2 Příloha 2: Baby boomers – počet živě narozených dětí

V následujícím grafu č. 5 jsou zobrazena data získaná z ČSÚ zaznamenávající vývoj porodnosti v letech 1946–1964, konkrétně generaci Baby boomers tvoří v České republice 3 146 794 živě narozených dětí.

Graf 5: Baby boomers – počet živě narozených dětí v ČR

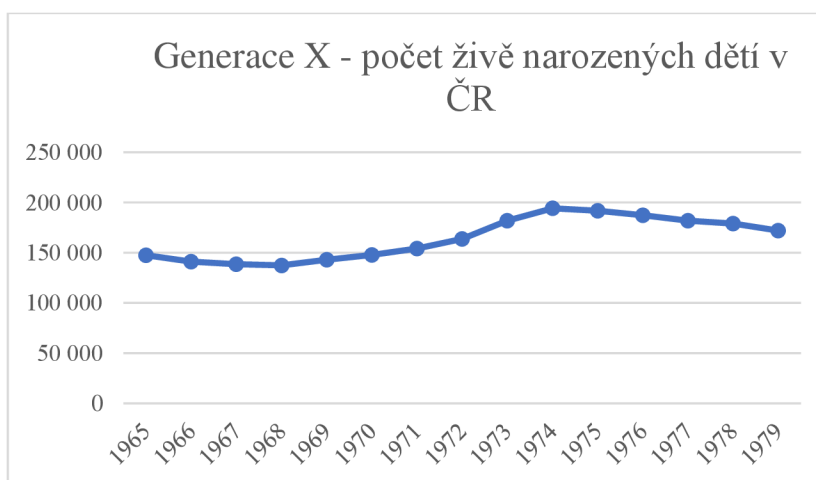


Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)

9.3 Příloha 3: Generace X – počet živě narozených dětí

V následujícím grafu č. 6 jsou zobrazena data získaná z ČSÚ zaznamenávající vývoj porodnosti v letech 1965–1979, konkrétně generaci X tvoří v České republice 2 461 251 živě narozených dětí.

Graf 6: Generace X – počet živě narozených dětí v ČR

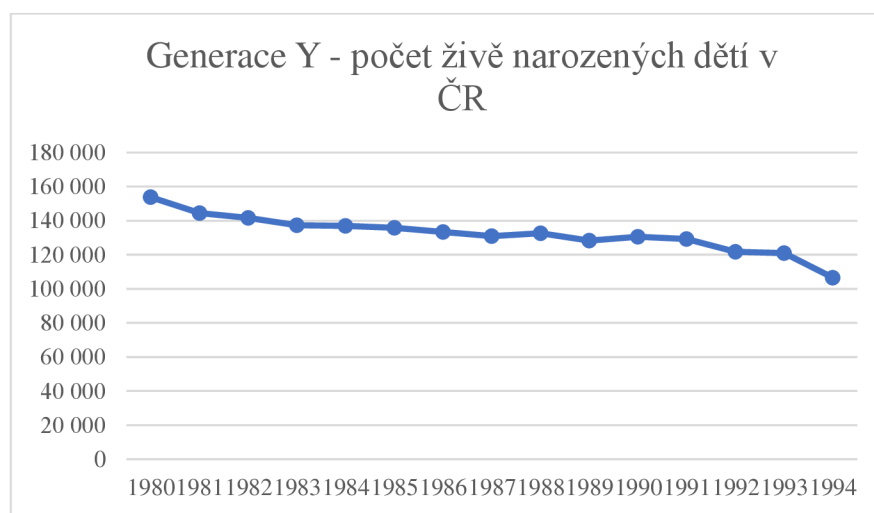


Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)

9.4 Příloha 4: Generace Y – počet živě narozených dětí

V následujícím grafu č. 7 jsou zobrazena data získaná z ČSÚ zaznamenávající vývoj porodnosti v letech 1980–1994, konkrétně generaci Y tvoří v České republice 1 984 757 živě narozených dětí.

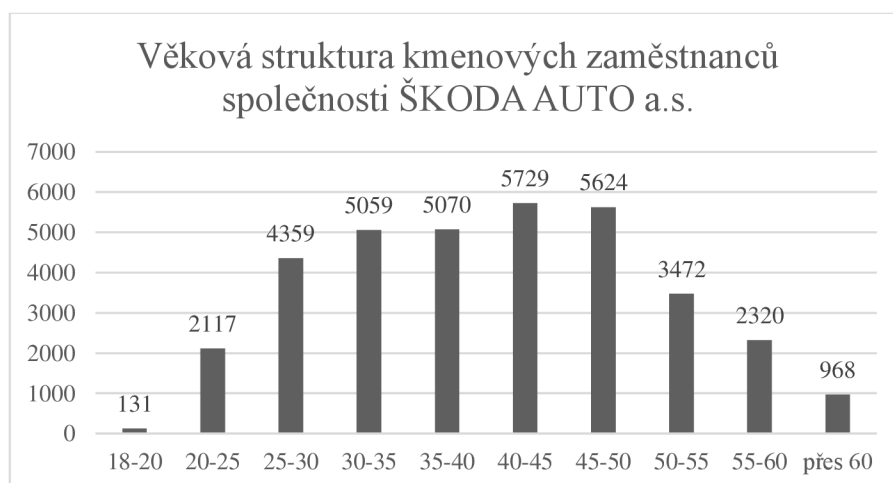
Graf 7: Generace Y – počet živě narozených dětí v ČR



Zdroj: vlastní zpracování podle ČSÚ (2020)

9.5 Příloha 5: Věková struktura kmenových zaměstnanců

Graf 8: Věková struktura kmenových zaměstnanců společnosti ŠA



Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

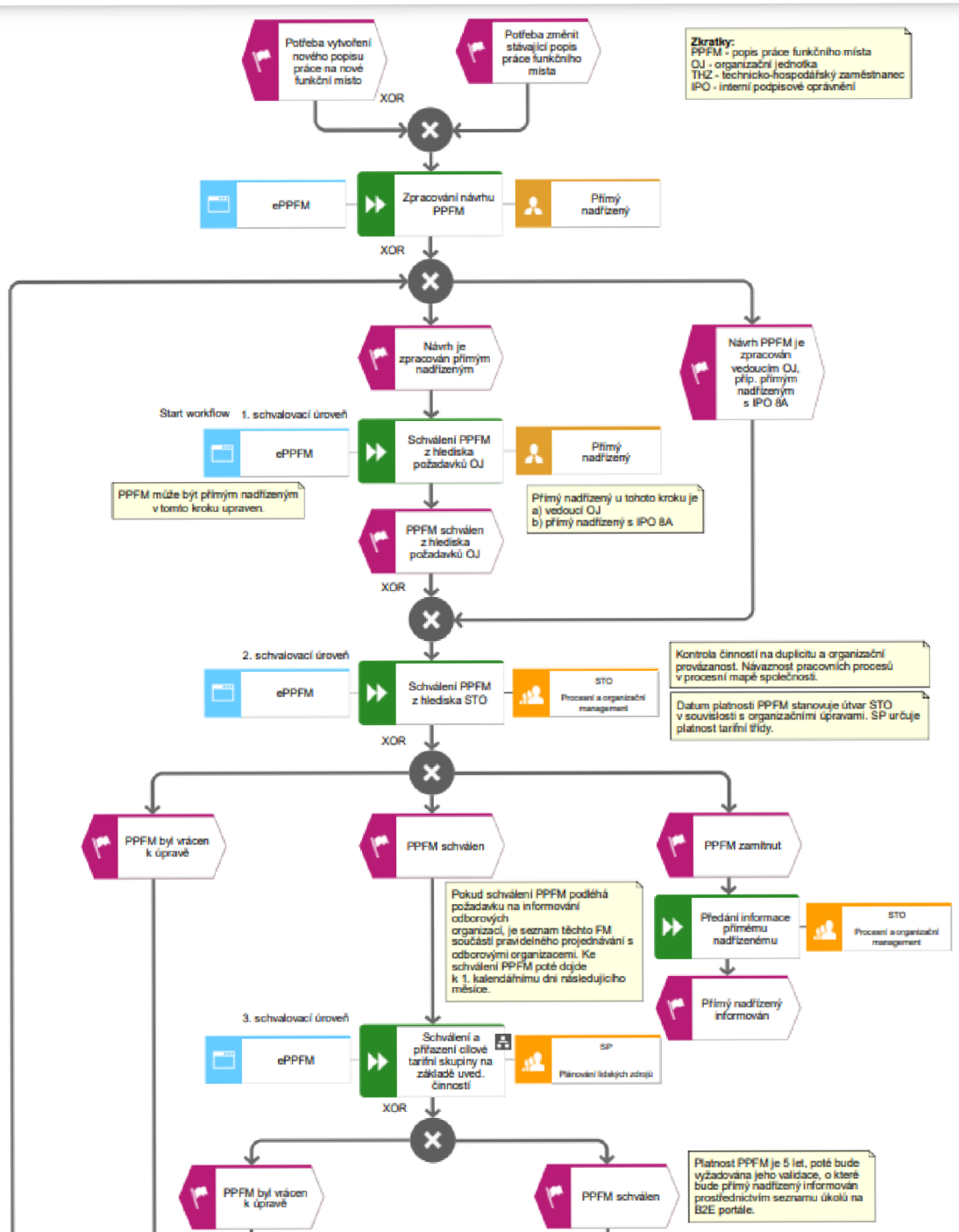
9.6 Příloha 6: Tarifní třídy zaměstnanců

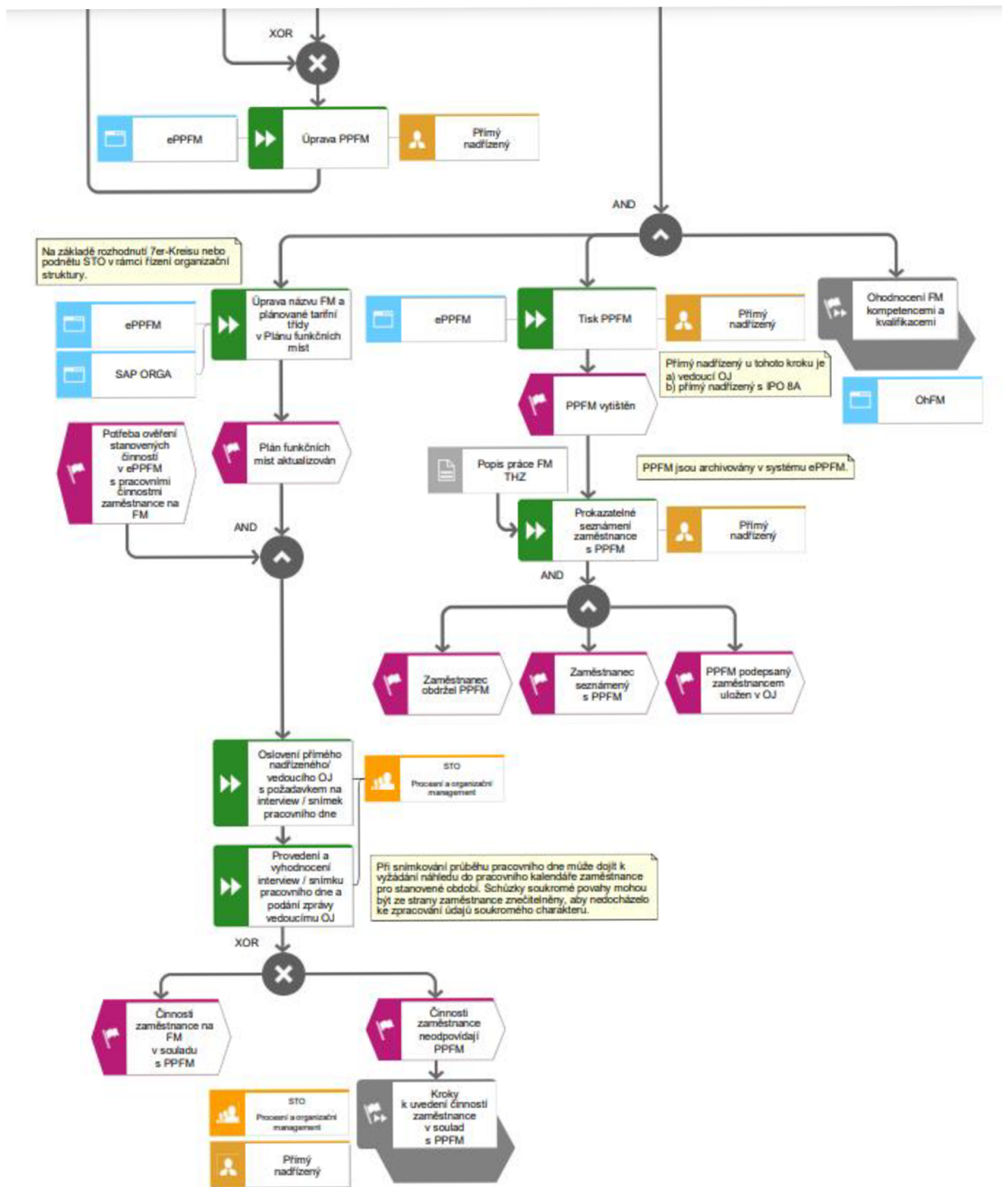
Tabulka 19: Tarifní třídy zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a. s.

Tarifní skupina	Mezistupeň	Výše odměny
J1		30 159 Kč
J		31 148 Kč
	I0	32 202 Kč
I		33 254 Kč
	H0	34 374 Kč
H		35 494 Kč
	G0	36 733 Kč
G		37 972 Kč
	F0	39 350 Kč
F		40 729 Kč
	E0	42 298 Kč
E		43 867 Kč
	D0	45 620 Kč
D		47 373 Kč
	C0	49 359 Kč
C		51 344 Kč
	B0	53 602 Kč
B		55 859 Kč
	A0	58 433 Kč
A		61 017 Kč
A1		65 431 Kč

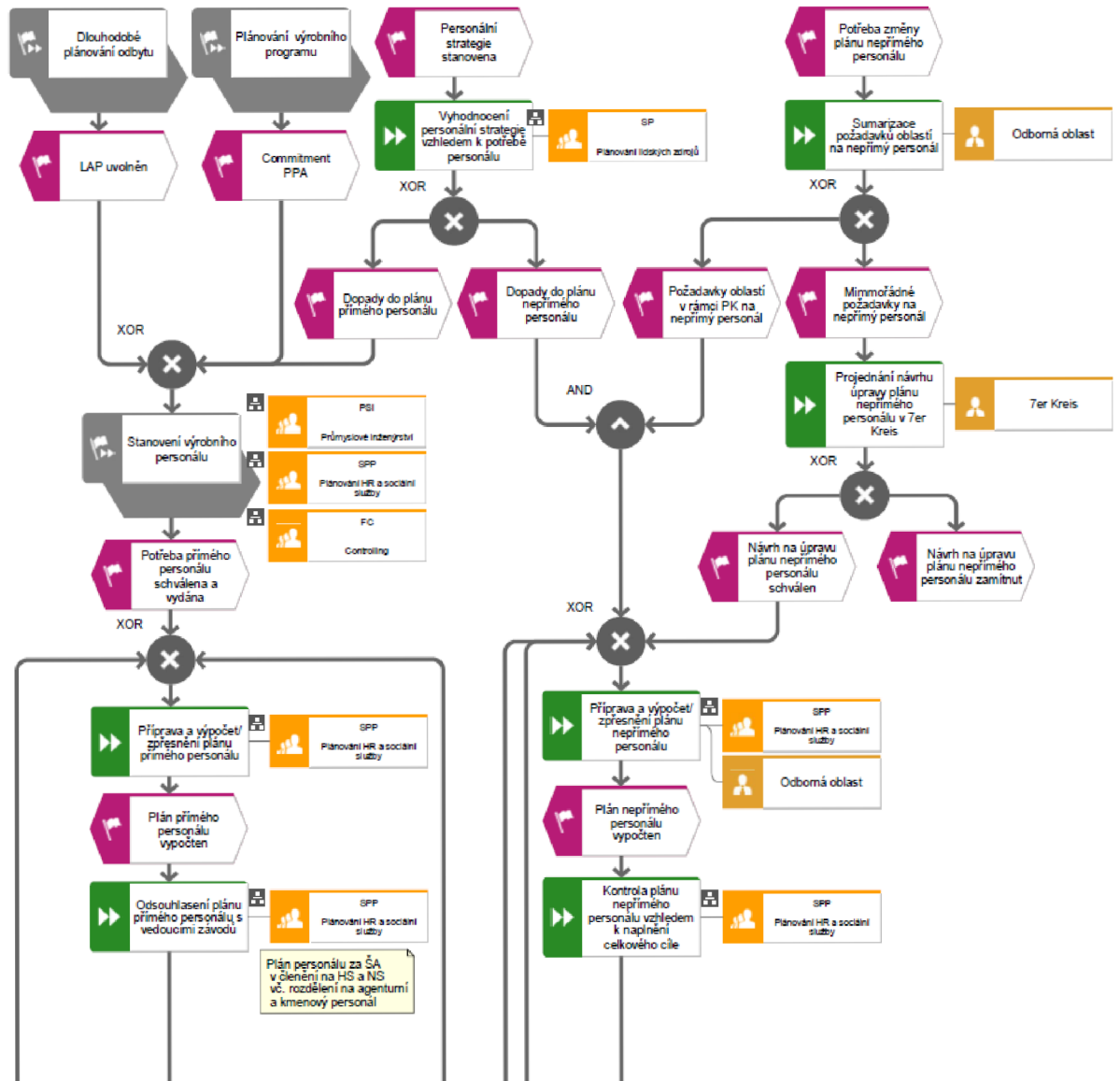
Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů ŠKODA AUTO a. s. (2022)

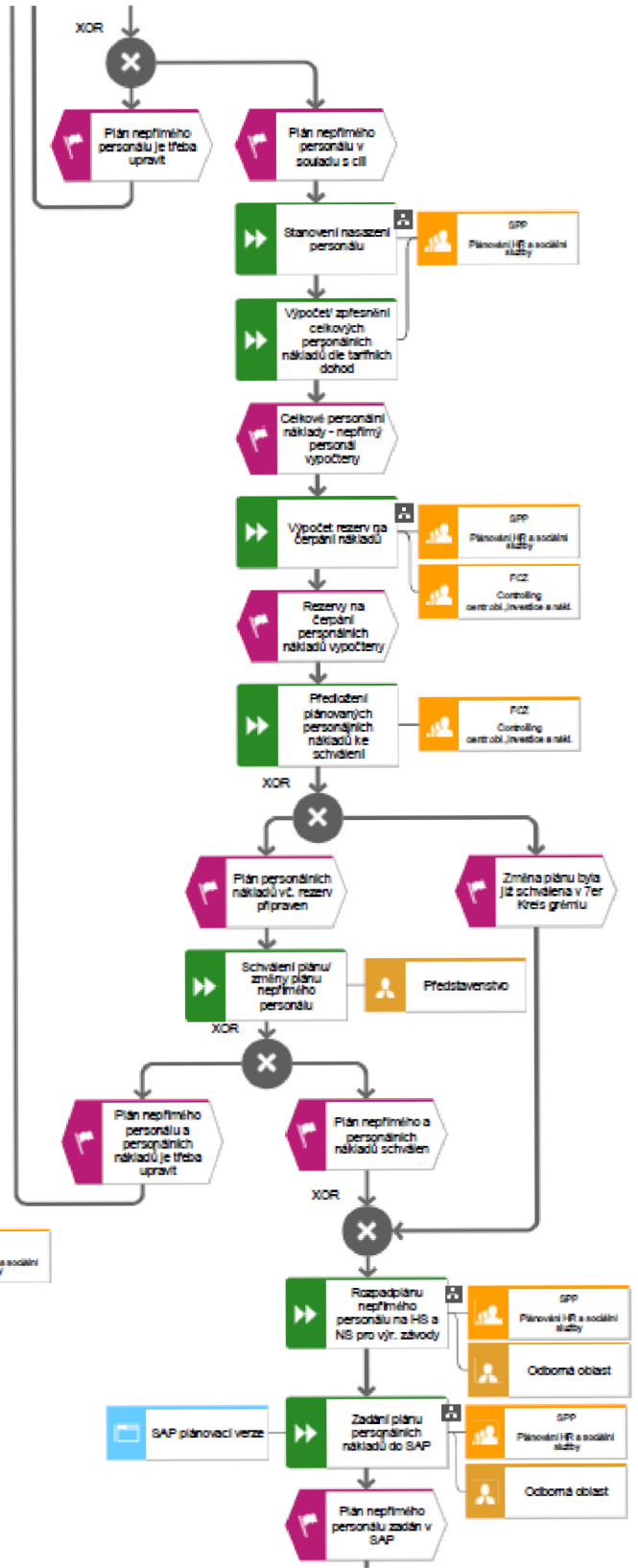
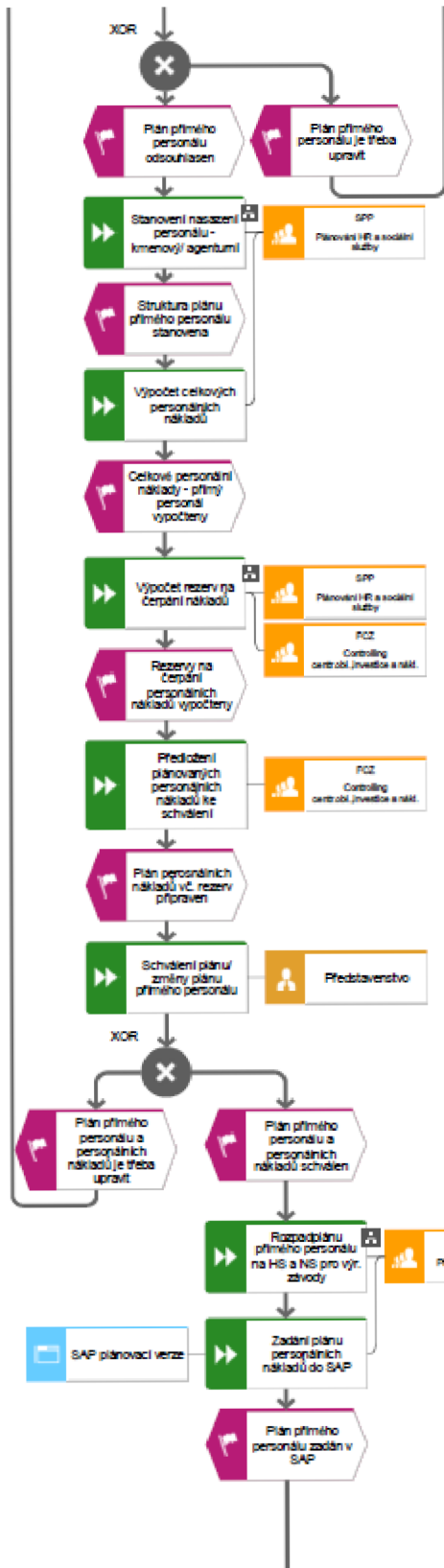
9.7 Příloha 7: Proces – tvorba popisu práce funkčních míst



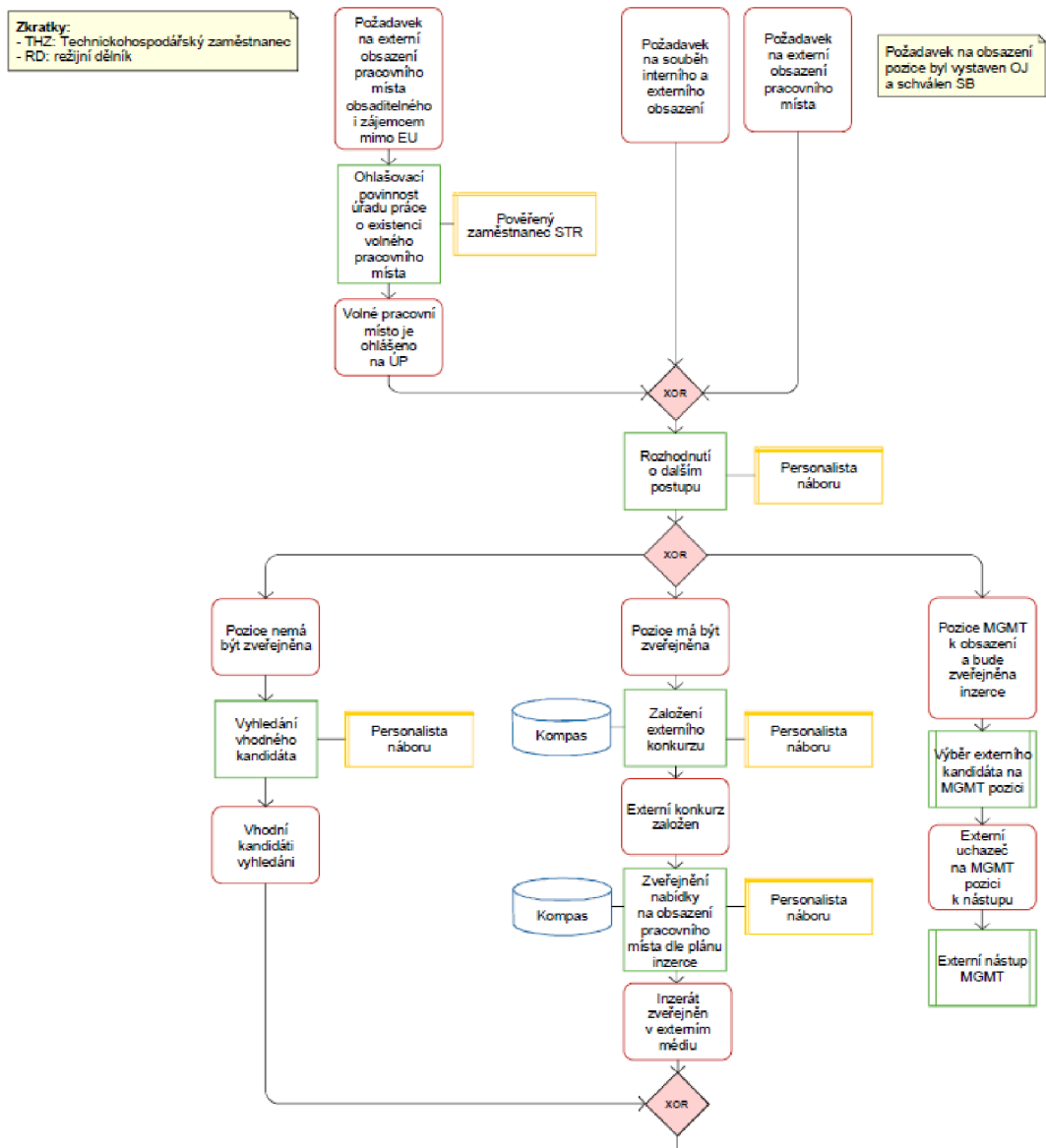


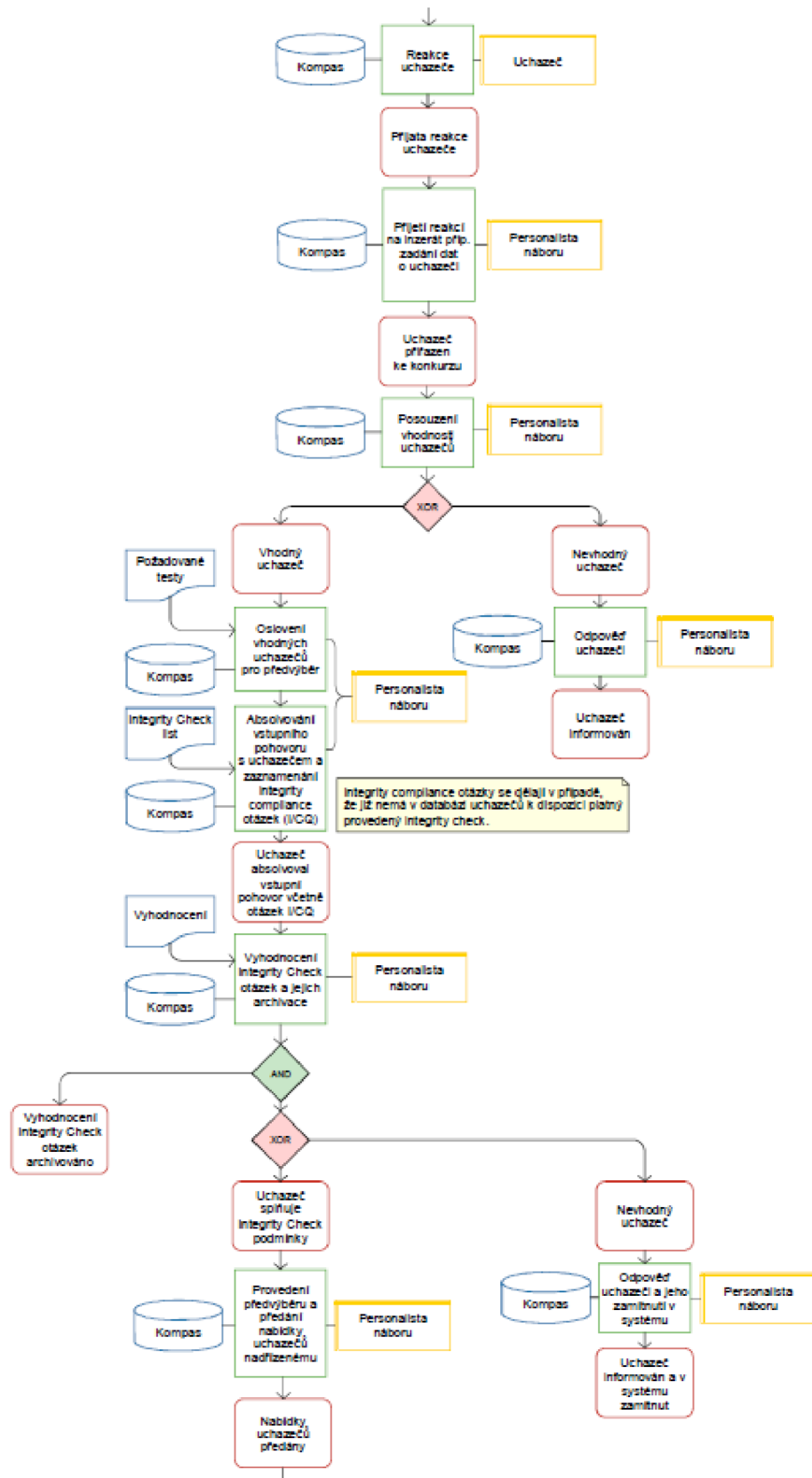
9.8 Příloha 8: Proces – plánování personálu

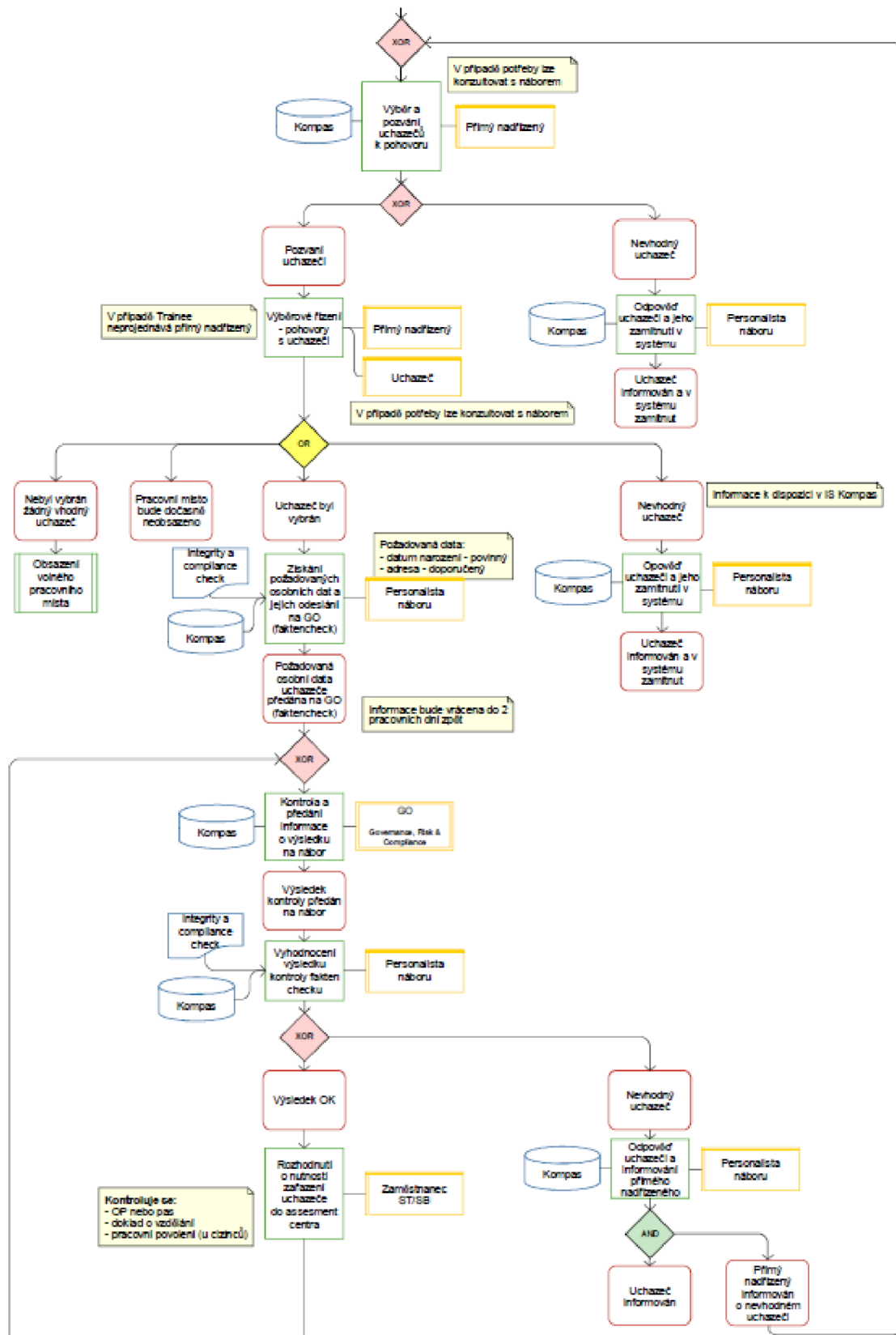


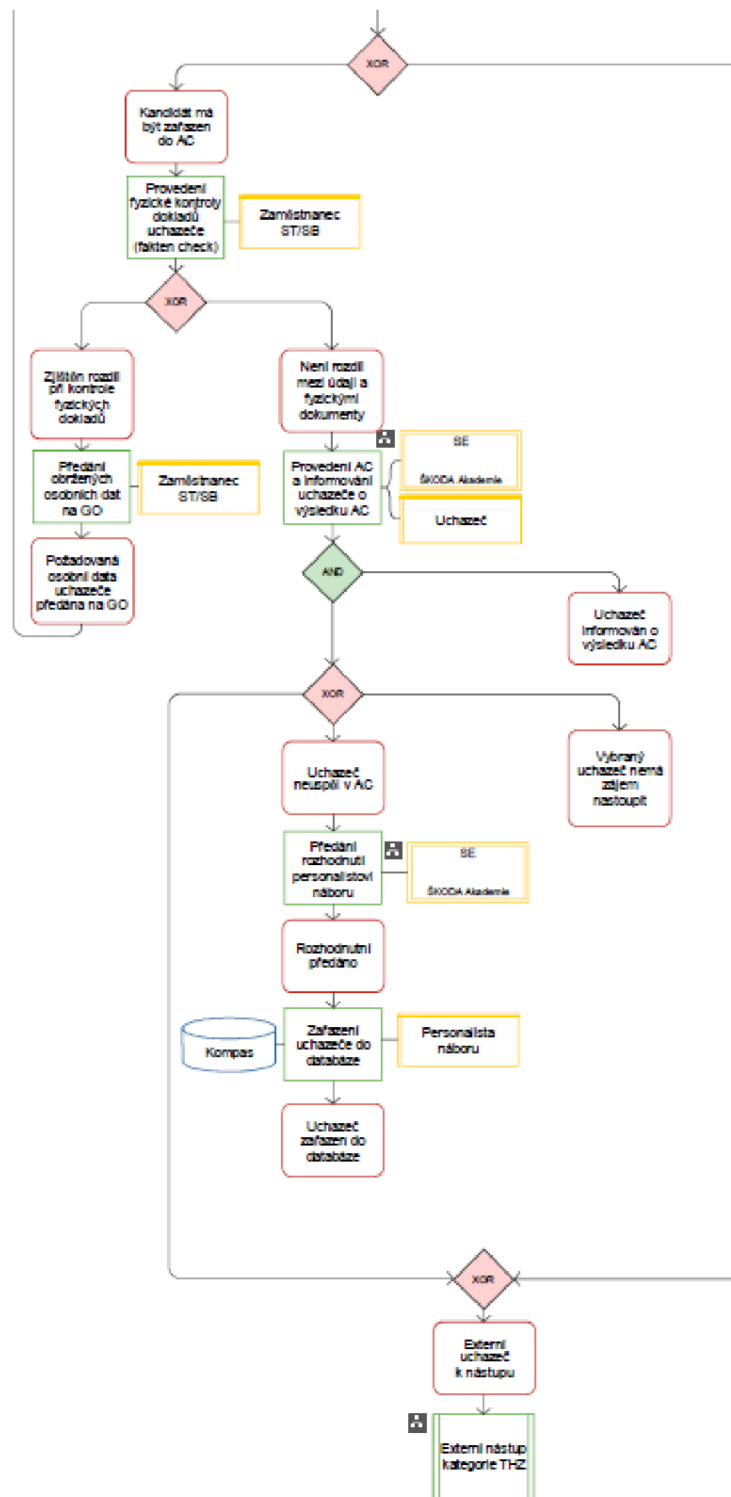


9.9 Příloha 9: Proces – výběr zaměstnanců









9.10 Příloha 10: Zakódované polostrukturované rozhovory

Kód/kategorie	Hodnota	Úryvek	Číslo informanta	Číslo otázky
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborář a vedoucí	Z části vedoucí (hiring manager) – definuje základní požadavky, následně recruiter upraví inzerát do atraktivnější formy a vystaví inzerci interně/externě s pomocí back office.	1.	1.
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborový tým a marketingové oddělení	Formát standardní inzerce pro externí zveřejnění sestaven ve spolupráci náborového týmu a marketingového oddělení (Employer Branding).	2.	1.
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborář	Za tvorbu inzerátů pro nábor stážistů zodpovídá náborář.	3.	1.
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborář	Za tvorbu inzerátu do talentových programů zodpovídám já, tedy náborář.	4.	1.
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborář a vedoucí	Inzerát vytváří primárně vedoucí. Náborář pak upraví inzerát tak, aby byl co nejvíce atraktivní pro kandidáty.	5.	1.
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborář a vedoucí	Ve ŠA zodpovídá za tvorbu inzerátu náborář ve spolupráci s vedoucím organizační jednotky, kde se volná pracovní pozice nachází.	6.	1.
Zodpovědnost - tvorba inzerátů	Náborář a vedoucí	Za tvorbu inzerátu zodpovídá většinou vedoucí z dané OJ. Potom náborář upraví inzerát tak, aby byl atraktivní pro kandidáty a splňoval všechny podmínky pro jeho zveřejnění.	7.	1.
Inzeráty - formální stránka	Interní burza a pracovní portály - předepsaná forma, sociální sítě - není předepsaná forma	Ano, na interní burze musí splňovat formální strukturu. Na kariérních stránkách a pracovních portálech jako je jobs.cz nebo profesia je to volnější formát. Na sociálních sítích jako je LinkedIn je forma o něco volnější, doplněná o různé obrázky. Při oslovování kandidátů na LinkedInu se užívá tykáni a emotikony.	1.	1.1.
Inzeráty - formální stránka	Předepsaná forma existuje	Každý inzerát se skládá z pevně daných bodů, které je potřeba dodržet. Pro kreativnější část je zde místo Úvodu, jehož cílem je upoutat uchazeče a přiblížit mu prostředí, do kterého by potencionálně nastoupil. Součástí tohoto úvodu může být představení nejzajímavějších technologií, se kterými uchazeč přijde do kontaktu. Výjimkou pak není zmínka o možnosti cestování, př. o spolupráci s kapacitami ve svém oboru. Standardní body jsou cíleny na popis činností (Co u nás budete dělat?), dosavadní praxi kandidáta (Co musíte mít, znát a umět?) a na benefity (Co od nás můžete získat?). Za názvem pozice musí být vždy v závorce uvedeno (m/ž) – možnost obsazení mužem či ženou.	2.	1.1.
Inzeráty - formální stránka	Předepsaná forma existuje	Ano inzerát má stanovenou formu. Musí obsahovat popis činností, popis požadavků a co společnosti nabízí.	3.	1.1.
Inzeráty - formální stránka	Předepsaná forma existuje	Ano, rozdělení na úvod, náplň práce, požadavky a benefity	4.	1.1.
Inzeráty - formální stránka	Předepsaná forma existuje	Ano, je rozdělený do tří částí. První část tvoří úvod, který je nejvíce kreativní, poté popis	5.	1.1.

		práce a v jsou benefity, které u nás zaměstnanec získá.		
Inzeráty - formální stránka	Předepsaná forma existuje	Inzerát musí splňovat formální strukturu. Je rozdělen na úvodní část, nezbytné požadavky a závěr je věnován benefitům. Dále inzerát nesmí vyrazovat firemní tajemství a nesmí obsahovat diskriminační prvky.	6.	1.1.
Inzeráty - formální stránka	Předepsaná forma existuje	Určitě ano, je rozdělen do 3 hlavních částí, na úvod, potom část popisující povahu práce a konec je věnován benefitům.	7.	1.1.
Inzeráty - atraktivita	Obohatit inzeráty o videa, rozhovory, inzerce na univerzitách	Ano, co se týká kariérních stránek tak jsou inzeráty pěkně vizuálně zpracované, mají různé odkazy na blogy, videa nebo rozhovory. Stejně tak mám pěkně upravené inzeráty na pracovním portálu jobs.cz. Já osobně bych chtěl přidat do inzerátů více videí a samotných rozhovorů z oblasti vývoje. Stejně tak bych upravil a přidal videa a rozhovory na sociální síť. Možná by stálo za zvážení přidávat atraktivní inzerce i na nějaké klíčové fakulty z okolních univerzit.	1.	1.2.
Inzeráty - atraktivita	Využít digitální vizuál u inzerátů	Myslím si, že naše inzerce jsou konkurence schopné a smysluplně popsane. Zároveň je zde vždy potenciál pro zlepšení. Například možnost digitálního vizuálu přímo v inzercích, tzn. využití cíleného videa pro nábor nových zaměstnanců. Zároveň je potřeba vzít v potaz provázanost mezi inzercí jako takovou a předchozím spouštěčem pro aplikaci, tzn. proč kandidát naše kariérní stránky navštívil.	2.	1.2.
Inzeráty - atraktivita	Jednoduché, špatná orientace, obohacení o fotografie	Z mého pohledu jsou inzeráty příliš jednoduché. Na firemním webu je horší orientace k nalezení inzerátu. Inzeráty by bylo vhodné obohatit například fotografií z aktuálního prostředí.	3.	1.2.
Inzeráty - atraktivita	Obohatit inzeráty o videa	Záleží na jednotlivých inzerátech, někdy je v inzerátu těžké předat kandidátovi náplň práce technických pozic, protože lidé z externa si nedokáží představit, jak velká firma je a jak moc může být v rámci oddělení rozpadlá náplň práce na jednotlivce. Možná by bylo dobré obohatit inzeráty o nějaká videa.	4.	1.2.
Inzeráty - atraktivita	Obohatit inzeráty o videa	Myslím, že inzeráty splňují svůj účel. Možná mi přijdou trochu jednoduché. Pro generaci Z bych je udělala atraktivnější. S kolegyněmi jsem se bavila že by bylo dobré přidat například video z firemního prostředí.	5.	1.2.
Inzeráty - atraktivita	Obohatit inzeráty o videa nebo odkaz	Myslím, že inzeráty jsou zpracované pěkně, jsou stručné a výstižné. Někdy jsou inzeráty možná až moc stručné, bylo by dobré je obohatit o nějaký prvek, třeba video nebo zajímavý odkaz.	6.	1.2.
Inzeráty - atraktivita	Obohatit inzeráty o video či rozhovor	Na inzerátech bych nic neměnila, přijdou mi jasné a splňují účel. Dobré by bylo je obohatit o nějaké zajímavé video nebo rozhovor z dané OJ kde je pozice vystavena. Součástí videa by mohl být například rozhovor s vedoucím dané OJ, kde je pozice vystavena.	7.	1.2.

Inzeráty - omezení	Formální omezení existují, jinak ne	Musí se dodržovat formální stránka, jako struktura, vizuál nebo se nesmí diskriminovat. Jinak omezení prakticky neexistují. Čím je textu méně, tím je inzerát přehlednější. Pokud je textu příliš, kandidáta to přestane bavit a nebude reagovat na ani jednu z pracovních pozic.	1.	1.3.
Inzeráty - omezení	Formální omezení existují	Ano – vizuál, základní/neměnná struktura, diskriminační prvky, zachování firemního tajemství	2.	1.3.
Inzeráty - omezení	Formální omezení neexistují	Popisu inzerátů pro stážisty neobsahují žádná omezení, alespoň si jich nejsem vědoma.	3.	1.3.
Inzeráty - omezení	Formální omezení neexistují, až na zveřejnění mzdy	Nevím o nich, možná peníze? V trainee programu je ale zveřejňujeme.	4.	1.3.
Inzeráty - omezení	Formální omezení existují	Nesmí vyrazovat firemní tajemství a nesmí diskriminovat. Jinak o žádných omezeních nevím.	5.	1.3.
Inzeráty - omezení	Formální omezení existují	Jak jsem již říkala, inzerát nesmí vyrazovat firemní tajemství a nesmí uchazeče diskriminovat. Jinak další omezení myslím neexistují.	6.	1.3.
Inzeráty - omezení	Formální omezení existují	Inzeráty nesmějí diskriminovat a nesmí vyrazovat firemní tajemství.	7.	1.3.
Inzeráty - změna formy	Potřeba větší kreativita a zacílení	Inzeráty bych chtěla udělat atraktivnější směrem ke kandidátům a zároveň se je snažila zacílit na konkrétní skupinu lidí, která má inzerát oslovit (technici, IT, prodej, HR, apod.)	1.	1.4.
Inzeráty - změna formy	Potřeba využít digitální komunikaci, náhled do pracovního prostředí, klíčová slova u inzerátů	Využití digitální komunikace – možnost kandidáta nahlédnout do pracovního prostředí – náhled do kancelářských prostor, představení týmu. Po aplikaci na danou pozici, by byl kandidátovi nabídnut automatický odkaz, nabídka klíčových slov, podle kterých by kandidát měl k dispozici aktuální nabídku otevřených pozic s podobným zaměřením, které je mu blízké. Generace Z udrží svou pozornost velice krátce, proto je důležité, aby pro ně vyhledávání pracovních pozic bylo jednoduché a rychlé.	2.	1.4.
Inzeráty - změna formy	Potřeba lepšího vizuálu inzerátů	Ano, inzeráty pro stážisty bych udělala atraktivnější tím, že bych do nich přidala například nějakou barvu, udělala je celkově veselejší, výstižnější a stručnější.	3.	1.4.
Inzeráty - změna formy	Potřeba přidání videa a článků	Určitě ano, přidala bych video a více odkazů na články.	4.	1.4.
Inzeráty - změna formy	Potřeba přidání videa	Vím, že pozornost generace Z udrží přibližně půl minuty, proto se snažím vytvořit co nejzajímavější úvod, který je nejvíce naláká. Jak jsem již říkala, bylo by zajímavé přidat do inzerátů video.	5.	1.4.
Inzeráty - změna formy	Potřeba přidání videa	Asi bych je udělala více atraktivní, zajímavé by bylo udělat nějaké video z firemního prostředí, ať má uchazeč představu o tom, jak to ve firmě opravdu chodí, protože si myslím, že kandidáti si to často nedokáží představit.	6.	1.4.
Inzeráty - změna formy	Potřeba přidání videa a článků	Jak jsem již říkala, přidala bych například nějaké zajímavé video/článek. Někdy si totiž	7.	1.4.

		uchazeči nedokáží jasně představit, jak by práce ve firmě vypadala.		
Zdroje zaměstnanců	Externí	Externí zdroje, neboť kandidátů z interních zdrojů je málo.	1.	2.
Zdroje zaměstnanců	Externí i interní	Záleží na konkrétní pozici. V případě spíše technického zaměření je často třeba zacílit i na externí zdroje kandidátů. U takto těžko obsaditelných pozic po čase dochází i ke změně znění inzerce a obecně k úpravě pracovních podmínek pro obsazení pozice někým seniornějším. Konkrétně u náboru do oblasti Prodeje a marketingu je však mnoho příležitostí, kdy využíváme jak interní zdroje kandidátů, např. studenty končící své stáže, př. dokončující roční trainee program, tzn. znají již prostředí společnosti, tak i externí kandidáty, kteří se k nám hlásí prostřednictvím kariérních stránek.	2.	2.
Zdroje zaměstnanců	Externí i interní	obojí	3.	2.
Zdroje zaměstnanců	Externí	Externí (počítám zde i stážisty)	4.	2.
Zdroje zaměstnanců	Převážně externí, ale i interní	Převážně využívám externí zdroje, konkrétně nejvíce oslovuji kandidáty na LinkedInu. Externí zdroje minimálně, ty využívám pouze když se mi uchazeč sám přihlásí, občas využiji databázi z nějakého eventu nebo spolupráci se školami.	5.	2.
Zdroje zaměstnanců	Převážně externí, ale i interní	Někdy využívám interní zdroje (současní zaměstnanci se hlásí o pozice), ale externí využívám více. Například u technických pozic není tak velký zájem ze strany uchazečů a sami se nehlásí. Z toho důvodů využívám externí zdroje jako je například LinkedIn.	6.	2.
Zdroje zaměstnanců	Interní i externí	Já využívám externí i interní zdroje nastejno.	7.	2.
Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	Určitě ano, pro THZ na konkrétní oddělení, pozice a senioritu obsazované pozice se volí interní zdroje. Čím vyšší pracovní pozice (management apod.) tak tím větší šance, že pozice bude obsazena z interních zdrojů. Trainee program externě, neboť se zde dbá na různorodost/diverzitu kandidátů v rámci celého světa.	1.	2.1.
Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	Opět záleží na hledaném profilu. Nicméně, v momentě, kdy je pozice již delší dobu neobsazená, hledání nevhodnějšího uchazeče i z vnějších zdrojů může být stejně relevantní jako obsazení pozice interním zaměstnancem. Je však potřeba zmínit, že obsazení pozice interním uchazečem má pro vedoucího nespornou výhodu v podobě znalosti prostředí a kultury společnosti.	2.	2.1.
Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	Stáže jsou obsazovány kandidáty spíše z vnějších zdrojů, avšak z interních zdrojů v malém měřítku také (databáze z job fair, workshopů).	3.	2.1.

Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	samozřejmě, Trainee program primárně z externích zdrojů	4.	2.1.
Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	Asi ano, většinou čím je seniornější pozice, tak je snaha obsadit z interna, ale to se generace Z netýká.	5.	2.1.
Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	Určitě, záleží na povaze obsazované pozice. Čím vyšší pracovní pozice, tím je větší důraz na to, aby byla pozice obsazena z interna, neboť kandidát už zná procesy.	6.	2.1.
Zdroje v zaměstnanců v závislosti na povaze práce	Ano liší se	Ano, liší se to. Pokud hledám někoho na vysokou pozici, upřednostňuji interní zdroje. Pokud hledám někoho na nižší pozici, hledám v externích zdrojích.	7.	2.1.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	Inzerce, LinkedIn, pracovní databáze, spolupráce se školami, reference	Inzerce, LinkedIn, kde přímo oslovuji kandidáty, databáze pracovních portálů jako je například Jobs.cz nebo Profesia, spolupráce se školami v rámci různých job fair či kariérních dní. Někdy využívám také reference od vyučujících ze spolupracujících univerzit.	1.	3.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	Kariérní stránky, spolupráce se školami, pracovní portály, LinkedIn, pracovní agentury	Využití registrovaných kontaktů přes kariérní stránky Škoda Auto, kontaktů získaných v rámci eventu pořádaného ve spolupráci s vysokými školami, př. kontaktů ze sdílených pracovních portálů – např. jobs.cz. Méně časté u této generace je poté využití profesní sociální sítě LinkedIn či využití služeb externí agentury. Tyto metody nejčastěji používám při vyhledávání seniornějších profilů.	2.	3.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	Kariérní stránky, LinkedIn, spolupráce se školami	Jako metodu pro vyhledávání zaměstnanců generace Z využívám nejčastěji samostatně nahlášené potenciální zaměstnance, spolupráci se školami a občas LinkedIn	3.	3.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	Sociální sítě, profesní sítě, spolupráce se školami	LinkedIn, Facebook, Instagram, jobs, kariérní eventy, přednášky na školách	4.	3.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn, spolupráce se školami, pracovní portály, kariérní stránky	Využívám LinkedIn, spolupráci se školami, pracovní portály a pak uchazeče, kteří se sami přihlásí přes kariérní stránky společnosti.	5.	3.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn, pracovní portály, kariérní stránky	Využívám LinkedIn, pracovní portály (jobs.cz, profesia) a kandidáty, kteří se hlásí přes kariérní stránky.	6.	3.
Využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců	Kariérní stránky, LinkedIn	Využívám především kandidáty co se sami nahlásí přes kariérní stránky. Pokud není kandidátů dostatek, využívám LinkedIn.	7.	3.
Nejvyužívanější metody pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn, reference	Nejčastěji využívám LinkedIn a reference od vyučujících, kteří mi doporučují ty nejlepší kandidáty a ti potom doporučují další a další.	1.	3.1.
Nejvyužívanější metody pro	Inzerce, eventy	V drtivé většině využívám registrované profily uchazečů přes kariérní stránky Škoda Auto, tzn. aktivně přihlášené uchazeče, které není	2.	3.1.

vyhledávání zaměstnanců		třeba vyhledávat. Menší zastoupení poté představuje sběr/sdílení registrovaných kontaktů z eventových akcí.		
Nejvyužívanější metody pro vyhledávání zaměstnanců	Spolupráce se školami	Spolupráci se školami, neboť potřebujeme především studenty.	3.	3.1.
Nejvyužívanější metody pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn, pracovní portály, eventy	LinkedIn, jobs a eventy	4.	3.1.
Nejvyužívanější metody pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn	LinkedIn, najdu tam nejvíce potenciálních zaměstnanců relevantních na pozice, které potřebuji obsadit.	5.	3.1.
Nejvyužívanější metody pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn	LinkedIn a Jobs využívám stejně, možná v současnosti více LinkedIn	6.	3.1.
Nejvyužívanější metody pro vyhledávání zaměstnanců	Kariérní stránky	Kariérní stránky, kde se uchazeči hlásí sami.	7.	3.1.
Přehled o efektivnosti metod	ano	Určitě ano, dá se to vidět na metrikách nastoupených lidí. Dále máme statistiky, kde vidíme poměr přihlášených lidí a těch, kteří jsou pozváni na pohovor.	1.	3.2.
Přehled o efektivnosti metod	nijak zvlášť	Nijak zvlášť – u této generace je pro mě velkou výhodou, že vystudovaných absolventů se zaměřením ekonomika/marketing/produkt management je v dnešní době dostatek, tudíž není ani vyšší potřeba pro využití speciálně vytvořených náborových metod, placených služeb apod. pro vyhledávání tohoto typu kandidátů.	2.	3.2.
Přehled o efektivnosti metod	nevím	Nevím o tom	3.	3.2.
Přehled o efektivnosti metod	ano	Ano, máme data o nastoupených uchazečích. Jinak bychom je nevyužívali.	4.	3.2.
Přehled o efektivnosti metod	ano	Mám statistiku, že 40 % lidí reaguje na mé oslovení na LinkedInu. Jinak statistiky nemám.	5.	3.2.
Přehled o efektivnosti metod	ne	Nemám o tom přehled	6.	3.2.
Přehled o efektivnosti metod	Ano	Ano, vidím to podle statistik o nastoupených zaměstnancích	7.	3.2.
Změna metod v závislosti na povaze pozice	ano	Ano, pokud vyhledávám potenciální zaměstnance, po kterých je vyžadováno pouze středoškolské vzdělání, vyhledávám je na pracovních portálech, jako je například jobs.cz. Pokud vyhledávám potenciální zaměstnance, kteří musí mít vysokou školu, jako metodu vyhledávání vílím LinkedIn.	1.	3.3.
Změna metod v závislosti na povaze pozice	Převážně ne	Výjimečně, převážně ne. V případech již předem stanovených požadavků ze strany vedoucího, mohou být tyto informace pro vyhledávání	2.	3.3.

		kandidátů směřovány přímo na profesní sociální sítě – LinkedIn, Instagram, př. zveřejněny v měsíčním newsletteru, kde je pozice tak více viditelná. Tento způsob vyhledávání je využíván spíše pro oslovení kandidátů s většími pracovními zkušenostmi, na které je potřeba cílit skrze jiné hodnoty – možnost prohlubování kvalifikace, vedení týmu, nadstandardní benefity aj. Oslovení kandidáti jsou v případě zájmu však opět přesměrováni na kariérní stránky společnosti, odkud se jejich aplikace propíše do interního systému a je dále zpracována náborářem – zajištění GDPR souhlasů.		
Změna metod v závislosti na povaze pozice	ne	Nevyžívám, zabývám se pouze nábořem stážístů.	3.	3.3.
Změna metod v závislosti na povaze pozice	ne	Ne, nevyžívám rozdílné metody v závislosti na povaze pozice.	4.	3.3.
Změna metod v závislosti na povaze pozice	ano	Ano, pokud se například jedná o středoškoláky tak využívám pracovní portály, ale pokud hledám vysokoškoláky tak využívám LinkedIn.	5.	3.3.
Změna metod v závislosti na povaze pozice	ano	Na LinkedInu vyhledávám kandidáty do technických pozic. Na pracovních portálech pak profily, co jsou více ekonomicky zaměřené.	6.	3.3.
Změna metod v závislosti na povaze pozice	ano	Ano, pokud je pozice vysoká, zaměřuji se na přihlášené lidi z externa. Pro pozice specialistů oslovuji kandidáty na LinkedInu.	7.	3.3.
Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn	LinkedIn, prakticky na každodenní bázi.	1.	3.4.
Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn	V případě již předem stanovených požadavků ze strany vedoucího, mohou být tyto informace pro vyhledávání kandidátů směřovány přímo na profesní sociální sítě – nejvíce LinkedIn, pak Instagram, př. zveřejněny v měsíčním newsletteru, kde je pozice tak více viditelná. Tento způsob vyhledávání je využíván spíše pro oslovení kandidátů s většími pracovními zkušenostmi, na které je potřeba cílit skrze jiné hodnoty – možnost prohlubování kvalifikace, vedení týmu, nadstandardní benefity aj. Oslovení kandidáti jsou v případě zájmu však opět přesměrováni na kariérní stránky společnosti, odkud se jejich aplikace propíše do interního systému a je dále zpracována náborářem – zajištění GDPR souhlasů.	2.	3.4.
Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců	LinkedIn	Občas LinkedIn, jinak sociální sítě nevyžívám.	3.	3.4.
Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců generace Z	LinkedIn	Ano, LinkedIn, Facebook, Instagram, z toho nejvíce LinkedIn.	4.	3.4.

Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců generace Z	LinkedIn	LinkedIn, je to tak 70 % mojí práce.	5.	3.4.
Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců generace Z	LinkedIn	LinkedIn nejvíce, pak Facebook	6.	3.4.
Nejvyužívanější sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců generace Z	LinkedIn	LinkedIn	7.	3.4.
Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	O této metodě jsem nikdy neslyšel a zajímalo by mě to.	1.	3.5.
Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	Konkrétně pro nábor THZ pozic pro vyhledávání budoucích zaměstnanců AI nepoužívám, ale mohlo by to být zajímavé. V době pandemie však došlo k rozvoji vstupního dotazníku v oblasti nábora dělníků pomocí tzv. chatbota, kdy využití této technologie ušetří náborářům až desítky hodin měsíčně. V náborovém procesu jsem se však setkala s jiným psychoanalytickým nástrojem určeným pro výběr vhodných kandidátů, a to konkrétně s Arctic shores, během kterého je testováno skutečné chování kandidáta v reálném čase, př. i některá podvědomá rozhodnutí, a to na základě několika tisíců datových bodů a testování desítek vlastností relevantních pro uplatnění v naší společnosti. Tento nástroj je pro nás pouze orientačním pomocníkem a pro využití menšího počtu registrovaných kandidátů ne zcela relevantním.	2.	3.5.
Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	O této metodě jsem neslyšela, její využití pro vyhledávání zaměstnanců generace Z by mě zajímalo.	3.	3.5.
Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	Pro Generaci Z ne, zajímalo- nedovedu si to představit	4.	3.5.
Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	O tomto využití jsem neslyšela ale mohlo by to být zajímavé.	5.	3.5.
Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	Nevyužívám, mohlo by to být zajímavé. Víím, že se využívá chatbot pro dělnické pozice, možná něco takového by se hodilo i tady.	6.	3.5.

Využívání umělé inteligence pro vyhledávání zaměstnanců gen. Z	Nevyužívám, ale mám zájem	Nevyužívám, ale zní to zajímavě, ráda bych se o tom dozvěděla více.	7.	3.5.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Neexistující účet na LinkedInu	Někteří kandidáti generace Z nemají například založený účet na LinkedIn. Díky tomu přicházíme o cenné studenty/lidi z oborů elektra/IT/strojírenství.	1.	4.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Neexistující účet na LinkedInu	Určitě ano – stále probíhající vysokoškolské studium, kdy uchazeči hledají zaměstnání s předstihem, nicméně často pak při probíhajícím náborovém procesu narážíme na časovou flexibilitu kandidátů. Dále aktivita uchazečů, př. obecně neexistující uživatelské účty generace Z na pracovních portálech jako je např. LinkedIn.	2.	4.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Neexistující účet na LinkedInu	Problémem například je, že mladí studenti nemají založený profil na LinkedIn, tudíž se s nimi nemohu spojit. Bylo by dobré je k tomu nějak motivovat.	3.	4.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Velké nároky na mzdu a kariérní růst	Generace Z má velké nároky na kariérní růst a finanční ohodnocení. To je v mnoha případech neslučitelné s požadavky potencionálních zaměstnavatelů.	4.	4.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Požadavek na práci z domova, neexistující účet na LinkedInu	Setkávám se s tím, že generace Z mají vysoké požadavky na HO. Vadí mi, že někteří uchazeči mají například založený profil na LI, ale nejsou vůbec aktivní nebo profil nemají založený vůbec. Občas narážím i na kandidáty, kteří své znalosti či zkušenosti na svých profilech přehodnocují nebo naopak nezmiňují vůbec.	5.	4.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Požadavek na práci z domova, neexistující účet na LinkedInu, nepřehledné kariérní stránky	Generace Z mají velká očekávání, co se týká HO (100 %), což naše společnost nedokáže nabídnout. Například stážištům není HO nabízen vůbec, a do technického vývoje je HO povolen 2x maximálně 3x týdně. Dále jsou překážkou nepřehledné kariérní stránky, které kandidáty odrazují. Dále mě napadá problém na LinkedInu, kandidáti zde často nemají aktivní profily, nebo si nedokáží vytvořit dobrý popis práce a pak jsou pro nás nedohledatelní. Někteří nemají LinkedIn založený vůbec.	6.	4.
Překážky při vyhledávání zaměstnanců	Požadavek na práci z domova, přehnané finanční očekávání	Narážím na to, že generace Z má někdy přehnané finanční očekávání. Já například vyhledávám i kandidáty, kteří musí umět německy, což je také překážkou. Dále generace Z má vysoké požadavky na práci z domova či zahraničí, což jim nemůžeme v takovém množství poskytnout.	7.	4.
Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	Přehnané nároky kandidátů na mzdu	Narážím na to, že generace Z má někdy přehnané finanční očekávání nastavené trhem práce. Buď si nejsou vědomi svých zkušeností a přehodnocují se, nebo je to marný boj s konkurenčními firmami, která dokážou šikovné studenty relevantněji ohodnotit.	1.	4.1.
Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	neexistují	V podstatě žádné, minimální. Většinou je finanční očekávání těchto kandidátů v rámci předem stanovených tarifních tříd.	2.	4.1.

Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	Pozice nejsou relevantně platově ohodnoceny	Myslím si, že stáže už nejsou relevantně platově ohodnocené, ohodnocení se nezvedá tak rychle jako například tarifní třídy s ohledem na inflaci a měnící se trh práce.	3.	4.1.
Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	Přehnané nároky kandidátů na mzdu	V mnoha případech generace Z nemá trpělivost se na vyšší finanční ohodnocení vypracovat, volí rychlejší cestu růstu, kde je vysoká pravděpodobnost vyhoření. Např. do TP se mi znovu hlásí kandidáti, kteří před časem nabídku odmítli a přijmuli manažerské místo, poté zjistí, že na tom místě se jim už nikdo nebude věnovat a bude od nich očekávat výkony, oni se ocitají v situaci, kdy se nechtějí vrátit ke zpracovávání tabulek, ale zároveň chtějí poznávat nové oblasti a realizovat se, co s nimi, že?	4.	4.1.
Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	Přehnané nároky techniků na mzdu, stáže nejsou relevantně ohodnoceny	Nemyslím si, generace Z má většinou platové požadavky, které spadají pod naše platové třídy. Možná je zde rozdíl v ekonomických a technických oborech. Například nyní je potřeba do společnosti dostat hodně elektrotechniků vysokoškoláků a ty zaplatit nedokážeme. Ekonomů zaplatit dokážeme. Pokud ale mluvíme například o stážích, ty jsou špatně finančně hodnoceny a je těžké je na tyto pozice nalákat.	5.	4.1.
Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	Přehnané nároky na mzdu	Technici mají přehnané nároky na mzdu. Problém je, že Boleslav je blízko Prahy, kterou mladí lidé upřednostňují. Problémem je, že Praha je dokáže zaplatit lépe a celkově je pro mladé lidi atraktivnější. Ekonomů většinou zaplatit dokážeme.	6.	4.1.
Finanční překážky při vyhledávání zaměstnanců	Přehnané nároky na mzdu	U generace Z se s tímto setkávám především u technických oborů.	7.	4.1.
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Zapojení umělé inteligence, odborné přednášky, kariérní poradenství	Ano, do procesu vyhledávání zaměstnanců by bylo zajímavé zapojit např. umělou inteligenci. Ne, že by to byla priorita, ale tato generace je nalepená na smart zařízení nonstop. Ze zkušenostní bych rád implementoval víc odborných přednášek na konkrétní témata/studijní obory, které se shodují s našimi požadavky v rámci obsazování volných pracovních pozic a propojil bych je i s kariérním poradenstvím.	1.	4.2.
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Větší využívání technologií	Větší přizpůsobení/adaptace na využívání technologií generací Z.	2.	4.2.
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Větší využívání sociálních sítí, digitalizace, technologie	Asi by bylo dobré využívat aktivněji propagaci na sociálních sítích, digitalizovat a celkově využívat technologie, které jsou generaci Z blízké.	3.	4.2.
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Nabízet projekty, exkurze, do inzerátů přidat videa.	Oproti starší generaci, která nabízela své znalosti firmě, generace Z se staví do roviny, co mi může firma nabídnout? Je tedy důležité zaujmout, nalákat na specifické projekty, maximálně přiblížit kandidátovi náplň práce (videa, exkurze), s nabídkou se k němu vrátit	4.	4.2.

		několikrát. Nejsou loajální, hlásí se na velké množství pozic a chtějí mít možnost výběru.		
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Kariérní poradenství	Nějaký prostor tu určitě bude. Napadá mě nějaké kariérní poradenství v rámci spolupráce s VŠA, aby si studenti zakládaly profily na LI a tak zveřejňovaly pouze informace, které jsou důležité pro jejich potenciálního zaměstnavatele.	5.	4.2.
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Lépe placené stáže, možnost	Myslím, že problém je především u vyhledávání zaměstnanců na pozice stážistů. Stáže jsou špatně platově o hodnoceny a stážisté nemají při vykonávání práce volnou ruku.	6.	4.2.
Prostor pro zlepšení při vyhledávání zaměstnanců	Lépe placené stáže, možnost HO a práce ze zahraničí	Generace Z má vysoké platové požadavky, proto by bylo rozumné změnit hodnocení stážistů. To se naposledy měnilo v roce 2017 a systém hodnocení je celkem zastaralý a zaostává za nabídkami jiných firem. Dále by bylo vhodné nabízet generaci Z HO či práci ze zahraničí.	7.	4.2.
Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Ekonomická odvětví - efektivní, technická odvětví - neefektivní	Velmi záleží na daném okruhu studentů. Například nábor do oddělení marketingu/financí je podle mě efektivní a kandidáti se hlásí převážně sami. Co se týká technických odvětví, tam vidím mezery. Daní studenti se často nevyskytují na pracovních portálech nebo na LinkedInu a práci během svého studia téměř neřeší. Bylo by dobré jim to nějakým způsobem vštípit do hlavy a naučit je to.	1.	4.3.
Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Ne	Obecně ne, souvisí s předchozí otázkou – potencionální možnost pro zlepšení v případě výzkumu v otázce atraktivity zaměstnavatele pro generaci Z. Konkrétně pro společnost Škoda Auto je velkou výhodou tradice a pozitivní vnímání značky napříč společnostmi.	2.	4.3.
Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Ekonomická odvětví - efektivní, technická odvětví - neefektivní	Např. do marketingových stáží se studenti hlásí sami, ale co se týče technických pozic tak je to horší, tam mají i náročnější platové požadavky – bylo by dobré tyto pozice nějakým způsobem lépe propagovat.	3.	4.3.
Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Nevím	Nejsem si jistá, ale myslím, že jsou velmi přeceňované sociální platformy a AI. Ty mohou vytvářet velmi důležitý brand marketing, ale nejsou tím nástrojem, který přivede kandidáty. Na to nejvíce platí osobní kontakt. Dle zpětných vazem z pohovorů do TP, mezi nejčastější důvody, proč se kandidáti přihlásili je: potkali se s námi na kariérních akcích, vyučující jim o tom vyprávěl na přednášce, znají někoho, kdo byl v trainee programu, byli u nás na stáži, oslovili jsme je na LinkedInu a ten jim detailněji představili.	4.	4.3.
Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Ekonomická odvětví - efektivní, technická odvětví - neefektivní	Myslím že ano, ale lépe to jde s ekonomickými obory, s techniky je to horší. Dají se hůře najít a někdy mají vysoké nároky na mzdu.	5.	4.3.

Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Ekonomická odvětví - efektivní, technická odvětví - neefektivní	Ekonomické obory – ano, Technické – už ne tolik, neboť jde o žádané zaměstnance, které je pro nás těžké zaplatit.	6.	4.3.
Efektivita vyhledávání zaměstnanců	Ekonomická odvětví - efektivní, technická odvětví - neefektivní	Myslím že je efektivní. Samozřejmě ekonomické pozice jsou obsazovány rychleji. Technici se hledají hůře, proto by bylo fajn je nalákat na různé benefity, které jsem zmiňovala v předchozích otázkách.	7.	4.3.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Ano, více podpory, lepší mzda, možnost HO, školení, workshopy, projekty	Ano, propojit více kandidátů s potřebami firmy. Víc se jim věnovat, podporovat je, nabízet lépe placené stáže, možnosti home office i v rozsahu více než 75%. Dobré by také bylo je podpořit různými školeními, workshopy a projekty.	1.	4.4.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Ano, využívat moderní technologie, školení, projekty, možnosti pro rozvoj	Jak jsem již zmínila, bylo by dobré více využívat moderní technologie, kterým má generace Z blízko. Kromě toho, že kandidáty lákáme na dobré jméno by jim bylo dobré nabízet více možnost různých školení, projektů a celkově možností pro osobní rozvoj na kterém si zakládají.	2.	4.4.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Ano, lepší mzda, možnost HO, školení, projekty, rozvojové programy	Měli bychom nabízet lépe placené stáže, větší možnost HO, podpořit studenty školeními, workshopy, projekty, rozvojové programy apod.	3.	4.4.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Ano, lepší mzda, dávat do popředí firemní kulturu	Kromě financí a kariérního růstu je pro generaci Z firemní kultura/komunita- tyto aspekty je nejdůležitější komunikovat. Co se týká samotného hledání, tak nemyslím.	4.	4.4.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Ano, lepší mzda pro stážisty a možnost HO, využít nové platformy/sociální sítě	Stážistům bych přidala peníze a možná by bylo dobré jim nabízet i HO. Možná zkusit využít nějaké nové platformy/sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců.	5.	4.4.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Lepší přehlednost kariérních stránek, lépe placené stáže	Vylepšení kariérních stránek. Tím myslím především přehlednost. Možná by bylo dobré umožnit kandidátům vyhledávat volné pracovní pozice pomocí klíčových slov, neboť generace Z má krátkou dobu pozornosti a nepřehledné kariérní stránky je brzy odradí.	6.	4.4.
Potřeba změny v procesu vyhledávání zaměstnanců	Ano, lepší mzda pro stážisty a možnost HO, zaručit pracovní místo po skončení stáže	Bylo by dobré stážisty motivovat například tak, že by jim po skončení stáže byla zaručena full time pozice ve firmě. Dále jak jsem zmiňovala změnit odměny stážistů a umožnit jim více HO.	7.	4.4.
Zpětná vazba	2-3 dny	Někdy i v ten samý den, obvykle do 2-3 pracovních dnů.	1.	5.
Zpětná vazba	3 dny	Ze strany náboru cca do 3 pracovních dnů.	2.	5.
Zpětná vazba	3 dny	Snažíme se do 3 pracovních dnů.	3.	5.
Zpětná vazba	3 dny	Snažíme se do 3 pracovních dnů.	4.	5.

Zpětná vazba	3 dny	Do 3 dnů, pokud je víkend tak do 5 dní.	5.	5.
Zpětná vazba	2 dny	2 dny maximálně	6.	5.
Zpětná vazba	3 dny	Obvykle odpovídám do 3 dnů.	7.	5.
Předvýběr	Týden	Nejdéle do týdne, ale zda byl vybrán, tak v TP 3 měsíce	1.	6.
Předvýběr	Záleží na povaze pozice	Záleží na konkrétní pozici – na atraktivitě a na senioritě. V momentě, kdy např. kandidát z generace Z již působí na daném oddělení na stáži, předvýběr je otázkou dní, ne týdnů.	2.	6.
Předvýběr	3 týdny a více	Záleží jak kdy, podle toho, kam kandidáta hledáme. V tuto chvíli není dostatek zájemců, tudíž to trvá déle, například více než 3 týdny.	3.	6.
Předvýběr	5 měsíců	V TP hledáme pool kandidátů po celou dobu VŘ, tedy 5 měsíců 2x ročně	4.	6.
Předvýběr	týden	Záleží na tom, kolik mám pozic a na období. Pokud končí školu tak ty uchazeče máme rychle, například 5 – 6 uchazečů najdu do týdne	5.	6.
Předvýběr	týden	Většinou 6 uchazečů najdu do jednoho týdne	6.	6.
Předvýběr	týden	Většinou najdu do jednoho týdne cca 6 uchazečů.	7.	6.

9.11 Příloha 11: Ukázka pracovního inzerátu

Úvod

Zajímáte se o auta a hledáte stabilní zaměstnání? Chcete tvořit něco krásného a užitečného? Tak přijďte podpořit náš škodovácký tým.

Co u nás budete dělat?

- Kontrolovat průběh realizace projektu z hlediska obsahu, nákladů, kvality a termínů - podle metodiky UX (uživatelská zkušenost)
- Koordinovat přidělené UX projekty
- Informovat o stavu projektu členy projektového týmu a zadavatele projektu
- Projednávat potřeby a požadavky zákazníků - v rámci koncernu VW, v rámci ŠKODA AUTO, v rámci UX
- Připravovat prezentace
- Organizovat spolupráci s externími dodavateli - UX (uživatelská zkušenost)

Co musíte znát, mít a umět?

- Vysokoškolské vzdělání
- AJ - úroveň B2 (středně pokročilá znalost)
- Odbornou praxi: 3-5 let

Co od nás můžete získat?

- Moderní mezinárodní pracovní prostředí
- Práci s nejnovějšími technologiemi
- Zajímavé finanční ohodnocení
- Vzdělávací kurzy a školení
- Výhodný pronájem a prodej vozu ŠKODA
- Bezúročnou zápůjčku na bydlení a rekonstrukci
- 5 týdnů dovolené
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Možnost výjezdů do zahraničí
- A celou řadu dalších benefitů