

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



## **Diplomová práce**

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců se zaměřením na generaci Z ve zvolené společnosti**

**Bc. Barbora Šanderová**

© 2023 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Šanderová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Hradec Králové

Název práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců se zaměřením na generaci Z ve zvolené společnosti**

Název anglicky

**Recruitment, Selection and Onboarding of Employees With a Focus on Generation Z In the Selected Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti se zaměřením na generaci Z včetně vypracování doporučení pro zefektivnění rozebíraných procesů s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, vyhledávání a výběr zaměstnanců, proces adaptace, generace Z, trh práce, regionální rozvoj

---

## **Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje. Praha: Karolinum, 2013. ISBN 978-80-246-1974-3

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCCRINDLE, M. The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. ISBN 978-1742230351.

STILLMAN, D., STILLMAN, J. Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace. ISBN: 978-0062475442.

ŠIKÝŘ, M.: Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 11. 2022

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 31.03.2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za cenné rady v průběhu zpracovávání diplomové práce, za její ochotu a vedení. Dále bych ráda poděkovala společnosti LUX Czech s.r.o., za všechny informace, které mi poskytly a které vedly k tomu, že jsem diplomovou práci mohla dokončit. V neposlední řadě patří velké poděkování mojí rodině, bez jejichž podpory by tato práce nikdy nevznikla.

# Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců se zaměřením na generaci Z ve zvolené společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve stabilní společnosti s dlouhou historií, LUX Czech s.r.o. Práce obsahuje dvě hlavní části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část je členěna do pěti podkapitol a jednotlivé kapitoly se zaměřují na řízení lidských zdrojů, vyhledávání, výběr, adaptaci zaměstnanců a generaci Z. Vlastní práce se poté zaměřuje na charakteristiku vybrané společnosti, hodnotí situaci na trhu práce a vliv společnosti na regionální rozvoj. Dále poté obsahuje polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti a polostrukturovaný rozhovor s personalistkou společnosti. Na základě získaných informací je zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které se zaměřuje přímo na generaci Z. Na základě obou polostrukturovaných rozhovorů jsou definovány silné a slabé stránky organizace a na základě výsledků dotazníkového šetření poté body, které generace Z při vyhledávání, výběru a adaptaci považuje za stěžejní a důležité. V závěru jsou poté navrženy možné inovace, které společnost LUX Czech s.r.o. může implementovat do svých procesů řízení lidských zdrojů a které jim mohou být nápomocné při hledání nových členů týmu do jejich budoucího projektu.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, generace Z, srovnání generací, metody výběru zaměstnanců, adaptační plán, lidský kapitál, dotazníkové šetření

# **Recruitment, Selection and Onboarding of Employees With a Focus on Generation Z In the Selected Company**

## **Abstract**

The thesis focuses on the process of recruitment, selection, and onboarding of employees in a stable company with a long history, LUX Czech Ltd. The thesis contains two main parts - a theoretical and a practical part. The theoretical part is divided into five subchapters and the individual chapters are focus on human resource management, recruitment, selection, onboarding of employee and Generation Z. The thesis itself then focuses on the characteristics of the selected company, assesses the labour market situation and the company's impact on regional development. It then goes on to include a semi-structured interview with the company's CEO and a semi-structured interview with the company's HR manager. Based on the information obtained, a questionnaire survey is developed and evaluated, which focuses directly on Generation Z. Based on both semi-structured interviews, the strengths and weaknesses of the organisation are defined and then, based on the results of the questionnaire survey, the points that Generation Z considers pivotal and important in the recruitment, selection, and onboarding process. Finally, possible innovations are then suggested that LUX Czech Ltd. can implement in their human resource management processes and that can assist them in finding new team members for their future project.

**Keywords:** human resource management, employee recruitment, employee selection, employee onboarding, Generation Z, comparison of generations, employee selection methods, adaptation plan, human capital, questionnaire survey



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>16</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	17
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	20
3.2.1 Zvážení alternativ .....	21
3.2.2 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.....	22
3.2.3 Volba metod vyhledávání zaměstnanců .....	23
3.2.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání	26
3.2.5 Formulace nabídky zaměstnání .....	27
3.2.6 Uveřejnění nabídky zaměstnání a shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.....	27
3.2.7 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám	28
3.3 Výběr zaměstnanců .....	29
3.3.1 Proces výběru zaměstnanců .....	30
3.3.2 Metody výběru zaměstnanců .....	31
3.3.3 Úspěšnost jednotlivých metod výběru zaměstnanců .....	35
3.3.4 Přijímání zaměstnanců.....	35
3.4 Adaptace zaměstnanců .....	36
3.4.1 Adaptační plán .....	37
3.4.2 Prvky adaptace.....	39
3.5 Generace X, Y, Z .....	42
3.5.1 Válečná generace .....	43
3.5.2 Baby Boomers.....	44
3.5.3 Husákovy děti neboli Generace X .....	45
3.5.4 Mileniálové neboli Generace Y .....	45
3.5.5 Generace Z.....	46
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>48</b>
4.1 Charakteristika zvolené společnosti LUX Czech s.r.o. ....	48
4.1.1 Historie a současnost společnosti LUX Czech s.r.o. ....	48
4.1.2 Zhodnocení situace na trhu práce v České republice.....	50
4.1.3 Vliv společnosti LUX Czech s.r.o. na regionální rozvoj.....	54

4.2	Postup společnosti LUX Czech s.r.o. při vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců .....	55
4.2.1	Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti LUX Czech s.r.o. ....	55
4.2.2	Polostrukturovaný rozhovor s HR pracovníci společnosti LUX Czech s.r.o. 62	
4.3	Dotazníkové šetření generace Z .....	66
4.3.1	Výsledky dotazníkového šetření – identifikační otázky .....	66
4.3.2	Výsledky dotazníkového šetření – otázky zaměřující se na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců .....	68
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>82</b>
5.1	Celkové zhodnocení výzkumu .....	82
5.2	Doporučení na zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o. ....	85
5.3	Doporučení na zlepšení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o. ....	88
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>99</b>
8.1	Seznam obrázků .....	99
8.2	Seznam tabulek.....	99
8.3	Seznam grafů.....	99
8.4	Seznam použitých zkratk.....	100
<b>Přílohy</b> .....		<b>101</b>

# 1 Úvod

Dnešní doba je stále rychlejší a spousta činností, které dříve vykonávali lidé jsou nyní v rukách robotů. I přesto, že by se dalo polemizovat, zda nás všechny jednou v mnoha odvětvích průmyslu roboti nenahradí, nyní my, jako lidé, zastáváme nejcennější bohatství, které společnost má a zaměstnává. Většina publikací ho shodně nazývá jako lidský kapitál. V dřívějších dobách byl lidský kapitál vděčný za to, že může pracovat na jakékoliv pozici, a to z toho důvodu, že poptávka po kvalitním místě byla rapidně větší než nabídka kvalitních pracovních míst. V dnešní době je to ale přesně naopak a poptávka společností vysoce převyšuje nabídku kvalitních pracovníků na trhu práce. I z tohoto důvodu je zapotřebí, aby společnost byla pro uchazeče dostatečně atraktivní.

Druhým velkým tématem, vedle atraktivity společnosti pro uchazeče, jsou generační rozdíly a střetávání generací v pracovním prostředí. Dávno už tu není doba, kdy bylo zvykem chodit od pondělí do pátku na pracoviště, v ten samý čas, na stejně dlouhou dobu. Může za to i prudký vývoj moderních technologií a fakt, že nejmladší generace Z, která přichází nyní na trh práce, se s těmito technologiemi prakticky narodila a nejsou jim cizí. Toto je další bod, který by měla každá společnost, pokud bude chtít do svého týmu nalézt kvalitního jedince, v brzké budoucnosti zohlednit. Vše výše popsané ale také závisí na tom, jak kvalitně zpracovaný proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců společnost má.

Proces vyhledávání vždy začíná definováním potřeby obsadit volnou pracovní pozici. Záleží pak na konkrétní společnosti, zda disponuje dostatkem interních zdrojů, které může relokovat nebo zda spustí proces vyhledávání z externích zdrojů. Pokud zahájí proces vyhledávání, je nutné si uvědomit jeho časovou a finanční náročnost. Z tohoto důvodu se proces vyhledávání řadí mezi důležité personální činnosti ve společnosti. Na začátku je nutné definovat, kde všude budou uchazeči vyhledáváni a následně na základě jakých kritérií bude společnost provádět předvýběr. Ideálním zakončením procesu vyhledávání je definovaný seznam uchazečů, který postoupí do procesu výběru zaměstnanců.

Proces výběru zaměstnanců je dalším důležitým krokem, který provádí ve větších společnostech zkušený personalista a který může být doplněn o potenciálního vedoucího kandidáta. Za pomoci různých metod je vybrán nejvhodnější kandidát, který dobře zapadne do pracovního kolektivu a se kterým bude podepsána pracovní smlouva. Jak již bylo zmíněno, celý proces je časově a finančně velice náročný, a proto, pokud personalista vybere nevhodného člověka do týmu, ztratí společnost spoustu drahocenného času a finančních

prostředků. Přesně z tohoto důvodu je proces adaptace natolik důležitou součástí celého výběrového procesu. Ač se to na první pohled nemusí zdát, je stále hodně společností, které na proces adaptace zapomínají a přesně to může být jeden z důvodů, proč u nich dochází ke zvýšené fluktuaci a ukončení pracovního poměru v rámci zkušební doby. Proces adaptace je dobře propracovaný soubor kroků, které společnost učiní po podpisu pracovní smlouvy se zaměstnancem a které přispějí k tomu, že si udrží kvalitního a vychovají loajálního zaměstnance, u kterého se jí náklady na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců několikanásobně vrátí.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o. se zaměřením na generaci Z, včetně vypracování doporučení pro zefektivnění rozebíraných procesů s důrazem na situaci na trhu práce v daném regionu a případného vlivu organizace na regionální rozvoj.

Díličí cíle diplomové práce jsou definovány následovně:

- Za pomoci odborné literatury zpracovat teoretická východiska zaměřená na proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.
- Za pomoci odborné literatury charakterizovat a srovnat vymezení jednotlivých generací na trhu práce i mimo něj.
- Charakterizovat společnost LUX Czech s.r.o.
- Charakterizovat stávající procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o.
- Připravit, realizovat a následně vyhodnotit rozhovor s jednatelem společnosti LUX Czech s.r.o.
- Připravit, realizovat a následně vyhodnotit rozhovor s HR pracovnící společnosti LUX Czech s.r.o.
- Zhodnotit situaci na trhu práce a vliv společnosti LUX Czech s.r.o. na regionální rozvoj.
- Vytvořit, realizovat, zpracovat a vyhodnotit dotazníkové šetření s jedinci z generace Z.
- Vyhodnotit získané výsledky a definovat silné a slabé stránky společnosti.
- Navrhnout doporučení ke zlepšení procesů vyhledávání a adaptace generace Z do společnosti LUX Czech s.r.o.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se zabývá tématem vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené společnosti se zaměřením na generaci Z. Téma bylo zvoleno s přihlédnutím na osobní zájem a prolnutí tohoto tématu do pracovního i osobního života.

Po stanovení tématu následovala formulace hlavního cíle a několika dílčích cílů. Všechny cíle jsou shrnuty v kapitole 1.1 – Cíl práce. Poté bylo zpracováno zadání diplomové

práce a následovalo samotné zpracování diplomové práce. Diplomová práce obsahuje dvě hlavní kapitoly, jimiž jsou teoretická východiska a vlastní práce.

Pro zpracování kapitoly teoretických východisek byla použita metoda studia dokumentů. Byl popsán proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců z pohledu různých knižních zdrojů. Jsou zde charakterizovány pojmy jako je řízení lidských zdrojů, proces a metody vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Poslední kapitola teoretických východisek je zaměřena na generaci Z a jsou zde charakterizovány jednotlivé generace na trhu práce i mimo něj. Na literární rešerši bylo použito celkem 22 tištěných zdrojů a 15 elektronických zdrojů, které byly komparovány a které je možné nalézt v kapitole 7 – Seznam použitých zdrojů.

Vlastní práce je zaměřena na společnost LUX Czech s.r.o., která aktuálně řeší vyhledávání, výběr a adaptaci generace Z do jejího pracovního týmu. Nejdříve byla společnost charakterizována z pohledu historie i současnosti.

Následně byla zhodnocena situace na trhu práce a vliv zvolené společnosti na regionální rozvoj. Dle literatury (Blažek, 2013) je totiž teorií regionálního rozvoje celá řada a obecně se dělí na dvě velké skupiny. První skupina jsou konvergenční teorie, kde přirozenou tendencí je vyrovnávání rozdílů mezi regiony. Druhou velkou skupinou jsou divergenční teorie, které říkají, že s každým dalším vývojem dochází k větším meziregionálním rozdílům.

Situace na trhu práce byla zhodnocena následujícími ukazateli (2020–2022):

- podíl nezaměstnaných osob (dle MPSV), kdy za nezaměstnaného se považuje člověk evidovaný jako nezaměstnaný, který nemá žádnou překážku pro výkon povolání,
- obecná míra nezaměstnanosti (dle ČSÚ), kdy jsou nezaměstnaní zjišťováni při výběrovém šetření pracovních sil,
- hrubá mzda a
- stárnutí populace.

Obecně lze říci, že podíl nezaměstnaných osob a obecná míra nezaměstnanosti vyjadřují podíl nezaměstnaných na celkovém ekonomicky aktivním obyvatelstvu.

Dále s ohledem na to, že se nejedná o procesně řízenou organizaci a na žádný z postupů neexistuje popsáný proces, byla pro účely charakterizace stávajících procesů použita výzkumná metoda **polostrukturovaného rozhovoru (kvalitativní výzkum)**. Polostrukturované rozhovory proběhly celkem dva a byly zpracovány na základě literatury Mišovič (2019). První rozhovor probíhal s jednateli společnosti a druhý rozhovor s HR

pracovníci. Rozhovor s jednatelem proběhl 13.12.2022 v sídle společnosti v Praze. Na rozhovor bylo připraveno celkem 28 otevřených otázek a odpovědi byly zaznamenávány na diktafon. Rozhovor s HR pracovníkem proběhl 21.12.2022, formou Teams rozhovoru. Bylo připraveno celkem 13 otevřených otázek a odpovědi byly opět zaznamenávány na diktafon. Přepis rozhovoru lze nalézt jako podkapitoly 4.2.1 a 4.2.2.

Jako druhou výzkumnou metodou bylo použito **dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum)** zaměřené na generaci Z. Dotazník byl vytvořen na webových stránkách [www.survio.cz](http://www.survio.cz) a pro sběr dostatečného množství dat byla zaplácena jeho rozšířená verze. Dotazník obsahoval 25 otázek. Tyto otázky byly uzavřené i otevřené. Dotazník byl sestavován dle literatury Kozel a spol (2011). Před zahájením sběru dat, proběhl předvýzkum na 10 respondentech. Sběr dat probíhal od 16.01.2023 do 03.02.2023. Dotazník se zaměřoval na generaci Z a byl distribuován pomocí přímého odkazu. Celkem dotazník otevřelo 281 lidí a z toho 235 respondentů dotazník dokončilo. Výsledky dotazníkového šetření naleznete v kapitole 4.3 – Dotazníkové šetření generace Z.

Ve chvíli, kdy byl sběr dat ukončen, následovala syntéza získaných výsledků a zpracování těchto výsledků do grafické podoby. Na základě všech použitých výzkumných metod došlo ke zhodnocení zkoumané společnosti, identifikaci silných a slabých stránek a byly navrženy doporučení ke zlepšení stávajících procesů vyhledávání a adaptace ve společnosti LUX Czech s.r.o. Posledním krokem bylo finální dokončení práce a nahrání práce do UIS.

### 3 Teoretická východiska

V první části diplomové práce, bude z teoretického hlediska přiblížena personální činnost, kterou je vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců. V první řadě je však nutné představit termín řízení lidských zdrojů, protože v sobě ukrývá všechny nejdůležitější personální činnosti v organizaci.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

V průběhu několika posledních staletí se celkové pojetí lidských zdrojů neustále formulovalo a dotvářelo. Přes personální administrativu, personální řízení až po řízení lidských zdrojů. Právě řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, které se objevilo v zahraničí cca v 50. až 60 letech minulého století. Ihned se stalo nejdůležitější složkou organizace, jeho pohonem a jádrem. Lidská síla se stává v organizaci hnací silou a nejdůležitějším vstupem výrobního postupu (Koubek, 2015).

Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit to, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. To lze docílit pouze cestou neustálého vylepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. zlepšit materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Tento úkol znázorňuje obrázek č. 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015).

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015)



„Architektura lidských zdrojů je základním kamenem pro zabezpečování řízení lidských zdrojů. Představuje uplatňovaný systém řízení lidských zdrojů a přijatý model poskytování personálních služeb včetně chování lidí (Armstrong, 2014, str. 79).“

Na jedné straně tu je poskytování poradenství a služeb, které souvisí s řízením lidských zdrojů a jsou v kompetenci personálního útvaru. Na straně druhé tu je samotné řízení lidských zdrojů, které spadá do kompetence liniových manažerů. V minulosti se mnohokrát stalo, že někteří manažeři uplatňovali postupy, které nebyly ověřené na více organizacích a poté docházelo k rozporům mezi teorií a praxí – obecně se dá říct, že se potvrdilo, že efektivně lze zabezpečit řízení lidských zdrojů pouze v případě, kdy jsou všechny postupy ověřeny na více organizacích, a ne na základě postupů, které jsou bez předchozího ověření urputně prosazovány (Armstrong, 2014).

Lze tedy říct, že jsou lidské zdroje tím nejcennějším a nejvíce edukativním zdrojem pro organizaci a mělo by s nimi být tak nakládáno. V mnoha situacích se i v dnešní době lze setkat s tím, že si vedoucí neváží toho, jak schopného a zkušeného člena ve svém týmu mají a místo toho, aby ho rozvíjeli v dovednostech, které jsou mu vlastní, se ho snaží přetransformovat k obrazu svému. To může vést k demotivaci zaměstnance a následné snaze zaměstnance najít si organizaci, která bude jeho kladné stránky respektovat, rozvíjet a podporovat.

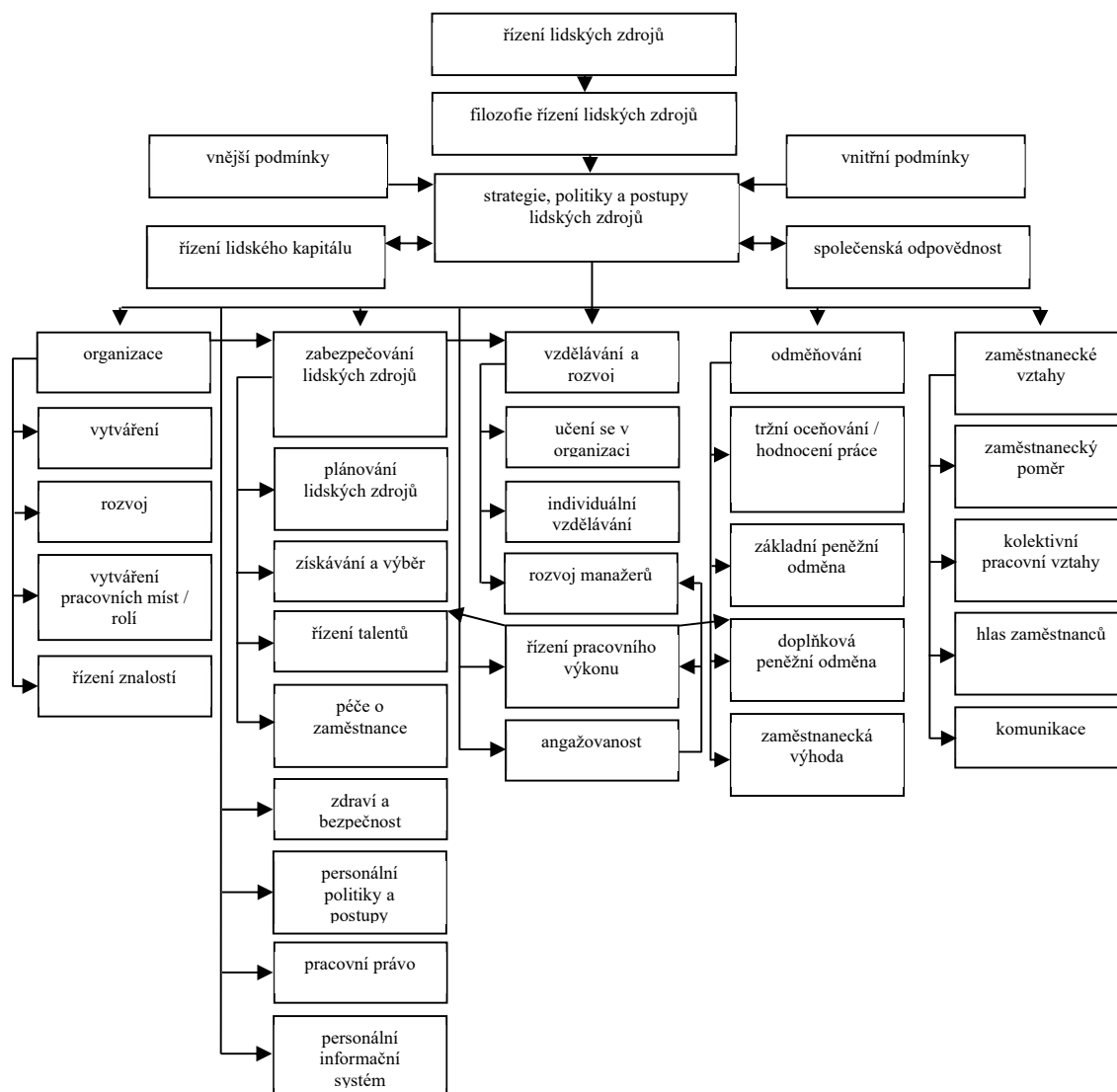
### **3.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou mnoha autory definovány různými způsoby. Jeden z příkladů je možné vidět na obrázku č. 2 – systém řízení lidských zdrojů. Jiné zdroje taktéž využívají pojem systém řízení lidských zdrojů, ale uvádějí, že se jedná o soubor několika samostatných postupů bez zřejmého propojení. Přístup systémový a strategický je chápán jako konzistentní a integrovaný soubor postupů, které se vzájemně posilují (Boselie, Dietz a Boon, 2005).

Dle Armstronga (2014, str. 80) je součástí systému řízení lidských zdrojů

- strategie lidských zdrojů (určují směřování lidských zdrojů),
- politiky lidských zdrojů (vymezuji zásady řízení lidských zdrojů),
- postupy lidských zdrojů (zahrnují činnosti řízení lidských zdrojů).

Obrázek 2 - Systém řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2014)

Výkonnou část personální práce představují personální činnosti, které lze nalézt v různých podobách v několika publikacích. „Tyto publikace nejčastěji využívají rozdělení dle Koubka (2015, str. 20–21), kde výkonnou část dělíme na:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,

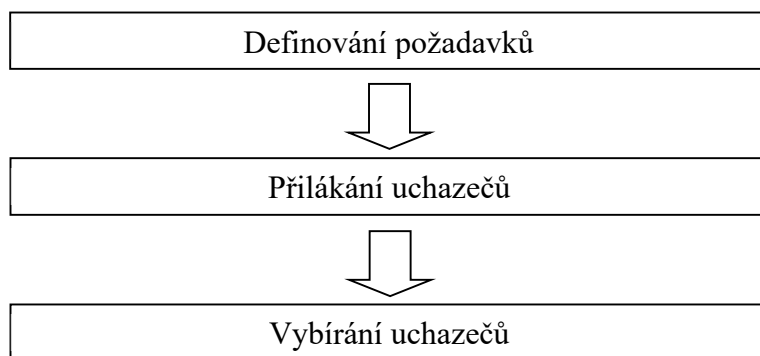
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací,
- a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.“

Pojem řízení lidských zdrojů je velice obsáhlé téma, které v sobě ukrývá veškeré personální činnosti v organizaci. Činnosti na sebe navzájem navazují a tímto tématem se zabývá nespočet autorů a publikací. Řízení lidských zdrojů bylo představeno velice stručně a jako něco, z čeho všechny personální činnosti vycházejí. Zároveň toto krátké shrnutí představuje téma jako ucelený soubor činností řízení lidských zdrojů. Pro účely diplomové práce budou detailněji popsány tři témata z oblasti řízení lidských zdrojů – vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců.

V první řadě je potřeba definovat proces vyhledávání a výběru zaměstnanců. Ten se skládá ze tří kroků, které je možné vidět na obrázku č. 3 – Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců.

Některá odborná literatura do procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců ještě uvádí adaptaci nových zaměstnanců, což je neméně důležitá součást úspěšného procesu vyhledávání a výběru zaměstnanců.

*Obrázek 3 - Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců*



Zdroj: Pechová, 2016, str. 27

Ve chvíli, kdy se organizace rozhodne zahájit proces vyhledávání a výběru nového zaměstnance, je prvním významným krokem definování požadavků. V rámci tohoto kroku musí dojít k popisu a specifikaci konkrétního místa a z toho plynoucích požadavků na

kandidáta. V rámci specifikace požadavků se obvykle definují body jako je vzdělání, odbornost, požadavky na povahové rysy člověka, schopnosti a dovednosti, předchozí praxe a další požadavky jako jsou ochota absolvování služebních cest, výkon práce na různých pracovištích atp. (Pechová, 2016).

Když má organizace připraven popis pracovního místa a zároveň definované konkrétní požadavky na kandidáta, může přistoupit k procesu vyhledávání (přilákání) zaměstnanců, který bude blíže představen v následující kapitole.

### **3.2 Vyhledávání zaměstnanců**

Potřeba získat nového zaměstnance do organizace nastává v různých časových odstupech na základě velikosti dané organizace. Některé organizace přijímají a otevírají nová místa prakticky denně, u jiných organizací se může stát, že nového zaměstnance nehledají celé roky. Když však nastane doba, kdy je potřeba nového zaměstnance získat a vybrat, všechny tyto organizace bez ohledu na velikost spojuje stejný cíl, a to získat co nejkvalitnějšího zaměstnance s minimálním úsilím (Koubek, 2015).

Ač se za období rozkvětu personální práce považují 20. – 30. léta minulého století není pojem vyhledávání zaměstnanců neboli tzv. recruitment tak mladý a nový. Již v období Julia Caesara byla nabízena vojákům peněžitá odměna za to, že přivedou do legie nového, bojeschopného muže. Peníze byly v té době obrovským hnacím pohonem. Pokud zabrouzdáme do ne tak vzdálené historie, konkrétně do 17. století, je zde Henry Robinson, který chtěl zřídit tzv. „Kancelář adres a setkání“, která měla za cíl spojit kandidáta s vhodnou pracovní nabídkou. Ač tento návrh tehdy nebyl schválen parlamentem, tak právě zde je možné spatřit první myšlenku získávání zaměstnanců tak, jak ji známe dnes (Tegze, 2013).

Účelem získávání zaměstnanců je zaujmout a oslovit vhodné uchazeče s premisou toho, aby náklady na takové oslovení byly přiměřené a uchazeči splňovali nezbytná kritéria organizace (Šikýř, 2016).

I přesto, že si někdo může myslet, že náklady na vyhledávání vhodných uchazečů mohou být zanedbatelné, opak je pravdou. Z průzkumu vyplývá, že v minulých letech se tyto náklady na obsazení pozice senior manažera nebo ředitele mohly vyšplhat až na 3.000,00 liber (cca 85.000,00 CZK). Náklady na obsazení pozic ostatních zaměstnanců poté až na 1.000,00 liber (cca 28.000,00 CZK). I přesto, že nyní tyto náklady výrazně klesají (z důvodu většího využívání sociálních sítí nebo doporučení stávajících zaměstnanců), stále je výrazný rozdíl v získávání zaměstnanců pro vedoucí pozice (CIPD, 2021).

V rámci různých publikací se modelové postupy vyhledávání zaměstnanců liší pouze v tom, jak jednotlivé body každý z autorů pojmenovává a co vše je v těchto bodech obsaženo. Někteří autoři pod jedním bodem ukrývají to, co další rozepisují krok po kroku do dalších jednotlivých bodů. Pro potřeby této diplomové práce je použit následující modelový postup, dle kterého se bude řídit zbytek této kapitoly a který celkem podrobně popisuje, jednotlivé kroky k úspěšnému získání zaměstnance. „Je to:

- identifikace potřeby pracovníků,
- popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
- zvážení alternativ,
- výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků,
- identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
- volba metod vyhledávání pracovníků,
- volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání,
- formulace nabídky zaměstnání,
- uveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
- předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
- a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám (Koubek, 2015, str. 126).“

Některé body, jako jsou identifikace potřeby pracovníků, popis a specifikace obsazovaného pracovního místa, výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je později založen proces vyhledávání a výběru zaměstnanců, byl v krátkosti zmíněn v úvodu této kapitoly. Z tohoto důvodu se těmito body již nebude diplomová práce dále zabývat.

### **3.2.1 Zvážení alternativ**

Každé uvolněné pracovní místo nemusí být v budoucnu firmou znovu obsazeno. V dnešní době, hlavně na základě ekonomických jevů je důležité definovat, zda je skutečně volné pracovní místo pro firmu důležité a musí se obsadit nebo zda nemůže firma přistoupit k jedné z alternativ jako je nechat místo dočasně prázdné, sloučit s jiným pracovním místem nebo místo zcela zrušit. Další alternativou je změnit podstatu pracovněprávního vztahu, kdy namísto pracovního poměru na dobu neurčitou se standartním týdenním rozvržením

pracovní doby bude volné místo na dobu určitou nebo s kratším týdenním fondem pracovní doby. Další alternativou je nabídnout místo na DPP či DPČ (Šikýř, 2016).

V organizaci, ve které pracuji, se v poslední době stala také oblíbená tzv. sdílená pracovní místa – jedná se o koncept, kdy dva zaměstnanci sdílejí pracovní místo a tím splňují standardní 40hodinovou týdenní pracovní dobu. Než se ale takové místo vytvoří, je zapotřebí zvážit, zda je volná pozice vhodná na koncept sdíleného pracovního místa, a to proto, aby koncept nesnižoval efektivitu dané pozice. Lze však říci, že je sdílené pracovní místo krok správným směrem a krok do budoucna. Ač se za tím skrývá mnohdy náročnější administrativní proces pro personalistu, dává to šanci postupně začlenit zpět do pracovního procesu např. maminky na mateřské dovolené, studenty, kteří by plný fond pracovní doby kvůli studijním povinnostem nesplnili anebo lidem, kteří mají své vlastní podnikání, ale chtějí si ponechat alespoň částečný stálý měsíční příjem. Výhodou to přináší i pro organizace – nemusí vyhledávat a vybírat stále nové zaměstnance, mohou dát příležitost mladším generacím v dřívějším začlenění se do pracovního procesu a tím si vychovat loajální a efektivní zaměstnance.

### 3.2.2 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

Každá organizace má dvě možnosti, jak získat nového zaměstnance. První možností je získat nového zaměstnance z **vnitřních zdrojů**, druhou možností je získat nového zaměstnance ze **zdrojů vnějších** (Dvořáková, 2012).

Dle Koubka (2015) by měla organizace v první řadě uvažovat o zdrojích vnitřních. Jsou to zdroje, které jsou:

- z důvodu pokroku v technické oblasti organizace v danou chvíli uspořeni,
- z důvodu personálních změn uvolnění,
- z důvodu prohlubování kvalifikace připraveni odvádět výkonnější práci,
- z osobních důvodů připraveni odvádět jinou práci.

Dále poté se může organizace pokusit nalákat bývalé zaměstnance, aby se do společnosti vrátili, případně může využívat reference na vhodné kandidáty od stávajících zaměstnanců společnosti (Armstrong, 2014).

Mezi výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří lepší a rychlejší adaptace člověka s organizací, rozvoj, rozšíření kvalifikace, zvyšování loajality a oddanosti zaměstnance. Mezi nevýhody patří ztráta nových, schopných a motivovaných lidí, kteří se nacházejí mimo organizaci (Šikýř, 2016).

Pokud se v organizaci nenachází dostatek kandidátů, kteří by pokryli personální potřeby organizace, přechází organizace k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Mezi vnější zdroje získávání zaměstnanců patří volná pracovní kapacita na trhu práce, absolventi, zaměstnanci organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, studenti, důchodci nebo pracovní zdroje ze zahraničí (Kociánová, 2010).

### 3.2.3 Volba metod vyhledávání zaměstnanců

Strategie o volbě metod vyhledávání zaměstnanců musí vycházet z toho, že je třeba poskytnout informaci vhodným lidem o volných pozicích ve společnosti a upoutat jejich pozornost natolik, aby o tyto volné pozice projevíli zájem a přihlásili se (Koubek, 2015).

Výběr vhodné metody pro vyhledávání zaměstnanců závisí na mnoha faktorech jako jsou popis práce volného pracovního místa, využití vnitřních/vnějších zdrojů ve společnosti, kvalifikace volného pracovního místa, situace na trhu práce, reputace společnosti, finanční prostředky, které mohou být použité k vyhledávání zaměstnanců atp. (Šikýř, 2016).

Dle Šikýře (2016) se pro vyhledávání zaměstnanců ze zdrojů vnitřních používají následující metody:

- inzerování volného pracovního místa na interních stránkách dané organizace, vývěsce či nástěnce,
- rozeslání nabídky potenciálním uchazečům do emailové schránky,
- reference současného zaměstnance / kolegy,
- přímo oslovit zaměstnance v podniku.

Při vyhledávání zaměstnanců se běžně používá asi 10 metod, které se nejčastěji navzájem kombinují. Ne všechny tyto metody však mohou být uplatněny v malých a středních organizacích (Koubek, 2011).

V případě, že má společnost dobrou reputaci, nabízí pro kandidáty stabilní sociální i personální zázemí a nabízí zajímavou pozici na trhu práce atd. **zaměstnanci se nabízejí sami**. Mezi velkou výhodou této metody patří eliminace nákladů na další metody vyhledávání pracovníků. Na druhou stranu však společnosti přicházejí o řadu kvalifikovanějších uchazečů, musí kontinuálně pořádat pracovní pohovory a odmítat uchazeče tak, aby to nepoškodilo dobrou reputaci společnosti. Také zde významně vzrůstá riziko přijetí ne zcela vhodného zaměstnance (Koubek, 2015).

Další metodou vyhledávání zaměstnanců je **inzerování v médiích**. Tato metoda je stále poměrně hojně využívána, ač ostatní, novější metody v současné době začínají převládat

(Armstrong, 2014). Jako u ostatní metod vyhledávání zaměstnanců je nutné, pro efektivnost inzerátu, aby správně cílil na věkovou skupinu a podnítil v uchazečích zájem o nabízenou pozici. Inzerce může probíhat v tisku, odborných i laických časopisech či v televizi nebo v rozhlasu (Kociánová, 2010). Nepopiratelnou výhodou této metody je dosažitelnost inzerátu. Nevýhodou jsou samozřejmě finance, nad kterými musí firma rozmýšlet předtím, než tuto metodu zvolí. Při snaze o snížení nákladů, může efektivnost inzerátu zcela zaniknout (Koubek, 2015).

Při oslovování uchazečů na pracovní místa vhodná pro absolventy základních a středních škol (s výučním listem či maturitní zkouškou) se k inzerci využívá nejčastěji **lokální vývěska či úřad práce**. Oproti médiím se jedná o relativně levnou inzerci. Nevýhodou může být nízká dosažitelnost mezi kandidáty a hromadění žádostí o práci – ta se dá ale omezit vypsáním požadavků (Kociánová, 2010).

**Pracovní veletrhy** jsou další skvělou a ve většině případech bezplatnou možností, jak vyhledat zaměstnance. Většinou je organizují vysoké školy a společnost se jich účastní prostřednictvím přednášek s cílem upoutat budoucí absolventy. Společnost, v rámci těchto pracovních veletrhů, může také provést rychlý výběr potenciálních kandidátů, kteří jsou následně pozváni do dalšího kola výběrového řízení, tzv. screeningový rozhovor. Zaměstnavatelé mohou lákat kandidáty taktéž na dny otevřených dveří nebo na zkrácené pracovní úvazky či pracovní stáže (Dvořáková, 2012).

**Online recruitment**, také zvaný jako e-recruitment je moderní formou vyhledávání zaměstnanců, kde celý proces probíhá zcela online. Uchazeč komunikuje se společností online, může k tomu být využita emailová komunikace, webové stránky organizace, pracovní servery, zprostředkovatelské agentury či v dnešní době velice využívané sociální sítě. Online recruitment je levným způsobem vyhledávání zaměstnanců, který však vyžaduje dokonalou znalost všech těchto nástrojů. Potenciální okruh uchazečů se tímto způsobem také rozšiřuje, což může vést k nadměrným počtům uchazečů o konkrétní pozice. Největší platformou pro vyhledávání nových zaměstnanců je platforma LinkedIn, která v sobě skýtá nespočet možností jak pro personalisty, tak pro uchazeče samotné. Další platformy, které v procesu vyhledávání zaměstnanců lze využít, jsou Facebook, Twitter nebo GitHub (Armstrong, 2014).

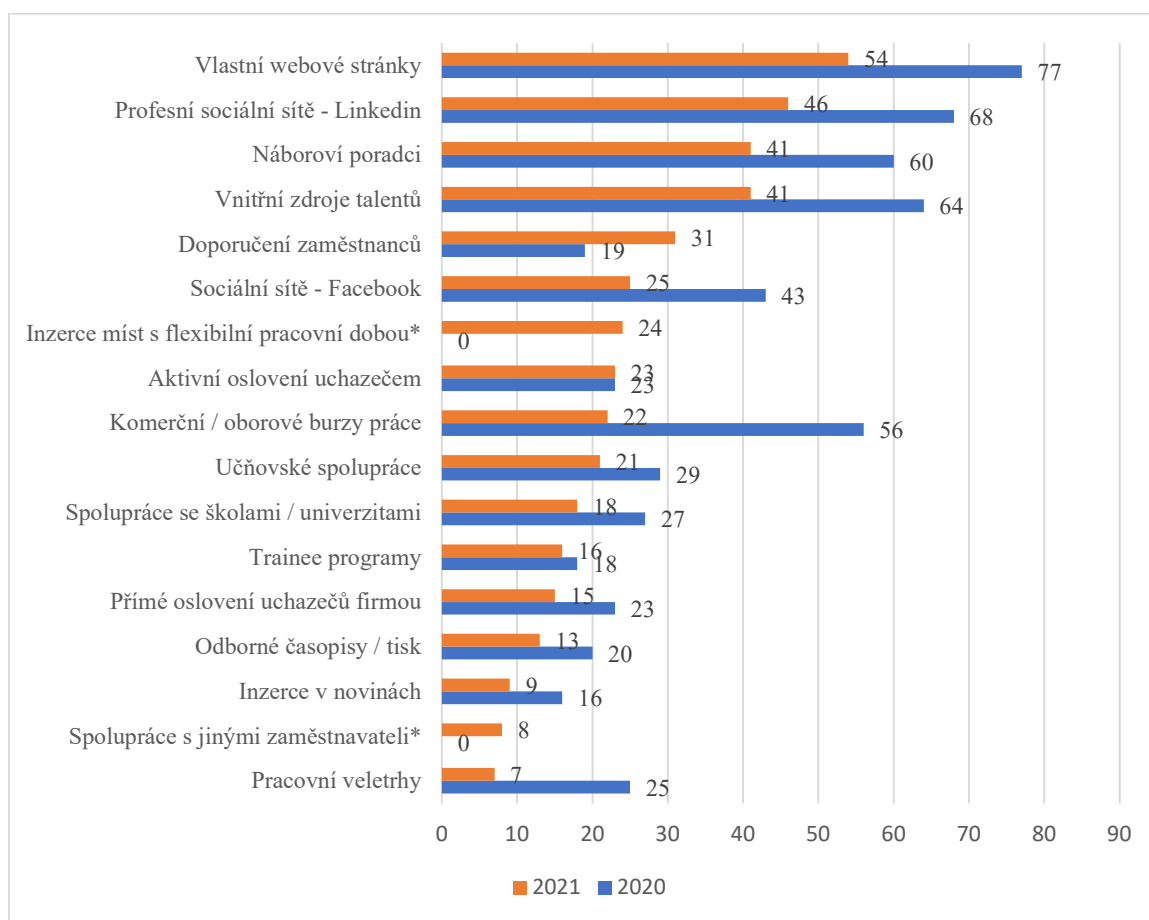
Mezi další metody vyhledávání zaměstnanců lze zařadit letáky, které jsou vkládány přímo do poštovních schránek, spolupráci se vzdělávacími institucemi, využití poradenských společností zaměřených na vyhledávání zaměstnanců, poradenské společnosti



zaměřené na přímé vyhledávání nebo outsourcing procesu vyhledávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

Postupem času a vlivem všech různých sociálních i ekonomických faktorů se využívání metod vyhledávání zaměstnanců transformuje. V grafu 1 je vidět výsledek výzkumu provedeného v roce 2022, který se zaměřil na využívání jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců v roce 2021 oproti roku 2020.

*Graf 1 - Využití jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců*



\* V roce 2020 nebylo zahrnuto do výzkumu

Zdroj: Resourcing and Talent Planning Survey 2021

Z grafu je možné vidět, že nejučinnějšími metodami vyhledávání zaměstnanců, bylo tak jako v roce 2020, inzerování přes vlastní webové stránky (54 %), profesní sociální sítě (46 %), náboroví poradci (41 %) a vnitřní zdroje talentů (41 %). Dle průzkumu se procentuálně nezměnila metoda pasivní, kdy se zaměstnanci nabízejí sami – v roce 2021 i v roce 2020 to bylo 23 %. Velký nárůst je možné vidět v případě doporučení zaměstnanců, kde v roce 2020 byla míra efektivnosti 19 % zatímco v roce 2021 vzrostl na 31 %. Jednou

z příčin tohoto nárustu mohla být probíhající pandemie koronaviru, kdy společnosti potřebovaly rychle nabrat zaměstnance.

Z dostupného výzkumu z roku 2022, je zřejmý rozdíl ve zvolených metodách vyhledávání zaměstnanců mezi společnostmi v soukromém sektoru, veřejném sektoru a neziskovými organizacemi. Společnosti v soukromém sektoru více využívají náborové poradce a doporučení stávajících zaměstnanců. Dále pak oslovují kandidáty sami. Méně jsou potom v soukromém sektoru využívány inzerce volných pracovních míst na webových stránkách organizace a v odborném tisku a časopisech a nevyžívají tolik učňovské spolupráce. Ve veřejném sektoru se nevyžívají profesní sociální sítě a aktivní oslovení organizace uchazečem (CIPD, 2021).

### **3.2.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání**

Volba toho, co organizace bude požadovat po uchazeči, je jedním z kroků, který může do značné míry ovlivnit pozdější úspěšnost výběru zaměstnance. Organizace nejčastěji po uchazeči požaduje doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace a životopis. Dalšími dokumenty, které mohou být po uchazeči požadovány, jsou reference či hodnocení od předchozího zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti či motivační dopis. Motivační dopis je nejčastěji vyžadován v případě nábory zaměstnanců na vedoucí pozici nebo na pozici specialistů (Koubek, 2015).

Organizace v případě požadavku na vyplnění dotazníku, může zvolit mezi jednoduchou formou dotazníku a otevřenou formou dotazníku. Zatímco v jednoduché formě dotazníku sděluje uchazeč pouze holá fakta a není zde prostor pro podrobnosti, otevřená forma dotazníku umožňuje rozepsat některé detaily o dosavadních pracovních zkušenostech, aktuálních platových podmínkách, svých silných a slabých stránkách a podobných detailech (Kociánová, 2010).

Organizace mají možnost nechat obsah a formu životopisu na uchazeči. V tomto případě se takový životopis nazývá jako „volný životopis“. Pokud organizace informuje předem uchazeče, co by se v životopisu mělo nacházet, nazýváme ho jako „polostrukturovaný životopis“. V případě, kdy má organizace jasné požadavky na strukturu životopisu, tzn. jak přesně má životopis vypadat a co má být obsahem, nazýváme takovýto životopis jako životopis strukturovaný. Volba formy životopisu závisí na organizaci a také na tom, jaké další dokumenty organizace požaduje. Například v případě požadavku na

vyplnění dotazníku je zcela zbytečné po uchazeči chtít ještě strukturovaný životopis (Kociánová, 2010).

### **3.2.5 Formulace nabídky zaměstnání**

„Nabídka zaměstnání se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníků, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody vyhledávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče (Koubek, 2015, str. 147).“

V nabídce zaměstnání by měly být uvedeny všechny důležité informace jako jsou adresa a název firmy, požadavky na uchazeče, co může firma uchazeči nabídnout, povahu práce a pracovní podmínky. Pro zefektivní nabídky zaměstnání je dobré uvést platové podmínky, popř. zaměstnanecké výhody, péči o pracovní a sociálně-hygienické podmínky, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V nabídce zaměstnání by se neměly objevit prvky diskriminace (věk, pohlaví, národnost, náboženství či politické názory) (Koubek, 2011). Dobře sepsaná nabídka zaměstnání, by měla zajistit určitou autoselekcí – tzn. na základě nabídky by měl zájemce sám zvážit, zda je na tuto pozici vhodným kandidátem či nikoliv (Šikýř, 2016).

### **3.2.6 Uveřejnění nabídky zaměstnání a shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Pokud organizace projde všemi kroky, které byly popsány v předchozích kapitolách a lze je souhrnně shrnout jako přípravná fáze vyhledávání zaměstnanců, může organizace přejít na uveřejnění nabídky zaměstnání. V okamžiku, kdy organizace zveřejní nabídku zaměstnání, začíná běžet lhůta po kterou se mohou uchazeči o zaměstnání ucházet. Přesná doba zveřejnění inzerátu není nikde stanovena. Doporučuje se však nabídku zveřejnit minimálně na dobu 14 dnů. Zároveň není vhodné zvolit pouze jednu metodu vyhledávání zaměstnance. Ideální je kombinace co nejvíce z nich s ohledem na časové a finanční možnosti (Koubek, 2015).

V průběhu běžící lhůty pro reakci potenciálních zájemců o zaměstnání je nutné, s již došlými zájemci, jednat a kontrolovat poskytnuté dokumenty. Během této fáze se totiž z potenciálních zájemců mohou stát uchazeči o zaměstnání. Tato fáze je neméně důležitou, hlavně z pohledu toho, aby organizace svým chováním nezměnila zájemcovu motivovanost se o místo ucházet. Doporučuje se, aby se zájemcem byly diskutovány všechny dokumenty,

kteří zaslal a v případě, že se naleznou nějaké nesrovnalosti, měla by být organizace ochotná zájemci pomoci (Koubek, 2015).

### 3.2.7 Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

Po ukončení doby uveřejnění nabídky přichází na řadu předvýběr uchazečů, ke kterému může organizace přistoupit ve chvíli, kdy se sešlo dostatečné množství žádostí o zaměstnání. Tento předvýběr se uskutečňuje na základě přijatých dokumentů a informací, kdy se porovnávají jednotliví uchazeči individuálně na základě požadavku v nabídce zaměstnání. V této fázi se neporovnávají uchazeči mezi sebou, to se děje až ve fázi výběru (Koubek, 2015).

Kritéria, na jejichž základě se provádí předvýběr zaměstnanců mohou být rozdělena do několika skupin a to na:

- nezbytná kritéria,
- velmi žádoucí kritéria,
- a žádoucí kritéria.

U **nezbytných kritérií** je velmi nutné uvést sloveso muset – tzn. že uchazeč o zaměstnání musí tato kritéria splnit, aby byl zařazen do seznamu uchazečů. **Velmi žádoucí kritéria** jsou taková, která pokud je uchazeč splní, budou jeho plusem a bude upřednostněn. **Žádoucí kritéria** nejsou povinná, ale pokud bude v předvýběru velké množství uchazečů splňujících nezbytná a velmi žádoucí kritéria, mohou žádoucí kritéria rozhodnout o zařazení do předvýběru (Armstrong, 2014).

Po zhodnocení všech předložených dokumentů a informací, lze uchazeče rozdělit do třech skupin, a to na uchazeče kteří jsou:

- velmi vhodní,
- vhodní,
- a nevhodní.

**Velmi vhodní** uchazeči jsou organizací vždy pozváni k výběrovým procedurám. Jestliže není počet velmi vhodných uchazečů dostatečný, k výběrovým procedurám jsou pozváni i uchazeči označení jako **vhodní**. Pokud je počet velmi vhodných uchazečů dostatečný, může organizace vhodné uchazeče odmítnout, uschovat si jejich dokumenty a při příštím volném pracovním místě, je oslovit přímo. Skupině nevhodných uchazečů pošle organizace zamítavý dopis a poděkuje jim za zájem o nabízenou pozici (Koubek, 2015).

Výsledkem a posledním krokem při vyhledávání zaměstnanců je sestavení seznamu uchazečů. Takový seznam by měl být abecedně seřazen, a to z toho důvodu, že v procesu předvýběru jsou zájemci tříděni do jednotlivých skupin a neporovnávají se mezi sebou – čili nelze určit jejich pořadí. V případě jiného seřazení uchazečů by také mohlo dojít k ovlivnění zaměstnanců, kteří budou provádět výběr zaměstnanců (Koubek, 2015).

### **3.3 Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je další důležitou personální činností, která přímo navazuje na proces vyhledávání zaměstnanců. Náborář sestaví seznam potenciálních vhodných uchazečů o místo, kde zpravidla bývá pět až deset jmen a poté přichází na řadu výběr zaměstnanců.

Různí autoři popisují různě to, co spadá ještě do procesu vyhledávání zaměstnanců a co se již naopak řadí přímo do procesu výběru zaměstnanců. Např. autor Josef Koubek (2015) ve svých knihách o řízení lidských zdrojů považuje předvýběr uchazečů za činnost, která spadá do procesu vyhledávání (získávání) zaměstnanců. Naopak autorka Zuzana Dvořáková (2012) ve svých knihách řadí předvýběr uchazečů do výběru zaměstnanců. S ohledem na to, že v této diplomové práci byl v kapitole 3.2. – Vyhledávání zaměstnanců použit seznam činností, které se řadí do procesu vyhledávání zaměstnanců dle autora Josefa Koubka, byl předvýběr zařazen právě do zmíněné kapitoly.

Cílem výběru zaměstnanců je vybrat ze seznamů uchazečů takového pracovníka, který bude pro organizaci co nejlépe plnit předem stanovené úkoly, zároveň bude práci vykonávat po přijatelně dlouhé časové období a nebude narušovat pracovní morálku v týmu, protože by hrozilo snížení kvality a produktivity práce (Dvořáková, 2012).

Výběr zaměstnanců je velice nákladnou personální činností z hlediska času a peněz. Každopádně se o ní dá říct, že je činností se strategickou povahou, protože do značné míry ovlivňuje, jak kvalitní zaměstnance bude firma mít, což může do značné míry ovlivnit i budoucí chod organizace (Kociánová, 2010).

V obecnosti lze říct, že je v dnešní době poměrně těžké najít tzv. ideálního kandidáta na danou pozici. Například zájemci, kteří splňují všechna kritéria, která jsou na dané místo požadována, mají určitou představu o finančním ohodnocení. Příslušný vedoucí je ovšem limitován např. platovými třídami a tím pádem nemůže uchazeči splnit jeho představu. Na základě toho musí poté vedoucí zvážit, zda nejsou kritéria na kandidáty pro volné pracovní místo příliš vysoká a zda je opravdu k této práci nutné vše, co definoval. Do určité míry za to může i vývoj trhu práce v posledních letech, kdy klesla míra nezaměstnanosti a organizace

musely přistoupit i k jiné formě odměňování – benefitům – které vzbudí zájem kvalitních kandidátů.

Důležitým aspektem při výběru zaměstnanců je tzv. pozitivní přístup – tzn. že nehledáme kritéria, který daný uchazeč nesplňuje, ale naopak hledáme kritéria, která uchazeč splňuje a vyniká v nich. Na základě toho lze zajistit, že najdeme opravdu schopného jedince, který bude pro firmu velkou posilou. Z pohledu organizace je pozitivní přístup důležitým základem i pro tzv. diverzity management, kde se aplikuje stejná filozofie, jako u výběru zaměstnanců – tzn. pokud máme v týmu zaměstnance, který nemá příliš rád projev před publikem, dáme mu za úkol přípravu prezentace, který splní na jedničku. Projev poté necháme na jeho kolegu, který je rozeným řečníkem a s projevem nemá žádný problém (Šikýř, 2016).

### **3.3.1 Proces výběru zaměstnanců**

Jak si firma definuje proces výběru zaměstnanců se může lišit např. dle toho, zda obsazuje manažerskou nebo řadovou pozici. Dalším aspektem, který může přinést značné rozdíly ve výběru zaměstnanců mezi organizacemi, je firemní kultura – v některých organizacích totiž není kladen tak velký důraz na proces výběru zaměstnanců, jako například na vzdělávání zaměstnanců. V rámci publikací však autoři definují minimální seznam nezbytných kroků, která každá organizace musí splnit.

Dle Koubka (2016) jsou to nezbytnými kroky následující činnosti:

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem,
- výběrový pohovor
- a informování uchazečů o konečném rozhodnutí.

K těmto základním krokům mohou, ale nemusí, být poté přiřazena jedna nebo více metod, které se běžně používají při výběrech zaměstnanců. Zpravidla tyto metody specificky zkoumají, zda daný kandidát opravdu vyhovuje kladeným požadavkům dané organizace. V případě, že se organizace rozhodne pro více metod výběru zaměstnanců, proces výběru zaměstnanců může dle Kociánové (2010) vypadat až následujícím způsobem:

- analýza došlých dokumentů, případně krátký prvotní telefonický rozhovor (předvýběr),
- první přímý kontakt organizace a uchazeče (první výběrový pohovor),
- testování uchazečů dle zvolených testovacích metod,
- výběrový rozhovor,

- ověření předložených referencí z předchozích zaměstnání,
- prohlídka budoucího pracoviště a představení potenciálním kolegům,
- rozhodnutí o přijetí dané pracovníka,
- informování kandidátů o výsledcích výběru.

### 3.3.2 Metody výběru zaměstnanců

Mezi metody výběru zaměstnanců je možné zařadit:

- výběrový pohovor,
- výběrové testy,
- assessment centrum,
- zkoumání referencí,
- přijetí pracovníka na zkušební dobu.

**Výběrový pohovor** je jednou ze základních metod výběru zaměstnanců. Ač z výzkumů vyplývá, že má velmi malou vypovídací hodnotu o tom, jak bude uchazeč plnit předem stanovené úkoly, z praxe je známo, že jde o metodu nejvyužívanější – je tomu tak proto, že výběrový pohovor přináší jedinečnou možnost sociální interakce mezi organizací a uchazečem. Ve chvíli, kdy bude kandidát v životopise a dalších dokumentech excelovat a bude pro organizaci kandidátem číslo jedna, nemusí to nutně znamenat, že skvěle zapadne do týmu a že za několik měsíců nebude muset být celý proces vyhledávání a výběru zaměstnanců obnoven (Dale, 2007). Z tohoto důvodu je vhodné, aby byl na pohovoru přítomen budoucí vedoucí daného zaměstnance. Vedoucí má totiž nejlepší povědomí o tom, jakého kandidáta z hlediska sociálního a odborného potřebuje (Šikýř, 2016).

Pohovor nejčastěji probíhá tváří v tvář, ale v posledních letech není neobvyklá ani online forma – telefon, Skype, Teams či další platformy (Armstrong, 2014). Online forma výběrového pohovoru je budoucností v oblasti výběru zaměstnanců, protože umožňuje větší časovou flexibilitu na obou stranách. Na druhé straně ale vyžaduje určitou technickou gramotnost obou zúčastněných stran a nikdy nenahradí skutečný fyzický kontakt mezi uchazečem a tazatelem (LinkedIn, 2022).

U výběrového pohovoru rozlišujeme dva základní typy, a to strukturovaný výběrový pohovor a nestrukturovaný výběrový pohovor.

V případě **strukturovaného výběrového pohovoru** se předem připraví průběh celých 30–90 minut, které uchazeč spolu s tazatelem stráví – tzn. jaké otázky budou uchazečům kladeny, modelové situace, které mohou uchazeči očekávat na pracovišti, pořadí, v jakém

jednotlivé otázky budou kladeny a čas, který uchazeči dostanou na jejich zodpovězení. Délka strukturovaného rozhovoru závisí i na tom, zda organizace obsazuje manažerskou nebo řadovou pozici (Šikýř, 2016).

**Nestrukturovaný neboli volně plynoucí pohovor** není předem připravený nebo je připravený pouze v jakémsi rámci. Rizikem nestrukturovaného pohovoru je neporovnatelnost mezi odpověďmi jednotlivých uchazečů, subjektivní posuzování kvality daného uchazeče a v neposlední řadě je zde velké riziko tzv. haló efektu – první dojem, který vyvolá uchazeč poté zkresluje hodnocení tazatele (Koubek, 2015).

Dle Dale (2007) lze rozdělit výběrový pohovor na následující fáze a to:

- zahajovací fáze (5-10 % času rozhovoru),
- zjišťovací fáze (60-70 % času rozhovoru),
- fáze zodpovídání dotazů (20 % času rozhovoru)
- a závěrečná fáze (5-10 % času rozhovoru).

Zahájení celého výběrového pohovoru by mělo navodit přátelskou atmosféru a pocit, že uchazeč může na pohovoru předvést co nejlepší výkon – hodí se sem např. pobídka k usazení, nabídnutí občerstvení či zahájení komunikace pomocí otázek ohledně počasí (Dale, 2007).

Ve zjišťovací fázi se porovnává profil daného uchazeče s profilem volného pracovního místa – jeho schopnosti, dovednosti a předchozí praxe. Tazatel může položit uchazeči otevřené, uzavřené či krátké otázky a zároveň si ujišťovat odpovědi tzv. kontrolními otázkami. Dále může použít modelové situace, které pro daného uchazeče mohou na pracovišti nastat. Tato fáze je nejdůležitější fází celého pohovoru, protože v případě, že jí tazatel nebude věnovat dostatek pozornosti, bude těžké uchazeče konstruktivně ohodnotit a rozhodnout, zda je pro organizaci vhodný či nikoliv (Kociánová, 2010).

Fáze zodpovídání dotazů je čas, kdy má uchazeč možnost se naopak zeptat tazatele na všechno, co je pro něho důležité – mohou to být otázky ohledně rozvoje, jazykových kurzů, benefitů a dalších věcí, které organizace pro zaměstnance nabízí (Dale, 2007).

V závěrečné fázi by mělo dojít k poděkování za to, že se uchazeč dostavil, ke kontrole kontaktních údajů a v neposlední řadě ke sdělení, jaké další kroky budou následovat a kdy může uchazeč očekávat informace (Dale, 2007).

Další významnou metodou výběru zaměstnanců jsou **výběrové testy**. Ty se mohou zaměřovat na individualitu daného uchazeče – psychologické testy nebo na určité odborné, jazykové či fyzické vlastnosti jedince – testy a zkoušky znalostí, dovedností a předpokladů.



Během výběrového pohovoru se může stát, že o sobě uchazeči mluví více v superlativech (stejně jako v životopisu a motivačním dopisu) a tyto testy vhodným způsobem pomohou ověřit relevantnost předložených informací (Kociánová, 2010).

Mezi psychologické testy lze zařadit testy inteligence a testy osobnosti, přičemž testy inteligence zkoumají a posuzují, jaká je duševní individuální schopnost uchazeče. Testují krátkodobou paměť, prověřují myšlení verbální, numerické a abstraktní. Testy osobnosti dokážou prozkoumat individuální osobnost uchazeče za pomoci dotazníku, kde uchazeč zodpovídá jednotlivé otázky (Šikýř, 2016).

Mezi testy a zkoušky znalostí, dovedností a předpokladů je možné zařadit testy schopností a testy způsobilosti. Testy schopností měří vědomosti, jakou práci a jakých výkonů je uchazeč schopný dosáhnout pomocí měření verbálních, numerických, prostorových a mechanických schopností. Testy způsobilosti rovněž měří, zda je uchazeč schopný práci vykonávat, ale pomocí přiděleného pracovního úkolu (Armstrong, 2014).

**Assessment centrum (AC)** je systematická metoda výběru zaměstnanců, která má za cíl ohodnotit aktuální schopnosti účastníka a odhadnout profesní rozvoj v budoucnosti. Zpravidla má tato metoda 5 fází, kdy prvotní fází je samotné rozhodnutí organizace, zda AC zařadí jako výběrovou metodu. Pokud se k tomuto kroku organizace rozhodne, nastává čas na další, přípravnou fázi, kde se diskutuje, jak dlouho bude samotná akce trvat, kteří uchazeči budou pozváni a jakým způsobem a kde se bude akce odehrávat. Dále se analyzuje a vytváří pracovní profil, který slouží k porovnání s výsledky jednotlivých kandidátů, určuje se kompetenční profil a kritéria hodnocení a v neposlední řadě se sestavuje tým, který celou akci bude hodnotit (Pechová, 2016).

Po přípravné fázi nastává fáze realizace, kde klíčovým aspektem je příjemná atmosféra, o kterou se musí postarat organizátoři celé akce. Je tomu tak proto, aby se hodnocený cítil komfortně a mohl se uvolnit a předvést to nejlepší co může nabídnout. V rámci AC lze využít několik metod na základě kterých lze ověřit, zda je uchazeč kompetentní osobou k výkonu obsazované pozice (Pechová, 2016). Metody používané v rámci AC jsou shrnuty v tabulce 1. – Metody používané při Assessment centru.

*Tabulka 1 - Metody používané při Assessment centru*

<b>Metoda</b>	<b>Využití</b>
Psychodiagnostika	Výkonová a osobní charakteristika
Sociometrie	Role v týmu

Skupinová diskuse	Schopnost prosadit se
Skupinové hry	Schopnost spolupráce
Rolové hry	Jedincovo chování v různých situacích
Individuální prezentace	Komunikace a přesvědčivost jedince
Třídění došlé pošty	Time management a určení priorit
Případové studie	Řešení krizových situací
Esej	Styl práce, kreativita a pečlivost
Ukázky práce	Zvládnutí pracovních činností
Znalostní testy	Znalosti z konkrétního okruhu
Rozhovor s kandidátem	Dodatečné informace o kandidátovi

Zdroj: Pechová, 2016, str.36

Po fázi realizace přichází na řadu fáze ukončení a vyhodnocení, kdy hodnotitelé dostávají čas a prostor podělit se společně o názory na jednotlivé kandidáty s cílem dohodnout se na konečném hodnocení. Toto hodnocení by měla provázet i výstupní zpráva pro každého kandidáta. Poslední fází, která celý proces assessment centra uzavírá, je podání zpětné vazby každému kandidátovi (Kociánová, 2010).

Já sama jsem při ucházení se o pozici, kterou nyní vykonávám, prošla výše zmíněným AC – v tu chvíli to ale nebyla pro tuto pozici pouze podpůrná metoda výběru, ale kritérium, které muselo být splněno, abych mohla do organizace nastoupit. Na pozici Nákupčí je nutné se samostatně a rychle se rozhodovat, zvládat stres a relativně vysoké pracovní vytížení. Zároveň je na nákupním oddělení vysoká míra fluktuace, a to je také jeden z důvodů, proč je úspěšné absolvování AC podmínkou přijetí. V průběhu AC jsme byli hodnoceni na základě více faktorů – modelová situace nákupčí vs. dodavatel, kde bylo nutné vyjednat pro organizaci slevu, prezentace v českém i cizím jazyce na základě které hodnotili vystupování mimo organizaci a práci v týmu na společném projektu. V obecnosti lze říci, že navození příjemné atmosféry během konání AC je opravdu kritériem, které by mělo být splněno, aby byla metoda prokazatelná.

**Zkoumání referencí** je další, velice cenná metoda pro výběr zaměstnanců. Reference poskytují lidé, kteří daného uchazeče znají – nejčastěji tedy nadřízení, kolegové nebo spolužáci z vysoké školy. Problémem této metody může být subjektivní zkreslení informací (Dale, 2007).

Mezi poslední metodu výběru lze zařadit **přijetí pracovníků na zkušební dobu**, což je z pohledu organizace ta nejefektivnější a nejvěrohodnější metoda výběru zaměstnanců. Tato

metoda je však poněkud neetická směrem k účastníkům výběrového řízení, protože po uplynutí zkušební doby musí přijít rozhodnutí, jakého uchazeče si organizace ponechá. Ve chvíli, kdy si organizace ponechá pouze jednoho kandidáta, promítne se propuštěným tato informace do životopisu a může je to znevýhodňovat při budoucích pohovorech (Koubek, 2015).

### 3.3.3 Úspěšnost jednotlivých metod výběru zaměstnanců

V následující tabulce č. 2 je krátké shrnutí toho, jakou mají výše popsané metody validitu. Hodnota 1 udává naprostou shodu mezi metodou a reálným pracovním výkonem a hodnota 0 udává, že zde není žádná shoda.

*Tabulka 2 - Členění metod výběru podle jejich predikční validity*

Nižší predikční validita	Vyšší predikční validita
dokumenty uchazeče (0,14) – životopis, motivační dopis, vysvědčení	test inteligence (0,27 – 0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	životopisný dotazník (0,37) – otázky k údajům obsaženým v životopise
školní známky (0,15)	zkušební doba (0,44)
test osobnosti (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,40)
posudky a reference (0,26)	assessment centrum (0,45)
	test schopností (0,45)

Zdroj: Kociánová, 2010, str. 127

Jak již bylo popsáno výše a potvrzuje to i tabulka 2., je vždy ideální kombinovat několik metod výběru zaměstnanců.

### 3.3.4 Přijímání zaměstnanců

Předtím, než bude popsán proces adaptace zaměstnanců, je nutné si alespoň krátce shrnout proces přijímání zaměstnanců, protože je to krok, který mezi výběrem a adaptací musí organizace učinit.

Ve chvíli, kdy organizace rozhodne o tom, který z uchazečů o volné pracovní místo je nejvhodnější, musí následně učinit celou řadu kroků, aby zaměstnanec mohla přijmout. V první řadě je nutné neprodleně po rozhodnutí informovat daného kandidáta o výběru, a to verbální formou – telefonicky či osobní návštěvou a poté také písemně s žádostí o potvrzení, že má uchazeč zájem do organizace nastoupit (Koubek, 2011).

„Pokud uchazeč přijme nabídku zaměstnání je zaměstnavatel povinen, před podpisem pracovní smlouvy, seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, §30).“

Následuje sepsání pracovní smlouvy a uvedení zaměstnance na pracoviště.

### 3.4 Adaptace zaměstnanců

Adaptace neboli onboarding je dle mnoha autorů dalším krokem vyhledávání a výběru zaměstnanců a je to také krokem, který celý tento proces finalizuje. Nastává ve chvíli, kdy vybraný uchazeč musí čelit reálnému prostředí organizace a reálným pracovním úkolům. Jak novou pracovní náplň a nový kolektiv zvládne, ovlivňuje do značné míry právě adaptace zaměstnanců (Vajner, 2007).

Adaptace je systematický soubor kroků, jehož cílem je podpořit nového zaměstnance v přizpůsobení se do kulturního, sociálního a pracovního systému dané organizace (Dvořáková, 2012).

Proces adaptace nových zaměstnanců lze členit do tří fází, a to na:

- přednástupní,
- nástupní
- a integrační.

Ve **fázi přednástupní** se v různých literaturách lze setkat s pojmem anticipační socializace – to je socializace, kterou zaměstnanec získává již v období před nástupem na volné pracovní místo – nejčastěji v rodině, ve škole, mezi přáteli anebo v předchozí organizaci. **Nástupní fáze** je období, které nastává ihned po přijmutí zaměstnance do organizace, a to ve chvíli, kdy se jeho očekávání střetnout s realitou. **Integrační fáze** je pak fáze konečná, kdy zaměstnanec projde procesem adaptace a je začleněn neboli integrován do organizace (Kociánová, 2010).

Některé organizace nemají předem stanovené kroky, jak by adaptace měla probíhat a ti, co adaptaci mají podpořit, čerpají např. z osobních zkušeností. Tuto formu adaptace nazýváme jako **neformální adaptace** nebo také neřízená forma adaptace (Šikýř, 2016). Někteří z autorů však pojem neformální adaptace vykládají odlišně, a to jako formu adaptace, která je orientována na organizaci, odborný útvar a na konkrétní pracovní místo.

Dle nich je v mnoha ohledech takováto forma důležitější a přínosnější pro obě strany (Kociánová, 2010).

Termín **formální adaptace** lze využít ve chvíli, kdy má organizace adaptační program – přesné plány a postupy, jak co nejrychleji nového zaměstnance začlenit do pracovního týmu (Šikýř, 2016). Adaptaci s využitím adaptačního programu lze také nazvat jako řízenou, organizace jí tudíž má pod kontrolou a probíhá záměrně (Dvořáková, 2012). Aby tato forma adaptace byla úspěšná, musí probíhat velmi úzká spolupráce mezi personálním útvarům a přímým nadřízeným potažmo zaměstnancem, který bude mít adaptaci nového člena týmu na starost (Depoo, 2021).

### 3.4.1 Adaptační plán

Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, pokud má firma adaptační plán využívá tzv. formální formu adaptace. V praxi je možné se setkat s různě dlouhými adaptačními plány a konečné rozhodnutí o tom, jak bude adaptační plán vypadat je vždy na rozhodnutí dané organizace. Příklad 6měsíčního časového plánu adaptace je popsán na obrázku č. 4 – Příklad adaptačního plánu pro IT specialistu

*Obrázek 4 - Příklad adaptačního plánu pro IT specialistu*

<b>Jméno:</b>		<b>Nástup:</b>	
<b>Pozice:</b>		<b>Konec zkušební doby:</b>	
<b>Oddělení:</b>			
<b>Vedoucí:</b>			
<b>Garant:</b>			
<b>Cíle adaptace:</b>			
1. Seznámení se s činností organizace			
2. Realizace samostatných projektů			
<b>Proces adaptace:</b>			
<b>Co</b>	<b>Cíl / konkretizace obsahu</b>	<b>Kdo</b>	<b>Kde</b>
Seznámení s kolegy, nadřízenými a	Sociální adaptace		
			<b>Termín</b>
			1. den
			<b>Splněno</b>

klíčovými zaměstnanci					
Přidělení garanta, seznámení s adaptačním programem	Sociální a pracovní adaptace			1. den	
Informační kurz, příručka	Obecné seznámení se s firmou, pravidly, podmínkami a postupy			1.-2. den	
Seznámení s firemním software	Naučit se používat firemní nástroje			2.-3. den	
Seznámení se softwarovými produkty (I-V)	Bližší seznámení s firemními produkty			3.-5. den	
Programování	Hlubší seznámení se softwarovými produkty			2. týden	
Testování	Hlubší seznámení s funkčností softwarových produktů			2. týden	
Zapojení do projektového týmu II. (řešitelský tým)	Seznámení se s formami týmové spolupráce při tvorbě řešení			4.-5. týden	
Zapojení se do týmu III. (tvorba manuálu)	Seznámení se standarty psaní manuálu			6. týden	
Přidělení vlastního zákazníka (návštěva zákazníka a definice zakázky pod supervizí)	Samostatné zpracování zakázky			7. týden	
Samostatné zpracování řešitelského úkolu	Prověření znalostí firemních produktů a dovedností v oblasti IT			8.-9. týden	

Zapojení do programátorských týmů	Přidělení dlouhodobých řešitelských úkolů a zákazníků			10.-12. týden	
Vyhodnocení závěru	Rozhodnutí o pokračování (nepokračování) ve spolupráci, plán rozvoje, mzdové zařazení			12. týden	

Zdroj: Pilařová, 2008, str. 57

Obecně lze říci, že neexistuje jeden adaptační plán, který by vyhovoval všem pracovním místům – vždy záleží na konkrétní pracovní pozici a konkrétním zaměstnanci, jaký proces bude nutné zvolit a jak rychle se dokáže vybraný zaměstnanec na svoji pozici adaptovat. Adaptační plán je možné doplnit a podpořit různými prvky adaptace – těmto prvkům se bude věnovat následující podkapitola.

### 3.4.2 Prvky adaptace

Mezi prvky adaptace, které firma může zařadit do svého adaptačního programu, patří:

- popis pracovního místa,
- manuál pro nově příchozí,
- uvítací seminář,
- mentoring program
- nebo „buddy“.

Pokud má firma k dispozici kvalitně a pečlivě zpracovaný **popis pracovního místa**, může ho využít jako jeden z prvků k adaptaci nového zaměstnance. Jeden z příkladů kvalitně zpracovaného popisu pracovního místa lze nalézt na obrázku č. 5 – Příklad popisu pracovního místa. Takovýto popis by měl zaměstnanci sloužit k lepšímu pochopení jeho náplně práce a jeho pravomocí na dané pozici. Dále se může zaměstnanec sám dotazovat na detaily jeho pracovních povinností svého přímého nadřízeného potažmo kolegů v týmu, když je jejich náplň stejná nebo podobná (Janišová, 2013).

Obrázek 5 - Příklad popisu pracovního místa

<b>POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA</b>	
Jméno a příjmení zaměstnance:	.....

Trvalé bydliště: .....

Pobočka X: .....

Pracovní zařazení: .....

Ředitel pobočky: .....

Platnost od: .....

**Pracovní náplň:**

1. Zabezpečuje celkový chod pobočky dle záměru společnosti.
2. Odpovídá na plnění obchodního plánu pobočky.
3. Sestavuje plán pobočky na další rok. Tento plán předkládá vedení společnosti. Plán zahrnuje organizační, personální a obchodní záměry pobočky.
4. Navrhuje a zajišťuje prezentaci společnosti v regionu (reklama, společenské akce, sponzoring apod.) po předchozím schválení vedením společnosti.
5. Zajišťuje správnost statistických výstupů či jiných údajů vyžádaných vedením společnosti a odpovídá za ni.
6. Navrhuje mimořádné odměny a odebírání pohyblivých složek.
7. Osobně se účastní jednání s významnými klienty.
8. Vede pravidelné porady pobočky (minimálně každých dní) a odpovídá za zápis z porady a jeho uložení v deskách „Zápis z porad pobočky“.
9. Navrhuje a schvaluje rozdělení klientů do správy jednotlivých pracovníků.
10. Účastní se porad ředitelů poboček a porad vedení společnosti.
11. Informuje pracovníky pobočky o strategii a dlouhodobých záměrech společnosti.
12. Zodpovídá za úroveň a kvalitu prezentace společnosti.
13. Dodržuje směrnice a jiná nařízení vedení společnosti a dohlíží na jejich dodržování ostatními pracovníky pobočky.

V ..... dne .....

Ředitelka společnosti ..... Zaměstnanec .....

Zdroj: Vajner, 2007, str. 13

**Manuál pro nově příchozí** může být také zařazen jako jeden z prvků adaptace a obsahovat informace o firemní kultuře, pravidlech nebo historii a umožňuje novému zaměstnanci lepší prvotní orientaci v prostředí organizace. Ke stejnému účelu může sloužit



i **uvítací seminář**, který nejčastěji probíhá jako jednodenní akce a bonusem k tomu může být prohlídka celé firmy a pomoc zaměstnanci v lepší orientaci (Janišová, 2013).

**Mentoring program** je propracovaný prvek adaptace zaměstnanců, který může probíhat několika způsoby. Tradičním způsobem 1 na 1 kdy zaměstnanec, který ve firmě pracuje, doprovází a učí nového zaměstnance po celou dobu jeho adaptace. Skupinový mentoring, kdy může být 1 mentor a několik nováčků, či několik mentorů a nováčků, je dobrý zvláště kvůli rozvíjení dovedností a seznámení se s dalšími nováčky v organizaci. Další možností je mentoring nováčka zaměstnancem na stejné nebo obdobné pracovní pozici, pracující v organizaci již delší časové období. Všechny popsané typy mentoringu lze praktikovat také virtuálně. Toto je zvláště uplatnitelné v organizacích působících celosvětově, bez možnosti přímého kontaktu pracovníků, s cílem udržovat propojenou firemní kulturu (Carruthers, 2022).

**Buddy** pro nového zaměstnance je člověk, který ho provází od jeho prvního dne v organizaci po dobu celého procesu adaptace. Rozdíl mezi buddy a mentorem není tak velký, ale přesto tu je – buddy je v procesu adaptace spíše informačním partnerem pro nového zaměstnance, nikoliv partnerem, který ho zaučuje a předává mu pracovní znalosti. Buddy má za úkol nového zaměstnance seznámit s lidmi na stejných nebo podobných pozicích a zamezit tak budoucí ostýchavosti se takového zaměstnance na cokoliv zeptat. Buddy je oproti mentoringu méně formální a přesahuje původní, zažité prvky adaptace (Eddy, 2022).

### 3.5 Generace X, Y, Z

Mohlo by se zdát, že pojmy jako generace X, Y, Z jsou známé pro každého, ale opak je pravdou. Pokud ve svém okolí, např. svým rodičům řeknu, že spadají do tzv. generace baby boomers, vůbec neví, o čem v tu chvíli mluvím. Pokud jim začnu vysvětlovat, že je popisována celá řada generací a každá z nich je i jinak pracovní orientovaná a očekává od organizací něco zcela jiného, začínají více rozumět, protože právě v tu chvíli jim dochází, že se i oni nyní ve svém zaměstnání setkávají s generací Z, se kterou si po pracovní stránce ne zcela rozumí.

Každý člověk na světě se dá dle data narození rozdělit do různých generací. Těmto generacím jsou také přiřazovány různé pracovní vlastnosti, které se odvíjejí i od toho, ve kterých letech byly jednotlivé generace vychovány a na co jsou z dob svého mládí zvyklé. Na jednotlivé generace zaměstnanců, pak musí být nahlíženo individuálně – musí být jinak motivováni, jinak odměňováni. Právě proto se téma generace zaměstnanců stává velmi důležitým v každé organizaci. Bez znalosti tohoto tématu totiž nemůže být nadřazený dobrým nadřazeným.

„Generace je definována jako velká, sociologicky diferencovaná skupina osob, která je spojená dobově podmíněným stylem myšlení a jednání a prožívající podstatná období své socializace ve shodných historických a kulturních podmínkách (Petrusek, 1996).“

V rámci dostupných zdrojů se datování počátku a konce jednotlivých generací poněkud liší. Podrobněji tuto problematiku popisuje tabulka č. 3 – datování generací dle autorů.

Tabulka 3 - Datování generací dle autorů

<b>Autor</b>	<b>Generace</b>	<b>Generace</b>	<b>Generace</b>	<b>Generace</b>	<b>Generace</b>	<b>Generace</b>
<b>Forbes, 2020</b>	Válečná generace (do 1945)	Baby Boomers (1946–1967)	Husákovy děti / generace X (1968–1982)	Mileniálové / generace Y (1983–1997)	Generace Z (po 1998)	-
<b>McCrimdle, 2014</b>	<i>Builders</i> (1930–1946)	<i>Boomers</i> (1946–1965)	<i>Generation X</i> (1965–1980)	<i>Generation Y</i> (1980–1995)	<i>Generation Z</i> (1995–2010)	<i>Generation Alpha</i> (od 2010)

<b>Zemke, 2013</b>	<i>The Traditionalists</i> (před 1943)	<i>The Baby Boomers</i> (1943–1960)	<i>The Gen Xers</i> (1960–1980)	<i>The Millenials</i> (1980–2000)	<i>The Gen Zers</i> (po 2000)	-
<b>Kutlák, 2018</b>	-	Baby Boomers (1946–1964)	Generace X (1965–1985)	Generace Y (1986–1997)	Generace Z (po 1998)	-
<b>Stillman, 2017</b>	<i>Traditionalist</i> (před 1946)	<i>Baby Boomers</i> (1946–1964)	<i>Generation X</i> (1965–1979)	<i>Millenials</i> (1980–1994)	<i>Generation Z</i> (1995–2012)	-
<b>Half, 2022</b>	-	<i>Baby Boomers</i> (1946–1964)	<i>Gen Xers</i> (1965–1977)	<i>Gen Yers</i> (1978–1989)	<i>Gen Zers</i> (1990–1999)	-
<b>Tapscott, 2009</b>	-	<i>The Baby Boom Generation</i> (1946–1964)	<i>Generation X</i> (1965–1976)	<i>The Net Generation</i> (1977–1997)	<i>Generation Next</i> (po 1998)	-

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Jak lze v tabulce č. 3 – datování generací dle autorů vidět, nelze říci přesně, od kdy jednotlivé generace začínají a kde končí. Pro účely této diplomové práce proto budou jednotlivé generace popsány bez konkrétního časového ohraničení.

### 3.5.1 Válečná generace

Tato generace žila v době, kdy pojmy jako nacismus, komunismus, pražské jaro, normalizace a sametová revoluce, nebyly pouze pojmy v dějepisných učebnicích nýbrž něco, co žili a přežili (Forbes, 2020).

Válečná nebo také tichá generace, se narodila během Velké hospodářské krize a 2. světové války. I přesto, že jim válkou sužující svět a klesající porodnost nepřáli do vínku nic pěkného, se této generaci přezdívá také generace šťastlivců, protože se nakonec dočkala dobrých pracovních podmínek a brzkého odchodu do důchodu (Howe, 2014). Tato generace je spořivá, pracovitá a ve svých dobách to byla generace pilných studentů, kteří byli vděční

za možnost studovat (Forbes, 2020). Pojmy jako tradice a hodnoty jsou přesně tím, co tuto generaci nejlépe charakterizují. Jsou to lidé loajální, mající úctu k autoritám a přesto, že dnes je na pracovním trhu nalezneme pouze jako pracující seniory, položili základní kameny toho, jak dnes celý svět vede svoje podnikání (Zemke, 2013).

Podle posledního provedeného sčítání lidu v roce 2021 tvoří válečná generace cca 7,3 % populace České republiky, tj. cca 0,77 milionů. Z toho 63,5 % tvoří ženy a 36,5 % muži (ČSÚ, 2021a).

### **3.5.2 Baby Boomers**

Po skončení 2. světové války začala na celém světě, rapidně stoupat sňatečnost a porodnost, a proto se této generaci přezdívá generace Baby Boomers. V západních zemích vystřídalo období války a krize období hojnosti a hospodářského růstu (McCrinkle, 2014). Naopak na území Československa se vlivem politických událostí a nástupu komunistické strany formovala úplně jiná generace Baby Boomers. Tuto generaci nejlépe charakterizuje slovo zkušenost, protože to jsou lidé, které hojně nalezneme na trhu práce i v dnešní době a ve své pracovním životě, zažili největší množství velkých změn (Kutlák, 2018). Oproti svým rodičům vychovala tato generace svoje děti jako jedinečné bytosti a direktivní a přísný styl výchovy byl úplně eliminován. Práci stavěli na první místo a mnohdy bylo velmi náročné skloubit pracovní povinnosti s těmi soukromými. Dost často se tudíž stávalo, že matky ve snaze dosáhnout uznání v práci, netrávily s dětmi příliš mnoho času (Stillman, 2017).

Mnoho zaměstnavatelů a zaměstnanců je v dnešní době bere jako „problém“ na pracovišti, který musí být vyřešen, avšak tak jako bez válečné generace by ani bez generace Baby Boomers svět a pracovní prostředí nebyl stejným místem jako je dnes. Tito lidé totiž odpřisáhli sami sobě, že svět změní k lepšímu. Je to generace, která si dokáže se vším poradit a slovo nejde pro ně neexistuje. Zároveň je to generace velice pokorná a slovo děkuji a prosím pro ně nejsou slova cizí, nýbrž slova, která oni sami vynalezli. V práci se snaží nastolit přátelské prostředí a rovnost podmínek pro všechny (Zemke, 2013).

Podle posledního provedeného sčítání lidu v roce 2021 tvoří tato generace cca 25,7 % populace České republiky, tj. cca 2,7 milionů. Z toho 52,4 % tvoří ženy a 46,6 % muži (ČSÚ, 2021a).

### 3.5.3 Husákovy děti neboli Generace X

Generace X je generací, která se musela nejenom přizpůsobit tomu, že vyrůstala v rodině, kde oba rodiče pracovali, ale také faktu, že v průběhu jejich dětských let rapidně vzrostla míra rozvodovosti, což způsobovalo vyrůstání této generace ve dvou různých domácnostech. Často zůstávali doma sami a starali se o sebe i svoje sourozence, což má za následek vysokou míru samostatnosti a nezávislosti (Stillman, 2017).

Generace X je méně důvěřivá vůči organizacím, protože vyrůstali v době ekonomické recese a byli dost často svědky propouštění loajálních zaměstnanců – jejich rodičů. Z tohoto důvodu a taktéž z důvodu uvolnění možnosti svobodně podnikat v 90. letech, si tato generace dost často zakládá své vlastní podniky. S ohledem na to, že vyrůstali v době socialismu a zároveň zažili i 90. léta minulého století, je tato generace jakýmsi přemostěním mezi tradičními generacemi a nově vzniklými generacemi, které si popíšeme v dalších podkapitolách (Kutlák, 2018).

Tato generace se snažila vytvořit domov, po kterém celé dětství prahla, a proto se ženila a vdávala později než jejich rodiče. V první řadě tito lidé nechtěli skončit rozvedení. Chtěli vytvořit takový domov pro své děti, kde nebude důraz kladen pouze na kvalitu stráveného času nýbrž i na kvantitu. Z tohoto důvodu mnozí dodržují velice striktně work-life balanc, což znamená rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. S nástupem této generace také z domácností postupně začíná mizet striktní rozdělení rolí – tohle musí dělat muž a tohle žena (Stillman, 2017). Jsou to lidé chytrí, kteří se nebojí větších výzev a v dnešní době jsou na vrcholu své pracovní kariéry, na pozicích vrcholových manažerů. Rádi pracují samostatně, nemají rádi meetingy a odevzdávání projektů na čas, ač všechnu svoji práci vždy dotáhnou do konce (Zemke, 2013).

Podle posledního provedeného sčítání lidu v roce 2021 tvoří tato generace cca 21,9 % populace České republiky, tj. cca 2,3 milionů. Z toho 48,6 % tvoří ženy a 51,4 % muži (ČSÚ, 2021a). Počet rozvodů v České republice v roce 2020 byl 21.734, což je nejnižší číslo od roku 2000. Pokud do statistik nebude zahrnut rok 1999, kdy docházelo k novelizace zákona o rodině, je to nejmenší číslo od roku 1975 (ČSÚ, 2021b).

### 3.5.4 Mileniálové neboli Generace Y

Generace Y je často nazývána také jako generace tisíciletí a označení Y dostala kvůli anglickému slovo „youth“ což znamená mládež, mladí lidé. Tato generace vyrostla společně s digitálními technologiemi a pokud říkáme vyrostla, je tomu opravdu tak – stejně tak rychle,

jako dospívala tato generace, se i tak rozvíjel svět moderních technologií. Jsou to lidé, kteří mají vysokou míru digitální inteligence a dobře se přizpůsobují novým věcem a jejich adaptace na nové a modernější technologie, jim nečiní větší problémy (Bencsik, 2016). V této generaci je možné nalézt děti generace Baby Boomers, kteří se rozhodly svoje rodičovské povinnosti odložit a děti generace X. I přes fakt, že se tyto děti narodily do období míru a klidu, byly svými rodiči vychovávány velice ochranně a mnoho rodičů má tendenci se o své děti starat i nadále. To vede k problémům v profesním i osobním životě, kdy spousta lidí z této generace zůstává do pozdního věku stále bydlet u svých rodičů a nedělá jim problém velice často střídat zaměstnavatele, protože mají jistotu, že se o ně někdo postará (Kutlák, 2018). Navzdory faktu, že byli vychovávány velice starostlivými rodiči, je dost často mezi nimi významná propast. Ta je dána především globalizovaným a digitálním světem, do kterého se jejich rodiče nenarodili, nýbrž se ho museli naučit akceptovat (Zemke, 2013).

V pracovním životě jsou lidé generace Y schopni velice dobře pracovat v týmu, a to kvůli neustálé kooperaci napříč sociálními sítěmi a kvůli zkušenosti z práce v kolektivu na různých školních projektech. Hlavním motivátorem je pro ně práce, která jim dává smysl a pokud jí mají, excelují v ní. Chtějí vedoucího, který bude spíše mentorem a vůdcem než autoritativním vedoucím s direktivním stylem řízení. Mají rádi různé formy pracovní doby včetně práce z domova, kdy si mohou sami rozvrhnout, kdy budou práci vykonávat. Nedělá jim problém úkol splnit přes den, v noci anebo o víkendu. Původně zakořeněný systém být od pondělí do pátku v práci a o víkendech mít volno, se pomalu začíná vytrácet. Netouží po uznání a lepším platovém ohodnocení formou kariérního postupu, ale touží po pochvale za dobře odvedenou práci. Dost často se rozhodují velice impulzivně, na základě emocí (Berg, 2020).

Podle posledního provedeného sčítání lidu v roce 2021 tvoří tato generace cca 17,3 % populace České republiky, tj. cca 1,82 milionů. Z toho 48,3 % tvoří ženy a 51,7 % muži (ČSÚ, 2021a).

### **3.5.5 Generace Z**

Generace Z jsou pokračovatelé Generace Y a jsou to nejmladší lidé na pracovním trhu. Rozdíly mezi těmito generacemi nejsou nijak hluboké, a to hlavně z toho důvodu, že zatím žijí v relativně klidné a mírumilovné době (Kutlák, 2018). Obecně lze říci, že to, jak se

generace Z bude vyvíjet ve svém smýšlení dále, může do značné míry ovlivnit právě začínající recese ekonomiky a konflikt na Ukrajině.

Generace Z, již nyní ví, že získání vysokoškolského titulu ji nijak zvlášť neodlišuje od konkurence, proto se snaží najít jiné způsoby, jak může vyčnívat z davu. K tomu jim dopomáhá i fakt, že tak jako generace Y jsou jejich velkými vzory, rádci a podporovateli jejich rodiče, kteří jim vštěpují do hlavy, aby dělali to, co je baví a aby studovali co nejdéle mohou. Zároveň si jsou dobře vědomi toho, že budou pracovat mnohem déle než jejich rodiče a prarodiče (Half, 2022).

Generace Z jsou lidé, pro které jsou přirozené genderově odlišné páry, či osoby s jinou barvou pleti ve vysokých funkcích politiky i v organizacích. Tato generace zcela propojila slova fyzické a digitální a vymazala pomyslnou čáru, která tyto dvě slova oddělovala (Stillman, 2017). Právě z důvodu přirozené digitální inteligence a tendence být neustále online je pro ně jakákoliv jiná forma socializace velice obtížná. Tito lidé se rádi ujímají vedení týmu, protože se nebojí výzev, naopak je velice často vyhledávají. Jsou současností i budoucností pro zaměstnavatele, ale k tomu, aby se tito lidé cítili na pracovišti komfortně, budou muset zaměstnavatelé projít jakousi transformací (Bencsik, 2016).

Generace Z je cílevědomá a nepoleví ze svých kariérních cílů na zaměstnavatele pouze kvůli tomu, aby byli zaměstnání. Díky tomu, že se tato generace částečně formovala během doby pandemie Koronaviru, vyžaduje od svého zaměstnavatele více flexibility, autentičnosti a možnosti kariérního růstu. S ohledem na to, že se tato generace stále „hledá“ a že práci hledá nejčastěji na internetu, je pro organizace velice důležité správně označit pracovní místo – tzn. jako vhodné pro absolventy, mít aktualizované firemní stránky a působit na sociálních sítích. Druhým důležitým aspektem je pro generaci Z flexibilita – možnost svobodně si rozvrhnout svoji pracovní dobu, a to hlavně z toho důvodu, že mají pocit, že mohou lépe řídit svůj work-life balanc (Vitug, 2022).

Podle posledního provedeného sčítání lidu v roce 2021 a při predikci toho, že generace Alpha, o které se zmiňuje několik autorů začíná od roku 2010, tvoří tato generace cca 12,9 % populace České republiky, tj. cca 1,36 milionů. Z toho 48,7 % tvoří ženy a 51,3 % muži (ČSÚ, 2021a).

## 4 Vlastní práce

Druhá část diplomové práce se bude zabývat aplikováním a komparací poznatků získaných v předchozí, teoretické kapitole práce o vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců v konkrétní vybrané společnosti. Především se bude zaměřovat na právě vstupující generaci Z na trh práce. V první řadě je však nutné alespoň v krátkosti představit společnost LUX Czech s.r.o., kterou jsem si vybrala jako zkoumaný subjekt a výsledky práce budou použity pro nábor a adaptaci nových zaměstnanců do společnosti pro jejich nový projekt.

### 4.1 Charakteristika zvolené společnosti LUX Czech s.r.o.

Společnost LUX Czech s.r.o. sídlí na Praze 9, má tým cca 35 lidí s různými formami pracovněprávního vztahu a zaměřuje se na prodej výrobků pro zdravou domácnost/kancelář. Ač by se mohlo zdát, že působí čistě jenom v Praze, není tomu tak. Společnost působí po celé České republice a na Slovensku.

*Obrázek 6 – Logo zvolené společnosti LUX Czech s.r.o.*



Zdroj: LUX Czech s.r.o., 2023

#### 4.1.1 Historie a současnost společnosti LUX Czech s.r.o.

Historie této firmy sahá až do roku 1901, kdy vzniká společnost AB Lux. Inspirací pro tento název je latinské slovo „lux“, které znamená světlo a společnost boduje po celém světě s výrobou lamp k venkovnímu využití, které se používaly např. pro venkovní osvětlení či jako světla do majáků (LUX Czech s.r.o., 2023a).



V roce **1912** začíná na výrobu venkovního osvětlení doléhat tlak stále rychleji se rozvíjející elektrifikace a společnost je díky tomu nucena hledat nový výrobní program. Tehdejší prezident společnosti nachází zajímavou příležitost ve výrobě a prodeji vysavačů a z tohoto důvodu uzavírá firma Lux partnerství s firmou Elektromekanista. V témže roce oslovuje prezidenta společnosti Axel Wenner-Gren, později jeden z nejbohatších mužů světa 30. století a zakladatel myšlenky zmenšení a zjednodušení vysavače s využitím v běžných domácnostech (LUX Czech s.r.o., 2023a).

V roce **1913** spatří světlo světa první, 14 kilogramů vážící vysavač s názvem Lux I. Ač slaví velký úspěch, Wenner-Gren není zcela spokojený (LUX Czech s.r.o., 2023a).

V roce **1919** dochází ke spojení společnosti Lux a společnosti Elektromekanista. Nová společnost se nazývá Elektro-Lux (LUX Czech s.r.o., 2023a).

Rok **1921** byl přelomovým pro značku Elektro-Lux a to proto, že přichází na trh s prvním domácím vysavačem s názvem Model V. Pro většinu tehdejší populace byl vysavač jednou velkou neznámou, proto zvolila společnost metodu přímého prodeje – prodejci chodili s vysavači od jednoho domu ke druhému a předváděli ho přímo v akci. Tento rok byl významným i pro tehdejší Československo, protože se zde otevřela první pobočka. Během velice krátké doby otevřela společnost v Československu ještě několik dalších poboček a ovládla tak skoro 87 % trhu (LUX Czech s.r.o., 2023a).

Během následujících let se postupně společnost rozrůstala. Původní kapitál 6 milionů švédských korun se desetinásobně zvýšil. Společnost měla celkem 5 výrobních závodů, 20 zastoupení a 250 poboček po celém světě. Roční obrat ze všech vyjmenovaných oblastí byl cca 70 milionů švédských korun (LUX Czech s.r.o., 2023a).

Ve 40. letech minulého století byla firma nucena vlivem druhé světové války, upravit svůj výrobní program a produkovat vzduchové filtry pro švédské obranné síly. V roce **1944** pak společnost začala odkupovat velké množství firem a zařadila je do nadnárodní skupiny Elektro-Lux. V roce **1948** jsou všechny pobočky v Československu znárodněny a vysavače Elektro-Lux se stávají pouze luxusním zbožím z Tuzexu (LUX Czech s.r.o., 2023a).

V roce **1957** dochází ke přejmenování značky Elektro-Lux na Electrolux a Electrolux Direct. Obě tyto divize pak dále prodávají tradičním způsobem své výrobky ve velmi vysoké kvalitě – tyto výrobky již tehdy byly velice přelomové a využívaly například papírový sáček na prach (LUX Czech s.r.o., 2023a).

V roce **1991** společnost Electrolux Direct znovu otevírá své pobočky v Československu a o rok později se vrací ke svému původnímu názvu Lux. Vedle toho se

značka Electrolux stává koncernem s více než 600 obchodními značkami jako například Zanussi, AEG či Husqvarna (LUX Czech s.r.o., 2023a).

V roce 1998 se divize Lux odpojuje od své matky – Electrolux a stává se samostatnou organizací, která je v současné době ve více jak 40 zemí po celém světě. O čtyři roky později Lux rozšiřuje svoji divizi o čističky vzduchu a parní čističe a až do současnosti rozšiřuje svoji flotilu o další kvalitní produkty pro zdravou domácnost (LUX Czech s.r.o., 2023a).

#### 4.1.2 Zhodnocení situace na trhu práce v České republice

V následující tabulce jsou shrnuty údaje pro výpočet obecné míry nezaměstnanosti za zvolené období. Třetí kvartál každého roku byl zvolen kvůli stejnému období – v době zpracování diplomové práce nebyly celoroční údaje pro rok 2022 veřejně dostupné.

Tabulka 4 - Údaje pro výpočet nezaměstnanosti dle ČSÚ

Období	Počet nezaměstnaných	Počet ekonomicky aktivních
3.Q 2020	153 900 osob	5 387 200 osob
3.Q 2021	145 600 osob	5 402 800 osob
3.Q 2022	117 700 osob	5 305 300 osob

Zdroj: ČSÚ, 2023

##### Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2020

$$u = \frac{\text{počet nezaměstnaných}}{\text{počet ekonomicky aktivních}} * 100$$

$$u = \frac{153\,900}{5\,387\,200} * 100$$

$$u = 2,86 \%$$

Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2020, 2,86 %.

##### Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2021

$$\frac{\text{počet nezaměstnaných}}{\text{počet ekonomicky aktivních}} * 100$$

$$u = \frac{145\,600}{5\,402\,800} * 100$$

$$u = 2,69 \%$$

Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2021, 2,69 %.

##### Obecná míra nezaměstnanosti v roce 2022

$$\frac{\text{počet nezaměstnaných}}{\text{počet ekonomicky aktivních}} * 100$$

$$u = \frac{117\,700}{5\,305\,300} * 100$$

$$u = 2,22 \%$$

Obecná míra nezaměstnanosti byla v roce 2021, 2,22 %.

*Tabulka 5 - Údaje pro výpočet podílu nezaměstnaných osob dle MPSV*

<b>Období</b>	<b>Uchazeči o zaměstnání</b>	<b>Počet ekonomicky aktivních</b>
<b>2020</b>	273 758 osob	6 838 300 osob
<b>2021</b>	236 375 osob	6 680 000 osob
<b>2022</b>	247 793 osob	6 680 000 osob

Zdroj: MPSV, 2023

#### **Podíl nezaměstnaných osob v roce 2020**

$$u = \frac{\text{počet nezaměstnaných ve věku 15 - 64 let}}{\text{počet obyvatel ve věku 15 - 64 let}} * 100$$

$$u = \frac{273\,758}{6\,838\,300} * 100$$

$$u = 4,00 \%$$

Podíl nezaměstnaných osob byl v roce 2020, 4,00 %.

#### **Podíl nezaměstnaných osob v roce 2021**

$$u = \frac{\text{počet nezaměstnaných ve věku 15 - 64 let}}{\text{počet obyvatel ve věku 15 - 64 let}} * 100$$

$$u = \frac{236\,375}{6\,680\,000} * 100$$

$$u = 3,54 \%$$

Podíl nezaměstnaných osob byl v roce 2021, 3,54 %.

#### **Podíl nezaměstnaných osob v roce 2022**

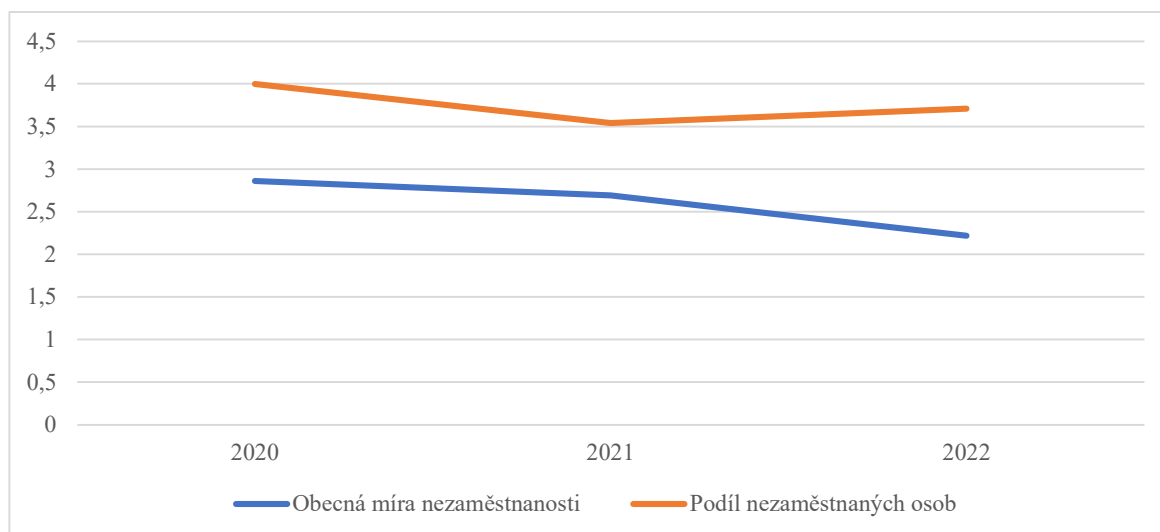
$$u = \frac{\text{počet nezaměstnaných ve věku 15 - 64 let}}{\text{počet obyvatel ve věku 15 - 64 let}} * 100$$

$$u = \frac{247\,793}{6\,680\,000} * 100$$

$$u = 3,71 \%$$

Podíl nezaměstnaných osob byl v roce 2022, 3,71 %.

*Graf 2 - Srovnání obecné míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob*



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jak lze vidět na grafu č. 2 ať už se jedná o obecnou míru nezaměstnanosti či o podíl nezaměstnaných osob, v obou případech má tento ukazatel klesající tendenci. Znamená to tedy, že je rok od roku menší podíl nezaměstnaných na ekonomicky aktivním obyvatelstvu. To vede ke ztíženým podmínkám při obsazování pracovních míst v organizacích, a to obzvláště tehdy, když organizace hledá kvalifikované zaměstnance.

### Míra nezaměstnanosti v porovnání s Evropskou unií

O tom, že je v České republice nízká míra nezaměstnanosti svědčí i fakt, že dle evropského statistického úřadu (EUROSTAT) je Česká republika na prvním místě v Evropské unii, co se týče míry nezaměstnanosti. Přehledně to ukazuje následující tabulka, která je očištěna o sezónní míru nezaměstnanosti, kde lze vidět porovnání míry nezaměstnanosti mezi všemi členy Evropské unie.

Tabulka 6 - Míra nezaměstnanosti v Evropské unii (říjen 2022)

Stát	Sezónně očištěná míra nezaměstnanosti
Česká republika	2,1
Německo	3,0
Polsko	3,0
Malta	3,1
Maďarsko	3,6
Nizozemsko	3,7
Bulharsko	4,0

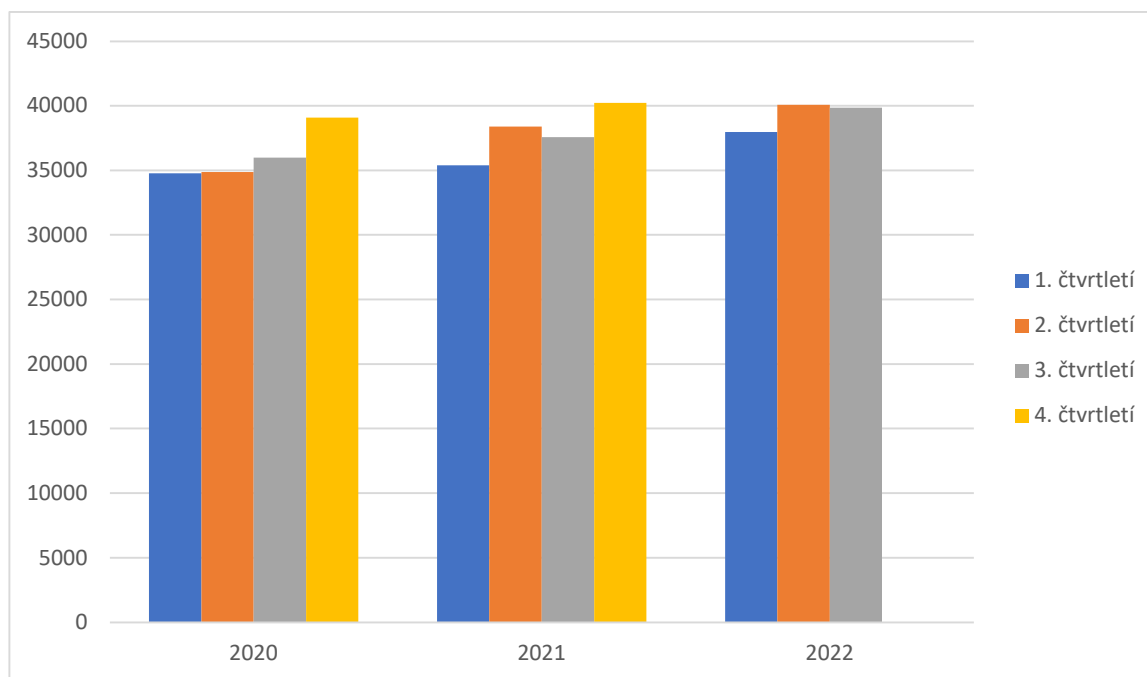
Slovinsko	4,1
Irsko	4,4
Dánsko	4,5
Lucembursko	4,6
Rakousko	4,6
Estonsko	5,2
Belgie	5,4
Rumunsko	5,5
Slovensko	5,9
<b>Evropská unie (27 států – rok 2020)</b>	<b>6,0</b>
Litva	6,1
Portugalsko	6,1
Finsko	6,4
Chorvatsko	6,5
Francie	7,1
Lotyšsko	7,1
Švédsko	7,7
Itálie	7,8
Kypr	8,0
Řecko	11,6
Španělsko	12,5

Zdroj: MPSV, 2023

### **Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy na trhu práce**

V grafu č. 3 je možné vidět vývoj průměrné měsíční mzdy na trhu práce vždy po jednotlivých čtvrtletích, protože čtvrté čtvrtletí roku 2022 ještě není zpracováno. Průměrná mzda v prvním kvartálu roku 2020 činila skoro 35 tisíc korun, v roce 2022 to bylo skoro 38 tisíc korun. Bez zohlednění okolních vlivů jako inflace atp. se dá konstatovat, že průměrná hrubá měsíční mzda na trhu práce roste.

*Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2020–2022*



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

### **Stárnutí populace na trhu práce v České republice**

V současné době začíná trh práce v České republice čelit velkému problému, a to je stárnutí populace. Přibývá totiž lidí, kteří dosahují 65 let (ekonomicky neaktivních jedinců) a klesá počet lidí, kteří jsou v ekonomicky aktivní věku (15–64 let). Tento jev je způsobem dvěma největšími faktory, a to je klesající porodnost a delší doba dožívání starší generace. I z tohoto důvodu otevřel opět Parlament České republiky diskusi nad prodloužením věku odchodu do důchodu. S tímto problémem se budou časem potýkat i jednotlivé organizace a bude nutné se vypořádat se střetáváním různých generací v pracovním prostředí.

#### **4.1.3 Vliv společnosti LUX Czech s.r.o. na regionální rozvoj**

V současné době působí firma LUX Czech s.r.o. na dvou trzích, a to v České republice a na Slovensku. Na jejich projektech se podílí dohromady 35 lidí z České republiky a Slovenska a sídlo společnosti je v Praze. Vzhledem k počtu lidí, kteří na projektech společnosti LUX Czech s.r.o. pracují, se jedná o malou společnost, která nemá velký vliv na regionální rozvoj v dané oblasti. Byly taktéž hledány vztahy s místní komunitou a ty taktéž nebyly nalezeny. Pokud bude jejich nový chystaný projekt úspěšný, přerostou ve velký podnik a v tu chvíli budou mít dopad na regionální rozvoj v mnoha regionech České republiky.

## **4.2 Postup společnosti LUX Czech s.r.o. při vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců**

Společnost LUX Czech s.r.o. není procesně řízenou organizací a to znamená, že v této kapitole diplomové práce není možné čerpat ze žádných platných a vydaných procesů. Jako podklad pro tuto kapitolu bylo využito dvou polostrukturovaných rozhovorů. První z nich byl s jednatelem společnosti LUX Czech s.r.o., Pavlem Šanderou a Tomášem Dufkem a druhý z nich s HR pracovnící společnosti LUX Czech s.r.o. – slečnou Dominikou.

### **4.2.1 Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti LUX Czech s.r.o.**

V následující části je popsán polostrukturovaný rozhovor, který proběhl osobní formou s jednatelem společnosti LUX Czech s.r.o. Zaměřoval se primárně na jejich nový projekt, který bude v průběhu roku 2023 uveden na trh a na který potřebují vyhledat cca tisíc pracovníků na současném trhu práce.

#### **1. Kde Vaše společnost v současné době působí?**

*„V tuto chvíli působíme po celé České republice a na Slovensku a bude to tak i s naším novým projektem, do kterého bychom rádi zapojili generaci Z – v současné době totiž žádného kolegu z generace Z nemáme.“*

#### **2. Jak u Vás funguje proces řízení lidských zdrojů?**

*„O proces řízení lidských zdrojů se u nás v minulosti starala HR pracovníce, která to vykonávala souběžně s její hlavní náplní práce – marketingem společnosti. Bohužel pro nás povýšila do LUX International a nyní vykonává práci pro ně. Minulý měsíc jsme na zkrácený úvazek (jednu hodinu denně) přijali studentku z Pardubic a ta se samozřejmě ještě zaučuje. Proces řízení lidských zdrojů významně ovlivňujeme i my jako jednatelé, protože provádíme výběrové pohovory a zaškolení zaměstnanců.“*

#### **3. Co pro Vás tedy zajišťuje zmíněný zkrácený úvazek?**

*„Aktuálně to funguje tak, že požadavek na obsazení pozice vychází od nás dvou jako jednatelů, tzn. my zadáme HR pracovníci náš požadavek a ona následně učiní kroky jako jsou tvorba a zveřejnění inzerátu, shromáždění životopisů, odeslání pozvánky na výběrový pohovor atp.“*

#### **4. Tzn. o tom, že je místo potřeba obsadit, rozhoduje vždy jeden z Vás dvou?**

*„Ano, vždy vychází od jednoho z nás.“*

**5. Máte ve firmě sepsaný a nastavený proces vyhledávání, výběru a adaptace nových členů týmu?**

*„Popis procesu vyloženě nemáme, máme ale nastavený proces, jakým způsobem vyhledávání, výběr a adaptace nových členů týmu probíhá.“*

**6. Jaké formy práce Vaše společnost nabízí případně bude nabízet v budoucnu?**

**Nabízíte i DPP, DPČ či zkrácený úvazek?**

*„V tuto chvíli máme především obchodní zástupce a pracovníky v terénu zabezpečující servisní péči. Z tohoto důvodu je náš koncept postaven především na OSVČ, a to hlavně kvůli časové flexibilitě – za to jim jsme schopni nabídnout dobré zázemí pro vytvoření jejich vlastního „podniku“ pod naším jménem s kompletním servisem za zády.“*

*„Co se týče našeho nového projektu, kam bychom rádi zapojili i generaci Z, tam máme vytvořený kompletní plán částečných úvazků, takže je možné cílit na daleko širší okruh lidí jako jsou maminky na mateřské dovolené či studenti, kteří chtějí mít praxi a přivydělat si. Zároveň nový projekt není nijak fyzicky náročný, takže ho po této stránce zvládne opravdu každý.“*

**7. Při rozhodnutí o vyhledání nového člena týmu zvažujete, zda budete hledat nového člena týmu z interních nebo externích zdrojů?**

*„Vzhledem k tomu že jsme malá rodinná firma, nabíráme v tuto chvíli spíše nové členy týmu z externích zdrojů, protože nemáme kde brát ze zdrojů interních. Pokud se ale hledá vedení týmu, preferujeme si takového zaměstnance vychovat a posunovat ho interně.“*

**8. Jaké dokumenty požadujete po uchazečích?**

*„Vyžadujeme životopis, ale za nás je stejně nejdůležitější osobní rozhovor. Do budoucna budeme vyžadovat výpis z trestního rejstříku.“*

**9. Máte popis pracovního místa, co konkrétního nový člen týmu bude dělat?**

*„Částečně by se popisem pracovního místa dal nazvat inzerát, kde je vypsáno vše, co ten daný člověk bude vykonávat. Jestli se ptáte na to, zda máme někde do detailů sepsáno, co konkrétní člověk na dané pozici vykonává, tak to nemáme.“*

Obrázek 7 - Příklad inzerátu LUX Czech s.r.o. - obchodní zástupce

**O nás**

Pojďte společně s námi vybudovat síť spokojených klientů. Ve firmách se staráme o čistý vzduch, zdravou vodu, pečujeme o podlahy a zajišťujeme ekologický úklid.

- Jsme dynamicky rostoucí firma, která je na trhu již 121 let



- Díky přímému prodeji prémiových výrobků LUX naši konzultanti pomáhají vytvářet zdravé prostředí ve firmách i domácnostech
- Naše produkty zahrnují podlahové stroje, profesionální vysavače, čističky vzduchu, čističky vody a parní čističe

**Koho hledáme:**

- Pozitivně naladěné kolegy po celé ČR, kteří posílí náš B2B tým
- Řidičské oprávnění skupiny B podmínkou
- Samozřejmostí je spolehlivost, důvěryhodnost, obchodní duch, tah na branku a dobrá komunikace
- Praxe výhodou, nikoliv podmínkou

**Co Vás čeká:**

- Péče o stávající klienty a akvizice nových zakázek
- Schůzky s firemními (B2B) klienty
- Možnost vytvoření vlastní sítě kontaktů ve svěřeném kraji

Bojíte se, že nemáte vlastní databázi? To nechte na nás! Také Vám pomůžeme domluvit a zorganizovat schůzky u klientů.

Scházíme se na pravidelných online schůzkách a cca jednou za dva měsíce se potkáme v Praze, kde sdělíme důležité informace a novinky.

**Co nabízíme:**

- Flexibilní začátek/konec pracovní doby, home office
- Nadstandardní finanční ohodnocení (výše měsíční odměny nemá horní limit)
- Přátelskou, rodinnou a neformální atmosféru
- Práci v tradiční mezinárodní firmě
- Administrativní, technickou i obchodní podporu
- Zaškolení a prodejní materiály
- Slevu na firemní výrobky

Chcete se o nás dozvědět více? Navštivte naše stránky: <https://luxczech.cz/pro-firmy/>

Zdroj: LUX Czech s.r.o., 2023c

**10. Jakým způsobem vyhledáváte zaměstnance?**

*„Aktuálně využíváme pouze inzertní servery jako je Jobs.cz, Práce.cz nebo Prácezarohem.cz. Na Slovensku potom Profesia.sk. Historicky jsme si vyzkoušeli, která pozice na daném serveru funguje nejlépe.“*

**11. Na jak dlouho uveřejňujete volnou pozici ve Vašem týmu?**

*„Na jeden měsíc, v případě, že se nám nesejde dostatečný počet životopisů tak prodlužujeme, případně zatraktivňujeme inzerát pomocí dopsání místa pracovního výkonu atp. To potom záleží na konkrétním serveru, co nám dovolí – např. Jobs.cz neumožňuje během měsíce měnit nabídku, ale umožňuje měnit región.“*

**12. Na Vašich webových stránkách je také záložka Kariéra – přes to také inzerujete?**

*„Ano, to je ve spolupráci s LUX International, ale velká míra odezvy na to není. Tuším, že jednou za rok nějaká odpověď přes tento web přijde.“*

**13. Využívali jste v minulosti ještě jiné formy vyhledávání zaměstnanců?**

*„Ano, využívali jsme headhuntera na vyhledávání obchodních zástupců, ale toho již také nevyužíváme, protože nenacházel nikoho jiného než my sami přes inzerce a náklady na něj jsou mnohonásobně vyšší.“*

**14. Stává se Vám, že k Vám lidi chodí sami?**

*„Ne to ne, stává se nám ale to, že daný obchodní zástupce doporučí svého známého nebo kamaráda apod. a ten k nám poté nastoupí – z tohoto důvodu tady máme i náborový bonus.“*

**15. Kdo vám zajišťuje předvýběr uchazečů?**

*„Předvýběr uchazečů nám provádí HR pracovnice, se kterou se můžete spojit a ona Vám určitě řekne vše, co potřebujete.“*

**16. A jakým způsobem tedy probíhá poté ten samotný výběr?**

*„HR pracovnice shromáždí životopisy a udělá s uchazeči telefonický rozhovor a ty vyhovující následně pozve k Pavlovi na online pohovor. Pokud úspěšně projdou online pohovorem s Pavlem, jdou poté k Tomášovi a pokud uspějí i u něho, je s nimi následně domluveno, kdy proběhne tzv. Lux Business School.“*

**17. Tzn. že jedete komplet online recruitment?**

*„Ano, jedeme vše online.“*

**18. Opravdu probíhá online recruitment plně? Tzn. že zaměstnance vidíte, až když ho přijmete?**

*„Ano, člena týmu fyzicky vidíme až ve chvíli, kdy probíhá Lux Business School. Dříve se smlouva podepisovala již na začátku, nyní, po několika ne zcela pozitivních zkušenostech, necháváme smlouvu podepsat až třetí den Lux Business School.“*

**19. Teorie uvádí, že elektronická doba je, co se týče výběru a vyhledávání, rychlejší a levnější, ale stejně není nad osobní kontakt – souhlasíte s tímto tvrzením?**

*„My jsme úplně v pohodě s tím, udělat předvýběr a výběr online, ale nikdy nechceme posílat k zákazníkům člověka, kterého neuvidíme a nepodáme si s ním ruku.“*

**20. Co je Lux Business School?**

*„Čtyřdenní propracovaný program, který v sobě zahrnuje představení firmy LUX Czech s.r.o., její vize, mise atp. Produktovou přednášku (teorie i praxe), přednášku o interních*

*systemech, Task management či Role play. Lux Business School jsou jediné dny, kdy musí být člověk fyzicky přítomen u nás v Praze. Poté pokračuje adaptační program dál. Samozřejmě se dost často stane, že člověk po LBS zjistí, že na tuto pozici není vhodný a smlouvu nepodepíše. Tomu se snažíme předcházet tím, že si vzájemnou spolupráci verbálně odsouhlasíme např. dva týdny před LBS – tzn. že ty lidi mají dostatek času na to, aby vycestovali s jedním z našich obchodních zástupců a na LBS šli už s tím, že s námi stoprocentně chtějí spolupracovat.“*

**21. Stává se Vám, že v rámci LBS poznáte, že vybraný člověk není ten nejvhodnější kandidát?**

*„Ne, to už vyselektujeme v rámci pohovorů. Jsme velice otevření a na rovinu se ptáme na otázky typu – 25 kilogramů jeden stroj, co mi na to řeknete atd. Tohle samozřejmě platí ve stávajícím produktovém portfoliu – v našem novém projektu toto zcela odpadne.“*

**22. Co podepisuje za dokumenty člověk, který se stává členem Vašeho týmu?**

*„Podepisuje smlouvu, osobní dotazník a etický kodex společnosti. Pokud bude nutné, jsme toto všechno schopni převést do elektronické podoby.“*

Obrázek 8 - Etický kodex společnosti LUX Czech s.r.o.





## Etický kodex

Lux Czech (dále jen Lux) a jeho obchodní partneři prodávají produkty nejvyšších kvalitativních standardů, které splňují všechny cíle a závazky písemně stanovené společností.

**Naše hlavní zásady jsou:**

- Zájmy zákazníka klademe vždy na první místo
- Plníme naše sliby
- Vážíme si kolegů a spolupracovníků
- Přinášíme to nejlepší řešení
- Nasloucháme a pečujeme
- Milujeme to, co děláme

Lux ctí právo zákazníka získat všechny požadované informace, aby učinil uvědomělé rozhodnutí, a také ručí za to, že každá prezentace produktů bude názorná a úplná v souladu s pokyny pro školení zaměstnanců společnosti Lux. Obchodní partneři Lux přinášejí pozitivní a plnohodnotnou zákaznickou zkušenost všem klientům.

**Obchodní partner Lux musí podat zákazníkům následující informace:**

- jeho plné jméno prokázáním vizitky
- název a adresu společnosti
- úplné informace o povaze zadané objednávky (informace o produktu a jeho dodací lhůtě)
- podmínky platby zahrnující všechny náklady i další případné výdaje
- možnost kdykoli objednávku zrušit a způsoby využití tohoto práva
- informace o záručních právech nabízených společností Lux a jeho obchodní partneři ctí zákaznickova práva zrušit objednávku v souladu s místní legislativou

Pokud zákazník požádá obchodního partnera nebo přímo společnost telefonicky o záměru odstoupit od uzavřené kupní smlouvy, je nutné okamžitě informovat vedení firmy.

Zákazník zároveň musí být uvědomen o povinnosti potvrdit písemně svůj záměr odstoupit od kupní smlouvy.

Lux i jeho obchodní partneři si jsou vědomi práva na zdravý domov, které je vlastní zákazníkovi jakékoliv věkové kategorie, pohlaví i etnické příslušnosti.

Lux i jeho obchodní partneři jednají se všemi zákazníky férově, čestně a důstojně a ctí jejich soukromí. Obchodní partneři Luxu nesmí zneužívat důvěru jednotlivých spotřebitelů, musí respektovat jejich malé nebo žádné povědomí o obchodní praxi a nesmí zneužívat zákazníkův věk, nemoc, duševní nebo fyzickou slabost, důvěřivost, neporozumění nebo nedostatečnou znalost jazyka k tomu, aby uzavřeli obchodní kontrakt. To zahrnuje delší nebo více flexibilní podmínky k odstoupení od smlouvy pro seniory a respektování okolností, které zabraňují zákazníkovi zakoupit od společnosti produkt.

Lux a jeho obchodní partneři musí zabránit tomu, aby osobní zájmy jejich pracovníků byly v rozporu se zájmy společnosti, zákazníků nebo přidružených členů.

Obchodní partner Lux nepoužije kontakty získané společností pro potřeby vlastního podnikání nebo pro soukromé účely. Obchodní partneři by se měli vyhýbat uzavírání intimních nebo neprofesionálních vztahů se zákazníky a v žádném případě nesmí vůči zákazníkům používat hrubého chování nebo jakéhokoliv nátlaku.

Obchodní partneři Lux nesmí diskriminovat zákazníky na základě původu, národnosti, náboženského vyznání, rasy, pohlaví, sexuální orientace a nesmí se dopouštět slovního nebo fyzického obtěžování na základě některého z výše uvedených důvodů. Pokud je Lux obchodní partner účastníkem nebo svědkem incidentu neetického jednání nebo chování, je povinen okamžitě toto chování nahlásit svému nadřízenému.

**Firemní kultura**

Lux a jeho obchodní partneři zlepšují kvalitu života čím dál většího počtu lidí na světě díky inovativním řešením pro čistší vzduch, vodu a lepší vnitřní prostředí. Naše společnost se těší dobré pověsti, která vychází ze silného důrazu na integritu, respekt a důvěryhodnost. Tento etický kodex shrnuje principy, podle nichž se Lux a jeho obchodní partneři řídí ve svém každodenním obchodním počínání, v interakci se stávajícími nebo novými zákazníky a rovněž v interakci s širší veřejností a se zaměstnanci společnosti.


**Potvrzení**

Přečetl(a) jsem si tento etický kodex společnosti Lux, porozuměl(a) mu a souhlasím s jeho dodržováním. Budu se řídit zásadami uvedenými v tomto kodexu. Jsem srozuměn(a) s tím, že porušení etického kodexu může mít závažné důsledky a může vést k disciplinárnímu řízení a případnému přerušení nebo ukončení spolupráce.

.....  
 Jméno a příjmení

.....  
 Datum a místo

.....  
 Podpis



Zdroj: LUX Czech s.r.o., 2023b.

### 23. Jaké máte typy smluv?

*„Nový člen týmu si může vybrat mezi dvěma typy smluv – jeden typ smlouvy je s fixní částkou a druhý typ je bez fixní částky, kde získávají procenta ze zisku. V případě smlouvy bez fixu není nic omezeno, ale zároveň tam není žádný jistý fix. Takto lze pracovat i na zkrácený úvazek.“*

### 24. Jakou máte úspěšnost výběru členů týmu?

*„Cca 10 % z vybraných uchazečů s námi zůstane.“*

## **25. Máte nějaký adaptační plán?**

*„Adaptační plán jako takový popsany nemáme, ale proces adaptace máme.“*

## **26. A jaký je proces adaptace?**

*„Poté, co se dohodneme že je spolupráce pro ně i pro nás zajímavá je po podpisu pracovní smlouvy čeká tzv. měsíční onboarding proces. Začíná to již zmíněnou Lux Business School. Poté následují v terénu dny s Tomášem a prodejci uskutečňují první prodeje. V průběhu toho všeho mají různé workshopy na interní systémy a také každé pondělí Call-party, kde nové členy týmu učíme, jak volat znovu klientům atp.“*

## **27. Máte ještě další adaptační nástroje?**

*„Noví členové týmu mají neustále k dispozici tři lidi z různých odvětví, Dále pro ně máme prezentace a produktové manuály, pro servisní techniky detailnější manuály produktů, popis, jak by měla vypadat pravidelná návštěva u zákazníka a co by mělo být výsledkem této návštěvy. Dále mají celou dobu k dispozici náš centrální informační systém – tam naleznou vše zmíněné online.“*

## **28. Nabízíte členům týmu něco navíc?**

*„Pokud přijde někdo z členů týmu do našich pražských prostor, může si s sebou vzít děti či domácího mazlíčka. Je to práce, která se jim částečně přizpůsobí. Na svých členech týmu nevyděláváme, takže si veškeré naše produkty mohou zakoupit dle cen, které vidí v softwaru. Obchodní zástupci mají samozřejmě kompenzaci za benzín a za používání vlastního auta na základě knihy jízd. Firemní automobil budou mít v budoucnu rovněž k dispozici – tím, jak budeme každému obchodnímu zástupci poskytovat vlastní firemní vybavení.“*

### **4.2.2 Polostrukturovaný rozhovor s HR pracovníci společnosti LUX Czech s.r.o.**

Druhá podkapitola obsahuje přepis polostrukturovaného rozhovoru, který proběhl s bývalou HR pracovnící firmy LUX Czech s.r.o. – slečnou Dominikou. Hlavní pracovní náplní slečny Dominiky byl však marketing a HR vykonávala pouze na částečný úvazek. V současné chvíli hledá společnost kandidáta nebo kandidátku na pozici HR pracovnice – ve chvíli, kdy se rozhovor uskutečnil, začínala se společností spolupracovat nová HR pracovnice Katka – ta již pro společnost nepracuje (01/2023).

- 1. Na základě rozhovoru s jednateli společnosti jsem se dozvěděla, že máte předdefinované inzeráty na jednotlivé typy pracovních pozic a tyto inzeráty zveřejňujete na serverech jako je Jobs.cz, Prace.cz a případně na svých**

**interních stránkách – napadá Vás ještě nějaké místo, kde zveřejňujete svoje inzeráty?**

*„Inzerujeme všude tam, kde jste zmínila. Máme profily na Jobs.cz, Prace.cz a Pracezahorem.cz, na Slovensku potom Profesia.sk. Nejvíc jsme využívali inzerování na Jobs.cz a Prace.cz. Pracezahorem.cz se zkoušela používat, když jsme před nedávnem hledali telefonní operátorku. Potom také inzerujeme na Jenprace.cz – tam hodně inzerují banky a velké instituce a za mě je to ideální pro takové ty střední nebo nižší střední pozice. Co se týče inzerce na interních stránkách, tam bych to za inzerci úplně nepovažovala – vycházím z počtu návštěvnosti na Google Analytics.“*

**2. V souvislosti s Vaší odpovědí mě tedy napadá otázka – je sekce Kariéra na stránkách LUX Czech s.r.o. propojena se sekci Kariéra na LUX International?**

*„Ne, to není. Je tam odkaz, který Vás nasměruje přímo na Jobs.cz. Na LUX International nikoliv, ale je to dobrá možnost, jak případně vyhledávání zaměstnanců zefektivnit.“*

**3. Napadá Vás, co se týče inzerce, ještě něco dalšího?**

*„V souvislosti s tímto tématem mě ještě napadá, že LUX International má na svých webových stránkách sekci Kariéra, kde si zájemci o práci ze všech zemí světa, vyplní formulář, který je v anglickém jazyce. Nejčastěji ho vyplňují obchodní zástupci. Zájemci tam o sobě uvedou odkud jsou, jak jej může LUX kontaktovat atp. Vyplněný formulář poté přijde do marketingového oddělení LUX International. To ho pak následně rozesílá HR pracovníkům do různých zemí. Musím ale přiznat, že za dobu, co jsem působila v LUX Czech s.r.o. se nikoho přes tento formulář nalézt nepodařilo. Vliv na to může mít i to, že když si potenciální zájemce na stránkách LUX International zvolí zemi odkud je, a to se logicky z 99 % děje, tak v případě České republiky ho to navede na stránky LUX Czech, kde už takový formulář k vyplnění nenajde.“*

**4. Jaké všechny pozice hledáte?**

*„Za tu dobu, co jsem HR pozici vykonávala já, to byli hlavně servisní technici, telefonní operátorky, a to ať pro firemní klienty či jako podpora servisním technikům v komunikaci s domácnostmi. V největší míře se však stále hledali obchodní zástupci, kde jsme se snažili vždy malinko změnit název pozice, abychom neinzerovali stále ty stejné inzeráty, se stejnými názvy, pořád dokola.“*

**5. Zkoušeli jste například inzerovat na sociálních sítích, úřadech práce, spolupracovat s vysokými školami či navštívit pracovní veletrhy? Nebo opravdu využíváte pouze inzertní servery?**

*„Jednou jsme hledali telefonní operátorku pro Pardubický kraj a tam jsme zkoušeli inzerovat přes Úřad práce. Je to cca 1,5 – 2 roky zpátky, ale bohužel jsme nedostali žádnou odpověď. Tudiž inzerce tímto způsobem byla neúspěšná. Co se týče např. pracovních veletrhů, tak tam si myslím, že jsme na to příliš malá firma a co se týče spolupráce s vysokými školami, tak o ní se může přemýšlet v případě nového projektu – do teď byl vždy požadavek, že je potřeba někdo alespoň s minimálními zkušenostmi.“*

**6. V rámci rozhovoru s Pavlem a Tomášem jsem se dozvěděla, že proces výběru až do fáze prvotního zaškolení probíhá víceméně online – je to pravda?**

*„No, přiznám se, že se to za ty roky docela dost vystřídalo a velký vliv na to měla samozřejmě pandemie Koronaviru. Vzhledem k tomu, že zájemci hledají práci na online serverech, tak se dá říci, že prvotní kontakt se společnostmi probíhá online. Poté je to člověk od člověka. Já jim vždy nabízela první 30 minutové kolo online a další kolo ve formě osobního setkání. Nicméně například obchodní zástupce cca ve vzdálenosti Praha-Plzeň Vám řekne, že raději přijede osobně na obě kola. Naopak na Slovensku celý výběr probíhal online a telefonní operátorky jsou všechny z Prahy, takže tam vše probíhalo zase osobně. Je to fakt člověk od člověka, pozice od pozice.“*

**7. Proces výběru zaměstnanců funguje tedy tak, že Pavel s Tomášem definují potřebu obsadit pracovní místo novým pracovníkem, dají Vám to vědět a vy v tu chvíli zveřejňujete inzerát? Jak dlouho necháváte inzerát na inzertních serverech?**

*„Ano, je to tak. Inzerát je zveřejněný vždy na 1 měsíc. To jsem nikdy nezkracovala, vždy jsem to nechávala doběhnout.“*

**8. Jaké dokumenty požadujete po kandidátech, kteří se ucházejí o to, být členem Vašeho týmu?**

*„Vždy jsem chtěla životopis a potom se to dost proměňovalo v čase.“*

**9. Co dalšího jste po uchazečích požadovali?**

*„Vyjma životopisu ještě 3-4 roky zkušeností, řidičský průkaz sk. B, středoškolské vzdělání a u servisních techniků ještě vyhláška 50.“*



**10. Předvýběr uchazečů jste tedy uskutečňovala vy? Myslím tím, že jste uchazeče neporovnávala mezi sebou, ale hodnotila jste podle předem stanovených kritérií? Jak to probíhalo?**

*„Ano, to jsem dělala já. Probíhalo to různě. Například při náboru na Slovensko se nám přihlásilo spoustu kvalitních kandidátů z velkých společností, s relevantními zkušenostmi a s pěknými životopisy. Ty jsem pak hned zvala na první kolo výběrového pohovoru. Pak byly ale pozice, kde životopis nebyl dostačující a s těmi jsem si vždy volala. Nejčastěji jsem se ptala na nějakou motivaci pro získání vypsané pracovní pozice, u žen například i na nějakou životní situaci – diskutovala jsem s nimi hodně, zda budou schopné tahat ten těžký stroj na úklid, zda vědí, že budou hodně v terénu a nebudou sedět v kanceláři. To samé, pokud se o pozici ucházel kandidát ze starší generace – opět z mé strany proběhl telefonní rozhovor o tom, zda zvládne tahat těžké stroje 3 – 4x denně tam a zpátky. V případě telefonních operátorek jsme zkoušeli i pohovor ve více lidech, ale také jsme s nimi například měli individuální pohovory jedno celé odpoledne.“*

**11. Jaká jsou tedy kritéria pro předvýběr? Dají se tato kritéria zařadit do nezbytná / velmi žádoucí / žádoucí?**

*„Mezi nezbytná kritéria lze určitě zařadit řidičský průkaz skupiny B a u servisních techniků platná vyhláška 50. Mezi velmi žádoucí kritéria poté praxe 3-4 roky, komunikační schopnosti a určitě práce na počítači. Mnoho uchazečů má sice v životopisu napsáno, že ovládá Microsoft Office, ale realita je úplně jiná. Mezi žádoucí kritéria lze zařadit například to středoškolské vzdělání.“*

**12. Sestavujete seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám?**

*„Ne, to jsem nikdy nedělala. Vždy jsem jednotlivé kandidáty posílala Pavlovi nebo Tomášovi postupně. Je ale pravda, že se mi kolikrát stalo, že bylo zájemců tolik, že se nábor stopnul a za mě tam pár kvalitních uchazečů ještě bylo, a to mi přišla škoda. Bohužel ze zákona není možné, abychom si ty životopisy nechali a poté těm lidem zkoušeli volat, zda stále hledají práci.“*

**13. Kdo informuje uchazeče o konečném rozhodnutí výběrového řízení?**

*„Pokud je to tak, že uchazeč neprojde kritérii, které máme stanovené, a tudíž je ani nepozvu k výběrovému pohovoru, informuji uchazeče já. Pokud je už ale pozvu na výběrový pohovor k Tomášovi nebo Pavlovi, je tento úkol již zcela na nich. Beru to tak, že si potom spolu řeknou ne, nejdeme dál anebo že to naopak dotáhnou až k podpisu smlouvy.“*

### 4.3 Dotazníkové šetření generace Z

V rámci diplomové práce bylo taktéž uskutečněno dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na generaci Z. Dotazník byl sestavován a rozeslán až po rozhovorech ve společnosti LUX Czech s.r.o. Důvodem proto bylo cílit otázky v dotazníku přímo na společnost LUX Czech s.r.o. a to tak, aby výsledky dotazníkového šetření a této diplomové práce, pomohly společnosti lépe uchopit vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců generace Z pro jejich nový projekt. Postup, jakým byl dotazník zpracován a rozeslán je možné nalézt v kapitole 2.2. Metodika. Kompletní dotazník je možné nalézt jako *Příloha 1 - Dotazníkové šetření* této diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že se dotazník zaměřoval primárně na generaci Z, byla jako první položena otázka identifikační, která se zaměřovala na datum narození respondenta. Bylo totiž zcela zbytečné, aby respondenti, kteří nespádají do generace Z, odpovídali na všechny položené otázky a tím zkreslovali výsledky dotazníkového šetření.

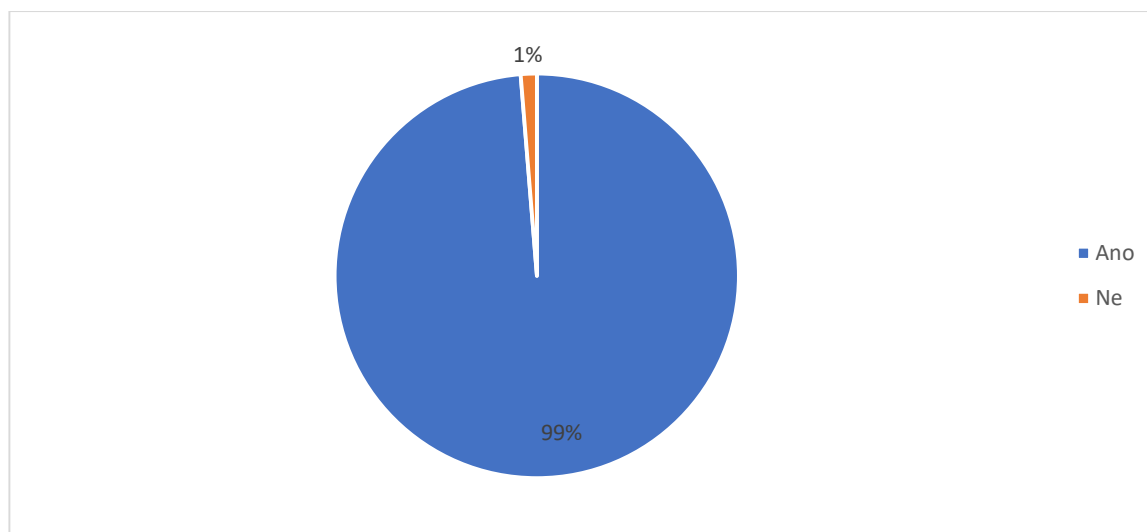
Celkem dotazník navštívilo 281 lidí a z toho celkem 235 vyplňování dotazníku dokončilo. Dotazník byl z tohoto pohledu tedy úspěšný na 83,6 %.

Jako první budou vyhodnoceny otázky identifikační, a to z toho důvodu, že v některých otázkách zaměřených na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců, budeme zkoumat, zda mezi nimi existuje vztah.

#### 4.3.1 Výsledky dotazníkového šetření – identifikační otázky

##### Otázka č. 1: Narodil/a jsem se 01.01.1995 a dále?

Graf 4 - Respondenti narozeni po roce 1995



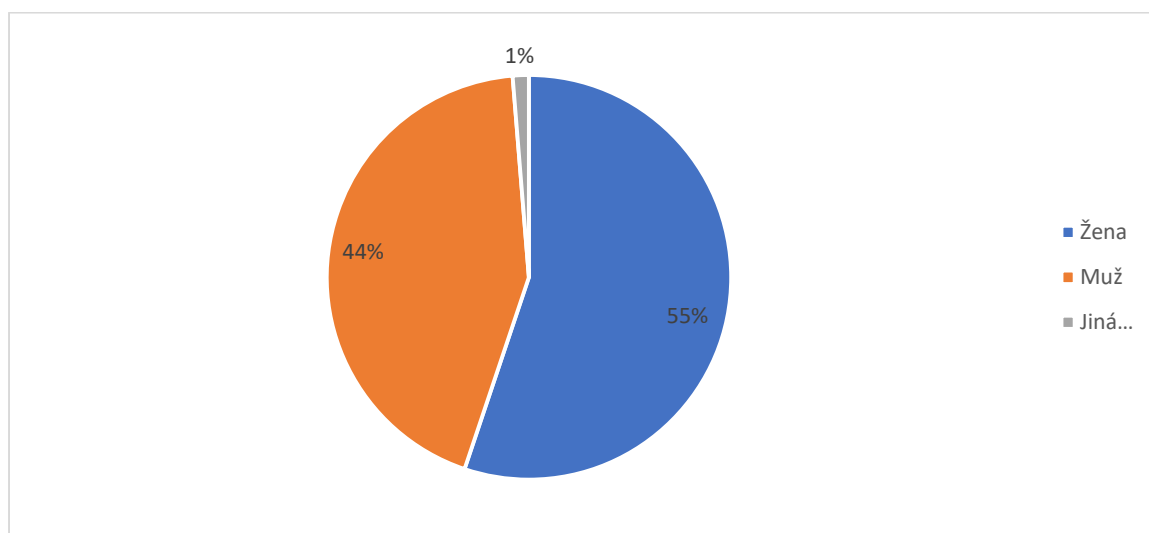
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Jak je možné vidět z grafu č. 4, celkem 98,7 % respondentů, kteří dotazníkové šetření obdrželi, se řadí do generace Z. Přesto tu bylo 1,3 %, konkrétně 3 respondenti, kteří v případě, že by tato identifikační otázka nebyla položena na začátku dotazníkového šetření, vyplňovali dotazník zcela zbytečně, protože by jejich odpovědi nemohly být zohledněny.

#### **Otázka č. 24: Jsem:**

Z grafu č. 5 vyplývá, že 55 % respondentů, tj. 128 respondentů dotazníkového šetření byly ženy. Dále pak skoro 44 % respondentů, tj. 101 respondentů byli muži. Do kategorie Jiná se dají zařadit respondenti, kteří se neztotožňují ani s jedním pohlavím. Tyto odpovědi se objevily celkem 3, tj. více než 1 %.

*Graf 5 - Pohlaví respondentů dotazníkového šetření*

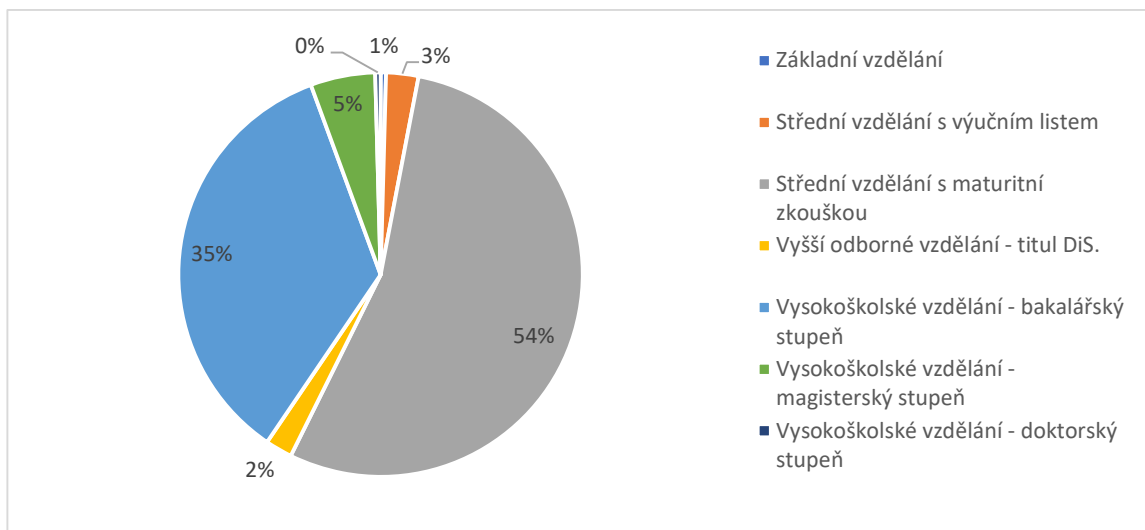


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### **Otázka č. 25: Nejvyšší dosažený stupeň vzdělání:**

Dle grafu č. 6 lze vidět, že nejvíce respondentů má střední vzdělání ukončené maturitní zkouškou – celkem 54 %, tj. 126 respondentů. Druhým nejvíce zastoupeným vzděláním je vzdělání vysokoškolské – bakalářský stupeň studia. To činí skoro 35 % tedy 81 respondentů. Dále pak 5 % má vzdělání vysokoškolské – magisterský stupeň studia, 3 % vzdělání střední zakončené výučním listem a 2 % vzdělání vyšší odborné zakončené titulem DiS. V rámci dotazníkového šetření se objevil také jeden respondent, který má nejvyšší dosažené základní vzdělání a jeden, který má doktorský titul.

*Graf 6 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníkového šetření*

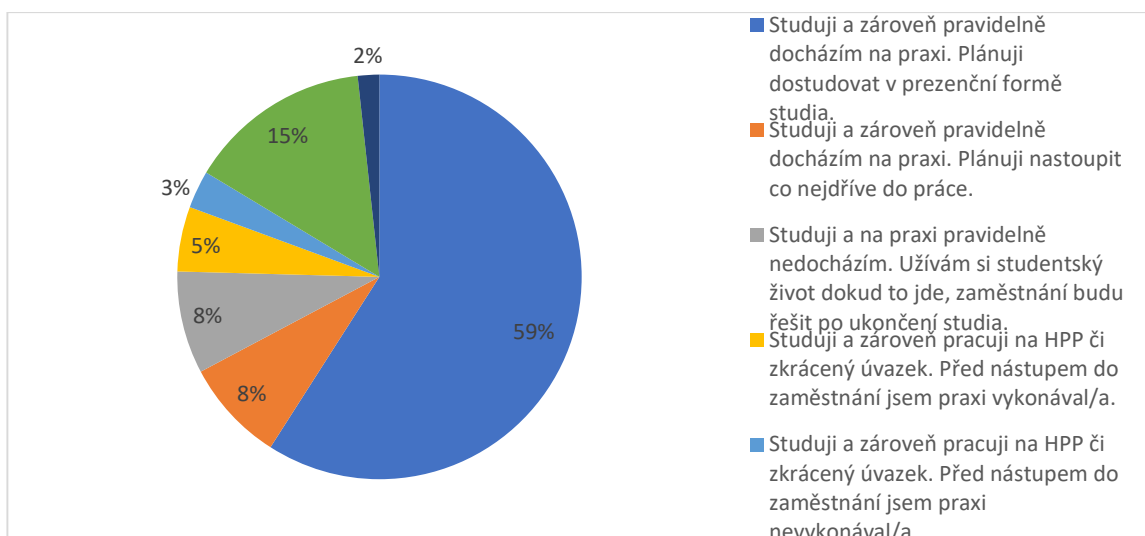


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### 4.3.2 Výsledky dotazníkového šetření – otázky zaměřující se na vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců

##### Otázka č. 2: Co mě nejvíce vystihuje?

Graf 7 - Zařazení respondenta na trhu práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

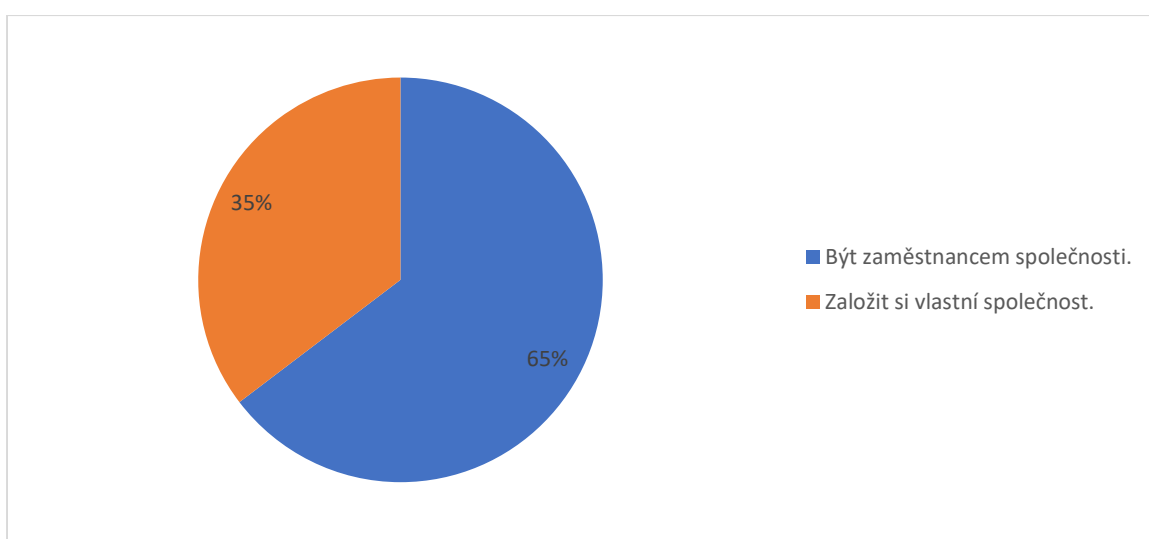
Jak je možné vidět z grafu č. 7, více než 59 % respondentů, což představuje 137 osob, stále ještě studuje, dochází pravidelně na praxi a plánuje dostudovat v prezenční formě studia. Druhou nejpočetnější skupinou jsou již pracující, kteří během svého studia praxi vykonávali – to se týká skoro 15 % respondentů, což představuje 34 osob. Celkem 8 % respondentů studuje a praxi ani zaměstnání prozatím neřeší. Stejně procento respondentů také studuje, dochází na praxi a má v plánu co nejdříve nastoupit do zaměstnání. Poté je tu

možné nalézt respondenty, kteří studují, zároveň pracují na HPP a praxi dříve vykonávali – to je celkem 5 %. Dále pak 3 % respondentů, kteří studují, pracují na HPP a praxi předtím nevykonávali. A poslední, nejméně početná skupina respondentů jsou ti, kteří pracují, ale v době svého studia žádnou praxi nevykonávali – to se týká 2 % respondentů.

### Otázka č. 3: Mým cílem je:

Ve grafu č. 8 lze vidět, že cílem více respondentů je do budoucna být zaměstnancem společnosti. Tuto odpověď uvedlo celkem 65 % respondentů, tj. 150 osob. Zbýlých 35 % uvedlo, že chce založit vlastní společnost.

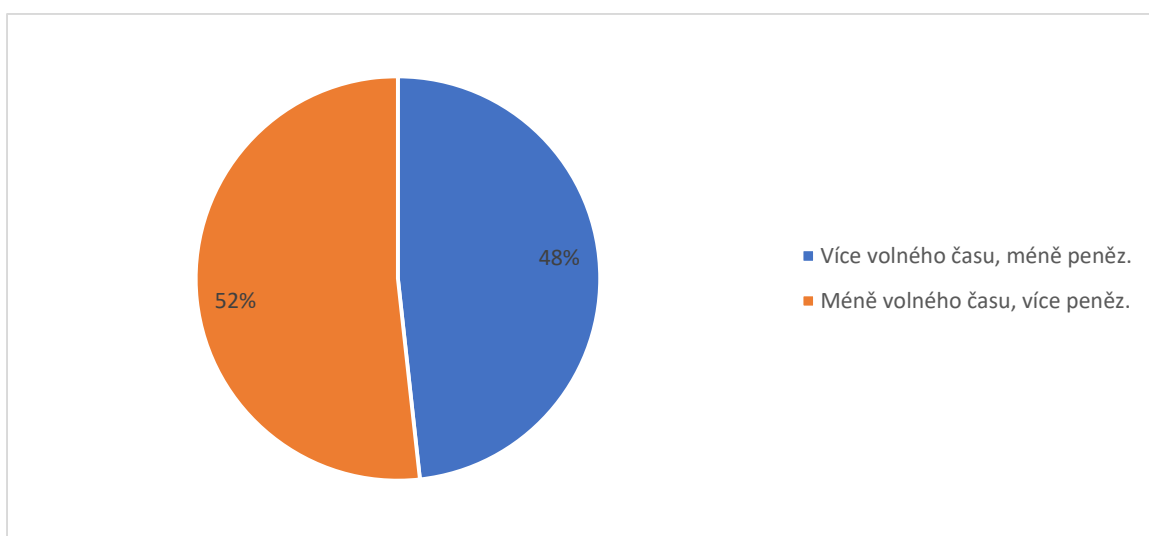
Graf 8 - Cíl generace Z v pracovním prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Otázka č. 4: Budu mít raději:

Graf 9 - Preference respondentů peníze vs čas



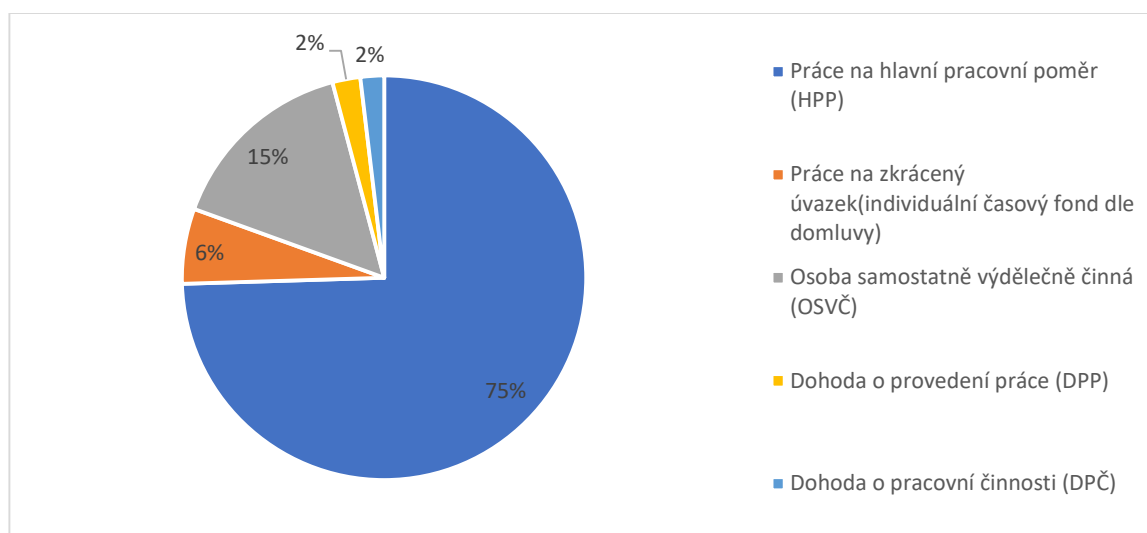
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Graf č. 9 ukazuje, že 52 % lidí bude mít raději méně volného času a více peněz. Přesně naopak to má 48 %. V obecnosti lze říci, že polovina generace Z bude mít raději více volného času a méně peněz a druhá polovina zase méně volného času a více peněz.

#### **Otázka č. 5: Jaký pracovně právní vztah preferuji / domnívám se, že budu preferovat ihned po ukončení studia?**

Jak lze vidět na grafu č. 10, 75 % respondentů preferuje, či se domnívá že bude preferovat, ihned po ukončení studia práci na hlavní pracovní poměr. Celkem takto odpovědělo 199 osob. Druhou největší skupinou je práce jako osoba samostatně výdělečně činná – tu preferují, či se domnívají, že budou preferovat, 15 % respondentů neboli 41 osob. Pouze 6 % respondentů preferuje nebo bude preferovat práci na zkrácený úvazek a zbylá 2 + 2 % poté dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti.

*Graf 10 - Preferovaný pracovně právní vztah respondentů*

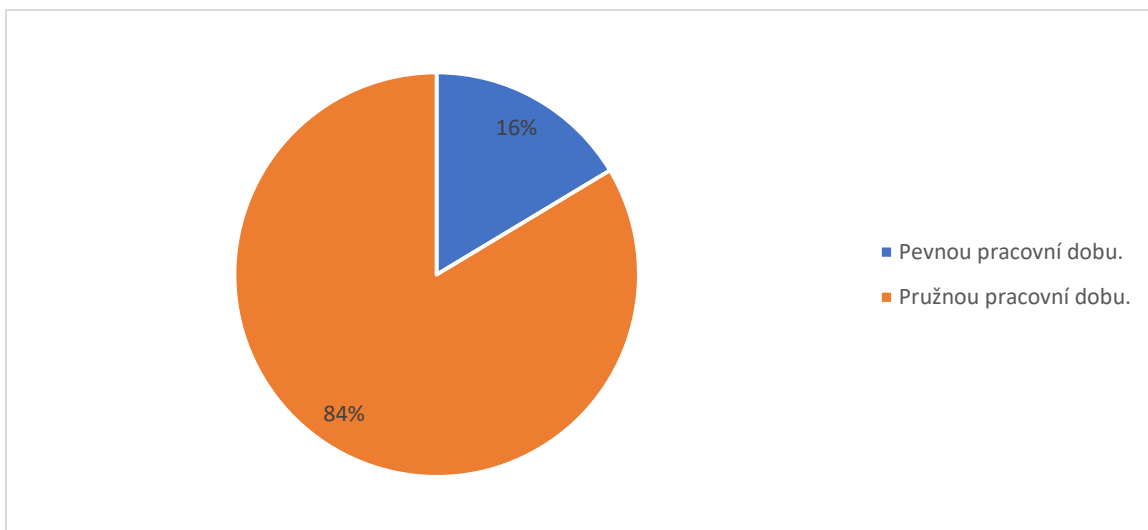


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

#### **Otázka č. 6: Preferuji / budu preferovat:**

Jak ukazuje graf č. 11, pevnou pracovní dobu preferuje anebo bude preferovat pouze 16 % dotazovaných. Zbylých 84 %, což je 193 dotazovaných, preferuje či bude preferovat jednoznačně pružnou pracovní dobu.

*Graf 11 - Preference respondentů ve formě pracovní doby*

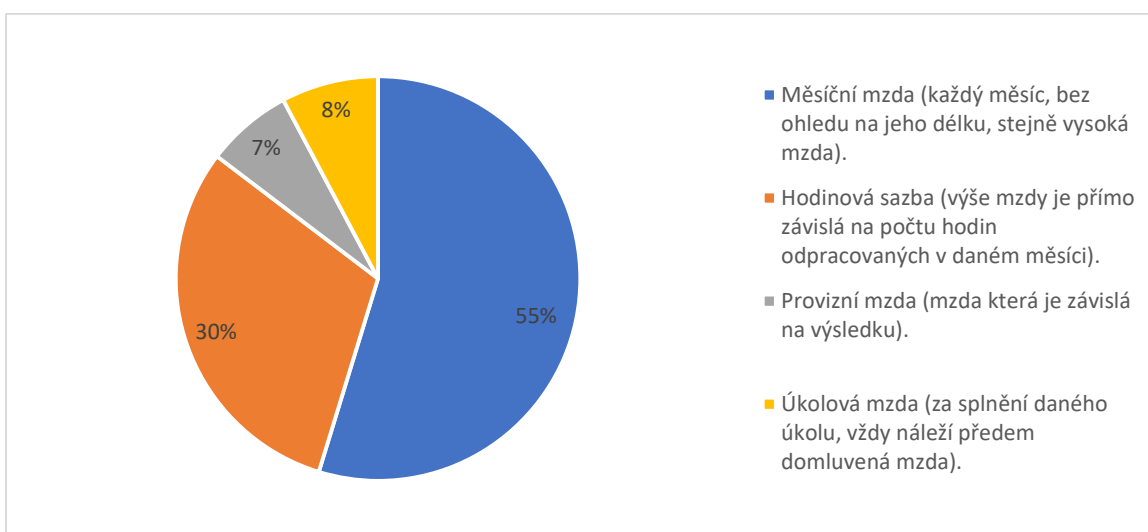


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 7: Jaký typ mzdy preferuji / domnívám se, že budu preferovat po ukončení studia?**

Jak lze vidět ve grafu č. 12, z dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že většina dotazovaných preferuje či se domnívá, že bude preferovat měsíční mzdu. Celkem takto odpovědělo 127 lidí. Celkem 30 % preferuje, či se domnívá, že bude preferovat, hodinovou sazbu. Úkolovou mzdu potom preferuje nebo bude preferovat 8 % dotazovaných a nejméně poté bude preferovat provizní mzdu – tj. celkem 7 %.

*Graf 12 - Preferovaný typ mzdy u respondentů*

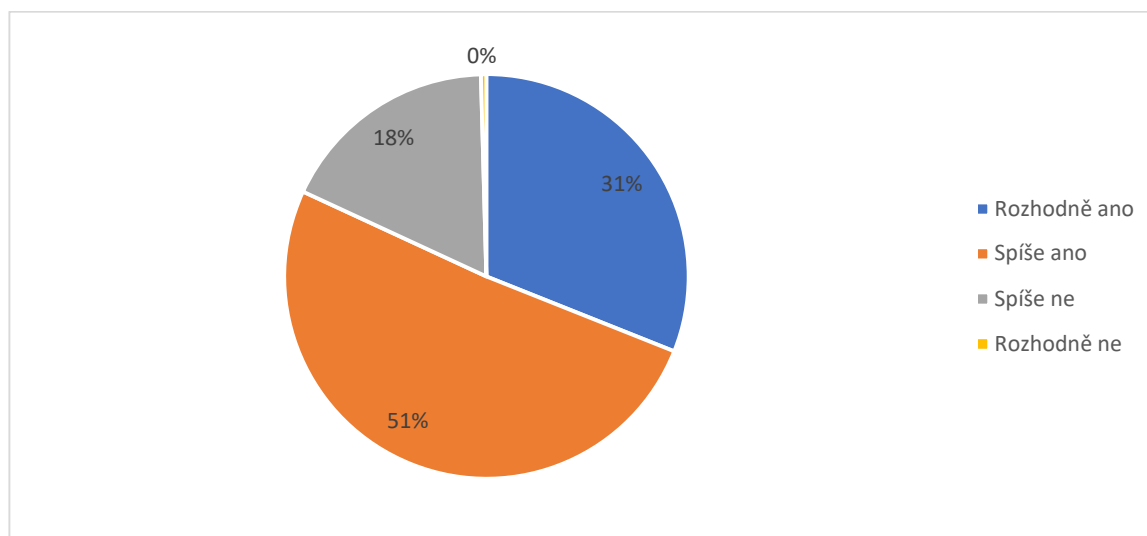


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Otázka č. 8: Zajímám se o ekologii a životní prostředí?

Jak lze vidět z grafu č. 13, o ekologii a životní prostředí se spíše zajímá více než polovina dotazovaných, konkrétně 51 %, tj. 118 osob. Rozhodně se o ekologii a životní prostředí zajímá 31 % respondentů a spíše se o ekologii nezajímá 18 % respondentů. Pouze 1 respondent což je 0,4 % se o ekologii nezajímá vůbec. Obecně lze tedy říci, že se generace Z zajímá o ekologii a životní prostředí.

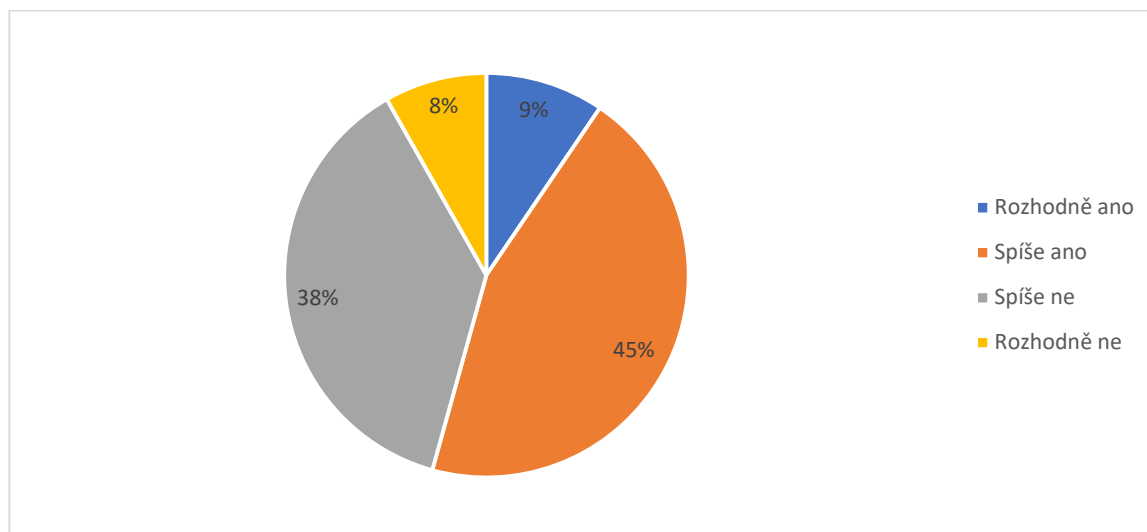
Graf 13 - Zájem respondentů o životní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Otázka č. 9: Při rozhodování o tom, jakou pracovní pozici přijmu mě ovlivní, zda se firma chová taktéž ekologicky a šetrně k životnímu prostředí.

Graf 14 - Rozhodnutí respondenta na základě chování firmy ve vztahu k životnímu prostředí



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

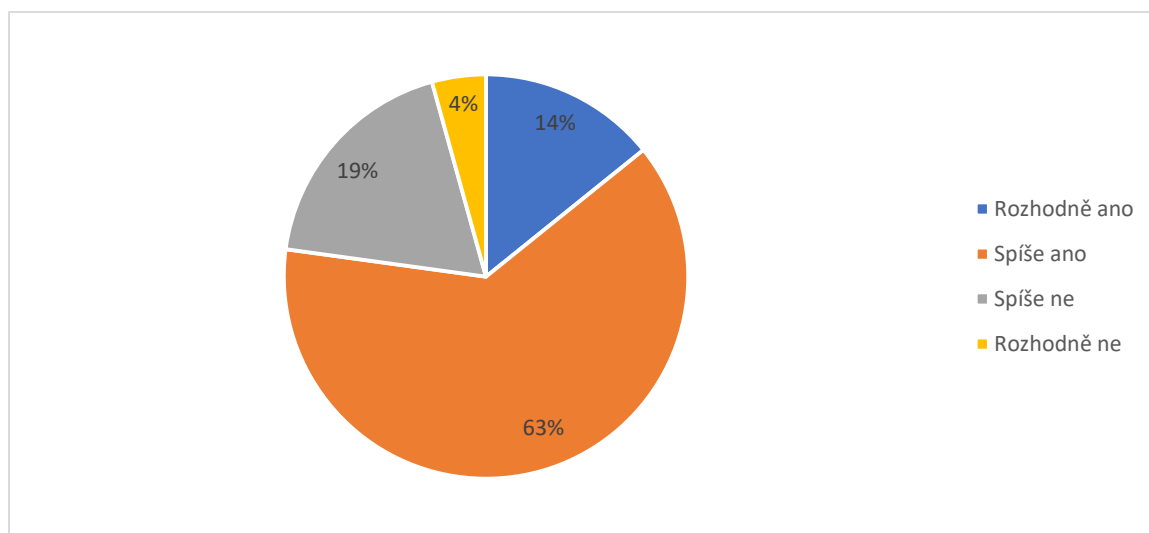


Z grafu č. 14 lze vyčíst, že 45 % dotazovaných při rozhodování, jakou pracovní pozici přijmou, spíše ovlivní to, zda se firma chová ekologicky a šetrně k životnímu prostředí. Dále pak 38 % respondentů to spíše neovlivní a 9 % to naopak ovlivní. Rozhodně to neovlivní celých 8 % respondentů.

**Otázka č. 10: Při rozhodování o tom, jakou pozici přijmu, mě ovlivní, zda firma prodává / poskytuje služby, které mají pozitivní dopad na svět kolem nás.**

Z grafu č. 15 lze vyčíst, že 63 % respondentů, což je 146 osob odpovědělo, že je spíše, při rozhodování o tom, zda pracovní pozici přijmou, ovlivní firma, která prodává nebo poskytuje služby s pozitivním dopadem na svět kolem nás. Celkem 19 %, tj. 43 osob to spíše neovlivní. Rozhodně to ovlivní více jak 14 % dotazovaných, což je 33 osob a 10 osob neboli 4,3 % osob to rozhodně neovlivní.

*Graf 15 - Rozhodnutí respondenta na základě pozitivního dopadu poskytovaných služeb*

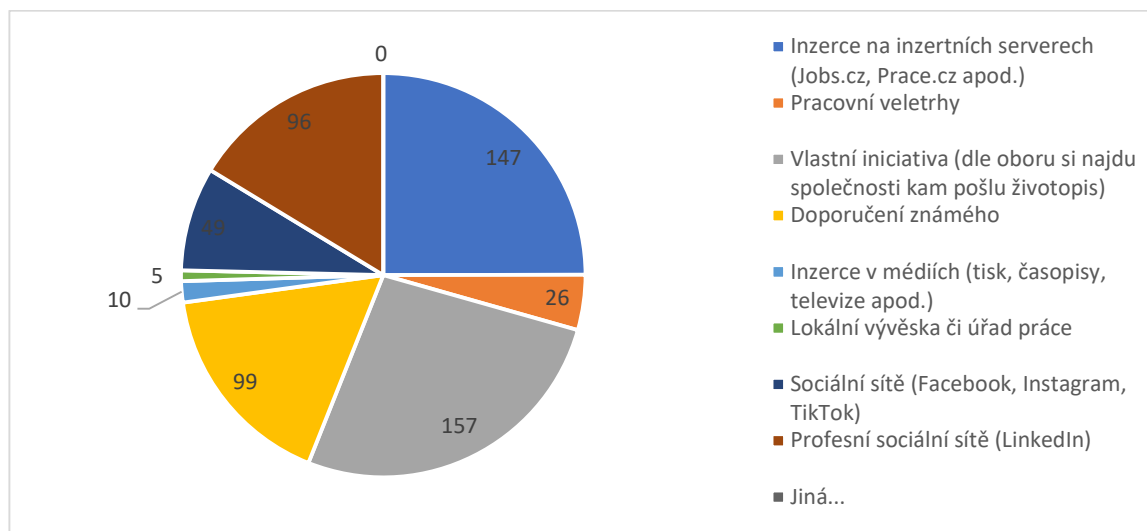


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 11: Práci budu hledat nejčastěji na:**

V rámci otázky č. 16 bylo respondentům umožněno vybírat více než jednu odpověď. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce respondentů, a to konkrétně 157, si bude hledat práci cestou vlastní iniciativy, což znamená, že budou aktivně oslovovat pro ně atraktivní společnosti. Dále pak 147 dotazovaných zavítá na inzertní servery jako je Jobs.cz, Práce.cz apod. a třetí nejčastější možností hledání práce je na doporučení známého. Těsně za doporučením jsou profesní sociální sítě. Zde odpovědělo, že si bude hledat práci, celých 96 respondentů a sociální sítě jako Facebook, Instagram nebo TikTok využije 49 respondentů. S nejméně odpověďmi poté skončila možnost hledat práci na pracovních veletrzích, lokálních vývěškách nebo v médiích, časopisech apod.

Graf 16 – Zdroje pro vyhledávání práce

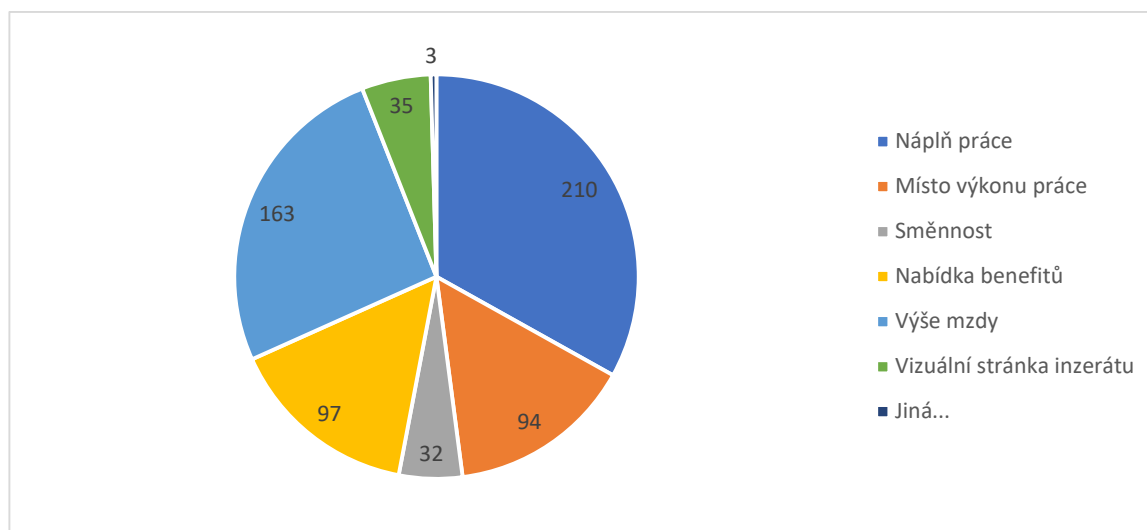


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 12: Na inzerátu mě nejvíce zaujme, a proto na něj odpovím:**

V rámci otázky č. 17 mohli respondenti volit jednu anebo více odpovědí. Na základě došlých odpovědí, které jsou zpracovány do grafu č. 15, tedy vyplynulo, že skoro všechny respondenty zaujme na inzerátu, a proto na něj odpoví, náplň práce. Tuto odpověď zaškrtnlo 210 dotazovaných. Další informací, která zaujme celkem 163 respondentů, je výše mzdy a jako třetí nejčastější informací je nabídka benefitů. Ta zaujme celkem 97 dotazovaných. Hned za benefity je místo výkonu práce, kvůli kterému na inzerát odpoví celkem 94 respondentů. Na posledních třech příčkách je poté směnnost a vizuální stránka inzerátu. Tři respondenti také odpověděli, že je na inzerátu zaujme ještě něco jiného, kromě předem definovaných možností.

Graf 17 - Co zaujme respondenty na inzerátu

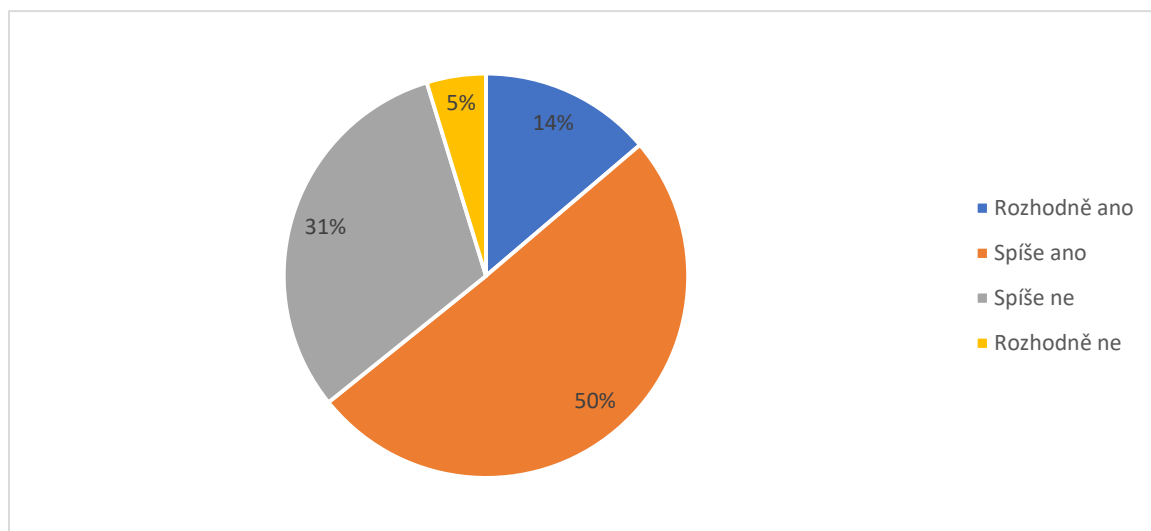


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 13: Při rozhodování o tom, zda odpovím na inzerát, mě ovlivní aktivita společnosti na vlastních webových stránkách a sociálních sítích.**

Z výsledků dotazníkového šetření, které jsou zpracovány do grafu č. 18, vyplynulo, že 50 % respondentů spíše ovlivní při rozhodování vzhled a aktivita na webových stránkách a sociálních sítích. Naopak 31 % respondentů spíše tato aktivita neovlivní. Z celého souboru dotazovaných to celkem 14 % rozhodně ovlivní a 5 % to naopak rozhodně neovlivní. Celkově se tedy dá říci, že 64 %, tedy 149 osob z generace Z, rozhodně anebo spíše ovlivní to, jak moc je firma aktivní na vlastních webových stránkách či sociálních sítích.

*Graf 18 - Ovlivní aktivita na sociálních sítích respondenty při rozhodování, zda odpoví na inzerát?*

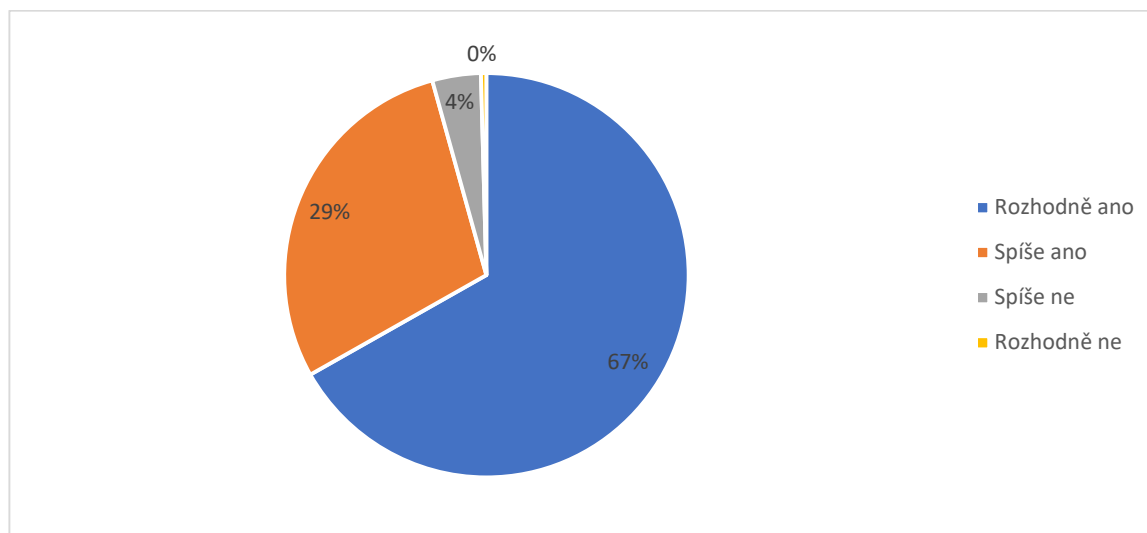


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 14: Domnívám se, že kvalitně zpracovaný životopis je důležitý pro obdržení pozvání na pracovní pohovor?**

Jak lze vidět na grafu č. 19, 67 % dotazovaných odpovědělo, že se rozhodně domnívá, že kvalitně zpracovaný životopis je důležitý pro obdržení pozvání na pracovní pohovor a 29 % se spíše domnívá, že je důležitý. Mezi respondenty se našlo dohromady 10 osob, které se domnívají, že kvalitně zpracovaný životopis rozhodně není anebo spíše není důležitý pro obdržení pozvání na pracovní pohovor. Na základě došlých odpovědí lze tedy konstatovat, že kvalitně zpracovaný životopis je důležitý pro obdržení pozvání na pracovní pohovor.

Graf 19 - Má vliv kvalitně zpracovaný životopis na pozvání na pracovní pohovor?

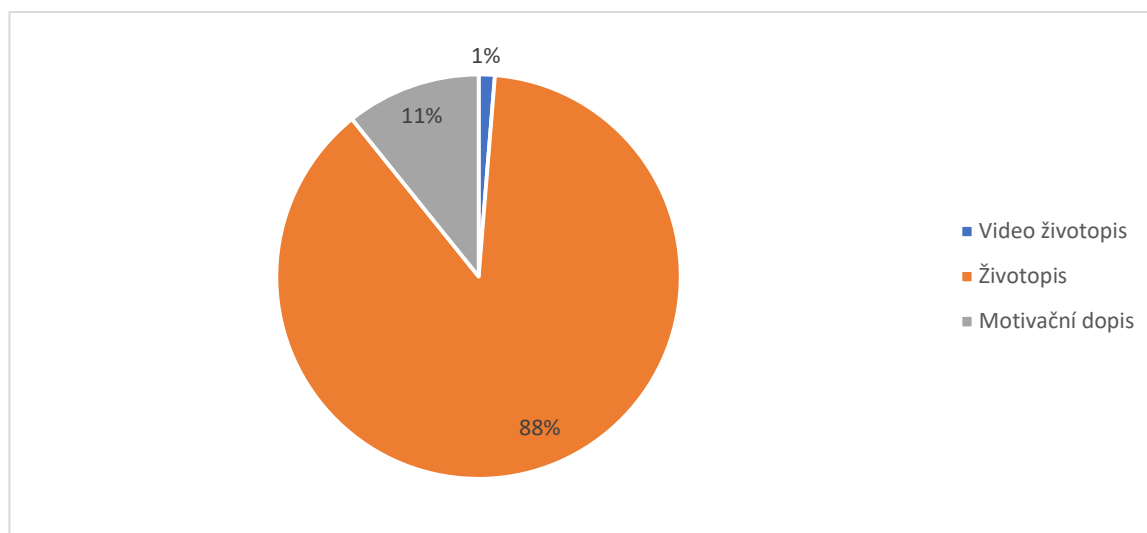


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 15: Jako uchazeč/ka o zaměstnání bych raději poslal/a:**

Na základě došlých odpovědí, které jsou zpracovány do grafu č. 20 vyplynulo, že respondenti jednoznačně raději zašlou do společnosti životopis. Tuto možnost zvolilo 88 % dotazovaných, celkově tedy 204 respondentů. Motivační dopis raději pošle celkem 25 lidí, což je skoro 11 % a zbylí 3 respondenti budou preferovat video životopis.

Graf 20 - Preference respondentů v zasílaných dokumentech do společnosti

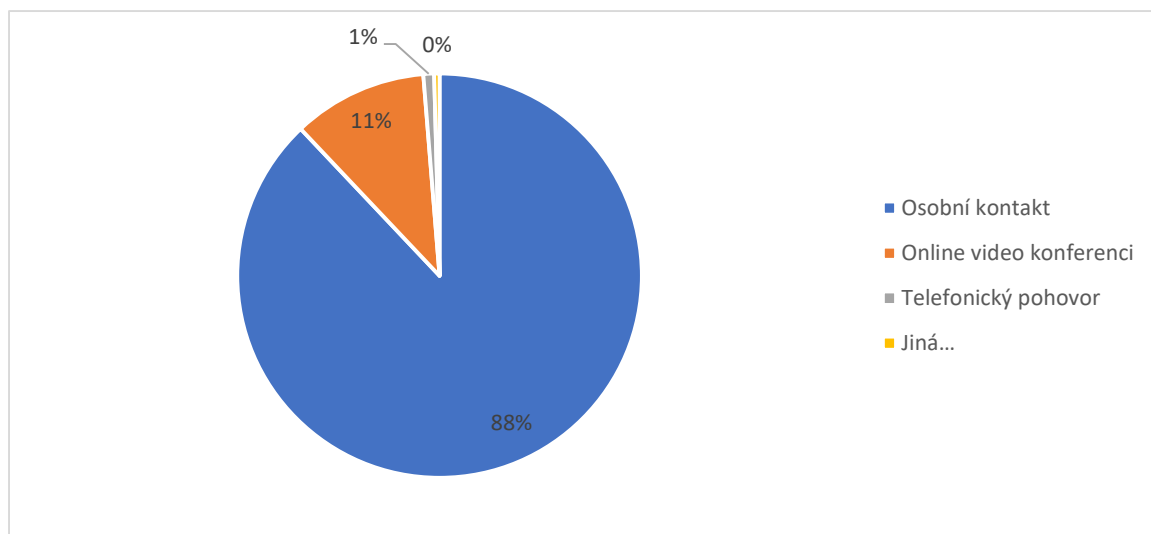


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 16: Jakou formu kontaktu při pohovoru preferuji / domnívám se, že budu preferovat po ukončení studia?**

Jak je z grafu č. 21 patrné, 88 % tedy 204 respondentů tohoto dotazníkového šetření preferuje, či se domnívá, že v budoucnu bude preferovat, v případě pohovoru osobní kontakt. Dále pak 25 osob, tedy skoro 11 % respondentů, se nebrání online video konferenci a pouhé 2 osoby preferují anebo budou preferovat telefonický pohovor. Dále poté 1 respondent odpověděl, že bude preferovat jiný druh kontaktu při pohovoru.

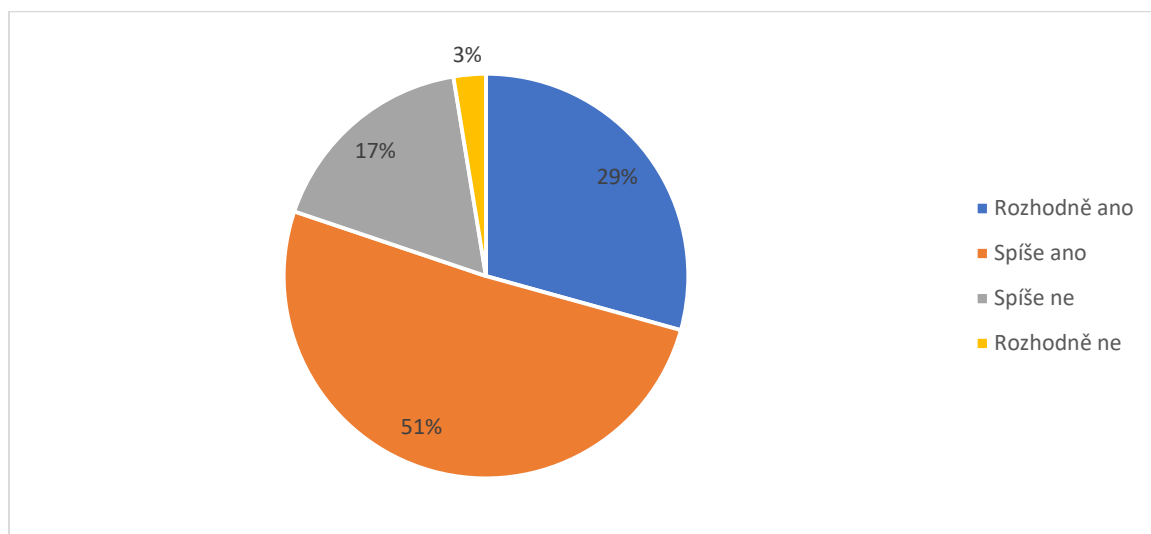
*Graf 21 – Preference druhu kontaktu se společností při výběrovém pohovoru*



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 17: Je/bude pro mě rozhodující pro přijetí pracovní pozice, poskytování benefitů od zaměstnavatele?**

*Graf 22 – Má vliv poskytování benefitů na přijetí pracovní pozice u respondentů?*



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V případě této otázky odpovědělo skoro 51 % všech respondentů, že je poskytování benefitů spíše ovlivní při rozhodování. Dále poté 29 % všech respondentů uvedlo, že je poskytování benefitů rozhodně ovlivní v rozhodování. Spíše nabídka benefitů v rozhodování neovlivní celých 17 %, tj. 40 respondentů. A rozhodně nabídka benefitů neovlivní v rozhodování pouhé 3 % všech respondentů. Obecně lze říci, že pro generaci Z bude rozhodující pro přijetí pracovní pozice, jaké benefity zaměstnavatel poskytuje.

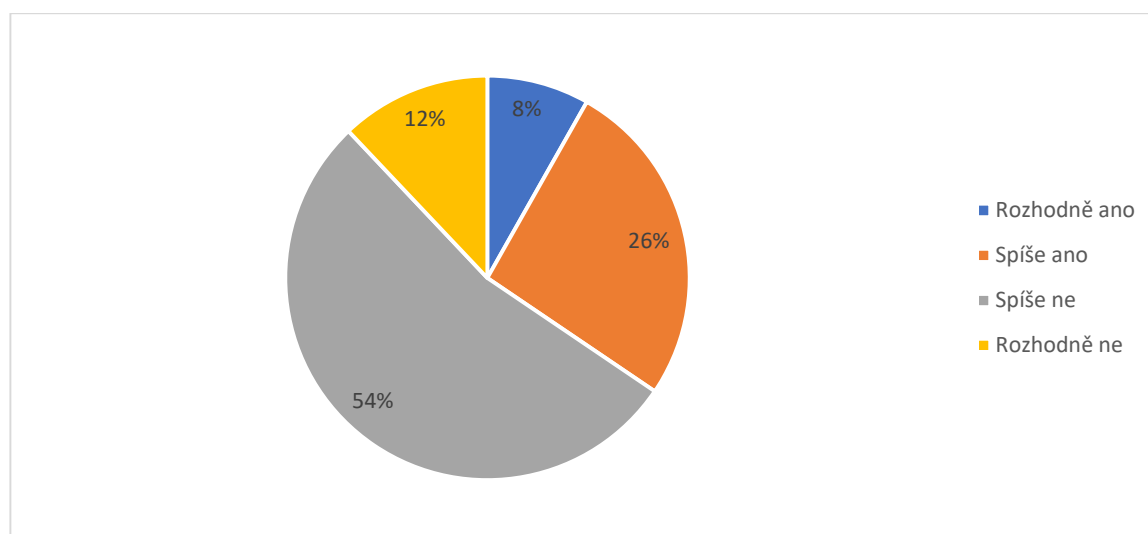
**Otázka č. 18: Jaký benefit bych rozhodně na svém budoucím pracovišti pravidelně využíval/a?**

Otázka č. 18 byla jako jediná v celém dotazníku položena formou otevřené otázky a to znamená, že respondenti mohli odpovídat dle libosti a neměli předem definovaný soubor odpovědí. Mezi benefity, které by respondenti pravidelně využívali se nejčastěji řadí Multisport karta, home office a další flexibilní formy práce, různé příspěvky ve formě příspěvků na stravování, na penzijní pojištění, na benzín atp., vstupenky do kina a divadla anebo vlastní služební automobil. Respondenti by se také chtěli dále vzdělávat, takže se v odpovědích dost často objevují i příspěvky na vzdělání, kurzy, semináře atp.

**Otázka č. 19: Je pro Vás samozřejmostí mít k dispozici služební automobil?**

Jak je vidět z grafu č. 23, 54 % respondentů, což je 124 osob spíše, nepovažuje za samozřejmost mít k dispozici ve svém zaměstnání služební automobil. Dále pak 12 % dotazovaných to rozhodně nepovažuje za samozřejmost. Naopak 26 %, což je 61 osob, považuje spíše za samozřejmost mít služební automobil k dispozici a 8 % to rozhodně považuje za samozřejmost. V obecné rovině lze konstatovat, že pro generaci Z není samozřejmostí mít k dispozici služební automobil.

*Graf 23 - Samozřejmost mít služební automobil z pohledu respondentů.*



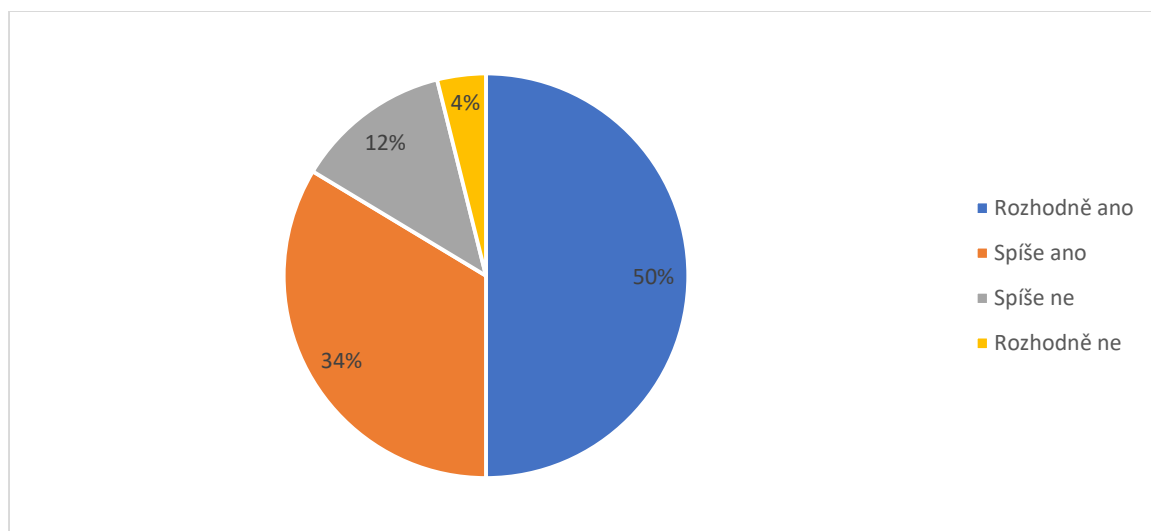
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Otázka č. 20: Je pro Vás samozřejmostí mít možnost využít Home office?

Na základě došlých odpovědí byl vytvořen graf č. 24. Z něho je možné vyčíst, že 50 % respondentů odpovědělo, že je pro ně rozhodně samozřejmostí mít možnost využít Home office u zaměstnavatele. Dalších 34 % uvedlo, že to spíše považují za samozřejmost. Zbýlých 16 %, což odpovídá 38 lidem, odpovědělo, že spíše nebo rozhodně nepovažují za samozřejmost mít možnost využít Home office u zaměstnavatele. Lze tedy konstatovat, že pro generaci Z je samozřejmostí mít možnost využít Home office.

S ohledem na to, že následující otázka č. 21 úzce souvisela s odpovědí na otázku č. 20, všichni respondenti, kteří uvedli že spíše anebo rozhodně nepovažují za samozřejmost mít možnost využít Home office u zaměstnavatele, byli automaticky přesměrováni na otázku č. 22.

Graf 24 – Samozřejmost využití Home office u respondentů.



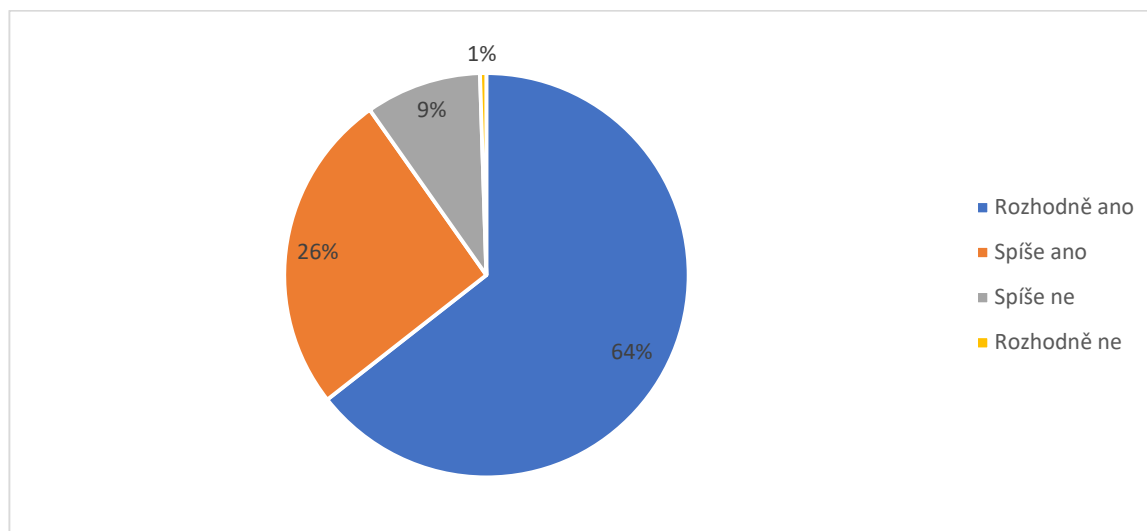
Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### Otázka č. 21: Využívali byste Home office pravidelně?

Tato otázka byla otevřená pouze pro respondenty, kteří v předchozí otázce odpověděli, že rozhodně anebo spíše považují mít možnost využít Home office jako samozřejmost. Celkem takto odpovědělo 194 respondentů.

Ze 194 respondentů 64 %, což představuje 125 osob, by Home office rozhodně využívalo pravidelně, dále pak 26 %, tj. 50 osob, uvedlo, že by Home office spíše využívalo pravidelně. Zbýlých 10 % odpovědí tvoří odpovědi respondentů, kteří by Home office spíše anebo rozhodně nevyužívali pravidelně, a to i přesto, že ho považují za samozřejmost mít možnost ho využít.

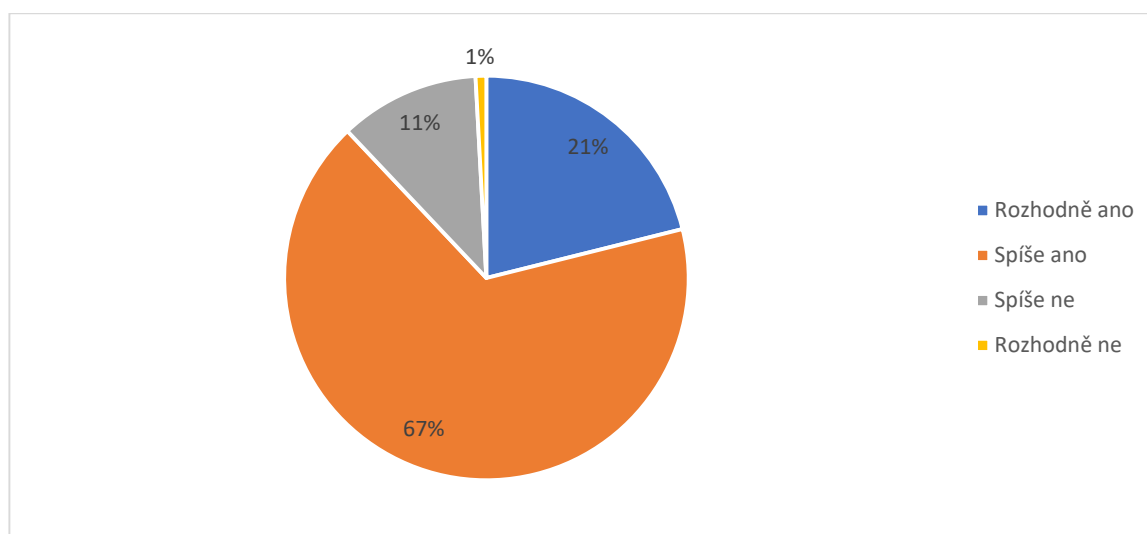
Graf 25 - Využívali by respondenti Home office pravidelně?



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

**Otázka č. 22: Požadují, aby měl zaměstnavatel zpracovaný adaptační plán a byl/a jsem s ním seznámen/a.**

Graf 26 - Požadavek respondentů na seznámení s adaptačním plánem.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Na tuto otázku již opět odpovídali všichni respondenti, kteří nebyli vyselektováni v otázce č. 21. Celkem to tedy je 232 lidí.

Jak je možné vidět na grafu č. 26, 67 % respondentů což představuje 156 osob, uvedlo, že spíše požadují, aby měl zaměstnavatel zpracovaný adaptační plán a byli s ním seznámeni. Dalších 21 % respondentů, což v rámci dotazníkového šetření odpovídá 49 osobám, požaduje, aby měl rozhodně zaměstnavatel zpracovaný adaptační plán a byli s ním



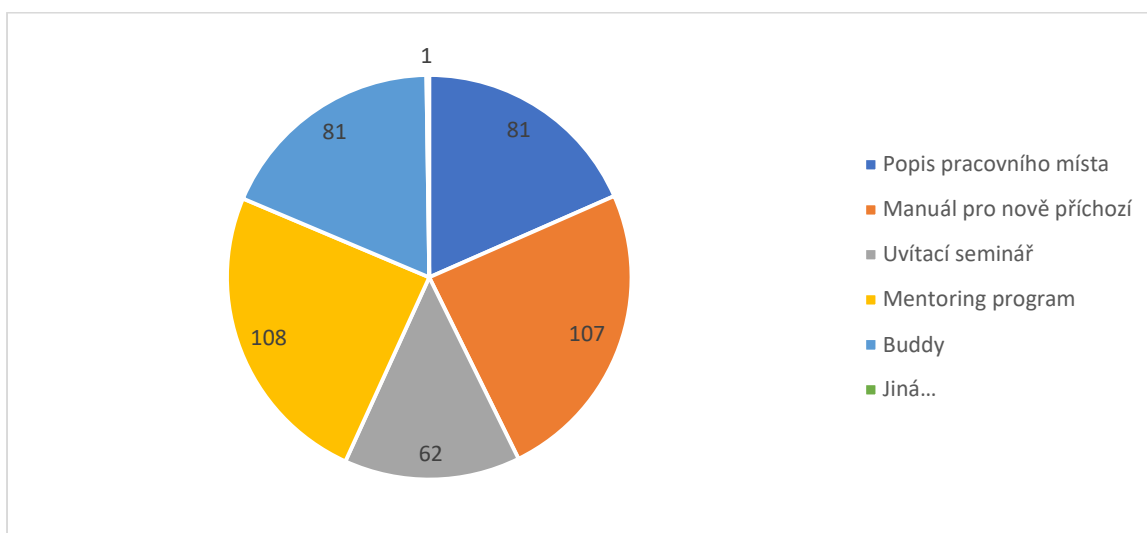
seznámení. Zbýlých 12 % spíše anebo rozhodně nepožaduje po zaměstnavateli zpracovaný adaptační plán a jejich seznámení s ním. Obecně lze tedy konstatovat, že generace Z požaduje nebo bude po zaměstnavatelích požadovat zpracovaný adaptační plán a jejich seznámení s tímto adaptačním plánem.

### **Otázka č. 23: Jakou formu adaptace považují za smysluplnou?**

V rámci této otázky měli respondenti možnost vybrat jednu nebo více odpovědí.

Za smysluplnou formu adaptace považuje 108 respondentů Mentoring program a 107 respondentů Manuál pro nově příchozí. Dále potom 81 respondentů požaduje za smysluplné Popis pracovního místa a Buddy. Jako nejméně smysluplnou formu adaptace považují respondenti Uvítací seminář.

*Graf 27 - Smysluplná forma adaptace dle generace Z*



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 5 Výsledky a diskuse

Tato kapitola diplomové práce se věnuje výsledkům a diskusi nad poznatky získanými z literární rešerše a výsledcích z výzkumných procedur, které byly použity v předchozí kapitole. Zároveň se zabývá celkovým zhodnocením nastavených kroků v oblastech vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o. Další tři kapitoly se poté věnují návrhům na zlepšení daných kroků v organizaci, a to vše se zaměřením na generaci Z.

### 5.1 Celkové zhodnocení výzkumu

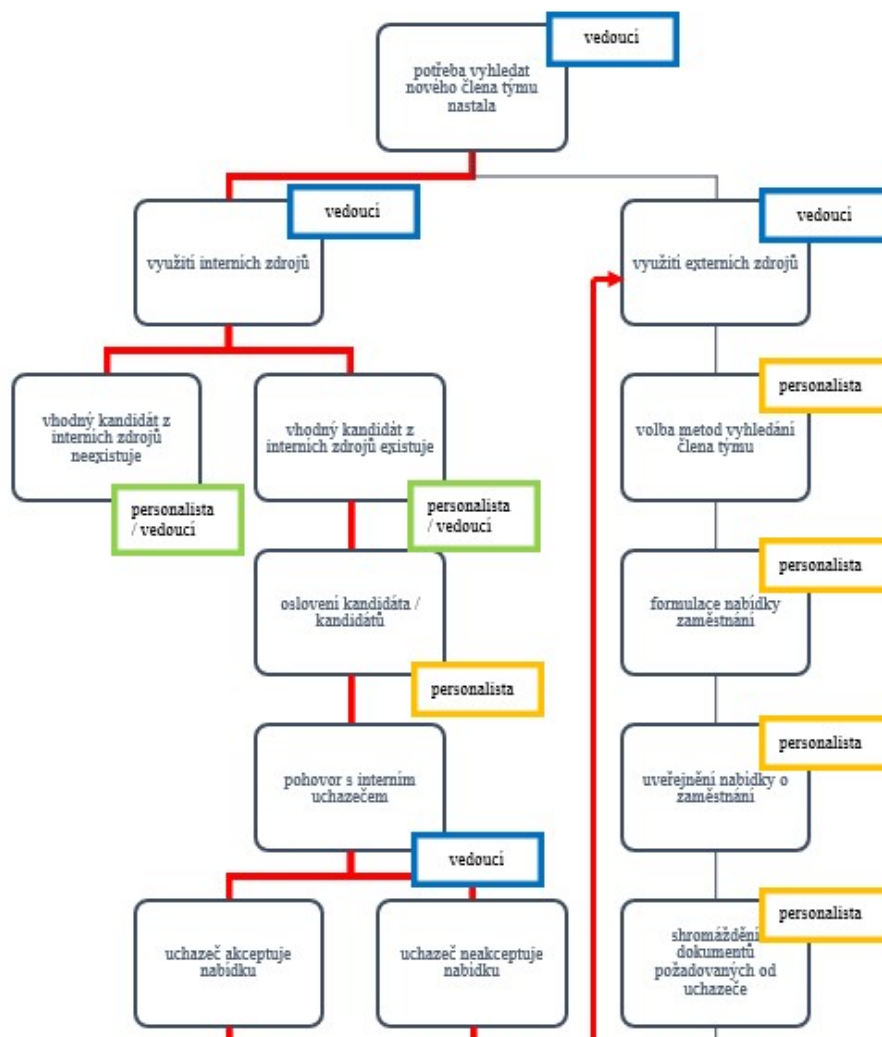
V této diplomové práci byly nejdříve popsány procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců z pohledu teoretického, tzn. jak to dle různých autorů má ve společnostech v ideálním případě fungovat. Zároveň se teoretická část také zaměřila na generaci Z, což je právě vstupující generace na trh práce. Ze získaných poznatků byly provedeny dva druhy výzkumu, a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Na základě kvalitativního výzkumu, a to konkrétně na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a HR pracovníci, lze definovat silné a slabé stránky organizace. Na základě kvantitativního výzkumu, který probíhal jako dotazníkové šetření mezi generací Z, lze navrhnout kroky, které povedou ke zlepšení vyhledávání, výběru a adaptace generace Z do budoucího projektu společnosti LUX Czech s.r.o.

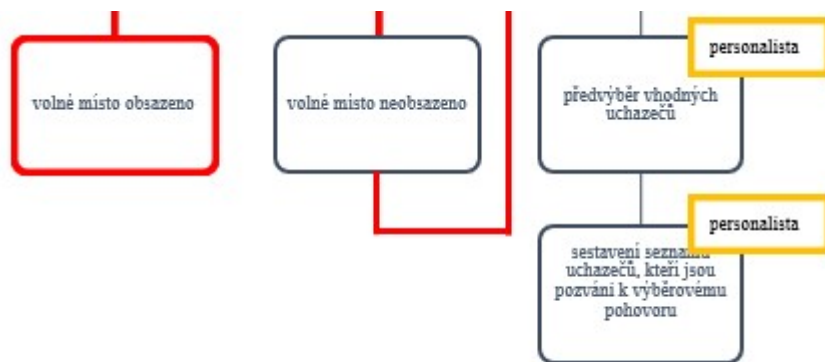
Na základě proběhlého rozhovoru s jednatelem společnosti lze říci, že se jedná o malý stabilní rodinný podnik, který má dlouholetou historii a tradici. Je to podnik, který je otevřený novým nápadům a možnostem a na to, jak malý podnik to ve skutečnosti je, mají zde členové týmu opravdu velký prostor ke kariérnímu růstu. Společnost dokáže podpořit jak jedince, kteří chtějí mít jistý měsíční výdělek, tak nadšence, kteří chtějí budovat vlastní „podnik“ v relativně bezpečném prostředí. Oba jednatele jsou členům týmu velice blízko – Tomáš i Pavel provádí výběrové pohovory, školí a provádí další aktivity. Z pohledu řízení lidských zdrojů a situace na trhu práce považují za velké plus, že lidé na jejich volná pracovní místa nemusí mít vysokoškolské vzdělání, členové týmu si mohou sami plánovat pracovní dobu a měsíční fond pracovní doby, je zde možnost kariérního postupu a v neposlední řadě lidé, kteří dochází na jejich pobočky, mohou mít s sebou dítě anebo domácího mazlíčka. To vše považují za silné stránky společnosti LUX Czech s.r.o.

Co se týče slabých stránek společnosti, tak za ty jednoznačně považují absenci platných procesů z oblasti řízení lidských zdrojů. Dále se domnívám, že je nezbytné, aby společnost LUX Czech s.r.o. přijala alespoň na zkrácený úvazek personalistku, která tyto platné procesy bude dodržovat a bude jednatelům pomáhat hledat ty správné členy do jejich týmu. Co se týče výběrových metod, byly splněny minimální kroky, které by každá firma měla při procesu výběru zaměstnanců dodržet.

Na obrázku č. 9 je navrhnutý možný proces vyhledávání zaměstnanců do společnosti LUX Czech s.r.o., kde v polích s černým obrysem, jsou jednotlivé činnosti vedoucí k úspěšnému zvládnutí procesu. Pole s oranžovým, zeleným a modrým obrysem jsou přiřazené zodpovědnosti, tzn. kdo jednotlivé úkony z procesu má vykonávat a červeně je označen postup, který je doporučen zvolit přednostně.

Obrázek 9 - Návrh procesu vyhledávání zaměstnanců společnosti LUX Czech s.r.o.





Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V rámci 4 kapitoly bylo provedené dotazníkové šetření, které se zaměřovalo na generaci Z. Z výzkumu vyplynuly podstatné body, kterými jsou:

- lidé z generace Z chtějí být zaměstnání a mít smlouvu na HPP
- lidé z generace Z využívají nabízené pobyty pro praktikanty
- lidé z generace Z chtějí rozsáhlou nabídku benefitů
- lidé z generace Z chtějí mít možnost využít Home office
- lidé z generace Z preferují mít pružnou pracovní dobu
- lidé z generace Z preferují dostávat měsíční mzdu
- lidé z generace Z hledají nejčastěji práci z vlastní iniciativy nebo na inzertních serverech
- lidé z generace Z na inzerátu zaujme náplň práce a výše mzdy
- lidé z generace Z se zajímají o ekologii a životní prostředí
- lidé z generace Z chtějí, aby výrobky společnosti, ve které pracují, měly pozitivní dopad na svět kolem nás
- lidé z generace Z ovlivní aktivita společnosti na sociálních sítích a webových stránkách při rozhodování o přijetí zaměstnání
- lidé z generace Z chtějí, aby měl zaměstnavatel sestavený adaptační plán a aby s ním byli seznámeni

Konkrétní návrhy na zlepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, s přihlédnutím na výsledky dotazníkového šetření, budou popsány v následujících kapitolách.

## **5.2 Doporučení na zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o.**

### **1. Lidé z generace Z chtějí být zaměstnáni a mít smlouvu na HPP**

**Současný stav:** Spolupráce na Živnostenský list

**Doporučení:** Zohlednit výsledek dotazníkového šetření v inzerátech, které jsou zveřejňovány na inzertních serverech a vedle možnosti spolupráce na Živnostenský list, přidat i možnost práce na HPP.

### **2. Lidé z generace Z využívají nabízené pobyty pro praktikanty**

**Současný stav:** V tuto chvíli společnost LUX Czech s.r.o. nespolupracuje s žádnou vysokou školou a praktikantské pobyty nenabízí.

**Doporučení:** Začít spolupracovat s vysokými školami v České republice i na Slovensku, nabízet zpracování závěrečných prací primárně cílených na obchod a marketing a nabízet formou DPP či DPČ praktikantské pobyty. Sekundární výhodou tohoto kroku může být výchova budoucího loajálního zaměstnance.

U servisních techniků začít spolupracovat se středními školami s cílem vychovat si budoucí zaměstnance.

### **3. Lidé z generace Z chtějí rozsáhlou nabídku benefitů**

**Současný stav:** V tuto chvíli je větší část spolupracovníků na Živnostenský list, proto firma nemá propracovanou nabídku benefitů.

**Doporučení:** Zaměřit se na vytvoření a rozvoj benefitů pro zaměstnance na HPP, jako jsou Multisport karty, volné vstupenky do kina či divadla, slevy na nákupy v obchodech, body do Kafeterie, příspěvky na penzijní pojištění apod.

### **4. Lidé z generace Z chtějí mít možnost využít Home office**

**Současný stav:** S ohledem na to, že větší část členů týmu jsou prodejci, nemají konkrétní místo, kde pracují, ale jezdí po přidělených regionech.

**Doporučení:** Vzhledem k povaze práce není bohužel možné, aby měl zaměstnanec pravidelný home office. Uchazeč musí toto zohlednit při odesílání životopisu a v případě přijetí nabídky zaměstnání / spolupráce.

### **5. Lidé z generace Z preferují mít pružnou pracovní dobu a dostávat měsíční mzdu**

**Současný stav:** V současné chvíli se jedná o práci, která se členům týmu částečně přizpůsobí a mohou si jí naplánovat. Lze takto pracovat i na zkrácený úvazek. Zároveň si mohou vybrat, zda chtějí mzdu s fixní složkou či bez.

**Doporučení:** U tohoto bodu neshledávám potřebu cokoliv měnit, dle mého názoru to odpovídá výsledkům dotazníkového šetření.

## **6. Lidé z generace Z hledají nejčastěji práci z vlastní iniciativy nebo na inzertních serverech**

**Současný stav:** V tuto chvíli společnost využívá k inzerci především inzertní servery Jobs.cz, Prace.cz apod. Na webových stránkách společnosti je zveřejněn email, kam mohou uchazeči posílat svoje životopisy.

**Doporučení:** Inzerci na inzertních serverech doporučuji ponechat. Dále by bylo vhodné, umístit na webové stránky formulář, přes který se uchazeč může do společnosti hlásit z vlastní iniciativy a pravidelně aktualizovat nabídku práce na webových stránkách. Aby uchazeče společnost zaujala, doporučuji se zaměřit na marketing a propagaci značky LUX Czech s.r.o. mezi generací Z. K tomu by bylo vhodné využít tzv. Employer Branding neboli propagaci firmy LUX Czech s.r.o. jako dobrého zaměstnavatele. To je možné např. nahráním videa, kde zaměstnanci budou popisovat, co čeká nově příchozí zaměstnanec první den na pracovišti. Dále bych rozhodně využila propojení stránek LUX International s.r.o. s webovými stránkami LUX Czech s.r.o., které dle informace od HR pracovnice nefunguje.

## **7. Lidé z generace Z se zajímají o ekologii a životní prostředí a chtějí, aby výrobky společnosti, ve které pracují měli pozitivní dopad na svět kolem nás**

**Současný stav:** Společnost se zajímá o ekologii a prostředí a jejich výrobky mají pozitivní dopad na prostředí v mnoha společnostech, institucích, mateřských, základních, středních i vysokých školách, nemocnicích apod.

**Doporučení:** Zohlednit výsledek dotazníkového šetření a při tvorbě inzerátů se více zaměřit na propagaci ekologie, životního prostředí a pozitivního dopadu výrobků LUX Czech s.r.o. na svět kolem nás.

## **8. Lidé z generace Z na inzerátu zaujme náplň práce a výše mzdy**

**Současný stav:** Obrázek 7 v jedné z předchozích kapitol ukazuje aktuální podobu inzerátu, který je zveřejňován na inzertních serverech. Nechybí zde náplň práce a zmínka o nadstandartním finančním ohodnocení.

**Doporučení:** To, zda uchazeče zaujme náplň práce bohužel nelze nijak ovlivnit. Doporučuji ale uvést předpokládanou výši mzdy a nikoli pouze zmínku o nadstandartním finančním ohodnocení.

Obrázek 10 - Návrh podoby inzerátu společnosti LUX Czech s.r.o.

**Chceš se stát součástí společnosti, která má dlouholetou historii a tradici a její produkty mají pozitivní dopad na svět kolem nás? Baví tě přímý kontakt se zákazníkem, jsi komunikativní a nebojíš se nových výzev? Pokud jsi na všechny výše položené otázky odpověděl/a ano, jsi tu naprosto správně a rozhodně čti dál!**

Do společnosti LUX Czech s.r.o. aktuálně hledáme členy týmu na pozice:

### **Obchodních zástupců**

#### **Kdo jsme?**

Společnost LUX Czech s.r.o. působí na trhu již více než 121 let. Jsme dynamicky rostoucí společnost, která je ale na svou historii náležitě pyšná, a proto některé věci neměníme – třeba jako právě přímý prodej zákazníkům. Naše společnost pečuje o čistý vzduch, zdravou vodu a čisté podlahy – to vše s přihlédnutím na co nejmenší ekologický dopad. Vše o našich produktech můžeš nalézt na našem webu [www.luxczech.cz](http://www.luxczech.cz), Facebooku (LUX Czech) nebo Instagramu (luxczech).

#### **Koho hledáme?**

Do svého týmu hledáme kolegy/ně z celé České republiky a jedinou podmínkou je řidičské oprávnění skupiny B. Základem kvalitní spolupráce je pak dobrá komunikace, spolehlivost a důvěryhodnost.

#### **A jaká bude Tvoje náplň práce?**

Tvojí hlavní náplní práce bude přímý prodej našich výrobků do domácností a firem. Budeš se starat o stávající klienty společnosti (firmy i domácnosti) a vyřizovat s nimi nové objednávky. Společně se také zaměříme na budování tvojí vlastní sítě zákazníků, kterým poskytneš kvalitnější podmínky pro život. Dále se budeš pravidelně účastnit online i osobních schůzek, kde sdělíme všechny důležité informace, tipy a novinky.

#### **Co získáš tím, že u nás budeš pracovat?**

- různé formy práce: práci na HPP, DPP, DPČ i práci na ŽL

- propracovaný systém benefitů – Multisport karta, volné vstupenky do kina či divadla, příspěvek na penzijní pojištění a mnoho dalšího
- flexibilní fond pracovní doby: standartní nebo zkrácený úvazek (vhodné pro maminky na MD, studenti hledající praxi v oboru),
- dva typy mzdy – fixní měsíční mzdu (xx.xxx,xx Kč) či provizní mzdu (výše měsíční odměny nemá horní limit)
- propracovaný plán adaptace se kterým budeš dopředu seznámen/a
- neformální atmosféru
- administrativní, technickou i obchodní podporu
- zaškolení a prodejní materiály
- slevu na firemní výrobky

**Ještě jsme Tě nezačali nudit? Pokud ne, neváhej nám poslat svůj životopis na email: [info@luxczech.cz](mailto:info@luxczech.cz), případně využít formulář, který nalezneš níže! Budeme se těšit, až Tě uvidíme!**

**Tomáš & Pavel  
Jednatelé LUX Czech s.r.o.**

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

### **5.3 Doporučení na zlepšení procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o.**

Tak jak bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce, ještě před adaptací přichází na řadu přijmutí zaměstnance, resp. vzájemné potvrzení o budoucí spolupráci. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že se generace Z bude rozhodovat, zda nabídku zaměstnání přijme či nikoliv, na základě aktivity společnosti na sociálních sítích. Z tohoto pohledu bohužel není společnost LUX Czech s.r.o. aktivní tak, aby případné zájemce z generace Z zaujala – poslední příspěvek na Facebook je nahraný 29.01.2023 což je skoro měsíc zpět. Poslední příspěvek na Instagramu se poté objevil 22.04.2022, což už bude skoro jeden rok. Zde bych opravdu doporučila důraz na zlepšení, a to před tím, než začne společnost generaci Z nabírat.



Co se týče adaptace zaměstnanců do společnosti LUX Czech s.r.o., z výsledků dotazníkového šetření jednoznačně vyplynulo, že generace Z chce, aby měl zaměstnavatel zpracovaný adaptační plán a aby s ním byli seznámeni. Z tohoto důvodu doporučuji firmě LUX Czech s.r.o., popsat plán adaptace (v elektronické či tištěné formě) a před zahájením spolupráce s novým členem týmu ho s procesem adaptace seznámit. Generace Z dále shledává za smysluplnou formu adaptace Mentoring program či Manuál pro nově příchozí. Zde bych proto doporučila zpracovat manuál pro nově příchozí (v elektronické či tištěné formě) a poskytnout ho každému nově příchozímu členovi týmu. Manuál může obsahovat nejdůležitější kontakty, nejdůležitější informace o společnosti, produktech atp. Dále bych, dle počtu nově příchozích, doporučila vyčlenit jednoho nebo více členů současného týmu, kteří je provedou prvními dny ve společnosti a v následujících měsících budou jejich mentory – tzv. mentoring program.

*Obrázek 11 - Návrh adaptačního plánu pro obchodního zástupce LUX Czech s.r.o.*

<b>Jméno a Příjmení</b>				
<b>Pracovní pozice</b>	Obchodní zástupce			
<b>Vedoucí</b>	Vedoucí			
<b>Mentor</b>	Mentor			
<b>Datum nástupu</b>	01.03.2023			
<b>Datum zahájení adaptace</b>	01.03.2023			
<b>Datum ukončení adaptace</b>	31.05.2023			
<b>Co</b>	<b>Kdo</b>	<b>Kde</b>	<b>Termín</b>	<b>Splněno</b>
Seznámení zaměstnance s organizační strukturou a pracovištěm	Vedoucí	Pracoviště zaměstnance	1. den	
Seznámení a odsouhlasení adaptačního plánu, seznámení s mentorem	Vedoucí	Pracoviště zaměstnance	1. den	
Předání manuálu pro nově příchozí, školení BOZP	Mentor	Pracoviště zaměstnance	1.-2. den	

Seznámení se s firemním softwarem, který bude využíván pro práci obchodního zástupce	Školitel	Lux Business School	2.-3. den	
Představení základních produktů společnosti LUX Czech s.r.o.	Školitel	Lux Business School	3.-5. den	
Předání produktových a podpůrných materiálů	Školitel	Lux Business School	3.-5. den	
Modelové situace a reakce na ně	Školitel / zaměstnanec	Lux Business School	3.-5. den	
Doprovod na schůzku s klientem	Mentor	Lux Business School	3.-5. den	
Sjednání prvních schůzek s klienty	Zaměstnanec pod dohledem školitele	Lux Business School	3.-5. den	
První kontakt se zákazníkem	Zaměstnanec pod dohledem mentora	Terén	2. týden	
Zpětná vazba po 14 dnech	Vedoucí a mentor	Pracoviště	2.-3. týden	
Produktové školení	Školitel	Pracoviště	3.-4. týden	
Přímý prodej zákazníkům	Zaměstnanec pod dohledem mentora	Terén	3.-4. týden	

Zpětná vazba po 14 dnech	Vedoucí a mentor	Pracoviště	4.-5. týden	
Produktové školení	Školitel	Pracoviště	5.-6. týden	
Přímý prodej zákazníkům	Zaměstnanec pod dohledem mentora	Terén	5.-6. týden	
Zpětná vazba po 14 dnech	Vedoucí a mentor	Pracoviště	6.-7. týden	
Produktové školení	Školitel	Pracoviště	7.-8. týden	
Samostatný přímý prodej zákazníkům	Zaměstnanec	Terén	7.-8. týden	
Zpětná vazba po 14 dnech	Vedoucí a mentor	Pracoviště	8.-9. týden	
Školení dle vlastního výběru (komunikační schopnosti atp.)	Zaměstnanec	Dle zvoleného školení	9.-12. týden	
Finální zhodnocení	Vedoucí a mentor	Pracoviště	12. týden	
Ukončení adaptace			12. týden	

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

## 6 Závěr

Proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců, je ve společnostech jedním z nejdůležitějších procesů, a to obzvláště ve chvíli, kdy je společnost nucena nabírat stále nové a nové zaměstnance. Důvodů proč se to děje může být několik, a to od vysoké fluktuace až po dynamicky rostoucí společnost, která potřebuje rozšiřovat svůj tým. Ač to pro některé společnosti může být překvapující, existují i firmy, které mají tendenci tyto procesy podceňovat a investovat kapitál do jiných oblastí svého podniku. Aby proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců nebyl tak jednoduchý, kříží jim cestu ještě nově vstupující generace na trh práce. O to víc je potřeba dávat tomuto procesu ve společnosti váhu, protože bez dostatku kvalitní pracovní síly není možné vést prosperující podnik.

První část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska a zaměřuje se primárně na vyhledávání (alternativy, metody a možnosti vyhledávání zaměstnanců), výběr (proces, metody a úspěšnost jednotlivých metod) a adaptaci zaměstnanců (adaptační plán, prvky adaptace atp.). Teoretická východiska zahrnují i kapitulu o generacích na trhu práce i mimo něj.

Druhá část diplomové práce charakterizuje vybranou společnost LUX Czech s.r.o. a jejich procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců na základě dvou polostrukturovaných rozhovorů s jednateli společnosti a HR pracovníci. Na základě těchto rozhovorů je poté provedeno dotazníkové šetření, které se zaměřuje na generaci Z. Dotazníkové šetření bylo základem pro tvorbu doporučení pro společnost LUX Czech s.r.o. a tyto doporučení se primárně zaměřují na to, jakým způsobem transformovat jejich proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců pro jejich nově vznikající projekt. V rámci Vlastní práce je také zhodnocena situace na trhu práce a regionální rozvoj společnosti LUX Czech s.r.o.

Poslední kapitola diplomové práce je věnována výše zmíněným doporučením, která vychází ze všech dostupných zdrojů, které byly k dispozici – polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Je zde navrhnutý popis procesu vyhledávání zaměstnanců ve společnosti LUX Czech s.r.o. a také navrhnutá podoba inzerátu, která cílí na generaci Z.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vydání 13. Praha: Grada Publishing. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERG, M. 2020. *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Vydání 1. Praha: Grada. 228 s. ISBN 978-80-247-2139-2.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. 2013. *Teorie regionálního rozvoje*. Vydání 2. Praha: Karolinum. 344 s. ISBN 978-80-246-1974-3.

DALE, M. 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Vydání 1. Brno: Computer Press. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

DEPOO, L. 2021. *Motivace pracovního jednání*. Vydání 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 164 s. ISBN 978-80-88330-20-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání 1. Praha: C.H. Beck, Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Vydání 1. Praha: Grada. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vydání 1. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vydání 4., aktualiz. a dopl. Praha: Grada. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání 5., rozš. a dopl. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Vydání 1. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-247-0966-6.

MCCRINDLE, M. 2018. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Vydání 1. McCrindle Research. ISBN 978-17-4223-035-1.

MIŠOVIČ, J. 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Vydání 1. Praha: SLON. 292 s. ISBN 978-80-7419-285-2.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Vydání 1. Praha: Management Press. 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

PETRUSEK, M., MAŘÍKOVÁ, H., VODÁKOVÁ, A. 1996. *Velký sociologický slovník*. Vydání 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-311-3.

PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vydání 1. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

STILLMAN, D., STILLMAN, J. 2017. *Gen Z Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. Vydání 1. USA: Harper Collins Publ. 310 s. ISBN: 978-0062475442.

ŠIKÝŘ, M. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Vydání 2., akt. a dopl. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAPSCOTT, D. 2009. *Grown up digital: how the net generation is changing your world*. Vydání 1. New York: McGraw-Hill. 368 s. ISBN 978-007-1508-636.

TEGZE, J. 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Vydání 1. Praha: Grada. 327 stran. ISBN 978-80-271-0551-9.

VAJNER, L. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Vydání 1. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

ZEMKE, R., RAINES, C., FILIPCZAK, B. 2013. *Generation at Work: Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. 1. Vydání. USA: AMACOM. ISBN 978-08-144-3233-4.

## Elektronické zdroje:

BENCSEK, A., HORVÁTH-CSIKÓS, G., JUHÁSZ, T. *Y and Z generations at workplaces. Journal of Competitiveness*. [online]. 2016. [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/309021397\\_Y\\_and\\_Z\\_Generations\\_at\\_Workplaces](https://www.researchgate.net/publication/309021397_Y_and_Z_Generations_at_Workplaces)

BOSELIE, P., DIETZ, G. a BOON, C. *Commonalities and contradictions in HRM and performance research* [online]. [cit. 2022-09-10]. 2005, Dostupný z: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/17488583>

CARRUTHERS, R. *How to build a mentorship program for new employees* [online]. 2022. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring>

CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development. *Resourcing and Talent Planning Survey* [online]. (PDF). [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2021-1\\_tcm18-100907.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2021-1_tcm18-100907.pdf)

ČSÚ, Český statistický úřad. *Věková struktura* [online]. 2021a. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

ČSÚ, Český statistický úřad. *Sňatky a rozvody* [online]. 2021b. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/snatky-a-rozvody>

ČSÚ, Český statistický úřad. *Základní charakteristiky ekonomicky postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. 2023. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413\\_\\_VUZEMI\\_\\_97\\_\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19)

EDDY. *Onboarding Buddy: Explanation & 8 Responsibilities They Have* [online]. 2022. [cit. 2022-10-16]. Dostupné z: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/onboarding-buddy/>



FORBES. Tabulka generací – Boj o generace [online]. 2020. [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

HALF. R. *Get ready for Generation* [online]. (PDF). 2022. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: [https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media\\_Root/images/rh-pdfs/rh\\_0715\\_wp\\_genz\\_nam\\_eng\\_sec.pdf](https://www.roberthalf.com/sites/default/files/Media_Root/images/rh-pdfs/rh_0715_wp_genz_nam_eng_sec.pdf)

HOWE, N. The Silent Generation „The Lucky Few Part 3 of 7“ [online]. 2014. [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/08/13/the-silent-generation-the-lucky-few-part-3-of-7/?sh=6ba049d12c63>

KUTLÁK, J. *Vícegenerační řízení na pracovišti: Vliv na personální procesy* [online]. 2018. [cit. 2022-10-29]. Dostupné z: [https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/31188/1/10\\_Kutlak.pdf](https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/31188/1/10_Kutlak.pdf)

LinkedIn: *Log In or Sign Up* [online]. 2023. [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/chcete-zaz%C3%A1%C5%99it-p%C5%99i-online-pohovoru-veronika-jure%C4%8Dkov%C3%A1>

LUX Czech s.r.o. *Naše historie*. [online]. 2023a. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://luxczech.cz/historie/>

MPSV, Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Nezaměstnanost – měsíční* [online]. 2023. [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/mesicni>

VITUG. M. *5 Tips to Attract and Retain Gen Z Talent* [online]. 2022. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-to-attract-and-retain-young-talent>

**Ostatní zdroje:**

LUX Czech s.r.o. *Etický kodex*. Praha: LUX Czech s.r.o. 2023b. 2 s.

LUX Czech s.r.o. *Inzerát společnosti LUX Czech s.r.o.* Praha: LUX Czech s.r.o. 2023c. 1 s.

## 8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	16
Obrázek 2 - Systém řízení lidských zdrojů .....	18
Obrázek 3 - Proces vyhledávání a výběru zaměstnanců .....	19
Obrázek 4 - Příklad adaptačního plánu pro IT specialistu .....	37
Obrázek 5 - Příklad popisu pracovního místa .....	39
Obrázek 6 – Logo zvolené společnosti LUX Czech s.r.o. ....	48
Obrázek 7 - Příklad inzerátu LUX Czech s.r.o. - obchodní zástupce .....	56
Obrázek 8 - Etický kodex společnosti LUX Czech s.r.o. ....	60
Obrázek 9 - Návrh procesu vyhledávání zaměstnanců společnosti LUX Czech s.r.o. ....	83
Obrázek 10 - Návrh podoby inzerátu společnosti LUX Czech s.r.o. ....	87
Obrázek 11 - Návrh adaptačního plánu pro obchodního zástupce LUX Czech s.r.o. ....	89

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Metody používané při Assessment centru .....	33
Tabulka 2 - Členění metod výběru podle jejich predikční validity .....	35
Tabulka 3 - Datování generací dle autorů .....	42
Tabulka 4 - Údaje pro výpočet nezaměstnanosti dle ČSÚ .....	50
Tabulka 5 - Údaje pro výpočet podílu nezaměstnaných osob dle MPSV .....	51
Tabulka 6 - Míra nezaměstnanosti v Evropské unii (říjen 2022) .....	52

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Využití jednotlivých metod vyhledávání zaměstnanců .....	25
Graf 2 - Srovnání obecné míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob .....	51
Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2020–2022 .....	53
Graf 4 - Respondenti narození po roce 1995 .....	66
Graf 5 - Pohlaví respondentů dotazníkového šetření .....	67
Graf 6 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů dotazníkového šetření .....	67
Graf 7 - Zařazení respondenta na trhu práce .....	68
Graf 8 - Cíl generace Z v pracovním prostředí .....	69
Graf 9 - Preference respondentů peníze vs čas .....	69
Graf 10 - Preferovaný pracovní právní vztah respondentů .....	70
Graf 11 - Preference respondentů ve formě pracovní doby .....	70
Graf 12 - Preferovaný typ mzdy u respondentů .....	71
Graf 13 - Zájem respondentů o životní prostředí .....	72
Graf 14 - Rozhodnutí respondenta na základě chování firmy ve vztahu k životnímu prostředí .....	72
Graf 15 - Rozhodnutí respondenta na základě pozitivního dopadu poskytovaných služeb .....	73
Graf 16 – Zdroje pro vyhledávání práce .....	74
Graf 17 - Co zaujme respondenty na inzerátu .....	74
Graf 18 - Ovlivní aktivita na sociálních sítích respondenty při rozhodování, zda odpoví na inzerát? .....	75

Graf 19 - Má vliv kvalitně zpracovaný životopis na pozvání na pracovní pohovor? .....	76
Graf 20 - Preference respondentů v zasílaných dokumentech do společnosti .....	76
Graf 21 – Preference druhu kontaktu se společností při výběrovém pohovoru.....	77
Graf 22 – Má vliv poskytování benefitů na přijetí pracovní pozice u respondentů?.....	77
Graf 23 - Samozřejmost mít služební automobil z pohledu respondentů. ....	78
Graf 24 – Samozřejmost využití Home office u respondentů.....	79
Graf 25 - Využívali by respondenti Home office pravidelně? .....	80
Graf 26 - Požadavek respondentů na seznámení s adaptačním plánem.....	80
Graf 27 - Smysluplná forma adaptace dle generace Z .....	81

## 8.4 Seznam použitých zkratk

ČSÚ – Český statistický úřad

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

DPP – Dohoda o provedení práce

HPP – Hlavní pracovní poměr

HR – Human resources

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

UIS – Univerzitní informační systém

# Přílohy

Příloha 1 - Dotazníkové šetření této diplomové práce..... 66

## Příloha: dotazník

### Generace Z na trhu práce

Dobrý den,

mé jméno je Barbora Šanderová a jsem studentkou magisterského studia na ČZU v Praze. V rámci zpracování diplomové práce na téma vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců se zaměřením na generaci Z ve zvolené společnosti, je mým cílem zjistit, co generace Z od pracovního trhu a budoucích zaměstnavatelů očekává. Na základě zjištěných poznatků bude doporučeno vybrané organizaci, jakým způsobem má oslovit a přilákat Vás jako generaci Z!

Dotazník je zcela anonymní a je určen pouze pro generaci Z, která se narodila od 01.01.1995 dále. Pokud není uvedeno jinak, vždy vyberte pouze jednu odpověď.

Sběr dat bude probíhat do 03.02.2023.

Předem moc děkuji za vyplnění dotazníku a pokud byste měli zájem o jeho výsledky, neváhejte se na mě obrátit na emailové adrese [Bara.sanderova@seznam.cz](mailto:Bara.sanderova@seznam.cz).

Barbora Šanderová

#### 1 Narodil/a jsem se 01.01.1995 a dále?

- Ano
- Ne

#### 2 Co mě nejvíce vystihuje?

- Studuji a zároveň pravidelně docházím na praxi. Plánuji dostudovat v prezenční formě studia.
- Studuji a zároveň pravidelně docházím na praxi. Plánuji nastoupit co nejdříve do práce.
- Studuji a na praxi pravidelně nedocházím. Užívám si studentský život dokud to jde, zaměstnání budu řešit po ukončení studia.
- Studuji a zároveň pracuji na HPP či zkrácený úvazek. Před nástupem do zaměstnání jsem praxi vykonával/a.
- Studuji a zároveň pracuji na HPP či zkrácený úvazek. Před nástupem do zaměstnání jsem praxi nevykonával/a.
- Již pracuji a v době svého studia jsem praxi vykonával/a.
- Již pracuji a v době svého studia jsem praxi nevykonával/a.

### 3 Mým cílem je:

- Být zaměstnancem společnosti.
- Založit si vlastní společnost.

### 4 Budu mít raději:

- Více volného času, méně peněz.
- Méně volného času, více peněz.

### 5 Jaký pracovněprávní vztah preferuji / domnívám se, že budu preferovat ihned po ukončení studia?

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Práce na hlavní pracovní poměr (HPP)
- Práce na zkrácený úvazek (individuální časový fond dle domluvy)
- Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)
- Dohoda o provedení práce (DPP)
- Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)

### 6 Preferuji / budu preferovat:

- Pevnou pracovní dobu.
- Pružnou pracovní dobu.

### 7 Jaký typ mzdy preferuji / domnívám se, že budu preferovat po ukončení studia?

- Měsíční mzda (každý měsíc, bez ohledu na jeho délku, stejně vysoká mzda).
- Hodinová sazba (výše mzdy je přímo závislá na počtu hodin odpracovaných v daném měsíci).
- Provizní mzda (mzda která je závislá na výsledku).
- Úkolová mzda (za splnění daného úkolu, vždy náleží předem domluvená mzda).

8 Zajímám se o ekologii a životní prostředí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9 Při rozhodování o tom, jakou pracovní pozici přijmu mě ovlivní, zda se firma chová taktéž ekologicky a šetrně k životnímu prostředí.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10 Při rozhodování o tom, jakou pracovní pozici přijmu, mě ovlivní zda firma prodává / poskytuje služby, které mají pozitivní dopad na svět kolem nás.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 11 Práci budu hledat nejčastěji na:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Inzerce na inzertních serverech (Jobs.cz, Prace.cz apod.)
- Pracovní veletrhy
- Vlastní iniciativa (dle oboru si najdu společnost kam pošlu životopis)
- Doporučení známého
- Inzerce v médiích (tisk, časopisy, televize apod.)
- Lokální vývěska či úřad práce
- Sociální sítě (Facebook, Instagram, TikTok)
- Profesní sociální sítě (LinkedIn)
- Jiná...

### 12 Na inzerátu mě nejvíce zaujme a proto na něj odpovím:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Náplň práce
- Místo výkonu práce
- Směnnost
- Nabídka benefitů
- Výše mzdy
- Vizualní stránka inzerátu
- Jiná...

### 13 Při rozhodování o tom, zda odpovím na inzerát, mě ovlivní aktivita společnosti na vlastních webových stránkách a sociálních sítích.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne



14 Domnívám se, že kvalitně zpracovaný životopis je důležitý pro obdržení pozvání na pracovní pohovor?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15 Jako uchazeč/ka o zaměstnání bych poslal/a raději:

- Video životopis
- Životopis
- Motivační dopis

16 Jakou formu kontaktu při pohovoru preferuji / domnívám se, že budu preferovat po ukončení studia?

- Osobní kontakt
- Online video konferenci
- Telefonický pohovor
- Jiná...

17 Je/bude pro mě rozhodující pro přijetí pracovní pozice, poskytování benefitů od zaměstnavatele?

*Nápověda k otázce: Benefit jako např.: Multisport karta, vstupenky do kina, divadla atp.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18 Jaký benefit bych rozhodně na svém budoucím pracovišti pravidelně využíval/a?

19 Je pro Vás samozřejmostí mít k dispozici služební automobil?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20 Je pro Vás samozřejmostí mít možnost využít Home office?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21 Využívali byste Home office pravidelně?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22 Požaduji, aby měl zaměstnavatel zpracovaný adaptační plán a byl/a jsem s ním seznámen/a:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

### 23 Jakou formu adaptace považují za smysluplnou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Popis pracovního místa
- Manuál pro nové příchozí
- Uvítací seminář
- Mentoring program
- Buddy
- Jiná...

### 24 Jsem:

- Žena
- Muž
- Jiná...

### 25 Nejvyšší dosažený stupeň vzdělání:

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné vzdělání - titul DiS.
- Vysokoškolské vzdělání - bakalářský stupeň
- Vysokoškolské vzdělání - magisterský stupeň
- Vysokoškolské vzdělání - doktorský stupeň