

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC**

(Ústav společenských věd a práva)

**Specifika náboru a výběru pracovníků v prostředí vysoké školy**

The specifics of recruiting staff in a college environment

Josef Polzer

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vitoslavská

**Olomouc 2019**

Moravská vysoká škola Olomouc  
Akademický rok: 2017/2018

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Josef Polzer**  
Osobní číslo: **M16027**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Specifika náboru a výběru pracovníků v prostředí vysoké školy**  
Téma anglicky: **The Specifics of Recruiting Staff in a College Environment**  
Zadávací katedra: **Ústav společenských věd a práva**

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

1. Úvod
2. Teoretická část - rešerše odborné literatury a vnitřních předpisů VŠ
3. Metodická část - analýza dokumentů (vnitřní předpisy, inzerce, apod.), ústní rozhovor s pracovníky
4. Praktická část - návrhy opatření na základě analýzy dokumentů a rozhovorů
5. Závěr

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Armstrong, M., Taylor, S.: Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd., Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- Dvořáková, Z.: Management lidských zdrojů. 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd., Praha: Management Press. 5.vyd., 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- Belohlávek, F.: Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Markéta VITOSLAVSKÁ**

Ústav společenských věd a práva

Datum zadání bakalářské práce:

**25. května 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. března 2019**

Podpis studenta: .....

Datum: .....

3.7.2018

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....

11.6.2018

  
Mgr. Irena KOVAČIČINOVÁ  
prorektorka



  
Mgr. Tetiana ARKHANGELSKA, Ph.D.  
manažer ústavu

V Olomouci dne 11. června 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil k tomu jen zdroje uvedené v seznamu literárních a elektronických zdrojů.

Tištěná verze textu této práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí textu vloženou do systému IS/STAG.

V Olomouci dne 25. 3. 2019

Josef Polzer

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí Mgr. Markétě Vitoslavské za vedení této práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce, a také PhDr. Daně Bernardové, Ph.D., za odborné konzultace, cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

## Obsah

ÚVOD .....	8
<b>1 METODIKA.....</b>	<b>9</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>3 AKADEMICKÝ PRACOVNÍK.....</b>	<b>13</b>
3.1 DEFINICE AKADEMICKÉHO PRACOVNÍKA .....	13
3.2 ROZDĚLENÍ AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ VYSOKÉ ŠKOLY DLE STUPNĚ DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ .....	14
3.3 VYSOKÁ ŠKOLA .....	17
<b>4 NÁBOR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>19</b>
4.1 PROCES NÁBORU .....	19
4.2 ZDROJE NÁBORU PRACOVNÍKŮ .....	20
4.2.1 Vnitřní zdroje náboru pracovníků .....	20
4.2.2 Vnější zdroje náboru pracovníků .....	21
4.3 METODY NÁBORU PRACOVNÍKŮ .....	23
4.3.1 Úřad práce .....	25
4.3.2 Inzerce .....	26
4.3.3 On-line nabídka pracovních portálů a na vlastních webových stránkách .....	26
4.3.4 Sociální sítě .....	28
4.3.5 Doporučení zaměstnancem .....	30
4.3.6 Náborové agentury .....	30
<b>5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>32</b>
5.1 PŘEDVÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	33
5.1.1 Osobní dotazník .....	33
5.2 VÝBĚROVÝ POHOVOR .....	34
5.3 TESTY .....	36
5.4 ASSESSMENT CENTRE .....	37
5.5 PŘIJETÍ PRACOVNÍKA .....	37
<b>6 MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC.....</b>	<b>39</b>
6.1 MÍSE A VIZE ORGANIZACE .....	41
6.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE OLOMOUC .....	41
<b>7 AKADEMICKÝ PRACOVNÍK NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE OLOMOUC .....</b>	<b>43</b>

7.1	ROZDĚLENÍ AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE OLOMOUC .....	43
<b>8</b>	<b>NÁBOR AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE OLOMOUC .....</b>	<b>46</b>
8.1	PROCES NÁBORU AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ .....	46
8.2	ZDROJE NÁBORU AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ .....	47
8.3	METODY NÁBORU AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ .....	48
<b>9</b>	<b>VÝBĚR AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA MORAVSKÉ VYSOKÉ ŠKOLE OLOMOUC.....</b>	<b>52</b>
9.1	PŘEDVÝBĚR AKADEMICKÝCH PRACOVNÍKŮ.....	52
9.1.1	<i>Osobní dotazník</i> .....	53
9.2	VÝBĚROVÝ POHOVOR.....	53
9.3	TESTY.....	54
9.4	PŘIJETÍ AKADEMICKÉHO PRACOVNÍKA.....	55
<b>10</b>	<b>VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>56</b>
10.1	ANALÝZA ROZHOVORŮ.....	56
10.2	DOPORUČENÍ.....	60
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
	<b>LITERÁRNÍ ZDROJE .....</b>	<b>65</b>
	<b>ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANOTACE.....</b>	<b>74</b>

## Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolil specifika náboru a výběru pracovníků v prostředí vysoké školy, kterou zpracovávám pro Moravskou vysokou školu Olomouc.

Ve své práci se zaměřuji na personální nábor (dále jen „nábor“) a personální výběr (dále jen „výběr“) na vysoké škole, a to konkrétně akademických pracovníků, u kterých je vzhledem k omezené velikosti trhu práce třeba dobře vymežit možnosti jejich náboru a výběru, jelikož je tento proces v každé organizaci klíčovým.

Akademická půda je v současné době živým tématem, a to především z hlediska vysokoškolských akreditačních změn a možnosti změny chování akademických pracovníků na trhu práce. U akademických pracovníků se v současné době můžeme setkat s nedostatečným počtem uchazečů o pracovní místa na vysokých školách a je tedy nezbytné se zabývat otázkou, jaké náborové metody jsou nejvhodnější volbou pro oslovení akademického pracovníka. Zároveň je velice důležité definovat, kdo vůbec je akademickým pracovníkem a jaká je charakteristika jeho práce.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodná doporučení pro nábor a výběr akademických pracovníků na půdě Moravské vysoké školy Olomouc. Tato doporučení by mohla přispět k možnému zvýšení počtu vhodných zájemců o nabízené akademické pozice.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí.

V první části jsem se zaměřil na rešerši odborné literatury, která se zabývá akademickým pracovníkem a nábořem a výběřem pracovníků. Tato část se dále dělí do tří kapitol. První kapitola pojednává o akademickém pracovníkovi na vysoké škole, druhá kapitola nahlíží na nábor zaměstnanců z hlediska jednotlivých fází, zdrojů a metod. Třetí kapitola se zabývá výběřem pracovníků od předvýběřu po konečné přijetí.

Ve druhé části jsem se zaměřil na Moravskou vysokou školu Olomouc a její postup náboru a výběřu akademických pracovníků. Tyto informace jsem získal na základě studia vnitřní dokumentace organizace a osobního rozhovoru s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc. Součástí druhé části je také Vyhodnocení. Vyhodnocení této bakalářské práce je vypracováno na základě srovnání odborné literatury s praktickými postupy na Moravské vysoké škole Olomouc a na základě subjektivních názorů akademických pracovníků Moravské vysoké školy Olomouc včetně mého subjektivního názoru na danou problematiku a zjištění potřebných veřejně dostupných informací.



# 1 Metodika

První část bakalářské práce jsem vyhotovil za pomoci rešerše<sup>1</sup> odborné literatury, pomocí níž jsem vytvořil teoretický rámec. Použitá odborná literatura se vztahuje k akademickému pracovníkovi a náboru a výběru pracovníků. Mezi zdroje odborné literatury patří především tištěné publikace, zákony České republiky a internetové zdroje.

Ve druhé části bakalářské práce jsem využil studia<sup>2</sup> interní dokumentace organizace a osobního polostrukturovaného rozhovoru<sup>3</sup> s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc. Interní dokumentaci Moravské vysoké školy Olomouc jsem využil jako podklad pro zpracování praktické části této práce. Interní dokumentace Moravské vysoké školy Olomouc, která byla v této práci použita, obsahuje vymezení akademického pracovníka na Moravské vysoké škole Olomouc a také postup jeho náboru a výběru. Osobního rozhovoru s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc jsem využil pro doplnění informací v popisu náboru a výběru akademických pracovníků v interní dokumentaci Moravské vysoké školy Olomouc. Otázky pro osobní rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc byly sestaveny tak, aby pokryly celý postup při náboru a výběru (jak uvádí odborná literatura) akademického pracovníka na Moravské vysoké škole Olomouc a tím doplnily popis náboru a výběru akademického pracovníka v interní dokumentaci Moravské vysoké školy Olomouc. Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc trval v řádu desítek minut a byly zodpovězeny všechny položené otázky, rozhovor se uskutečnil přímo na Moravské vysoké škole Olomouc. Seznam otázek pro rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc je uveden v příloze této práce.

Další metodou sběru dat, kterou jsem ve své práci praktikoval, byla kvalitativní metoda sběru dat, a to polostrukturovaný rozhovor s akademickými pracovníky na

---

<sup>1</sup> Rešerše je soupis literatury, ze které autor vytváří svůj teoretický rámec kvalifikační práce. Zdroj: LUDVÍKOVÁ, Pavla a Irena KOVAČIČINOVÁ. *Kvalifikační práce na MVŠO. Studijní opora.*

<sup>2</sup> Studium dokumentace je metoda pro získání informací z dokumentárních zdrojů. Dokument je hmotný záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem výzkumu. Zdroj: Studium dokumentů. *Wikisofia* [online]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Studium\\_dokument%C5%AF#cite\\_note-Bawden-1](https://wikisofia.cz/wiki/Studium_dokument%C5%AF#cite_note-Bawden-1)

<sup>3</sup> Polostrukturovaný rozhovor je metoda sběru dat, kdy jsou předem připravené určité otázky, které se kladou ve stejném pořadí. Výzkumníkovi je v případě polostrukturovaného rozhovoru dovoleno tyto otázky rozvinout a dát prostor dotazovanému k širším odpovědím. Zdroj: LUDVÍKOVÁ, Pavla a Irena KOVAČIČINOVÁ. *Kvalifikační práce na MVŠO. Studijní opora.*

Moravské vysoké školy Olomouc. Polostrukturovaného rozhovoru se zúčastnilo celkem 5 akademických pracovníků Moravské vysoké školy Olomouc, kteří byli vybráni na základě jednoho kritéria, a to dle působení na více než jedné vysoké škole. Tento faktor byl zohledněn především kvůli možnosti jejich osobního porovnání náboru a výběru na akademickou pozici na rozdílných vysokých školách. Od tohoto požadavku se také odvíjela příprava otázek pro rozhovor s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc a vycházela z oblasti náboru a výběru, konkrétně z jejich osobních zkušeností s náborovými praktikami a samotnými výběry. Součástí rozhovoru s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc byl informovaný souhlas, jehož podpisem respondenti souhlasili s pořízením zvukového záznamu rozhovoru a také byli seznámeni s tím, že veškeré informace, které při rozhovoru poskytnou, budou použity jen v rámci této bakalářské práce a v rámci anonymity se nikde neobjeví žádné údaje, podle kterých by mohli být identifikováni. Možným rizikem při rozhovoru s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc bylo kromě odmítnutí účasti na rozhovoru také odmítnutí odpovědět při rozhovoru na jakoukoliv otázku. Při rozhovoru s akademickými pracovníky jsem se však s žádnými překážkami nesešel, u každého rozhovoru byly vždy zodpovězeny všechny položené otázky. Rozhovory s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc trvaly v průměru 15 minut a byly vždy vedeny na Moravské vysoké škole Olomouc. Získané informace z rozhovorů s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc jsem využil ke konečnému vyhodnocení<sup>4</sup> této práce. Seznam otázek pro rozhovor s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc a vzor informovaného souhlasu je uveden v příloze této práce.<sup>5,6</sup>

Ve své bakalářské práci jsem si stanovil následující výzkumné otázky:

- Kdo je akademický pracovník?
- Jaká je charakteristika práce akademického pracovníka?

---

<sup>4</sup> Jedná se o kvalitativní vyhodnocení, kdy získané subjektivní informace od respondentů je nutno ke konečnému vyhodnocení vyhodnotit objektivně. Zdroj: Srov. WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*, 2013, s. 50

<sup>5</sup> Srov. LUDVÍKOVÁ, Pavla a Irena KOVAČIČINOVÁ. *Kvalifikační práce na MVŠO. Studijní opora*.

<sup>6</sup> Srov. VODÁKOVÁ, Alena. *Techniky sběru informací. Sociologická encyklopedie* [online]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky\\_sb%C4%9Bru\\_informac%C3%AD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky_sb%C4%9Bru_informac%C3%AD)

- Jaké náborové metody jsou nejvhodnější volbou pro oslovení akademického pracovníka?

## 2 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších kapitálů v každé organizaci. To, jestli bude organizace úspěšná, vždy záleží na tom, jaké lidi bude zaměstnávat a jací lidé ji budou řídit.

Řízení lidských zdrojů tvoří v organizaci tu část, která cílí na vše, co se týká samotného člověka v organizaci v návaznosti na celkový pracovní proces, „tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“<sup>7</sup> Proto je řízení lidských zdrojů jedna z nezákladnějších činností v každé organizaci a stává se jádrem řízení každé dané organizace. „Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy).“<sup>8</sup>

Téměř každá organizace potřebuje širokou škálu různě kvalifikovaných pracovníků, od pracovníků s dosaženým vysokým vzděláním, přes zkušené experty z oboru až po manuálně zručné pracovníky. Všechny organizace by si proto měly uvědomovat důležitost lidských zdrojů a měly by věnovat značnou pozornost personálním útvarům, které s lidskými zdroji pracují, a to především z důvodu současné situace na trhu práce, kdy počty vhodných uchazečů neustále klesají.

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 13

<sup>8</sup> KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*, 2001, s. 5

### 3 Akademický pracovník

Akademický pracovník vysoké školy není každý pracovník, který působí na vysoké škole. Je zde tedy nutné rozlišit akademického pracovníka, který vykonává funkci vysokoškolského učitele a technického hospodářského pracovníka, který se stará o administrativní chod vysoké školy. Ve své bakalářské práci se zaměřuji na Akademického pracovníka, jenž bude definován v následující kapitole.



Obr. č. 1: Pracovníci vysoké školy  
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.1 Definice akademického pracovníka

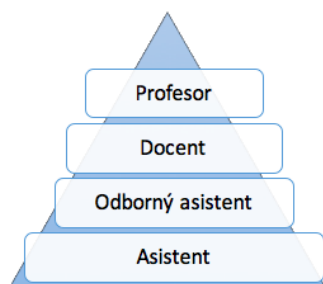
Akademického pracovníka upravuje § 70 až § 77 v sedmé části zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). Podle § 70 zákona č. 111/1998 Sb. prvního odstavce zní definice akademického pracovníka: „Akademickými pracovníky jsou ti profesoři, docenti, mimořádní profesoři, odborní asistenti, asistenti, lektoři a vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci, kteří jsou zaměstnanci vysoké školy vykonávajícími v pracovním poměru podle sjednaného druhu práce jak pedagogickou, tak tvůrčí činnost.“<sup>9</sup> Akademičtí pracovníci jsou zaměstnanci vysokých škol, kteří plní funkci učitelů a řadí se do skupiny pracovníků s vědecko-pedagogickou činností. Akademičtí pracovníci dále vykonávají výzkumnou, vědeckou či jinou tvůrčí činnost. Aby akademický pracovník splňoval definici akademického pracovníka, je nutné, aby absolvoval doktorský studijní program (Ph.D.). V ostatních případech je veden jako odborník z praxe (pokud vnitřní řád dané vysoké školy neurčí jinak). Akademický pracovník je součástí akademické obce společně

---

<sup>9</sup> § 70, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

se studenty vysoké školy, kdy akademickou obec tvoří souhrn všech akademických pracovníků a studentů dané vysoké školy, případně fakulty.<sup>10</sup>

### 3.2 Rozdělení akademických pracovníků vysoké školy dle stupně dosaženého vzdělání



Obr. č. 2: Úrovně akademických hodností  
Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený obrázek znázorňuje úrovně akademických hodností jednotlivých akademických pozic, kdy Profesor je nejvyšší akademickou hodností a zároveň i nejvyšší vědecko-pedagogickou hodností<sup>11</sup>. Rozdělení akademických pracovníků vysoké školy dle stupně dosaženého vzdělání je následující:

#### **Profesor**

Vysokoškolský učitel je zaměstnancem vysoké školy s nejvyšší vědecko-pedagogickou hodností vysokoškolského pedagoga. Zkratka titulu prof. – uvádí se před jménem. Profesor je pro školu důležitý v oblasti získávání akreditací<sup>12</sup>, vystupuje v roli garanta studijního programu (neustále pracuje na jeho zdokonalování). Profesor se podílí na vědecké a pedagogické činnosti na vysoké škole, vykonává základní či aplikované výzkumy, vede vědecké týmy, vyučuje studenty doktorandských studijních programů, vede výuku klíčových předmětů (předměty, ze kterých se vykonává státní závěrečná zkouška). Profesor může být oponentem habilitační práce, dále vystupuje v roli školitele doktorandů při disertačních pracích a může vést či oponovat rigorózní, magisterské

<sup>10</sup> § 3, § 60 a § 70, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

<sup>11</sup> Vědecko-pedagogické hodnosti jsou hodnosti dosaženy na základě vědecko-pedagogické činnosti, např. publikační činnost, pedagogická činnost, vědecká činnost, případně také umělecká činnost. Vědecko-pedagogickou hodnost nelze získat formálním studiem.

<sup>12</sup> Akreditace je proces, během kterého pověřený orgán hodnotí kvalitu žádostí o poskytování vzdělávání.

(diplomové), případně i bakalářské práce. Profesor se zabývá tvorbou vysokoškolských skript, což jsou odborné texty pro výuku určitých studijních programů. Zároveň připravuje materiály pro výuku a zkouší studenty všech stupňů studijních programů. Profesor se účastní tuzemských i zahraničních vědeckých konferencí. Profesor na akademické půdě může zastávat funkci rektora, prorektora, děkana či proděkana. Profesor je jmenován prezidentem republiky na návrh vědecké nebo umělecké rady vysoké školy. Jmenování profesorem je upraveno v § 73 a §74 zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).<sup>13, 14</sup>

### **Docent**

Absolvent doktorského studijního programu. Docent je vědecko-pedagogická hodnost. Zkratka titulu doc. – uvádí se před jménem. Docent je pro školu rovněž důležitý v oblasti získávání akreditací. Pracovní náplň docenta je totožná s pracovní náplní profesora. Docent může rovněž zastávat funkci rektora, prorektora, děkana či proděkana. Pro získání docentského titulu je potřeba úspěšně absolvovat Habilitační řízení, které začíná na návrh uchazeče. Habilitační řízení se zpravidla skládá z habilitační práce a její obhajoby před habilitační komisí a habilitační přednášky, na základě doporučení komise docenta jmenuje rektor vysoké školy. Habilitační řízení je upraveno v §71 a §72 zákona o vysokých školách č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).<sup>15</sup>

### **Odborný asistent**

Vysokoškolský učitel, absolvent doktorského studijního programu a nositel akademického titulu Ph.D. – uvádí se za jménem (dříve také CSc., DrSc., Th.D., nebo Dr.). Odborný asistent je zaměstnancem vysoké školy s nejvyšší akademickou hodností, kterou lze získat formálním studiem. Odborný asistent se může účastnit výuky u bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů. Odborný asistent

---

<sup>13</sup> § 73–74, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

<sup>14</sup> Profesor. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2018. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Profesor>

<sup>15</sup> § 71–72, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

může publikovat a psát studijní opory (skripta), rovněž vystupuje jako vedoucí či oponent u rigorózních prací, vede či oponuje bakalářské nebo magisterské (diplomové) práce. Odborný asistent může při splnění patřičných podmínek podat návrh na habilitační řízení a se stát docentem.<sup>16,17</sup>

### **Asistent**

Vysokoškolský učitel, který absolvoval magisterský studijní program Mgr. (popř. MgA., Ing.) – uváděný před jménem. Asistent je nejnižší stupeň akademické hodnosti. Asistent může fungovat na vysoké škole jako vysokoškolský učitel i když neabsolvoval titul z doktorského studijního programu v případě, kdy je veden například jako odborník z praxe. Tato podmínka může být upravena vnitřním řádem dané vysoké školy. Asistent se může účastnit výuky u bakalářských a magisterských studijních programů. Vypomáhá při výzkumech nebo také s tvorbou studijních skript, může vést či oponovat bakalářské práce. Po vykonání rigorózní zkoušky může vlastnit titul Ph.D., JUDr. nebo RNDr. (podle oblasti zaměření).<sup>18,19</sup>

Nejvyšší akademickou hodností a zároveň vědecko-pedagogickou hodností jsou tedy tituly profesor a docent, jelikož jsou získávané na základě příslušných řízení a dosažení určitých publikačních, vědeckých či pedagogických činností, nikoliv na základě studia. Příslušné řízení v případě profesora je řízení ke jmenování profesorem a v případě docenta se jedná o habilitační řízení. Zbylé dvě akademické hodnosti, jímž jsou odborný asistent a asistent, tituly nejsou, jsou to pouze funkce neboli pracovní zařazení na akademické půdě. Nejvyšším možným akademickým titulem, kterého lze v rámci studia dosáhnout je titul absolvovaný v doktorském studijním programu (Ph.D.).

---

<sup>16</sup> § 47, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

<sup>17</sup> Odborný asistent. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2017. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Odborn%C3%BD\\_asistent](https://cs.wikipedia.org/wiki/Odborn%C3%BD_asistent)

<sup>18</sup> § 46, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

<sup>19</sup> Asistent. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Asistent\\_\(pedagog\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Asistent_(pedagog))



Pro zastávání akademické pozice není vždy podmínkou vlastnit daný akademický titul – pro pozici odborného asistenta není vždy podmínkou vlastnit titul z doktorského studijního programu, stejně tak jako pro asistenta vlastnit titul z magisterského studijního programu. Tyto podmínky mohou upravovat vysoké školy ve svých vnitřních řádech, ve kterých mohou stanovit k jednotlivým akademickým pozicím dosažené vzdělání či jiné podmínky (pozici odborného asistenta tak může zastávat i absolvent magisterského studijního programu nebo také pozici asistenta absolvent bakalářského studijního programu, pokud tak určí vnitřní řád dané vysoké školy).

### **3.3 Vysoká škola**

Vysoká škola je právnickou osobou a je nejvyšším článkem vzdělávací soustavy u nás. Řídí se zákonem č. 111/1998 Sb. zákonem o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). Vysoká škola se v České republice dělí na univerzitní a neuniverzitní, kdy univerzitní vysoká škola může uskutečňovat všechny typy studijních programů a může být rozčleněna na jednotlivé fakulty. Naopak neuniverzitní vysoká škola nemá akreditované doktorské studijní programy a nečlení se na fakulty. Dle právní formy se vysoká škola může následně dělit na veřejnou, soukromou nebo státní.<sup>20</sup>

Vysoká škola je místo, kde se vzájemně setkávají akademičtí pracovníci společně se studenty vysoké školy a tvoří tzv. akademickou obec. Akademický pracovník na vysoké škole vystupuje v pozici vysokoškolského učitele a vykonává výzkumnou, vědeckou či jinou tvůrčí činnost. Vysoká škola je jedinou institucí, která může udělovat akademické tituly, uskutečňovat habilitační řízení a řízení pro jmenování profesora. Vysoká škola potřebuje ke svému fungování platné akreditace, kdy na základě těchto akreditací nabízí studijní programy pro bakalářské studium (akademický titul bakalář Bc., bakalář umění BcA), magisterské studium (magistr Mgr., magistr umění MgrA., inženýr Ing., inženýr architekt Ing. arch.), a doktorské studium (doktor Ph.D.).<sup>21</sup> Vysoká škola může poskytovat kromě výše uvedených studijních programů, ke kterým je zapotřebí akreditace i studijní programy celoživotního vzdělání. Tyto studijní programy mohou být

---

<sup>20</sup> § 2, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

<sup>21</sup> § 45–47, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

ve většině případů placené, ale i zcela zdarma a jsou zpravidla orientované na povolání – tedy profesně či zájmově. Výstupem programu celoživotního vzdělávání je vydání osvědčení, nikoliv diplomu. Řada vysokých škol nabízí absolventům programu v případě, že se stanou jejími studenty, přiznání až 60 % kreditů, které absolvovali v programu celoživotního vzdělávání na akreditované studijní programy.<sup>22</sup>

Je tedy zřejmé, že pozice akademického pracovníka je velice specifická. Akademičtí pracovníci jsou do velké míry propojeni s vědeckou, publikační a výzkumnou činností, se kterou je potřeba pracovat od počátku nábory až po samotný výběr na akademickou pozici.

Na základě této kapitoly jsem také teoreticky odpověděl na první dvě výzkumné otázky – kdo je akademický pracovník a jaká je charakteristika práce akademického pracovníka.

Závěrem, jelikož zpracovávám bakalářskou práci pro soukromou vysokou školu neuniverzitního typu, u kterých se ze zákona akreditovaný doktorský studijní program nevyskytuje, není možné získat akademického pracovníka, a to konkrétně profesora či docenta z vnitřních zdrojů vysoké školy. Tím, že vysoké škole odpadá možnost vlastní výchovy těchto akademických pracovníků, je velice těžké a zároveň důležité získat tyto akademické pracovníky z vnějších zdrojů, proto se ve zbytku této bakalářské práce zaměřuji na metody nábory akademických pracovníků z vnějších zdrojů.

---

<sup>22</sup> § 60, zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

## 4 Nábor pracovníků

Nábor pracovníků „je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“<sup>23</sup> Každá organizace může mít různou strategii při náboru pracovníků, některá preferuje variantu co nejvíce zájemců na volná pracovní místa. Pro jiné organizace je atraktivnější, pokud poměr mezi žadateli a nabízenými pracovními místy je nižší, jelikož se pak může více soustředit na kvalitní výběr. Při náboru nových pracovníků je proto důležité poskytnout uchazečům realistickou představu o nabízené pozici včetně požadavků na tuto pozici, jelikož si uchazeč může předem srovnat své priority a ví, co ve skutečnosti od pracovního místa očekávat. To může mít pozitivní vliv na zvýšení efektivity procesu získávání nových pracovníků, jelikož lze snadněji nalézt shodu mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče o pracovní místo.<sup>24</sup>

### 4.1 Proces náboru

Proces náboru začíná fází uvědomění si potřeby obsazení pracovního místa při nedostatečném personálním obsazení. Obecným cílem náboru pracovníků „by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“<sup>25</sup> Je tedy nutné správně definovat požadavky a popis pracovního místa, které potřebujeme obsadit. Tyto požadavky jsou odvozené od plánu lidských zdrojů, který by měl jasně definovat počet a kategorii pracovníků, které organizace potřebuje. Na to navazuje také to, že se může stát, že organizace bude potřebovat obsadit nově vytvořené místo, nebo nahradit stávajícího pracovníka.<sup>26</sup> Cílem je tedy zanalyzovat nové pracovní místo – jeho úkoly, informace, požadavky, vazby, odpovědnosti a další náležitosti, které se váží k pracovnímu místu. Na základě této analýzy jsou zpracovány veškeré informace do popisu pracovního místa. „Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace

---

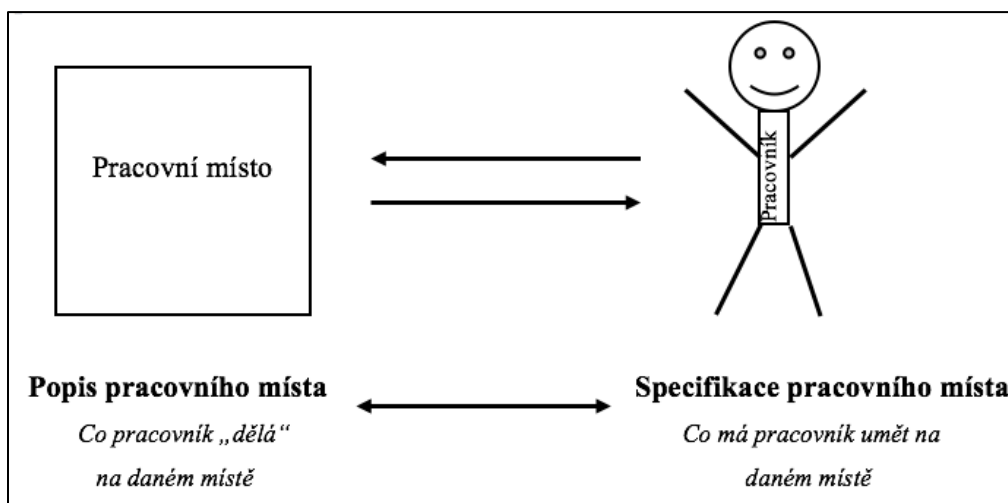
<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 133

<sup>24</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 133

<sup>25</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. Vydání*, 2007, s. 343

<sup>26</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*, 2007, s. 343

pracovního místa.“<sup>27</sup> Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa jsou důležité k dalšímu kroku náboru, jelikož se na jejich základě sestavuje inzerce nebo se informují zprostředkovatelské instituce.



Obr. č. 3: Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Zdroje náboru pracovníků

Zdroje náborů pracovníků se dělí na dva základní zdroje, a to na vnitřní a vnější. Na základě toho, zda bude pracovní místo obsazováno pomocí vnitřních či vnějších zdrojů, závisí i pozdější volba metody náboru.

### 4.2.1 Vnitřní zdroje náboru pracovníků

Prvním zdrojem při obsazování nového pracovního místa jsou vnitřní zdroje. U tohoto zdroje je důležité, aby byly dodrženy stejné podmínky pro všechny uchazeče, kteří se hlásí na nové pracovní místo. Přesněji řečeno, aby uchazeči z vnitřních zdrojů organizace měli stejné podmínky a povinnosti jako uchazeči z vnějších zdrojů. To znamená stejné výběrové řízení pro všechny uchazeče.<sup>28</sup> „Mezi vnitřní zdroje získávání zaměstnanců patří zaměstnanci organizace uspořené v důsledku technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, připravení vykonávat náročnější práci, ochotní

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007, s. 43–44

<sup>28</sup> Srov. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postup : 10. vydání*, 2007, s. 348

změnit práci apod.“<sup>29</sup> Jedná se tedy o pracovníky, kteří už pro organizaci pracují, pouze se přesouvají na jinou pracovní pozici. „Je třeba posoudit, zda se spíše vyplatí vyhledávat lidi vně organizace, nebo rekvalifikovat vlastní pracovníky z jiných činností“<sup>30</sup> a to z hlediska nákladů na proces vyhledávání nového pracovníka.

### **Výhody**

Výhodou při obsazování pracovního místa z vnitřních zdrojů jsou náklady, které jsou při vnitřním vyhledávání nesrovnatelně nižší a je možné obsadit pracovní místo v kratším čase. Zároveň „možnost postupu v organizaci je pro pracovníky motivující a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí.“<sup>31</sup> Další výhodou pro organizaci může být znalost uchazeče, jelikož se hlásí z vlastních řad, tudíž je již známo, jak zaměstnanec pracuje a celkově jak se v organizaci chová, zároveň výhodou pro samotného zaměstnanec je, že zná danou organizaci a ostatní kolegy.<sup>32</sup>

### **Nevýhody**

Na druhé straně zde existují také nevýhody při vnitřních zdrojích nábory, a to v první řadě omezený výběr, jelikož hledáme pouze ve své organizaci. Jako další nevýhodu můžeme brát možné další výdaje v závislosti na školení nebo další potřebné vzdělání, které zaměstnanec bude na této pozici potřebovat. Mezi další nevýhodu můžeme jmenovat možnou rivalitu na pracovišti, a to buď mezi dvěma kolegy („proč zrovna on a ne já“) nebo v situaci, kdy z jednoho zaměstnance uděláme vedoucího jeho bývalých kolegů. V takovém případě jej může daná skupina odmítnout. Lze tedy říci, že vnitřní zdroje obsazování nových pracovních pozic mohou působit pozitivně, ale i negativně, a to jak pro samotnou organizaci, tak i pro její zaměstnance.<sup>33</sup>

## **4.2.2 Vnější zdroje nábory pracovníků**

Vnější zdroje jsou druhou možností při obsazování pracovních míst. Vnějších zdrojů se využívá, pokud organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje. „Mezi vnější zdroje

---

<sup>29</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2016, s. 97

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*, 2016, s. 31

<sup>31</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 82

<sup>32</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 83

<sup>33</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 83

získávání zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti, absolventi škol, ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.“<sup>34</sup> Oproti vnitřním zdrojům se tedy jedná o mnohem širší zdroj, kde můžeme získat správného pracovníka na volné místo. „Lidé zvenčí přicházejí již zaškolení a zběhlí v dané oblasti a vzhledem ke zkušenostem odjinud mohou přinést nové přístupy.“<sup>35</sup> Je tedy důležité zdůraznit, že při využívání vnějších zdrojů se zaměřujeme pouze na ty uchazeče, kteří mají zkušenosti s pracovní činností, jež je potřebná k výkonu práce na daném pracovním místě. Odpadá tedy důležitost delšího zaškolování. Je zde ale mnoho faktorů, které tento zdroj pozitivně či negativně ovlivňují, jako například situace na trhu práce, historie o dané organizaci (pověst), specifikace daného pracovního místa v závislosti na podmínkách a ohodnocení.

### **Výhody**

Největší výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je bezesporu výše uvedená velikost zdrojů nabídky pracovníků v závislosti na získaných zkušenostech potřebných pro volné pracovní místo. Další výhodou je zanícení nového pracovníka do dané práce, jelikož je nový a plný elánu a chce se předvést v tom nejlepším světle. Na což navazuje výše uvedené, a to získání jiných a zcela nových pohledů na danou problematiku, takoví pracovníci mohou být přínosem a oživením do „know-how“ organizace. Další výhodou v závislosti na pracovním týmu je i to, že příchozí nový zaměstnanec bývá ve větší míře případů respektovanější, než v případě povýšení kolegy (z vnitřních zdrojů).<sup>36</sup>

### **Nevýhody**

Co se týče nevýhod při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tak zde můžeme jmenovat vyšší náklady na proces získání nového pracovníka, což je spojeno i s časem – trvá podstatně déle než u vnitřních zdrojů. Velkou nevýhodou může být očekávané vyšší finanční ohodnocení u příchozích zaměstnanců v porovnání se stálými zaměstnanci. Další nevýhodou může být to, že nově příchozí pracovník nezná danou organizaci a stojí značné úsilí, než dojde k jeho plné adaptaci. Na to navazuje zátěž pro stávající

---

<sup>34</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2016, s. 97

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*, 2016, s. 31

<sup>36</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 84

zaměstnance, jelikož se musí věnovat nově příchozímu kolegovi. Poslední nevýhodou je i značná míra rizika, zda jsme na pracovní místo přijali správného pracovníka.<sup>37</sup> K poslední výše uvedené nevýhodě může však dojít i pokud vybíráme na pracovní místo zaměstnance z vnitřních zdrojů. Může se stát, že nebude podávat takové výkony, jaké jsme od něj očekávali nebo i sám zjistí, že na tuto práci nemá dostačující schopnosti a bude se chtít vrátit zpátky na své původní místo.

Na základě této podkapitoly je zřejmé, že volba zdroje nábory nových pracovníků je velmi důležitá a že u vnitřních i vnějších zdrojů se můžeme setkat s různými výhodami, ale také nevýhodami, které stojí na zvážení každé organizace. Jak už jsem zmínil v předchozí kapitole, tato bakalářská práce je zpracována pro soukromou vysokou školu neuniverzitního typu, u které není možnost nábory nových akademických pracovníků z vnitřních zdrojů. Samozřejmostí je posun stávajících akademických pracovníků na jiné pozice či vedoucí pozice, respektive ústavy a manažery těchto ústavů. V takovém případě se jedná o vnitřní zdroj, ale k zaplnění prázdného pracovního místa po přesunutí je potřeba toto místo obsadit novým akademickým pracovníkem, a to lze v tomto případě pouze vnějšími zdroji, proto se v metodách nábory pracovníků zaměřím na metody nábory z vnějších zdrojů.

### **4.3 Metody nábory pracovníků**

Následujícím krokem je volba metody nábory pracovníků, tato fáze přichází ihned poté, co se organizace rozhodne, z kterých zdrojů bude volné pracovní místo obsazováno. Než se ale dostaneme k jednotlivým metodám nábory, je nutné pracovní nabídku zformulovat.

#### **Formulace pracovní nabídky**

Nezbytným krokem je formulace pracovní nabídky, která by měla obsahovat následující informace:

- **Název práce** neboli také název pracovního místa. Jedná se o velice důležitý bod, který rozhoduje o úspěšnosti nabídky – upoutá pozornost a poskytne další

---

<sup>37</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010. s 84

informace, jako jsou předpokládaná povaha, požadavky a podmínky práce. Tato nabídka může oslovit jak ženy, tak muže (např. hledáme akademického pracovníka/akademickou pracovníci, personální referenta/personální referentku apod. nebo také hledáme muže/ženu, uchazeče/uchazečku na pozici akademického pracovníka/akademickou pracovníci, mzdová účetní/mzdový účetní apod.). Není možné, aby formulace pracovní nabídky diskriminovala druhé pohlaví. Výjimkou je pouze věcný důvod v povaze práce (např. herec pro určitou mužskou roli – není diskriminační).

- **Charakteristika práce** udává další informace a informuje tak daného uchazeče o charakteru práce a o činnosti společnosti, ve které se pracovní místo nachází. Charakteristika práce vychází z vyhotoveného popisu pracovního místa (viz. kapitola 4.1.).
- **Místo výkonu práce** se uvádí, pokud není místo výkonu práce totožné se sídlem organizace.
- **Požadavky pro uchazeče** se dělí na dvě základní skupiny. První jsou požadavky, které jsou nezbytné pro plnění potřeb zaměstnavatele, tedy dosažené vzdělání, praxe a ostatní dovednosti. Druhou skupinou jsou požadavky na základě zvláštních předpisů, tedy zdravotní způsobilost a trestná bezúhonnost. U těchto požadavků je také důležité, aby nebyly diskriminačního charakteru (pohlaví, věk, rodinný stav, národnost apod.). Požadavky pro uchazeče vychází ze specifikace pracovního místa (viz. kapitola 4.1.).
- **Podmínky výkonu** při uzavření pracovně právního vztahu. Do těchto podmínek se řadí pracovní podmínky a také finanční ohodnocení nebo podmínky při odměňování.
- **Požadované dokumenty** od uchazečů. Jedná se o dokumenty, které uchazeči posílají danému zaměstnavateli, pokud mají zájem o danou pracovní pozici. Ve většině případů se jedná společně s žádostí o zaměstnání, o životopisy nebo také motivační dopisy. V případě akademických pracovníků se jedná také o seznamy publikační činnosti a vědecké činnosti. Tato dokumentace obsahuje velice cenné informace, které pomohou zaměstnavateli plánovat další postupy (předvýběry, užší výběry apod.).



- **Pokyny** pro další krok uchazeče. V tomto bodě se objevují kontaktní a jiné důležité údaje (např. termín a kontakt pro zaslání výše uvedených dokumentů).<sup>38</sup>

Formulace pracovní nabídky pro akademického pracovníka se o mnoho neliší od běžných formulací pracovních nabídek, obsahuje stejné hlavní body, jen s rozdílným obsahem. Hlavním rozdílem jsou požadované dokumenty, kdy akademičtí pracovníci společně se svým životopisem a motivačním dopisem zasílají také seznam či odkaz na publikační, vědecké činnosti či jiné výzkumné činnosti.

Po konečné formulaci pracovní nabídky je možné přistoupit k dalšímu kroku a tím jsou samotné metody oslovení nových pracovníků.

### 4.3.1 Úřad práce

„Úřad práce eviduje zájemce o zaměstnání a nezaměstnané pracovníky. Jde o dosti bohatý zdroj, nicméně zřídka zde objevíme uchazeče v úzkoprofilových profesích.“<sup>39</sup> U této metody musíme počítat s omezeným výběrem vhodných uchazečů, spíše zde narazíme na zájemce s nižší pracovní kvalifikací. Osoby s vyššími kvalifikacemi využívají převážně jiné metody při hledání pracovního místa a na Úřad práce se ve většině případů ani neregistrují. Naopak velkou výhodou této metody získání nového pracovníka je, že je velmi levná. Veškeré náklady při této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků.<sup>40</sup>

#### Výhody

- Minimální náklady pro organizaci.

#### Nevýhody

- Velice omezený zdroj vhodných (kvalifikovaných) uchazečů.

Jedná se o tradiční metodu oslovení nových pracovníků, pro nábor akademických pracovníků tato metoda oslovení není zcela obvyklá, nicméně se s ní v praxi můžeme setkat.

<sup>38</sup> Srov. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2016, s. 101 – 102

<sup>39</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, 2001, s. 364

<sup>40</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 140

### 4.3.2 Inzerce

Inzerce patří zatím k nejrozšířenější metodě náboru nových pracovníků na všech úrovních kvalifikace. „Inzerce v denním tisku, odborných periodikách, na vývěškách umožňuje oslovení nejrozšířenějšího okruhu zájemců.“<sup>41</sup>

Inzerce zároveň mohou mít různý dosah, může se jednat o místní neboli regionální inzerce, a to v okolí sídla nebo pobočky organizace, dále se může jednat o celorepublikovou neboli národní inzerce, nebo (u velkých organizací) může dosahovat i mezinárodních rozsahů. Pokud organizace potřebuje získat na své volné pracovní místo méně kvalifikovaného pracovníka, použije spíše regionální inzerce. Naopak u odborníků nebo dokonce u specialistů ve svém oboru použije i zahraniční inzerce.<sup>42</sup>

U inzerce je zároveň vhodné předem pečlivě zvážit a promyslet, jaký inzerát s jakým obsahem a v jakém tisku použijeme, jelikož cena inzerce je relativně vysoká a pokud by mělo dojít ke změně nebo opravě této inzerce, mohou se organizaci náklady na tuto metodu náboru značně navýšit.<sup>43</sup>

#### Výhody

- Velký dosah inzerce.

#### Nevýhody

- Velké náklady na inzerce.

Jedná se o tradiční metodu oslovení nových pracovníků. U této metody oslovení je velice důležité správné umístění. S touto metodou oslovení akademických pracovníků se lze zcela běžně setkat.

### 4.3.3 On-line nabídka pracovních portálů a na vlastních webových stránkách

„Nejmodernější a prudce se rozvíjející způsoby získávání pracovníků jsou e-techniky (e-recruitment), to znamená získávání pracovníků s využitím internetu.“<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, 2001, s. 364

<sup>42</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 138

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, 2001, s. 364

<sup>44</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*, s. 51

Zaměstnavatelé si tento způsob hledání uchazečů v posledních letech velice oblíbili. „Mohou si tak zabezpečit zvýšený počet uchazečů, a i malé organizace mohou oslovit široký okruh potenciálních kandidátů z různých lokalit.“<sup>45</sup>

Jednou z těchto technik jsou internetové pracovní portály, kde mohou organizace vložit své nabídky na pracovní pozice. Zároveň mnoho těchto internetových portálů je propojeno přímo s úřadem práce nebo se jedná přímo o jejich portály. Další možností je zveřejňování pracovních nabídek přímo na vlastním webu organizace. U tohoto typu zveřejnění je ovšem velká nevýhoda, a to celkový strávený čas personalistů nad vyříděním velkého množství nevhodných zájemců o jednotlivé pozice, jelikož na tyto nabídky odpovídají i zájemci, kteří nesplňují potřebné kvalifikace pro získání této pozice, ale i tak „zkusí“ poslat životopis.<sup>46,47</sup> Naopak velká výhoda této metody je po finanční a obsahové stránce. „E-recruitment nejen šetří náklady, ale zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat.“<sup>48</sup> Může se tedy stát, že se organizace unáhlí se zveřejněním pracovní pozice a později zde najde chybu. V případě tiskové inzerce by oprava této chyby vyšla na velkou sumu peněz a na značné množství „ztraceného“ času, ale v případě zveřejnění na vlastních webových stránkách by nás tato chyba stála jen pár minut času.

### **Výhody**

- Nízká cena,
- dosah pracovní nabídky,
- „neomezený“ obsah,
- aktualizace pracovní nabídky.

### **Nevýhody**

- Možné zahlcení velkým množstvím nevhodných žádostí od uchazečů.

Jedná se o moderní metodu oslovení nových pracovníků. Běžně se s touto metodou oslovení u akademických pracovníků můžeme setkat.

---

<sup>45</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 135

<sup>46</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 135

<sup>47</sup> Srov. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*, s. 51

<sup>48</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*, 2007, s. 353

#### 4.3.4 Sociální síť

Sociální síť patří mezi nejmodernější metody pro oslovení nových pracovníků. „V tomto smyslu se mluví o social recruitmentu či social recruitingu, kterého podle průzkumů využívá přes 90 % zaměstnavatelů.“<sup>49</sup> Sociálních sítí můžeme na internetu najít celou řadu. Od profesních viz LinkedIn, až po komunikační síť či síť pro sdílení multimediálních obsahů viz Facebook či Instagram. Většina firem tyto síť nevyužívá primárně k náboru, ale pouze obecně ke kontaktu s veřejností, nicméně ve většině případů při zobrazení jednotlivých firem můžeme zaregistrovat i náborové letáčky či placené náborové kampaně. „Nárůst počtu i kvality uchazečů je při social recruitmentu způsoben zejména tím, že personalisté sami vyhledávají vhodné kandidáty podle jejich profilů na sociálních sítích, neboli oslovují tzv. pasivní uchazeče.“<sup>50</sup>

- **LinkedIn**

„LinkedIn je největší internetová sociální síť zaměřená na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. Slovem profesionální není myšlen způsob vytvoření této sociální sítě, ale skupina jejich uživatelů – odborníků.“<sup>51</sup> LinkedIn byl vytvořen v roce 2002 za účelem kontaktu mezi potencionálním zaměstnavatelem a potencionálním zaměstnancem. Od roku 2012 je tato sociální síť v českém jazyce. Setkávají se zde pracovní nabídky s poptávkou z více než 200 zemí na celém světě s více než 550 miliony uživatelů.<sup>52</sup> Jedná se tak tedy o největší kariérní síť, která nabízí mnoho možností, jak pro samotné uživatele, tak pro firmy, a to formou neplacených free služeb nebo placených prémiových služeb.<sup>53, 54</sup>

- **Facebook**

Facebook je v současnosti se svými 2 miliardami aktivních uživatelů nejrozšířenější sociální síť na celém světě. Facebook byl založen 4. února 2004

---

<sup>49</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*, s. 51

<sup>50</sup> KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*, s. 52

<sup>51</sup> HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, 2016, s. 302

<sup>52</sup> Srov. *LinkedIn: Informace o LinkedIn* [online]. Mountain View, Kalifornie, USA, 2002. Dostupné z: <https://about.linkedin.com/cs-cz>

<sup>53</sup> Srov. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*, s. 52

<sup>54</sup> KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*, s. 342

a v současnosti je přeložen do 84 jazyků.<sup>55</sup> Facebook je také jedna ze sociálních sítí, na které můžeme narazit na náborové kampaně organizací, které ze začátku probíhaly pouhým zveřejňováním pracovních nabídek na zdi Facebookových profilů organizací. V roce 2017 však Facebook zavedl nový nástroj, který ulehčil práci mnoha personalistům. Vytvořil pro organizace možnost vytváření nabídek pracovních míst a stal se tedy jakýmsi náborovým nástrojem pro organizace. Organizace si tedy může nově vytvářet pracovní pozice na Facebookových stránkách a díky propojenosti může docházet i ke kontaktu s potenciálním uchazečem, který může v rámci Facebooku na tuto inzerci obratem odpovědět a přiložit potřebné soubory.<sup>56</sup>

- **Instagram**

Instagram patří mezi novější sociální síť, která byla vytvořena v roce 2010 a funguje pomocí mobilní aplikace. Jedná se o síť pro sdílení multimediálních obsahů zejména fotek a videí.<sup>57</sup> Tato sociální síť si v poslední době vybudovala v oblíbenosti třetí místo hned za LinkedInem a Facebookem. Většina organizací tuto sociální síť vede spíše za účelem komunikace organizace s veřejností, ale i zde se začínají objevovat náborové kampaně. Organizace tuto sociální síť využívají v kombinaci s výše uvedenými sociálními sítěmi, aby dosáhly co největšího dosahu, kdy u Instagramu očekávají oslovení nejaktivnější skupiny, a to do 28 let. Tím, že se na českém trhu nevyskytuje zatím mnoho organizací, které by tyto služby využívaly, je zde malá míra konkurence a velká možnost kreativity a přicházení s novými nápady jako první. Organizace, které využívají sociální síť Instagram, mohou tedy vkládat náborové letáčky s přímým odkazem v bio profilu na webové stránky či na samotnou nabídku práce.<sup>58</sup>

### **Výhody**

- Dosah pracovní nabídky,
- bohatý zdroj,
- přímé oslovení ze strany zaměstnavatele,

---

<sup>55</sup> Srov. Company info. *Facebook newsroom* [online]. Dostupné z: <https://newsroom.fb.com/company-info/>

<sup>56</sup> Srov. Usnadněte si nábor nových zaměstnanců. *Facebook Business* [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/news/take-the-work-out-of-hiring-II>

<sup>57</sup> Srov. *Instagram: About Us* [online]. 2010. Dostupné také z: <https://www.instagram.com/about/us/>

<sup>58</sup> MATOLÍN, Matěj. Instagram recruitment: Jak zapojit Instagram do HR marketingu. *Lovec hlav* [online]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/instagram-recruitment/>

- minimální náklady,
- neomezený obsah a jeho aktualizace.

#### **Nevýhody**

- Možné obdržení velkého množství nevhodných žádostí od uchazečů.

Jedná se o zatím nejmodernější metodu pro oslovení nových pracovníků. Tato metoda oslovení nových pracovníků je v poslední době jednou z nejpoužívanějších metod napříč všemi pracovními profesemi. S touto metodou oslovení se můžeme hojně setkat i u akademických pracovníků, a to především na sociální síti LinkedIn.

#### **4.3.5 Doporučení zaměstnancem**

Doporučení zaměstnancem je levná, ale velmi účinná metoda nábora nových pracovníků. Může se jednat o dvojí doporučení, a to jednak ze strany, kdy zaměstnanec doporučí organizaci vhodného jedince nebo kdy zaměstnanec doporučí přímo jedinci, že se koná výběrové řízení. Velkou výhodou této metody je fakt, že zaměstnanec nedoporučí nevhodného jedince, jelikož by se to mohlo negativně odrážet přímo na jejich osobě.<sup>59, 60</sup>

#### **Výhody**

- Nulové náklady,
- oslovení vhodných uchazečů.

Jedná se o běžnou metodu oslovení nových zaměstnanců. Tato metoda oslovení je velice běžnou a účinnou metodou v akademickém prostředí.

#### **4.3.6 Náborové agentury**

„Náborové agentury obstarávají celý průběh náborové kampaně za klienta – prezentují inzeráty, zvou uchazeče a dělají s nimi rozhovory. Tyto firmy obvykle mají svou vlastní databázi zájemců o zaměstnání, ze které pak nabízejí vhodné typy organizací.“<sup>61</sup>

#### **Výhody**

- Minimální práce pro organizaci.

#### **Nevýhody**

- Vysoká cena,

---

<sup>59</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 136

<sup>60</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 88

<sup>61</sup> BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*, 2001, s. 364

- časová náročnost.

Jedná se o moderní metodu nábora nových pracovníků. U akademických pracovníků tato metoda není zcela běžnou, nicméně se s ní lze velmi zřídka setkat.

Na základě této kapitoly je zřejmé, že je velice důležité správně formulovat pracovní nabídku na akademického pracovníka, jelikož se jedná o velmi specifickou pozici. Hlavní rozdíly oproti běžným pracovním pozicím jsou samozřejmě v požadavcích na pracovní místo a požadované dokumentaci, která u akademických pracovníků není pouze ve formě životopisu. Po formulaci pracovní nabídky je na zvážení každé organizace, jakých metod oslovení akademických pracovníků využije. Na základě této kapitoly se jeví jako nejvhodnější metody pro oslovení nového akademického pracovníka inzerce, doporučení zaměstnancem a sociální sítě, konkrétně profesně zaměřený LinkedIn. Mezi další vhodné metody oslovení můžeme zařadit webové stránky organizace s pracovními portály a zbylé dvě sociální sítě Facebook a Instagram. Co se týče úřadu práce, tak se nejedná o zcela běžnou metodu oslovení akademického pracovníka, lze se s ní stále setkat, nicméně při nábore akademických pracovníků nalezneme vhodnější metody oslovení. Poslední, nejméně vhodnou metodou oslovení, jsou náborové agentury. Tímto jsem také teoreticky odpověděl na další výzkumnou otázku, kterou jsem si stanovil, a to jaké náborové metody jsou nejvhodnější volbou při oslovení nových akademických pracovníků.

Závěrem této kapitoly lze tedy říci, že je zřejmé, že vhodných metod oslovení akademického pracovníka je méně, oproti metodám oslovení pro ostatní pracovní pozice.

## 5 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků navazuje na úspěšný nábor. V náboru bylo úkolem vyhledat uchazeče pomocí vhodných metod oslovení a následně přichází na řadu posouzení těchto uchazečů v závislosti na obsazovaném pracovním místě.<sup>62</sup> „Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává.“<sup>63</sup>

Výběr vhodného uchazeče je proces, kdy sbíráme a hodnotíme získané informace o uchazeči a porovnáváme, zda se shoduje s požadavky na námi obsazované pracovní místo.<sup>64</sup>

Výběr správného pracovníka je velice finančně i časově náročný, ale je důležité mu věnovat dostatek prostředků a času, aby bylo zamezeno možnému špatnému výběru. Na výběru nového zaměstnance by se kromě personalistů měli podílet i vedoucí pracovníci, kteří budou jeho nadřízenými a v některých případech mohou být k dispozici k posouzení i externí pracovníci.<sup>65</sup>

Před samotným výběrem nového pracovníka je důležité stanovit si také kritéria výběru. Mezi tyto kritéria můžeme zařadit:

- Celopodniková kritéria – požadavky na uchazeče, které jsou platné napříč celou organizací a přispějí k jejímu rozvoji. Očekává se přizpůsobivost pracovníků a přijetí kultury organizace.
- Útvarová kritéria – týmová kritéria, stanovují vlastnosti, které by měl daný pracovník mít v určitém týmu.
- Kritéria pracovního místa – požadavky na dané pracovní místo.<sup>66</sup>

Podmínkou, že organizace dojde k úspěšnému výběru nového pracovníka je také zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů na základě spolehlivých a platných metod výběru. „Určitá metoda výběru je platná (validní), jestliže skutečně umožňuje

---

<sup>62</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 94

<sup>63</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 138

<sup>64</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 138

<sup>65</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 94

<sup>66</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 170



předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda je spolehlivá (reliabilní), jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.“<sup>67</sup>

## 5.1 Předvýběr pracovníků

Předvýběr pracovníků nastává v okamžiku, kdy uchazeč projeví zájem o nabízenou pracovní pozici a splní veškeré podmínky nutné pro zařazení do výběru, tedy ke své žádosti o zaměstnání ve většině případů přiloží životopis a motivační dopis – pokud nejsou v inzerci stanovené jiné požadavky.<sup>68</sup> U akademického pracovníka jsou rovněž důležitými dokumenty také seznam publikační či vědecké činnosti.

„Obsahem předvýběrů uchazečů o zaměstnání je rozbor jejich materiálů.“<sup>69</sup> Na základě tohoto rozboru je nutné, aby personalista (případně pověřená osoba) vytipoval užší skupinu uchazečů a na základě toho uchazeče pozval do dalšího kola výběrového řízení. U požadovaných dokumentů od uchazeče je nutné, aby nám odpověděly na otázky, zda je uchazeč schopen vykonávat práci, kterou nabízíme, zda tento uchazeč zapadne do pracovního týmu a v neposlední řadě, jaká je jeho osobní motivace či přístup k výkonu této práce.<sup>70</sup> Předvýběr lze považovat za jednu z klíčových fází, kdy organizace získá o daném uchazeči klíčové informace, na jejichž základě poté dochází k dalším krokům výběru, respektive k metodám výběru.

### 5.1.1 Osobní dotazník

Velkou předností osobního dotazníku je získání přesných informací o daném uchazeči s vynaložením co nejmenšího úsilí. Osobní dotazník se skládá z různých otázek, které směřují uchazeče k přesné odpovědi. Počet těchto otázek je proměnlivý v závislosti na dané společnosti. Mezi takové údaje patří například jeho současný pracovní poměr, délka výpovědní doby a datum ukončení tohoto poměru, poté datum možného nástupu a další informace, jako jsou například dohoda o mlčenlivosti. Mezi tyto základní otázky orientované na pracovní poměr se zde řadí i osobní otázky na uchazeče, jako je důvod

---

<sup>67</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 2016, s. 105

<sup>68</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 138

<sup>69</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 138

<sup>70</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*, 2012, s. 151

změny a zájem o nové zaměstnání, otázky typu – odkud zná naši společnost nebo zda přišel na doporučení.<sup>71</sup>

Pomocí osobních dotazníků můžeme snáze roztrždit dané uchazeče dle jejich vhodnosti do užšího výběru a pozvat je k dalším procesům, které společnost ve výběrovém řízení na danou pracovní pozici praktikuje – nejčastěji k výběrovému pohovoru.<sup>72</sup>

## 5.2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor nebo také osobní pohovor je jednou z nejčastějších metod výběrů nových pracovníků. „Výběrový rozhovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci.“<sup>73</sup> Výběrový pohovor je velice účinnou metodou, pomocí které zjistíme další důležité informace, které ze samotné přiložené dokumentace nevyčteme, jako je například osobnost uchazeče, jeho postoj a budoucí očekávání. Na druhé straně je tento rozhovor prospěšný i pro druhou stranu, tedy samotného uchazeče, a to ve smyslu, že poskytneme uchazeči více informací o organizaci a nabízené pracovní pozici.<sup>74</sup>

Výběrový pohovor může být veden v různém složení.

- **Jeden s jedním** je takový výběrový pohovor, kdy je s uchazečem v místnosti pouze personalista organizace, který má pravomoc rozhodnout o přijetí nebo odmítnutí daného uchazeče. Tento pohovor se využívá spíše u manuálních či administrativních pozic.
- **Rozhovor před komisí** je druhý z výběrových pohovorů, kdy jsou s uchazečem v místnosti dva či více tazatelé. Členem komise může být kromě personalisty budoucí nadřízený, vedoucí pracovník nebo také budoucí kolega. Optimálně pokud je sestavení komise tříčlenné z hlediska snazšího dospění k závěru.

---

<sup>71</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 140

<sup>72</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. Vydání*, 2007, s. 357

<sup>73</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 141

<sup>74</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 179

- **Odborný rozhovor** je dalším možným výběrovým rozhovorem. Tento výběrový rozhovor je veden a hodnocen těmi, kteří zcela dobře znají pracovní místo a úkoly k němu spojené.<sup>75</sup>

Výběrové pohovory mohou být vedeny ve dvou či více kolech, kde v prvním neboli v předběžném kole, dochází k ověřování informací a také k doplnění či upřesnění údajů v doložených dokumentech. Na základě prvního kola pak dochází k užšímu výběru vhodných kandidátů, kteří postupují do druhého kola, kde se prověřuje vhodnost uchazeče.<sup>76</sup>

Výběrový pohovor můžeme dále rozdělit na tři druhy – strukturovaný, nestrukturovaný a kombinaci předchozích dvou, tzn. polostrukturovaný.

- **Strukturovaný** rozhovor je předem připravený rozhovor. Personalista má v tomto případě předem stanovené otázky, na které se ptá každého uchazeče, je tedy možnost následně porovnat všechny uchazeče na základě stejných kritérií.<sup>77</sup>
- **Nestrukturovaný** rozhovor je improvizovaný rozhovor, na který si nepřipravujeme předem otázky. Tento typ rozhovoru nemůže zaručit porovnatelnost jednotlivých uchazečů, jelikož se jedná o rozhovor bez předem stanoveného plánu, u kterého nemusíme dojít k požadovanému cíli.<sup>78</sup>
- **Polostrukturovaný** rozhovor je kombinací dvou předchozích. Tento typ vychází z předem stanovených okruhů, u kterých později dochází k rozvíjení dle potřeby osoby, která pohovor vede.<sup>79</sup>

Obecným cílem výběrových pohovorů je zjistit více informací, které nelze získat ze studia uchazečovi dokumentace. Mezi tyto informace řadíme jaké jsou uchazečovy skutečné předpoklady k dané pracovní pozici a jeho skutečný zájem o tuto pozici, jaký pracovní výkon by byl schopen podávat tak, aby práci na této pozici zvládal, předpoklady dalšího rozvoje uchazeče, zda se uchazeč dokáže přizpůsobit danému prostředí

---

<sup>75</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 142

<sup>76</sup> Srov. KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*, s. 69

<sup>77</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 141

<sup>78</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 102

<sup>79</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 102

organizace, zhodnotit vnější dojmy uchazeče (úroveň komunikace, jeho chování a vystupování), priority uchazeče, jeho všeobecný rozhled a reakční schopnosti.<sup>80</sup>

Může se stát, že bude pro organizaci přínosnější uchazeč, který lépe zapadne do pracovního týmu než uchazeč, který má více zkušeností na dané pracovní pozici.

### 5.3 Testy

Testy jsou jedna z dalších metod výběru nového pracovníka. Testy mohou být součástí výběrového pohovoru, a to před samotným pohovorem nebo po něm. Tyto testy poskytnou personalistovi další cenné doplňující informace k těm, které se dozvěděl ze životopisu nebo při výběrovém pohovoru.<sup>81</sup>

Kromě speciálních testů, které si může každá organizace stanovit jinak (v závislosti na nabízené pracovní pozici), mohou být testy rozděleny na:

- **Testy se zaměřením na mentalitu nebo poznání** – jedná se o testy inteligence. Pomocí těchto testů se snažíme zjistit duševní nebo smyslové předpoklady uchazeče. Cílem těchto testů je nastínění budoucího pracovního výkonu uchazeče.
- **Testy se zaměřením na schopnosti a dovednosti** – toto jsou například kancelářské dovednosti a psychomotorické dovednosti. Cílem je nastínění uchazečovy orientace v prostoru, koordinace očí a rukou apod.
- **Testy osobnostní** – tyto testy jsou zaměřené na osobnost uchazeče a jeho postavení v kolektivu.<sup>82</sup>

Pro každou organizaci může být sestavení a hodnocení těchto testů individuální, může se jednat pouze o jeden či více testů, které uchazeč vyplní. Hodnocení či konečná váha při vyplnění více testů závisí na obsazovaném pracovním místě a samotné organizaci.

---

<sup>80</sup> Srov. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 102

<sup>81</sup> Srov. HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*, 2007, s. 17

<sup>82</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 140

## 5.4 Assessment centre

Assessment centre je komplexní metoda pro hodnocení jedince či celé skupiny. Tato metoda se nemusí využívat pouze při výběru nových pracovníků, ale i při rozmísťování či povyšování stávajících nebo také při rozvoji a vzdělávání.<sup>83</sup>

Assessment centre je souborem metod, do kterých spadá pozorování, psychologické testy, dotazníky, rešerše případové individuální či skupinové studie, hraní zadaných rolí apod. U této metody bývá zpravidla více hodnotitelů (3–6), kteří spadají do různých profesních skupin, ale navzájem se doplňují. Může se jednat nejen o interní, ale i externí hodnotitele.<sup>84</sup>

Tato metoda je časově velmi náročná, od prvotních příprav, přes realizaci až k vyhodnocení může trvat několik dní. Hodnotitelé při pozorování mohou hodnotit až 25 různých charakteristik daného jedince, kterými jsou například jeho organizační schopnosti, schopnosti rozhodování a plánování, jeho komunikační schopnosti a argumentace k ostatním účastníkům, práce v týmu nebo zvládání stresových situací. Na základě pozorování dochází ke konečnému hodnocení. Konečným výstupem je pořadí jednotlivých uchazečů pro obsazovanou pracovní pozici. Tato metoda výběru nového uchazeče o pracovní místo je sice časově i finančně náročnější, ale ve výsledku, co se týče výběru pracovníka, efektivnější.<sup>85</sup>

## 5.5 Přijetí pracovníka

Přijetí pracovníka je konečná fáze při náboru a výběru vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici. Konečné přijetí vychází z celkového hodnocení v průběhu celého výběru a nastává, pokud konkrétní uchazeč byl na tuto pracovní pozici vybrán a splňuje veškerá kritéria, která si organizace na danou pracovní pozici stanovila a zároveň uchazeč souhlasí se všemi podmínkami pro vstup do dané firmy. Konečnou fází při výběru nového pracovníka neboli výstupem výběru nového pracovníka je jeho následné přijetí, se kterým jsou spojeny další právní a administrativní náležitosti.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, 2007, s. 141

<sup>84</sup> Srov. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 2008, s. 39

<sup>85</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 177 – 179

<sup>86</sup> Srov. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2007, s. 177 – 179

Na základě této kapitoly je zřejmé, že výběr nových pracovníků je časově velmi náročný. U výběru nových pracovníků je důležité postupovat systematicky a stanovit si jasná kritéria, která musí daný uchazeč splňovat. Po stanovení těchto kritérií je možné pustit se do samotného výběru nového pracovníka. Prvním krokem správného výběru nového pracovníka je správný předvýběr vhodných uchazečů, kdy se na základě studia uchazečovi dokumentace přistupuje k dalším krokům výběru. Jednou z nejčastějších výběrových metod je výběrový pohovor, na jehož základě zjistíme mnoho důležitých informací o samotném uchazeči, další výběrovou metodou jsou testy, na jejichž základě získáme další podstatné informace o daném uchazeči. Jednou z méně často používaných výběrových metod je také Assessment centre, která je časově velmi náročná a přistupuje se k ní při větším množství vhodných uchazečů. Cílem těchto výběrových metod je ověření, zda daný uchazeč skutečně má a ovládá veškeré zkušenosti a dovednosti, které uvedl v doložené dokumentaci. Akademický pracovník prochází stejným procesem výběru jako pracovníci na jiných pracovních pozicích, jsou zde ale jiné požadavky v požadované dokumentaci, které se poté odráží v samotných metodách výběru. Nejvhodnější metodou výběru u akademického pracovníka jsou rovněž výběrové pohovory společně s testy, kdy se nejvhodnějším výběrovým pohovorem s akademickými pracovníky jeví výběrový pohovor před odbornou komisí. Významnost informací získaných při výběrovém pohovoru zde může mít větší váhu než informace získané při výběrovém pohovoru u běžných pracovních míst, jelikož se nejedná o běžnou pracovní pozici. Samotné testy mohou být zaměřené na oblast zaměření pozice akademického pracovníka včetně testů jazykových znalostí, pokud se jedná o pozici akademického pracovníka, u kterého se vyžaduje výuka v cizím jazyce.

## 6 Moravská vysoká škola Olomouc

Moravská vysoká škola Olomouc je soukromá vysoká škola neuniverzitního typu, která byla založena zakládací listinou jako obecně prospěšná společnost dne 29. 3. 2005 v Olomouci.<sup>87</sup>

Sídlem Moravské vysoké školy Olomouc bylo od roku 2005 do roku 2013 Regionální centrum Olomouc s. r. o. se sídlem na ulici Jeremenkova 1211/40B, Olomouc, 779 00. Současným sídlem Moravské vysoké školy Olomouc je od roku 2013 moderní budova BEA Campus Olomouc na tř. Kosmonautů 1288/1, Olomouc, 779 00.

Moravská vysoká škola Olomouc poskytuje akreditované úplné vysokoškolské vzdělání bakalářského studijního programu a od roku 2017 navazujícího dvouletého magisterského studijního programu. Moravská vysoká škola Olomouc se zaměřuje na ekonomiku, management, marketing a informačně-komunikační technologie. Využívá moderní a prakticky zaměřený styl výuky, který pomocí projektů promítá do reálné problematiky z praxe.<sup>88</sup>

---

Webové stránky: <https://mvso.cz/>

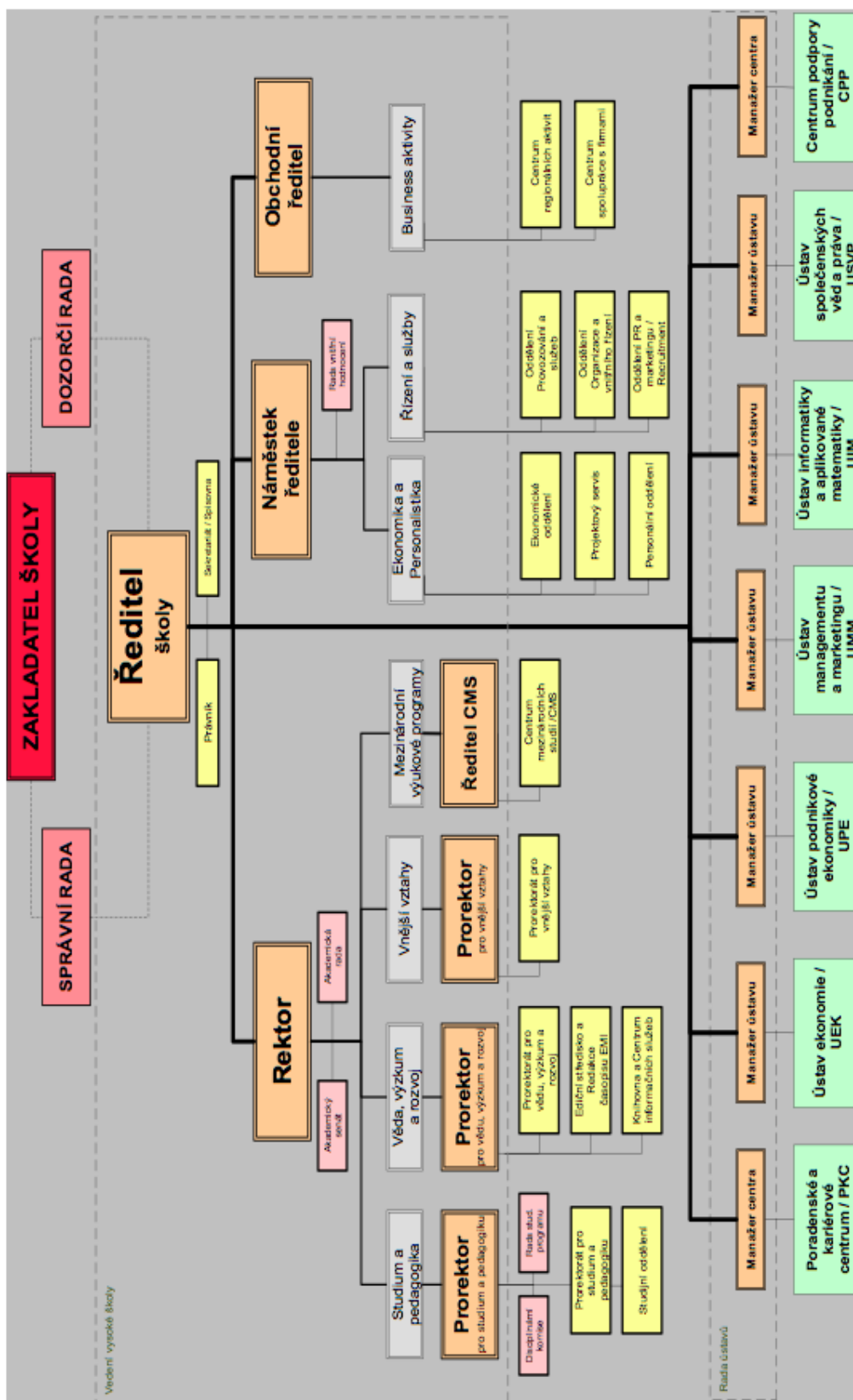
Facebook: <https://www.facebook.com/mvsocz/>

Instagram: <https://www.instagram.com/mvsocz/>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/school/moravská-vysoká-škola-olomouc/about/>

<sup>87</sup> Interní dokumentace – Statut vysoké školy

<sup>88</sup> Interní dokumentace – MVŠO výroční zpráva 2017



Obrázek č. 4: Organizační schéma Moravské vysoké školy Olomouc<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Interní dokumentace - Organizační schéma



Výše uvedený obrázek znázorňuje organizační schéma Moravské vysoké školy Olomouc. Pozice akademického pracovníka se v organizačním schéma Moravské vysoké školy Olomouc vyskytuje ve spodní části v jednotlivých ústavech a v pozici manažerů těchto ústavů. Pozice akademických pracovníků se vyskytuje dále v levé části organizačního schéma ve formě pozic akademických funkcionářů, což je pozice rektora a pozice prorektorů.

## **6.1 Mise a vize organizace**

Misí organizace je vychovávat a rozvíjet manažerské vrstvy regionu s cílem systematické podpory dlouhodobého rozvoje regionu, aktivně se účastnit inovačních procesů v rámci regionu, ČR a EU. Přispívat k hledání místa a ukotvenosti regionu a jeho občanů v globálním světě.<sup>90</sup>

Vizi organizace je realizovat evropskou vysokou školu, která má svůj základ v regionu, ale aktivně se účastní evropské dělby práce. Dosáhnout akademické úrovně v provázanosti od bakalářského studijního programu až po doktorandský studijní program. Aktivně podporovat a realizovat inovační procesy. Mnohvrstevně zapojit školu do života regionu a region zapojit do života školy. Vytvářet partnerské vztahy s vysokými školami, firemním, neziskovým a veřejným sektorem.<sup>91</sup>

## **6.2 Personální práce na Moravské vysoké škole Olomouc**

Personální práci na Moravské vysoké škole Olomouc vykonává personální oddělení, které je v současné době tvořeno jedním pracovníkem. Personální oddělení je řízeno Náměstkem ředitele a jeho fungování, postavení a činnosti jsou stanoveny Organizačním řádem vysoké školy. Pracovní náplní personalisty na Moravské vysoké škole Olomouc je především analýza aktuálního stavu v personální oblasti, příprava podkladů pro personální plánování, zajištění nábory nových pracovníků (analýza požadavků, organizace a realizace nábory nových pracovníků, kontaktování se s uchazečem o pracovní pozici ve fázi získávání, zabezpečení dokumentace při přijetí uchazeče, evidence uchazečů), zajištění výběru pracovníků (vyhlašování a organizace

---

<sup>90</sup> Interní dokumentace – Záměr zakladatele

<sup>91</sup> Interní dokumentace – Záměr zakladatele

výběrových řízení, provádění předvýběru uchazečů, odmítání nevhodných uchazečů), projednání a příprava smluvních a mzdových podkladů, personální evidence, projednávání a konzultace pracovněprávních dokumentů s pracovníky, udržování kontaktů s externími ústavy v personální oblasti.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Interní dokumentace – Organizační řád vysoké školy

## 7 Akademický pracovník na Moravské vysoké škole Olomouc

Akademického pracovníka na Moravské vysoké škole Olomouc stanovuje vnitřní dokumentace vysoké školy. Na Moravské vysoké škole Olomouc se obsazují následující místa na pozice akademických pracovníků:

- Profesor
- Docent
- Odborný asistent
- Lektor

Tyto čtyři pozice jsou následně rozděleny do pěti tříd.<sup>93</sup>

### 7.1 Rozdělení akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc

Akademičtí pracovníci jsou na Moravské vysoké škole Olomouc definováni dle vnitřní dokumentace Moravské vysoké školy Olomouc, a to Řádu výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků. Tato vnitřní dokumentace rozděluje akademického pracovníka do celkem pěti tarifních tříd dle charakteristiky vykonávané činnosti a plnění kvalifikačních požadavků.

#### 1. třída – Lektor

**Kvalifikační předpoklady:** Vysokoškolské vzdělání

**Charakteristika práce:** Výuková činnost směřující k osvojování a upevňování znalostí studentů. Podílí se na vedení a účasti ve cvičeních a ostatních výukových činnostech, dokumentačním zpracování odborné a vědecké literatury.

#### 2. třída – Odborný asistent 1

**Kvalifikační předpoklady:** Vysokoškolské vzdělání, zahájení vědecké přípravy (studia Ph.D.)

**Charakteristika práce:** Komplexní pěstování a rozvíjení poznávacích a tvůrčích schopností studentů a absolventů vysoké školy, samostatné vedení cvičení, seminářů,

---

<sup>93</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

exkurzí, příp. přednášek, průběžná kontrola studia a poskytování konzultací. Účast na řešení výzkumných a vývojových úkolů se zadanými vstupy a výstupy. Samostatné zpracování dílčích výstupů. Aktivní publikační činnost.

### **3. třída – Odborný asistent 2**

**Kvalifikační předpoklady:** Vysokoškolská vědecká hodnost CSc., DrSc., Dr. nebo Ph.D., min. 3 roky praxe v oboru.

**Charakteristika práce:** Komplexní pěstování a rozvíjení poznávacích a tvůrčích schopností studentů a absolventů vysoké školy, samostatné vedení cvičení, seminářů, exkurzí, příp. přednášek, průběžná kontrola studia a poskytování konzultací. Účast na řešení výzkumných a vývojových úkolů se zadanými vstupy. Samostatné zpracování dílčích výstupů. Aktivní publikační činnost.

### **4. třída – Docent**

**Kvalifikační předpoklady:** VŠ habilitace, popř. jmenování docentem, min. 5 let praxe v oboru.

**Charakteristika práce:** Aplikovaný a základní výzkum, tvůrčí řešení vědeckých, výzkumných a vývojových úkolů, resp. tvůrčí aplikace výsledků základního výzkumu, tvůrčí činnost v oblasti vědy. Vedení přednášek, expertizní, publikační a posuzovatelská činnost, vedení a oponování vědeckých prací. Vedení vědecké přípravy.

### **5. třída – Profesor**

**Kvalifikační předpoklady:** VŠ ukončené profesorské řízení, min. 7 let praxe v oboru

**Charakteristika práce:** Tvůrčí specializované a systémové práce zahrnující sledování rozhodujících trendů vývoje vědy a výzkumu, tvůrčí aplikace výsledků vědecké a výzkumné činnosti do výuky studentů vysokých škol a do výchovy mladých vědeckých pracovníků, přednášení a vedení přednášek, vytváření podmínek pro příslušný vědecký obor. Tvůrčí koordinace vědeckých projektů na mezinárodní úrovni. Vedení vědecké přípravy.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

Na Moravské vysoké škole Olomouc se nevyskytuje pozice Asistenta, tuto pozici plně nahrazuje pozice lektora, a to s požadavkem vysokoškolského vzdělání. Charakteristika práce lektora se na Moravské vysoké škole Olomouc shoduje s obecnou charakteristikou práce Asistenta. U druhé a třetí třídy zde můžeme narazit na rozdělení Odborného asistenta, který je dále rozdělen do dvou tříd, a to na Odborného asistenta 1, kdy je předpoklad zahájení studia doktorského studijního programu a Odborného asistenta 2, který doktorský titul absolvoval včetně stanovené praxe v oboru. V případě druhé a třetí třídy zůstává charakteristika práce neměnná. Zbylé dvě třídy tedy pozice docenta a profesora odpovídají charakteristikou práce obecné charakteristice práce.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc<sup>95</sup>

Rok	AP					Celkem zaměstnanců
	Prof.	Doc.	Odborný asistent	Ostatní <sup>96</sup>	Celkem AP	
2009	7	7	13	12	39	53
2010	7	9	16	8	40	57
2011	3	6	14	13	36	59
2012	3	3	31	4	41	51
2013	3	3	26	3	35	58
2014	4	3	24	2	33	55
2015	4	4	20	3	31	48
2016	4	9	19	2	34	53
2017	4	8	22	5	39	55
2018	1	9	22	6	38	60

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka znázorňuje vývoj počtu akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc od roku 2009 do roku 2018. Tabulka byla sestavena z výročních zpráv Moravské vysoké školy Olomouc a poté schválena personalistou Moravské vysoké školy Olomouc. Roky 2005 až 2008 nebyly potvrzeny personalistou, proto nejsou v tabulce uvedeny.

<sup>95</sup> Výroční zpráva o činnosti Moravské vysoké školy Olomouc, o. p. s. za roky 2009–2017

<sup>96</sup> Ostatní akademičtí pracovníci – lektori, dříve také asistenti a ostatní pracovníci podílející se na pedagogické činnosti.

## 8 Nábor akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc

### 8.1 Proces náboru akademických pracovníků

Proces náboru na Moravské vysoké škole Olomouc začíná na základě personálního plánování a vyhodnocení personální situace, které probíhá pravidelně na úrovni vedení vysoké školy. Každý půlrok se před plánováním školního semestru analyzuje, jaký je personální stav jednotlivých ústavů a jaký stav bude do budoucna, jaká jsou rizika a jaké problémy je potřeba řešit. Účastníci plánování jsou obvykle ve složení personalista, náměstek ředitele, rektor, prorektor pro studijní a pedagogické záležitosti a manažeři jednotlivých ústavů. Proces plánování tak může nastat z jedné ze tří možných situací. Tyto situace nepopisuje vnitřní dokumentace Moravské vysoké školy Olomouc, proto byly tyto informace získané na základě rozhovoru s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc.

- **Ústav.** První možnou situací je podnět ze strany ústavu, kdy manažer ústavu kontaktuje personalistu organizace s potřebou náboru nového akademického pracovníka. Důvody náboru mohou být z hlediska nedostatečného personálního obsazení daného akademického ústavu a tím nemožnosti pokrytí vyučovaných předmětů nebo také zavedením nových vyučovaných předmětů.
- **Akreditační záměry.** Druhý podnět může vzniknout na straně vedení školy, a to konkrétně u prorektora pro studijní a pedagogické záležitosti. S touto situací se škola setkává v případech, kdy je potřeba zajistit dostatečný počet akademických pracovníků pro splnění požadavků pro udělení akreditace na studijní program.
- **Personální změny.** Třetí podnět může nastat po domluvě ředitele s náměstkem ředitele. Tato situace může nastat v případech, kdy se dohodnou na určitých personálních změnách ve složení akademických ústavů, nebo na základě budoucího rozvoje navrhuje nábor nových akademických pracovníků.<sup>97</sup>

Tyto tři podněty nejsou však jediné, existují zde i další méně časté případy, kdy může dojít k procesu náboru nového akademického pracovníka. Dalším podnětem pro zahájení náboru nového akademického pracovníka, který může nastat, je v případě

---

<sup>97</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

odchodu stávajícího akademického pracovníka a hledání jeho náhrady. Podnět může také přijít z vnější strany, kdy vysoká škola žádného akademického pracovníka nehledá, ale obdrží zajímavý kontakt či nabídku od uchazeče.<sup>98</sup>

Dalším krokem je sestavení požadavků na pracovní pozici. Postup sestavování požadavků na nabízenou pracovní pozici začíná u manažera ústavu, u kterého se volné pracovní místo nachází. Manažer ústavu společně s personalistou prokonzultují veškeré podrobnosti, které se váží k pracovnímu místu (z hlediska vzdělání, zda potřebují uchazeče s Ph.D. nebo eventuální předpoklad brzkého dokončení). Pro každé pracovní místo jsou jednotlivé požadavky specifické, vždy záleží, na jaký ústav a jakou pozici se akademický pracovník hledá. Na základě této konzultace manažer ústavu sestaví požadavky, které předává personalistovi organizace. Personalista na základě požadavků od manažera ústavu sestaví návrh pracovní nabídky, kterou předloží manažerovi ústavu ke schválení. Jakmile jsou obě strany s požadavky spokojeny, dochází k dalšímu kroku, a to k samotnému náboru.<sup>99</sup>

## **8.2 Zdroje nábory akademických pracovníků**

Dalším krokem po sestavení požadavků na pracovní místo je volba zdrojů, které budeme využívat. Na Moravské vysoké škole Olomouc se můžeme setkat s vnějšími zdroji při náboru nových akademických pracovníků, jednotlivé metody oslovení přiblížím v další podkapitole. Moravská vysoká škola Olomouc je soukromá vysoká škola neuniverzitního typu, která nemá akreditace na doktorský studijní program, nicméně snaží se však využívat vnitřních zdrojů, a to formou přijetí svých studentů, kteří dokončí studium na vysoké škole a poté při zaměstnání studují příslušné studijní programy na jiných vysokých školách – to platí i v případě získání pracovníka z vnějších zdrojů, který nemá dostatečné vzdělání, které si dodělává na jiné vysoké škole.<sup>100, 101</sup>

---

<sup>98</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>99</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>100</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>101</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

### 8.3 Metody náboru akademických pracovníků

Následujícím krokem je volba metody oslovení akademických pracovníků. Před samotnými metodami oslovení je nutné pracovní nabídku zformulovat. Pro formulaci pracovní nabídky na pozici akademického pracovníka v organizaci neexistuje dokumentace, která by tuto formulaci upravovala, proto jsem využil rozhovoru s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc a studia zveřejněné pracovní nabídky na webových stránkách Moravské vysoké školy Olomouc.

#### Formulace pracovní nabídky

Obsah pracovní nabídky na Moravské vysoké škole Olomouc je specifický v závislosti na nabízeném pracovní místě. Ihned po úvodní hlavičce, která nese název organizace, se uvádí:

- **Název pracovního místa**, který vystihuje pracovní pozici a místo zařazení neboli oblast či směr vzdělání daného uchazeče (např. Akademický pracovník pro ústav informatiky/ekonomie/aplikované matematiky) nebo také obecnou pracovní pozici akademického pracovníka bez směru zaměření.
- **Charakteristika práce** neboli nabídka vykonávaných činností na daném pracovním místě, mezi které patří pedagogická, vědecká a výzkumná činnost, zapojení do vědeckých týmů, zapojení do aktivit základních či aplikovaných výzkumů, odborný růst a další vzdělávání a nově také možnost zahraniční mobility.
- **Požadavky na uchazeče**, které se zaměřují na dosažené vzdělání uchazeče či předpoklad dalšího vzdělávání, bližší oblast zaměření, odborný růst v dané oblasti a jazykové předpoklady.
- **Pokyny a požadované dokumenty**. Posledním bodem inzerce jsou pokyny, podle kterých uchazeč postupuje v případě zájmu o pracovní pozici včetně požadovaných dokumentů a kontaktu. Mezi tyto dokumenty patří životopis, motivační dopis v českém i anglickém jazyce a také seznam publikační činnosti.<sup>102, 103</sup>

---

<sup>102</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>103</sup> Kariéra. *Moravská vysoká škola Olomouc* [online]. Dostupné z: <https://mvso.cz/o-mvso/kariera/>



Po formulaci pracovní nabídky může Moravská vysoká škola Olomouc přejít k samotným metodám oslovení akademických pracovníků. Vnitřní dokumentace s názvem Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků udává, že „Personalista zabezpečuje vhodný způsob zveřejnění výběrového řízení, a to především na webových stránkách organizace a dalších komunikačních kanálech vysoké školy.“<sup>104</sup> Pro Moravskou vysokou školu Olomouc tedy platí, že první metodou oslovení nových akademických pracovníků je prostřednictvím vlastních webových stránek, další komunikační kanály vysoké školy neupravuje žádná vnitřní dokumentace, proto jsem využil rozhovoru s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc, který mi tyto další komunikační kanály pro oslovení akademických pracovníků doplnil.

### **Vlastní webové stránky**

Jak už bylo výše zmíněno, nejběžnější metodou oslovení nových akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc je v současné době zveřejnění pracovní nabídky v kariérní sekci na vlastních webových stránkách. Na kariérní sekci na webových stránkách rovněž odkazují pracovní nabídky zveřejněné pomocí jiných náborových metod.<sup>105, 106</sup>

### **Úřad práce**

Další metodou oslovení, kterou Moravská vysoká škola Olomouc využívá při hledání nových akademických pracovníků, jsou služby úřadu práce a jejich webových portálů. Tato metoda je zároveň pro Moravskou vysokou školu klíčová, a to z hlediska náboru akademických pracovníků ze zahraničí a to konkrétně mimo Evropskou unii, kdy na úřadu práce zveřejní pracovní nabídku na akademického pracovníka a v případě, že se na pracovní pozici nepřihlásí žádný uchazeč, může Moravská vysoká škola Olomouc přijmout akademického pracovníka i mimo členský stát Evropské unie.<sup>107</sup>

### **Inzerce**

Další metodou oslovení při náboru akademických pracovníků, kterou se Moravská vysoká škola zabývala, je tvorba náborových letáků na akademické pozice. Těmito inzertními letáky se zaměřovali na studenty doktorských studijních programů a

---

<sup>104</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>105</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>106</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>107</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

také na studenty magisterských studijních programů s předpokladem budoucího dokončení doktorského titulu. Tyto inzerce zveřejňovali na okolních vysokých školách, nejčastěji v Olomouci, Ostravě a Zlíně.<sup>108</sup>

### **Sociální sítě**

Moravská vysoká škola Olomouc aktuálně vlastní profilové účty na třech sociálních sítích, a to na sociální síti Facebook, Instagram a LinkedIn.

- **Facebook**

Aktivita Moravské vysoké školy Olomouc se na sociální síti Facebook v poslední půlroce značně zvýšila.<sup>109</sup> Moravská vysoká škola Olomouc zde zveřejňuje různé zajímavosti ze světa školství a odborného zaměření školy, aktivity pro studenty formou projektů či jiných činností, pozvánky na různé události a mnoho dalších. V poslední době se však Moravská vysoká škola Olomouc zaměřila i na umístění náborových letáků přímo na svém Facebookovém profilu. Podoba těchto náborových letáků je totožná s podobou náborových letáků na webu Moravské vysoké školy Olomouc. Po kliknutí na náborový leták se na Facebookovém profilu Moravské vysoké školy Olomouc zobrazí základní seznámení o pozici s odkazem na přesměrování na webové stránky Moravské vysoké školy Olomouc, kde se nachází plnohodnotná verze náborového letáku.

- **Instagram**

Další sociální síť, na které Moravská vysoká škola Olomouc vlastní profilový účet, je Instagram. Stejně jako u předchozího výše uvedeného Facebookového profilu Moravské vysoké školy Olomouc aktivita posledním půlrokem značně roste. Tuto síť ovšem využívají spíše k neformální komunikaci s vnitřním a vnějším okolím, proto zde můžeme nahlédnout na akademickou půdu z druhé strany mince. Moravská vysoká škola Olomouc na této sociální síti vlastní placenou reklamní kampaň se zaměřením na přilákání uchazečů do studentských řad.

- **LinkedIn**

Moravská vysoká škola Olomouc vlastní profilový účet na sociální síti LinkedIn, který je v současnosti zcela bez jakékoliv aktivity.

---

<sup>108</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>109</sup> Subjektivní názor na základě aktivního sledování sociálních účtů Moravské vysoké školy Olomouc.

## **Doporučení zaměstnancem**

Další metodou, kterou Moravská vysoká škola Olomouc využívá, je metoda oslovení přes zaměstnance vysoké školy respektive přes akademické pracovníky. Tuto metodu oslovení Moravská vysoká škola Olomouc využívá již od svého založení a jedná se o jednu z nejběžnějších a neúčinnějších metod oslovení nových akademických pracovníků. Akademičtí pracovníci, kteří figurují i na jiné akademické půdě, mají přehled o výběrových řízeních na Moravské vysoké škole Olomouc, a tak dochází k situacím, kdy akademický pracovník Moravské vysoké školy Olomouc doporučí vhodného jedince k oslovení na pracovní pozici nebo jedinci předá informaci, že se na Moravské vysoké škole Olomouc koná výběrové řízení. Zároveň se externím akademickým pracovníkům Moravské vysoké školy Olomouc předávají informace o výběrové řízení a jsou oslovováni s tím, zda neví o někom, kdo by měl zájem spolupráce s Moravskou vysokou školou Olomouc.<sup>110</sup>

## **Personální agentury**

Moravská vysoká škola Olomouc v minulosti spolupracovala s personální agenturou, která pro Moravskou vysokou školu Olomouc vyhledávala vhodné uchazeče do akademických pozic. Tato spolupráce se však neukázala jako efektivní, jelikož po půlročním čekání personální agentura dokázala najít pouze jednoho potencionálního uchazeče, který vyhovoval zadaným požadavkům. Moravská vysoká škola Olomouc se však ve výsledku s uchazečem nedohodla a tuto náborovou metodu následně zcela vyloučila.<sup>111</sup>

Na základě této kapitoly je zřejmé, že se postupy náboru nových akademických pracovníků shodují s doporučenými postupy náboru v odborné literatuře a první částí této bakalářské práce. Moravská vysoká škola Olomouc, jak už bylo vícekrát zmíněno, je soukromá vysoká škola neuniverzitního typu, takže veškeré metody oslovení nových akademických pracovníků směřují na vnější zdroje.

---

<sup>110</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>111</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

## **9 Výběr akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc**

Výběr akademických pracovníků navazuje na úspěšný nábor. Výběr akademických pracovníků upravuje vnitřní dokumentace, a to Řád výběrového řízení pro obsazování pozic akademických pracovníků. „Vedení vysoké školy stanoví podmínky, které musí uchazeč o místo splnit, aby byl do výběrového řízení zařazen, a poslední den lhůty pro podání přihlášky.“<sup>112</sup> Mezi podmínkami pro výběr je odbornost a potenciál akademické kariéry, která se zjišťuje posouzením dosavadní publikační činnosti a rozhovorem s akademickým pracovníkem (odborným garantem) z ústavu Moravské vysoké školy Olomouc, a také předpoklad začlenění do týmu, který se zjišťuje v celém průběhu výběrových metod. Vedení vysoké školy zároveň s výběrovým řízením určí výběrovou komisi, kdy členy komise mohou být členové a pracovníci akademické obce Moravské vysoké školy Olomouc, obvykle se jedná vždy o personalistu, prorektory, manažery, případně odborné guaranty příslušného ústavu. Ke členství ve výběrové komisi mohou být přizváni také akademičtí pracovníci jiných vysokých škol nebo také významní odborníci v daném oboru. Výběr akademických pracovníků je následující.<sup>113</sup>

### **9.1 Předvýběr akademických pracovníků**

Předvýběr pracovníků nastává v okamžiku obdržení žádosti o zaměstnání a požadovaných dokumentů od uchazeče. Mezi požadované dokumenty kromě životopisů a motivačních dopisů v českém a anglickém jazyce patří také přehled publikační činnosti, který personalista organizace přeposílá k vyhodnocení rektorovi školy. Po obdržení a následném vyhodnocení zaslaných dokumentů poté dochází k výběru uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru. Pokud uchazeči nejsou publikačně aktivní či jejich odbornost neodpovídá odbornosti školy, jsou z výběrového řízení ihned vyřazeni. V současné době díky dobře formulovaným požadavkům pro nábor dochází k obdržení velice malého množství žádostí o akademické pozice od uchazečů, kteří by nesplňovali kritéria předvýběru, proto se do dalšího kola výběrového řízení ve

---

<sup>112</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>113</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

většině případů zvou všichni uchazeči. Dalším kolem výběrového řízení je výběrový pohovor.<sup>114, 115</sup>

### **9.1.1 Osobní dotazník**

Osobní dotazník na Moravské vysoké škole Olomouc je zaměřen na motivační stránku věci a je veden jako „odrazový můstek“ pro výběrový pohovor u mladších akademiků. Osobní dotazník na Moravské vysoké škole Olomouc tedy nevyplňují všichni uchazeči. Pokud je daný uchazeč zkušeným akademikem s dostatečnou publikační činností, tak osobní dotazník nevyplňuje a vede se s ním pouze výběrový pohovor. Pokud je uchazeč z řad studentů doktorského studijního programu absolvent nebo uchazeč se záměrem budoucího studia doktorského studijního programu, tak tento dotazník vyplňuje.<sup>116</sup>

## **9.2 Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor na Moravské vysoké škole Olomouc bývá zpravidla dvoukolový. První kolo výběrového pohovoru probíhá za přítomnosti výběrové komise, která se obvykle skládá z personalisty, rektora, prorektorů, náměstka ředitele a manažera daného ústavu na které je pracovní místo inzerováno. V průběhu výběrového pohovoru se výběrová komise snaží zjistit a doplnit další informace o uchazeči. Výběrový pohovor je doplněn o testy. Po skončení výběrového pohovoru dochází k vyhodnocení daného uchazeče, kdy se výběrová komise sejde a projedná jednotlivé zjištěné informace o daném uchazeči (zda jsou jeho představy slučitelné s představami organizace, osobní pocity z uchazeče, výše úvazku, výše home office a další potřeby). V případě, kdy se výběrová komise shodne, že by mohl být uchazeč pro školu přínosný, tak probíhá druhé kolo výběrového řízení, které je za přítomnosti ředitele Moravské vysoké školy Olomouc. Druhé kolo výběrového řízení není odborné, ale je o hodnotách a budoucích představách daného uchazeče. Na základě druhého kola výběrového řízení poté dochází ke konečnému rozhodnutí, zda daný uchazeč vstoupí na akademickou půdu školy nebo

---

<sup>114</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>115</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>116</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

není z hlediska organizačního prostředí a fungování Moravské vysoké školy Olomouc vhodný, v takové případě je nutno se s uchazečem rozloučit.<sup>117,118</sup>

### 9.3 Testy

Součástí výběrového pohovoru na Moravské vysoké škole Olomouc jsou také testy, které uchazeč vyplňuje zpravidla po skončení výběrového pohovoru, ani tyto testy nejsou opět využívány v případě zkušených akademiků. Tyto testy jsou dalším zdrojem informací o daném uchazeči a výsledky těchto testů společně s výsledky výběrového pohovoru napomáhají výběrové komisi k vyhodnocení daného uchazeče. Prvním testem, se kterým se uchazeč setká, je Belbinův test<sup>119</sup> neboli test týmových rolí, který prozradí o daném uchazeči potenciál začlenění v týmu. Druhým testem je test jazykových znalostí z anglického jazyka, který prověřuje daného uchazeče v jeho jazykové úrovni a také o schopnosti vést výuku v cizím jazyce.<sup>120</sup>

Na základě provedených metod výběrů vydá výběrová komise usnesení na pořadí uchazečů (pokud se na pracovní místo hlásí více uchazečů), které personalista organizace předá rektorovi (pokud není sám členem výběrové komise). Z hlediska velkého propojení akademické obce ČR může ke konečnému hodnocení komise využít také reference uchazeče. Může nastat varianta, že se výběrová komise usnese na skutečnosti, že žádný z uchazečů není pro obsazované místo vhodný, v takovém případě tuto skutečnost oznámí personalista organizace vedení školy, které může rozhodnout o dalším postupu. Další varianta, která může nastat je, že uchazeč je vhodný na jinou pracovní pozici, než na kterou bylo vedeno výběrové řízení, v takovém případě navrhne personalista tuto skutečnost vedení školy, které může navrhnout možnost obsazení uchazeče na jiné

---

<sup>117</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>118</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

<sup>119</sup> Belbinův test patří do skupiny psychotestů, je tvořen 7 otázkami na které ke každé z nich následuje 8 odpovědí, ke kterým uživatel rozdělí 10 bodů dle míry podobnosti jeho chování (čím více bodů uživatel přiřadí, tím více to na něj pasuje). Výstupem je zjištění chování uživatele v týmu – Inovátor, Vyhledávač zdrojů, Koordinátor, Monitor vyhodnocovač, Týmový pracovník, Realizátor, Dokončovač, Usměřovač a Specialista.

<sup>120</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

pracovní pozici, možnost budoucího sjednání pracovně-právního vztahu na jinou pracovní pozici či jiný postup.<sup>121</sup>

#### **9.4 Přijetí akademického pracovníka**

Přijetí akademického pracovníka je konečná fáze výběru nového akademického pracovníka a nastává po stanovení rozsudku ředitele školy. Pokud uchazeč splňuje veškeré podmínky, které si organizace na danou pracovní pozici stanovila a souhlasí se všemi podmínkami pro vstup na danou pracovní pozici, dochází ke konečné fázi při výběru nového pracovníka, a to k jeho přijetí, se kterým jsou spojeny další právní a administrativní náležitosti.<sup>122</sup>

Na základě této kapitoly je zřejmé, že je výběr nových akademických pracovníků časově velmi náročný. Výběr akademických pracovníků se Moravské vysoké škole Olomouc shoduje s teorií výběru nového pracovníka popisovaným v první části této bakalářské práce. U výběru Moravská vysoká škola Olomouc postupuje systematicky, má stanovené podmínky, které musí uchazeč splňovat po níž se pouští do samotného výběru. Po vyhodnocení předvýběru Moravská vysoká škola Olomouc zve uchazeče na výběrový pohovor doplněný o testy, které přichází na řadu na konci výběrového pohovoru. Tyto metody výběru nového akademického pracovníka Moravská vysoká škola Olomouc využívá pravidelně.

---

<sup>121</sup> Interní dokumentace – Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků

<sup>122</sup> Rozhovor s personalistou Moravské vysoké školy Olomouc

## 10 Vyhodnocení

Vyhodnocení této bakalářské práce vychází ze srovnání odborné literatury s praktickými postupy na Moravské vysoké škole Olomouc a na základě subjektivních názorů akademických pracovníků Moravské vysoké školy Olomouc včetně mého subjektivního názoru na danou problematiku a zjištění potřebných veřejně dostupných informací.

### 10.1 Analýza rozhovorů

Na závěr této bakalářské práce jsem provedl analýzu a interpretaci dat, která jsem získal na základě rozhovoru s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc. Jednalo se o polostrukturovaný typ rozhovoru, kdy jsem měl předem připravené otázky, které jsem kladl vždy ve stejném pořadí a docházelo k jejich rozvinutí a získání dalších informací.

Rozhovoru se zúčastnilo celkem 5 akademických pracovníků Moravské vysoké školy Olomouc. Označení těchto akademických pracovníků je Respondent 1, 2, 3, 4 a 5. Z důvodu rozsáhlosti těchto rozhovorů se nejedná o přímé odpovědi, ale o shrnutí odpovědí respondentů. Odpovědi u jednotlivých respondentů vždy odpovídají na položenou otázku, případně jsou doplněny při rozvinutí otázky o další odpověď.

#### Otázky a odpovědi

- **Jak dlouho působíte na akademické pozici? Souhrnná odpověď – Od 1 roku do 20 let.**
- **Jak probíhala Vaše dosavadní praxe? (Jak jste se dostal/a k aktuálním pracovním pozicím, z jakých zdrojů jste se o pracovním místě dozvěděl/a, případně jak Vás oslovili?)**

Respondent 1: Dostal/a nabídku od univerzity po dokončení doktorského studia. Při společné spolupráci vysokých škol, dostal/a nabídku od Moravské vysoké školy Olomouc. Nikdy nezkoušel jinou práci mimo akademickou pozici. Na obě akademické pozice se dostal/a přes oslovení od vysokých škol.

Respondent 2: Dostal/a nabídku od univerzity po dokončení doktorského studia. V současné době působnost na více vysokých školách i na jiných neakademických pozicích. Získal/a informace o výběrových řízeních na jiných



vysokých školách vždy od kolegů z univerzity i v případě Moravské vysoké školy Olomouc. V průběhu působnosti na akademických pozicích dostával/a neustále nabídky i na jiné pracovní akademické pozice, které odmítal/a z časových důvodů.

Respondent 3: Dostal/a informaci od kolegyně, že se na Moravské vysoké školy Olomouc zahajuje výběrové řízení na které se následně přihlásil/a.

Respondent 4: Při doktorském studiu nabídka od Moravské vysoké školy Olomouc, po dokončení studia nabídka od univerzity, kde studium absolvoval/a.

Respondent 5: Po absolvování doktorského studia hledal/a školy, kde by využil/a zaměření studia, dostal/a informaci od kolegy, který na Moravské vysoké škole Olomouc pracuje a zároveň dostal/a nabídku od univerzity v Brně. Přijal/a pouze nabídku Moravské vysoké školy Olomouc.

- **Co bylo „příčinou“, že jste s nabídkou souhlasil/a (Co vám nabídli, co Vás zaujalo?)**

Respondent 1: Po první nabídce, kdy už působil na akademické pozici. Další vzdělávání, zajímavá nabídka ze strany Moravské vysoké školy Olomouc (respektive pracovní náplň), další propojení praxe a nové možnosti.

Respondent 2: Na Moravské vysoké škole Olomouc to byla možnost dalšího přivýdělnku a dalšího propojení výuky s praxí a získání dalších zkušeností.

Respondent 3:

Respondent 4: Ihned po škole prakticky pokračovat ve studovaném oboru, ale už v praktické formě.

Respondent 5: Z nabízených možností akademických pozic si vyšla Moravská vysoká škola Olomouc s uchazečem ve všem vstříc a domluvili se na všech podmínkách, na které na ostatních univerzitách nechtěla vždy jedna ze stran přistoupit.

- **Sledujete nadále nabídky i na jiná pracovní místa? (Z jakých zdrojů)**

Respondent 1: Aktivně nesleduje z důvodu velkého pracovního vytížení, na internetu se neustále setkává s pracovními nabídkami.

Respondent 2: Ano sleduje, nabídky na akademické pozice i nabídky na různá pracovní místa mimo akademickou sféru. Sleduje pracovní portály a inzerci na vysokých školách, na kterých působí.

Respondent 3: Aktuálně ne, před nedávnou dobou sledovala/a. Teď získává informace pouze od kolegů. Dříve sledoval/a pracovní portály, webové stránky

vysokých škola a úřední desku na univerzitě kde studoval/a.

Respondent 4: Ano aktivně sleduje nabídky, pouze v oblasti zaměření pracovní pozice, kterou vykonává. Nesleduje je za účelem změny pracovního místa.

Respondent 5: Aktuálně nesleduje nabídky na jiná pracovní místa. Při předchozím sledování pracovních nabídek využíval/a pracovních portálů, webových stránek vysokých škol a zjišťoval/a informace od známých v rámci studia Ph.D.

- **Setkal/a jste se s pracovními nabídkami na sociálních sítích?**

Respondent 1: Vlastní účty na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn), setkal/a se s pracovními nabídkami na sociálních sítích formou placených reklam či příspěvků. Sociální síť LinkedIn aktivně, chodí nabídky na pracovní místa do emailu.

Respondent 2: Vlastní účet na sociální síti (Facebook), využívá minimálně. Setkal/a se s pracovními nabídkami na sociální síti. Po představení kariérní sociální sítě LinkedIn uvažuje o založení účtu na této sociální síti.

Respondent 3: Vlastní účty na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn), setkává se zde s pracovními nabídkami poměrně často. Na sociální síti Facebook aktivní účastník zaměřených skupin. Sledoval/a pracovní nabídky i mimo akademickou pozici v závislosti na oblasti zaměření. Na sociální síti LinkedIn si prohlíží nabídky, které obdrží v emailové schránce.

Respondent 4: Není vlastníkem účtů na sociálních sítích, vlastní pouze Instagram pro pracovní účely, takže není schopen/schopna odpovědět. Osobní účet na sociální síti je LinkedIn, který v současné době nevyužívá.

Respondent 5: Je vlastníkem účtů na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn). Aktivně tyto sítě využívá, setkal/a se s náborovými kampaněmi na různá pracovní místa na všech výše uvedených sítích. Na sociální síti Facebook aktivní účastník zaměřených skupin. Na sociální síti LinkedIn méně aktivní, nesleduje v současné chvíli nabídky na jiná pracovní místa.

- **Co Vás na inzerci pro Vaší pozici zaujme? (Co v nich vyhledáváte, co je pro Vás důležité, čemu dáváte přednost?)**

Respondent 1: Pracovní náplň, vědecká činnost, finance jsou až na x-tém místě, důležitá je lokalita nabízené pracovní nabídky.

Respondent 2: Pracovní náplň nabídky (co nabízí a co splňuje), vzdálenost z hlediska dopravní obslužnosti, možnost práce z domova, ohodnocení, benefity.

Respondent 3: Pracovní náplň nabídky a podmínky, které by daná pracovní pozice požadovala a který by respondent mohl nabídnout. Plat není na prvním místě.

Respondent 4: Informace o pracovní náplni a způsobu vykonávání práce, jako je například přítomnost na pracovišti. V případě sledování nabídek, už to nebude v Olomouci, protože pochybuje, že se v Olomouci může vyskytovat pracovní nabídka zajímavější než ta, kterou v současnosti má, proto by byla důležitá pracovní doba – pružná nebo možnost home office.

Respondent 5: Zaměření pozice, pracovní náplň a časové možnosti. Finance v dnešní době nejsou tak důležité.

- **Co Vás na pracovní nabídce na Vaší pozici naopak odrazuje?**

Respondent 1: Lokalita, kde se pracovní nabídka nachází. Z důvodů osobní neoblby některých měst a z důvodů delšího dojíždění než na pracovní místa, které v současné době obsazuje. Dojíždění delší než hodina a půl.

Respondent 2: Pevná pracovní doba, lokalita – vzdálenost je velice důležitá, raději přijme dvě pracovní nabídky v okolí než jednu vzdálenější. Delším dojíždění by ztrácel/a čas, který by mohl/a využít jinde.

Respondent 3: Není znám, muselo by se jednat o velice specifický případ.

Respondent 4: Pevná pracovní doba zavírá okamžitě respondentovi dveře.

Velice důležitá je také lokalita a to dojíždění, které toleruje do hodiny a půl, nad by nabídku nepřijal/a pokud by se nejednalo o „super bomba nabídku“.

Respondent 5: Pevná pracovní doba a plné úvazky. Lokalita hraje velkou roli v případě dopravy, v případě nemožnosti využití vlastního auta jsou do Olomouce výborné spoje.

- **Jak probíhalo Vaše výběrové řízení? (Setkal jste se s nějakou neobvyklou metodou výběru?)**

Respondent 1: Na univerzitě klasické výběrové řízení (zaslání požadované dokumentace, výběrový pohovor jednokolový), na Moravské vysoké školy Olomouc neprocházel/a výběrovým řízením. Neseťkal/a.

Respondent 2: Standardní výběrové řízení na všech pracovních místech (zaslání požadované dokumentace, výběrový pohovor většinou dvoukolový). V případě akademických pozic vyšší požadavky na dokumentaci. Neseťkal/a.

Respondent 3: Pouze na Moravské vysoké školy Olomouc, jednalo se o klasické výběrové řízení (zaslání požadované dokumentace a výběrový pohovor, který

byl čtyřkolový – první s náměstkyní a prorektorkou, druhý s manažerem ústavu, třetí s rektorem a čtvrtý s ředitelem).

Respondent 4: Na Moravské vysoké škole klasické výběrové řízení formou zaslání požadované dokumentace a dvoukolového výběrového pohovoru. Na Univerzitě se přihlásil/a do výběrového řízení, kde musel/a zaslat požadované dokumenty včetně plánu osobního rozvoje, poté se jednalo o klasický výběrový pohovor.

Respondent 5: Účastnil/a se více výběrových řízení, nikoliv pouze na Moravské vysoké škole Olomouc. Postup při výběrovém řízení probíhal vždy stejně, kromě požadované prvotní dokumentace.

- **Další cenné informace:**

Respondent 3: Sám/Sama vidí nedostatky a říká, že si nikdy nevšiml/a, že by Moravská vysoká škola Olomouc zveřejňovala nějaká pracovní místa. Celkově předtím než nastoupil/a, tak říkal/a, že ani nevěděl/a, že Moravská vysoká škola Olomouc existuje. Společně s respondentem 5, co se týče kariérní sekce na webových stránkách Moravské vysoké školy Olomouc, tak poukazují, že nejsou moc přehledné, že se člověk musí probojovat, aby tuto kariérní sekci našel.

Respondent 1 a 4: Klade velký důraz na zahraniční zkušenosti, je velký rozdíl mezi vzdálenějším dojížděním například do Prahy na univerzitu a zahraniční stáží. Zkušenosti ze zahraničí jsou k nezaplacení i v akademické sféře a uvádí, že kolegové z akademických řad jsou těmto možnostem velice kladně nakloněni.

Na základě výše uvedených informací, které jsem zjistil pomocí rozhovoru s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc následně v další kapitole navrhu vhodná doporučení pro nábor a výběr akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc, které by mohly v budoucnu přispět k možnému zvýšení vhodných zájemců do akademických řad vysoké školy.

## **10.2 Doporučení**

Proces náboru a výběru na Moravské vysoké škole Olomouc je dobře zvládnutý a odpovídá postupům doporučovanými v odborné literatuře, nicméně při náboru nových akademických pracovníků je vhodné se soustředit i na další metody oslovení a širší postupy.

## **Lokalita**

Jednu z největších výhod Moravské vysoké školy Olomouc vidí akademičtí pracovníci v její geografické poloze, kdy se Moravská vysoká škola Olomouc nachází ve středu Moravy a je jakýmsi středem mezi ostatními vysokými školami v okolí. Díky tomuto faktu může být nábor akademických pracovníků soustředěn do okolních velkých měst ve kterých se nacházejí ostatní univerzity (Opava, Ostrava, Zlín, Brno), samotní akademici nahlíží na lokalitu jako na velkou výhodu a na tento „benefit“ se velice soustředí, a to především v situaci, pokud by se rozhodovali k další externí spolupráci na jiné akademické půdě (v případě kdy by se akademik rozhodoval mezi dvěma nabídkami se stejnými či podobnými podmínkami, tak vezme tu blíže své domovské univerzité). Tento bod však bohužel souvisí se zjištěnou negativní informací a to takovou, že o Moravské vysoké škole Olomouc panuje mezi akademickými pracovníky nízké povědomí. Dokud dotyčným akademickým pracovníkům nepřišla přímo nabídka nebo oslovení od kolegy o volném pracovním místě na této akademické půdě, tak nevěděli, že se v Olomouci Moravská vysoká škola Olomouc nachází. Proto by bylo vhodné tisknout letáky o Moravské vysoké škole Olomouc a distribuovat je společně s náborovými letáky na okolních univerzitách, případně je propojit nebo rozšířit na sociální síť (viz níže). Další možností je vysílat akademické pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc na konference, a to nejen v případě prezentace svých vlastních příspěvků, ale také za účelem oslovení odborníků z praxe, rozdáváním vizitek a vytváření nových kontaktů.

## **Sociální síť**

Fenoménem dnešní doby jsou sociální sítě a je třeba vzít na vědomí, že i akademičtí pracovníci jsou uživateli těchto sítí. Moravská vysoká škola Olomouc se v poslední době začala více soustředit na tyto komunikační kanály a v průběhu zimních měsíců zveřejnila na svém Facebookovém profilu inzerci na pracovní pozici akademického pracovníka, nicméně tuto pozici zveřejnila pouze na svém profilu, takže pokud uživatelé nesledují účet Moravské vysoké školy Olomouc, tak tuto nabídku bez cizí pomoci nezaregistrují. Proto by bylo dobré se zaměřit i na Facebookové skupiny, respektive na oblastně zaměřené skupiny, které mají širší dosah a vzhledem k množství členů je pravděpodobné, že mezi nimi figurují i akademičtí pracovníci. Tyto skupiny nemusí být vyloženě na akademické úrovni, ale i v oblasti IT, ekonomiky či marketingu. Na těchto skupinách lze narazit na odborníky z praxe z daných oblastí, u kterých je

možnost oslovení a případné další možné spolupráce. Další cestou, co se týče Facebooku, je možnost placené reklamní kampaně, kterou Moravská vysoká škola Olomouc využívá s cílem přilákání uchazečů do studentských řad. Tuto placenou reklamní kampaň je možné propojit i se sociální sítí Instagram, na kterém je Moravská vysoká škola Olomouc aktivním uživatelem. Bylo by vhodné tuto reklamu propojit a rozšířit i o akademické pozice, jelikož akademičtí pracovníci Instagram aktivně sledují stejně jako Facebook. Vážný nedostatek vidím v absolutní absenci sociální sítě LinkedIn. Moravská vysoká škola Olomouc sice vlastní účet na této sociální síti, avšak zcela bez jakékoliv aktivity, přitom se jedná o kariérní sociální síť přímo určenou pro získávání nových zaměstnanců. Bylo by dobré tuto sociální síť zařadit do svého portfolia a věnovat jí vyšší pozornost.

### **Webové stránky**

Co se týče webových stránek Moravské vysoké školy Olomouc, jedná se o nové moderní webové stránky, nicméně uživatelsky ne zcela přehledné. V případě zobrazení těchto webových stránek za účelem vyhledání kariérní sekce uchazeč zamíří do sekce spolupráce, kde se kariérní sekce nenachází. Pod sekci spolupráce může uchazeč najít spolupráci mezi firmami a studentskými stážemi. Pokud chce uchazeč navštívit kariérní sekci, musí se dostat do sekce „O MVŠO“, kde kariérní sekci nalezne v pravé navigační liště. K této problematice jsem získal zpětnou vazbu od více akademických pracovníků, kdy při přijetí nabídky spolupráce či nalezení nabídky na internetu navštívili webové stránky Moravské vysoké školy Olomouc za účelem srovnání nabídky a zjištění více informací. Vhodným opatřením by bylo zviditelnění kariérní sekce na hlavní stráně webových stránek Moravské vysoké školy Olomouc.

### **Nabídka pro akademické pracovníky**

Co se týče samotné formulace pracovní nabídky neboli co Moravská vysoká škola Olomouc nabízí v pracovních inzercích jednotlivým uchazečům akademických pozic, se tato nabídka shoduje s potřebami akademických pracovníků a tím, co v inzercích vyhledávají. Tyto nabídky jsou formulovány obecně a s bližšími informacemi se uchazeč seznámí až při výběrovém pohovoru, nicméně Moravská vysoká škola Olomouc nabízí i možnosti, které na ostatních akademických půdách v České republice nejsou zdaleka tak lehce dosažitelné jako na půdě Moravské vysoké školy Olomouc, jednou z nich je například možnost zahraničních mobilit. Moravská vysoká škola Olomouc nenabízí možnost vycestovat do zahraničních lavic pouze studentům, ale i akademickým

pracovníků. Možnost zahraniční mobility by bylo vhodné komunikovat mezi uchazeče ještě před samotným výběrovým pohovorem, případně na této nabídce postavit reklamu, jelikož většina akademických pracovníků má k zahraničním zkušenostem velice kladný vztah a k takovýmto nabídkám přihlíží při volbě pracovní pozice.

Závěrem, co se týče náboru akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc, využívají metody, které se jim v předchozích letech nejvíce osvědčily, a i nadále z nich těží. Jedná se zejména o metody doporučení zaměstnancem a vývěska na webových stránkách, nicméně je příhodné vyzkoušet i nové výše uvedené, dosud jimi nevyzkoušené metody, které by mohly v budoucnu přispět dalšími možnými vhodnými kandidáty do řad akademických pozic na akademické půdě Moravské vysoké školy Olomouc. K samotnému výběru akademických pracovníků na Moravské vysoké škole Olomouc nelze nic doplnit ani mu nic vytknout, výběrové řízení zde probíhá v souladu s vnitřními předpisy a shoduje se s praktikami výběrového řízení v odborné literatuře.

## Závěr

Oblast zabezpečování lidských zdrojů je pro každou organizaci velice důležitá, a proto se fáze náboru a výběru pracovníků řadí mezi nejdůležitější procesy v každé organizaci, jelikož všechny organizace chtějí zaměstnávat co možná nejkvalitnější a nejschopnější pracovníky.

Akademický pracovník je zároveň velmi specifická pracovní pozice, která si zaslouží značnou pozornost, se kterou se Moravská vysoká škola Olomouc adekvátně vypořádává. Jelikož však Moravská vysoká škola Olomouc nevlastní akreditace pro doktorský studijní program, je pro ni nábor nových akademických pracovníků složitější, poněvadž může využívat pouze vnějších zdrojů náboru. Závěrem lze tedy říci, že vysoké školy, které vlastní doktorský studijní program, jsou na tom s náborem nových akademických pracovníků o poznání lépe, neboť si mohou své budoucí zaměstnance vytipovat v průběhu, ještě před dokončením doktorského studia.

Cílem této bakalářské práce s názvem Specifika náboru a výběru akademických pracovníků bylo navrhnout vhodná doporučení pro nábor a výběr akademických pracovníků na půdě Moravské vysoké školy Olomouc a přispět tak k možnému zvýšení vhodných zájemců do akademických řad vysoké školy. Stanoveného cíle bylo dosaženo a v průběhu práce bylo zodpovězeno na všechny výzkumné otázky.

Doporučení jsem zpracoval v kapitole „Doporučení“ (viz. kapitola 10.2.), za pomoci zjištěných informací z polostrukturovaných rozhovorů s akademickými pracovníky a na základě srovnání odborné literatury s praktickými postupy na Moravské vysoké škole Olomouc, které jsem získal za pomoci rozhovoru s personalistou a studia interní dokumentace Moravské vysoké školy Olomouc.

Na závěr bych rád podotkl, že jsem si plně vědom, že mnou navrhovaná doporučení v rámci vyhodnocení této bakalářské práce pro Moravskou vysokou školu Olomouc nemusí být jedinou možností. Nicméně považuji tato doporučení za vhodná a efektivní pro možné zvýšení náboru vhodných uchazečů do akademických řad Moravské vysoké školy Olomouc.



## Literární zdroje

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. Manažer. s. 192. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 642. ISBN 80-85839-45-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 432. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy: jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada, 2007. Brilantně. s. 168. ISBN 978-80-247-1945-0.
- KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to Linkedin recruitment*. Prague: Jobs Consulting, c2013. s. 342. ISBN 978-80-260-4174-0.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. s.264. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). s. 224. ISBN 978-80-247-2497-3
- KUBÁTOVÁ, Jaroslava. *Management lidských zdrojů. Západní kořeny – východní tradice*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II. s. 199. ISBN 978-80-87533-15-4
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 400 ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. s. 264. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LUDVÍKOVÁ, Pavla a Irena KOVAČIČINOVÁ. *Kvalifikační práce na MVŠO. Studijní opora*. Olomouc: © Moravská vysoká škola Olomouc, 2018.

- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. s. 128. ISBN 978-80-247-2042-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. s. 208. ISBN 978-80-247-5870-1.
- WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013. Z pohledu psychologie. s. 224. ISBN 978-80-247-3920-5.
- Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách). In: Sběrka zákonů. 22. 4. 1998. ISSN 1211-1244.

## Elektronické zdroje

- Company info. *Facebook newsroom* [online]. Dostupné z: <https://newsroom.fb.com/company-info/>
- *LinkedIn: Informace o LinkedIn* [online]. Mountain View, Kalifornie, USA, 2002. Dostupné z: <https://about.linkedin.com/cs-cz>
- MATOLÍN, Matěj. Instagram recruitment: Jak zapojit Instagram do HR marketingu. *Lovec hlav* [online]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/instagram-recruitment/>
- MVŠO - Moravská vysoká škola Olomouc [online]. 2017. Dostupné z: <https://mvso.cz/>
- Kariéra. *Moravská vysoká škola Olomouc* [online]. Dostupné z: <https://mvso.cz/o-mvso/kariera/>
- *Instagram: About Us* [online]. 2010. Dostupné také z: <https://www.instagram.com/about/us/>
- Usnadněte si nábor nových zaměstnanců. *Facebook Business* [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/news/take-the-work-out-of-hiring-II>
- Profesor. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2018. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Profesor>
- Odborný asistent. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2017. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Odborn%C3%BD\\_asistent](https://cs.wikipedia.org/wiki/Odborn%C3%BD_asistent)
- Asistent. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2016. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Asistent\\_\(pedagog\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Asistent_(pedagog))
- VODÁKOVÁ, Alena. Techniky sběru informací. *Sociologická encyklopedie* [online]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky\\_sb%C4%9Bru\\_informac%C3%AD](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Techniky_sb%C4%9Bru_informac%C3%AD)

## **Interní dokumentace**

- Statut vysoké školy [Q1-P01-STRI-003-07]
- Organizační schéma [Q1-P01-STRI-004-09]
- Záměr zakladatele [Q1-P01-STRI-009-01]
- Organizační řád vysoké školy [Q3-P01-STRI-001-11]
- Řád výběrového řízení pro obsazování míst akademických pracovníků [Q3-P06-RILZ-004-03]

## Seznam obrázků a tabulek

### Obrázky:

- Obr. č. 1: Pracovníci vysoké školy, str. 13
- Obr. č. 2: Úrovně akademických hodností, str. 14
- Obr. č. 3: Popis pracovního místa a specifikace pracovního místa, str. 20
- Obr. č. 4: Organizační schéma Moravské vysoké školy Olomouc, str. 40

### Tabulky:

- Tabulka č. 1: Vývoj počtu akademických pracovníků Moravské vysoké školy Olomouc, str. 45

## **Přílohy**

Příloha č. 1 - Seznam otázek pro rozhovor s personalistou organizace

Příloha č. 2 – Seznam otázek pro rozhovor s akademickými pracovníky

Příloha č. 3 – Vzor informovaného souhlasu

## **Příloha č. 1 - Seznam otázek pro rozhovor s personalistou organizace**

1. Kdy začíná proces náboru na Moravské vysoké škole Olomouc?
  - Při jakém nebo čím podnětu – impulzu?
2. Kdo sestavuje požadavky pro nabízenou pozici?
  - Předpoklady, kvalifikace, náplň práce apod.
3. Co je obsahem pracovní nabídky?
  - Co nabízí uchazečům?
4. Jakých náborových zdrojů škola využívá?
  - Poté jakých metod využívá?
5. Jaké jsou požadavky od uchazečů?
  - Dokumentace apod.
6. Po obdržení nabídek z řad uchazečů, jaký je postup výběru?

## **Příloha č. 2 – Seznam otázek pro rozhovor s akademickými pracovníky**

1. Jak dlouho působíte na akademické pozici?
2. Jak probíhala Vaše dosavadní praxe?
  - Jak jste se dostal/a k aktuálním pracovním pozicím?
  - Z jakých zdrojů jste se o pracovním místě dozvěděl/a?
  - Popř. jak Vás oslovili?
  - Co bylo „příčinou“, že jste s nabídkou souhlasil – co Vám nabídli, co Vás zaujalo?
3. Sledujete nadále nabídky i na jiná pracovní místa?
  - Z jakých zdrojů?
  - Setkal jste se s nabídkami práce na sociální síti?
4. Co Vás na inzerci pro Vaší pozici zaujme?
  - Co v nich vyhledáváte – co je pro Vás důležité, čemu dáváte přednost?
  - Co Vás naopak odrazuje?
5. Jak probíhaly vaše výběrové pohovory?
  - Setkal jste s nějakou neobvyklou metodou výběru?



### **Příloha č. 3 – Vzor informovaného souhlasu**

#### **INFORMOVANÝ SOUHLAS:**

Informovaný souhlas týkající se bakalářské práce na téma „Specifika náboru a výběru pracovníků v prostředí vysoké školy“.

Souhlasím tímto s pořízením zvukového záznamu rozhovoru a se zpracováním údajů poskytnutých v rozhovoru.

Jsem si vědom/a toho, že informace, které poskytnu, budou použity jen v rámci uvedené kvalifikační práce. V rámci anonymity se nikde v práci a v její souvislosti neobjeví moje jméno ani jiné údaje, podle kterých bych mohl/a být identifikován/a.

Jsem se vědom/a toho, že mohu rozhovor kdykoliv přerušit a svoji účast na výzkumu ukončit.

Podle Nařízení EU 2016/679 (GDPR) / *zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů* **uděluji souhlas** s účastí v uvedeném výzkumném projektu a poskytnutím uvedených informací.

Datum:

Podpis:

## ANOTACE

Bibliografický údaj: POLZER, Josef. *Specifika náboru a výběru pracovníků v prostředí vysoké školy*. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vítoslavská

Název práce: Specifika náboru a výběru pracovníků v prostředí vysoké školy

Autor: Josef Polzer

Ústav: Ústav společenských věd a práva

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Vítoslavská

Abstrakt: Bakalářská práce se zabývá popisem náboru a výběru akademického pracovníka na vysoké škole. Cílem této bakalářské práce je navrhnout vhodná doporučení pro nábor a výběr akademických pracovníků na půdě Moravské vysoké školy Olomouc, která by mohla přispět k možnému zvýšení počtu vhodných zájemců o nabízené pracovní pozice. První část bakalářské práce byla vyhotovena za pomoci rešerše odborné literatury a je v ní popsán akademický pracovník, nábor pracovníků a výběr pracovníků. Metodika této práce popisuje veškeré kvalitativní metody, které jsem použil pro vyhodnocení praktické části, a to konkrétně polostrukturovaný rozhovor s akademickými pracovníky Moravské vysoké školy Olomouc, rozhovor s personalistou a studium vnitřní dokumentace. Výstupem bakalářské práce je návrh vhodných doporučení, které by mohly Moravské vysoké škole Olomouc zvýšit vhodný počet zájemců do akademických řad vysoké školy.

Klíčová slova: nábor pracovníků, výběr pracovníků, metody náboru, metody výběru, akademický pracovník, vysoká škola

Title: The specifics of recruiting staff in a college environment

Author: Josef Polzer

Department: Department of Social Sciences and Law

Supervisor: Mgr. Markéta Vítoslavská

Abstract: This bachelor thesis describes the recruitment and selection of academic staff at a college. The aim of this bachelor thesis is to propose suitable recommendations for recruitment and selection of academic staff at the Moravian University in Olomouc, which could contribute to a possible increase of suitable candidates for offered jobs. The first part of the thesis was elaborated with the help of literary research and describes the academic employee, recruitment and selection of employees. The methodology of the thesis describes all the qualitative methods I used for the evaluation of the practical part, namely the semi-structured interview with the academic staff of the Moravian College Olomouc, an interview with the HR manager and the study of internal documentation. The output of the bachelor thesis is a proposal of suitable recommendations that could increase the corresponding number of applicants to the university degree.

Keywords: recruitment, selection of employees, academic staff, college