

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti**

**Jan Kepka**

© 2021 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jan Kepka

Systémové inženýrství a informatika  
Systémové inženýrství

Název práce

**Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Resourcing employees of generation Z in an business enterprise**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

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

Syntéza teoretických výstupů: 11/2018 – 08/2019

Výzkum: 09/2019 – 11/2019

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2019 – 02/2020

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2020

## Doporučený rozsah práce

40-50 stran

## Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, interní zdroje vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje vyhledávání zaměstnanců, generace Z

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.
- ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TENGZE, J., Jak hledat zaměstnance v 21. století, Praha: Grada Publishing, A.S., 2018. ISBN: 978-80-271-0551-9.
- WHITE, J. E., Meet Generation Z: Understanding and Reaching the New Post-Christian World. Pennsylvania: Baker Books, 2017. ISBN 978-0801017018.

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 15. března 2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc., za odborné rady a aktivní komunikaci při konzultacích. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Kateřině Drahotové, Ph.D., která byla mým vedoucím zpočátku a pomohla mi s výběrem tématu a nasměrováním správným směrem.

# Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

## Abstrakt

V současné době se stává vyhledáváním zaměstnanců těžkým úkolem. Na trhu práce je obrovská konkurence mezi organizacemi, a tak vyhledání správného zaměstnance je každodenní výzvou. Momentálně je na trhu práce plno mladých lidí, kteří již vyrostli ve světě moderních technologií a jsou připraveni na nové výzvy. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zejména zjistit, zda je společnost připravena na generaci Z a zhodnotit současný proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Trask solutions. V případě, že se ukážou nedostatky, tak je úkolem navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení procesu při vyhledávání zaměstnanců v generaci Z. Teoretická část byla zpracována na základě prostudované odborné literatury. Tato část byla zaměřena na popis řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců a jejich metod. Zároveň teoretická část obsahuje i definování Generací X, Y, Z, kteří jsou v současné době na trhu práce hlavními silami.

Praktická část se zabírala charakterizací vybrané společnosti. Výzkumné šetření se skládalo z polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření, které měly za cíl odhalit, zda je společnost připravena na generaci Z a zda na ně cílí správnými metodami.

Z výzkumu vyplynulo, že jsou používány vhodné metody a postupy při vyhledávání zaměstnanců, ale byly zároveň zjištěny jisté nedostatky. Pro pokus o odstranění těchto nedostatků byly navrženy čtyři návrhy, které by mohly pomoci k zefektivnění procesů vyhledávání zaměstnanců generace Z. Mezi tyto návrhy patří: využívání sociálních sítí, využívání pracovních portálů ve větším měřítku, úprava inzerátů, aby více odpovídaly požadavkům generace Z a obsazování mladých lidí do vhodných, pracovních pozic.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, personalistika, vnitřní metody vyhledávání zaměstnanců, vnější metody vyhledávání zaměstnanců, generace X, Y, Z

# **Resourcing employees of generation Z in an business enterprise**

## **Abstract**

Nowadays, finding employees is a difficult task. There is a huge competition between organizations in the labor market, so finding the right employees is a daily challenge. Currently, the labor market is full of young people who have already grown up in the world of modern technologies and are ready for new challenges. The main goal of the bachelor thesis was to find out whether the company is ready for generation Z and to evaluate the current process of finding employees in the company. In case of finding deficiencies, the main goal of the thesis is to propose a solution that will lead to an improvement in the process of finding employees in the Z generations. The theoretical part was prepared using the scientific literature. This part was focused on the description of human resources management, searching of employees and their methods. At the same time, the theoretical part also contains the definition of Generation X, Y, Z, who are currently the main forces in the labor market. The practical part is focused on describing the characteristics of the selected company. A research survey consists of a semi-structured interview and a questionnaire survey, which are aimed at revealing whether the company is ready for Generation Z and whether the company is using the right methods. The research showed that correct methods and procedures are used for finding employees, but at the same time shortages were found in this regard. To try to eliminate these shortages four suggestions were proposed that could potentially help in improving the search processes for employees of the Z generation. These proposals include: the use of social networks, the use of job portals on a larger scale, the modification of advertisements to better meet the requirements of the Z generation and employing young workers into correct working positions.

**Keywords:** human resources management, employee search, human resources, internal methods of employee searching, external methods of employee searching, generation X, Y, Z

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>14</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	14
3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů .....	15
3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů .....	17
3.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů .....	19
3.3 Vyhledávání zaměstnanců .....	20
3.3.1 Vnitřní zdroje vyhledávání .....	21
3.3.2 Vnější zdroje vyhledávání .....	22
3.4 Metody vyhledávání zaměstnanců .....	22
3.4.1 Základní metody vyhledávání zaměstnanců.....	23
3.4.1.1 Uchazeči se nabízejí sami.....	23
3.4.1.2 Vývěsky, letáky .....	23
3.4.1.3 Doporučení .....	24
3.4.1.4 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....	24
3.4.1.5 Zprostředkovatelské agentury.....	24
3.4.1.6 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen .....	25
3.4.2 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců .....	25
3.4.2.1 Sociální média.....	25
3.4.2.2 Webové stránky organizace.....	26
3.4.2.3 Pracovní servery.....	26
3.4.2.4 Webové stránky agentur.....	26
3.4.2.5 Outsourcing procesu.....	26
3.5 Generace X, Y, Z srovnání .....	27
3.5.1 Generace X .....	27
3.5.2 Generace Y .....	28
3.5.3 Generace Z – online generace.....	29
3.5.4 Generace Z – sociální média.....	29
3.5.5 Generace Z – Závěr.....	30
3.6 Pracovní pozice.....	31
3.6.1 Pracovní pozice – Generace Z .....	32



3.7	Výběr zaměstnanců .....	32
<b>4</b>	<b>Vlastní práce .....</b>	<b>35</b>
4.1	Charakteristika společnosti .....	36
4.2	Řízení lidských zdrojů ve společnosti .....	37
4.3	Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti .....	38
4.3.1	Zdroje vyhledávání.....	38
4.3.2	Metody vyhledávání zaměstnanců .....	38
4.3.3	Inzerát.....	39
4.4	Výzkumné šetření.....	40
4.4.1	Polostrukturovaný rozhovor .....	40
4.4.2	Dotazníkové šetření.....	43
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>52</b>
5.1	Výsledky výzkumu.....	52
5.2	Diskuse .....	53
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>59</b>
8.1	Příloha 1 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru .....	59
8.2	Příloha 2 – dotazníkové šetření.....	60
8.3	Příloha 3 – Inzerát - pracevtrasku.cz.....	63
8.4	Příloha 4 – Inzerát – jobs.cz .....	64

## Seznam obrázků

Odkazovaný seznam obrázků

Obrázek 1 - logo firmy Trask.....	36
-----------------------------------	----

## Seznam tabulek

Odkazovaný seznam tabulek

Tabulka 1 - vývojové etapy personální práce .....	15
Tabulka 2 - činnosti řízení lidských zdrojů .....	19
Tabulka 3 - Aktivní, pasivní uchazeči – výhody / nevýhody .....	21
Tabulka 4 – výhody a nevýhody vnitřních zdrojů vyhledávání.....	21
Tabulka 5 – výhody a nevýhody vnějších zdrojů vyhledávání.....	22
Tabulka 6 – výhody a nevýhody e-recruitmentu .....	25
Tabulka 7 – srovnání priorit jednotlivých generací .....	27
Tabulka 8 – charakteristika generace X .....	28
Tabulka 9– Generace Z a používání sociálních médií .....	30
Tabulka 10 – požadavky na pracovní pozici .....	31
Tabulka 11 – rozdělení personálního oddělení ve společnosti Trask.....	37

## Seznam Grafů

### Odkazovaný seznam grafů

Graf 1 - využívání vnějších zdrojů.....	23
Graf 2 – Inzerce Trask solutions a.s. na internetu.....	40
Graf 3 – Rozdělení respondentů podle pohlaví.....	43
Graf 4 – Dosažené vzdělání respondentů .....	44
Graf 5 – Rozdělení respondentů podle jejich činností .....	44
Graf 6 – priority v zaměstnání .....	45
Graf 7 - místo výkonu práce .....	46
Graf 8 – Preference pracovního prostředí.....	47
Graf 9 – Odhad délky působení v jedné firmě.....	47
Graf 10 – metody vyhledávání zaměstnání respondentů.....	48
Graf 11 – sociální sítě používané respondenty .....	49
Graf 12 – Formální / neformální popis pracovní pozice .....	50
Graf 13 – Stručný / detailní popis pracovní pozice.....	50
Graf 14 – Priority v inzerátu .....	51

# 1 Úvod

V této moderní době je téměř nemožné mít kvalitně fungující a prosperující organizaci, která nedisponuje kvalitními pracovníky. Každý pracovník je jedinečný a je důležité, aby každá organizace si vybírala pracovníky ty, kteří dokážou posouvat organizaci kupředu.

Lidské zdroje v organizacích jsou momentálně jeden z nejdůležitějších článků, jelikož lidé jsou jedním z hlavních pilířů a hnacích motorů a je tak nezbytné zajistit, aby personalisté a manažeři dokázali zajistit co nejkvalitnější přísun nových zaměstnanců a zároveň vytvořit ty nejlepší podmínky pro již stávající zaměstnance.

Vyhledávání zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů řízení lidských zdrojů a zároveň je i jedním z nejsložitějších. Důležité při vyhledávání zaměstnanců je, aby pracovní požadavky na hledanou pracovní pozici byly zadány přesně a aby daná nabídka zaměstnání oslovila zaměstnance, kteří by nejlépe odpovídali požadavkům organizace.

Pro vyhledání zaměstnanců je možné použít vnitřní a vnější zdroje. Každý z těchto zdrojů má své výhody a nevýhody. Vnitřní zdroj je zdrojem společnosti a zde se jedná o oslovení vlastních zaměstnanců. Tento způsob zajistí potenciální růst zaměstnanců organizace a zároveň může ušetřit náklady. Vnější zdroje s sebou většinou přináší větší náklady, ale je zde větší možnost k oslovení více uchazečů a personalisté mají větší možnost specifikovat své požadavky.

V současné době, s rozvojem moderních, informačních technologií je vyhledávání zaměstnanců posunuto na úroveň, s kterou se lidstvo ještě nesetkalo a s rozvojem informačních technologií přichází i nová generace, která svět bez moderní technologie je ještě nezažila.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit stávající proces vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci **Trask solutions a.s.** a po provedení analýzy navrhnout způsob, který pomůže zefektivnit vyhledávání zaměstnanců v **Generaci Z** – zejména úpravou inzerátů a případně doporučení použití modernějších metod, které cílí na tuto generaci.

Dílčí cíle práce:

- Zpracování teoretické části pomocí odborné literatury, která se věnuje generaci Z a vyhledávání zaměstnanců
- Charakterizovat vybranou společnost – „Trask solutions a.s.“
- Zjistit stávající proces pro vyhledávání zaměstnanců a zda je soustředěn na generaci Z
- Na základě vybraných metod navrhnout kroky ke zlepšení procesu vyhledávání zaměstnanců v generaci Z

### 2.2 Metodika

Bakalářská práce je tvořena ze dvou částí – teoretická a praktická. Teoretická část byla zpracována pomocí studie odborné literatury, jež se zaměřovala na oblast řízení lidských zdrojů a vyhledávání zaměstnanců. Jelikož je tato práce zaměřena na generaci Z, tak je nutné si ve stručnosti uvést předešlé generace, které jsou stále součástí pracovní síly a následně si specifikovat Generaci Z podrobněji, aby bylo možné přizpůsobit vyhledávání zaměstnanců.

V praktické části je představena struktura společnosti. Informace o struktuře společnosti byly zjištěny pomocí internetových zdrojů a případně doplněny odpovědným pracovníkem společnosti. Pro zhodnocení současného procesu vyhledávání zaměstnanců byly použity dvě metody. Jedna z metod je polostrukturovaný rozhovor s personalistou, který objasní, zda je společnost připravena na současnou generaci mladých lidí, kterým se přezdívá „online generace“ a jsou úzce spjati s používáním informačních technologií.

Druhá metoda je dotazníkové šetření, které je určeno osobám, kteří věkem odpovídají generaci Z.

Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje připraveným souborem otázek od autora bakalářské práce, podle kterých se personalista řídí, ale nemusí osnovu přímo dodržet a má tedy k vyjádření vlastní odpovědi dostatek prostoru. Rozhovor byl proveden se zaměstnancem společnosti Trask solutions a.s. která z pozice personalistky má za úkol především vyhledat zaměstnance a následně s pomocí manažerů vhodného uchazeče o pracovní pozici zaměstnan. Rozhovor se skládal ze dvou částí, první část se zabírala spíše samotnou personalistkou. Došlo zde k seznámení a byly zodpovězeny otázky typu – délka praxe v úseku vyhledávání zaměstnanců, délka praxe na aktuální pracovní pozici ve vybrané společnosti. Druhá část byla přímo zaměřena na konkrétní metody používané k vyhledávání zaměstnanců do společnosti Trask solutions. Další důležitou součástí byly postřehy přímo z praxe, které se vztahovaly ke generaci Z a konkrétním zkušenostem s těmito mladými lidmi. Díky tomuto rozhovoru je také možné si udělat obraz o tom, do jaké míry je Trask seznámen s generací Z a zda používají správné metody pomocí kterých se jim povede oslovit co největší počet potenciálních pracovníků z generace Z. Dále jsou zjištěny osobní zkušenosti této generace přímo od personalistky, která s nimi již má zkušenosti a dokáže posoudit, zda je při práci s nimi rozdílné jednání oproti předešlým generacím.

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí použití sociálních sítí a byl zaslán osobám u kterých autor bakalářské práce ví, že spadají do generace Z. Dotazník se skládal z dvanácti otázek a otázky měly buď jednu odpověď, nebo více možných v případě, kdy bylo například možné zvolit hlavních 5 priorit u zaměstnání. Tento dotazník sloužil k identifikaci respondentů z generace Z, stanovení jejich priorit v zaměstnání a zjištění, které sociální sítě jsou jimi používány, jaký obsah inzerátů preferují a jak hledají práci. Na základě těchto odpovědí bylo následně možné určit, zda firma Trask používá správné metody k vyhledání zaměstnanců, případně jestli vyhledává na správných místech a zda obsah inzerátů koresponduje s tím, co lidi z generace Z oslovuje nejvíce.

### 3 Teoretická východiska

Tato kapitola shrnuje řízení lidských zdrojů, zkoumá různé metody pro vyhledávání zaměstnanců a zaměřuje se na generaci Z, ke které je nutné přistupovat jinak než k předešlým generacím.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení se podle Armstronga (2015) zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Koubek (2015) tvrdí, že literatury se liší, ale zároveň zmiňuje, že personální činnost zahrnuje tyto úkoly:

1. Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmístování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Vzdělávání pracovníků
8. Zachovávání kladných, pracovních vztahů
9. Péče o pracovníky
10. Vytvoření a dohlížení nad personálním informačním systémem
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Současně Armstrong (2015) cituje i profesní standardy, které jsou vydávány od června 2009 společností Chartered Institute of Personnel and Development, které vymezují oblasti chování, které by personalisté měli splňovat, aby mohli vykonávat svou práci:

- Být zvědaví
- Být rozhodný

- Umět ovlivňovat
- Být odhodlaný
- Umět spolupracovat
- Být spolehlivý
- Umět se prosadit
- Být příkladem

Členové, kteří se podíleli na projektu „hawthornské studie“ věřili, že produktivita práce je spojená se spokojeností s prací a že výsledky, kterých dosáhnou budou lepší, pokud o ně projeví zájem někdo, koho respektují. Lidský faktor je rozhodující a s lidmi by se mělo zacházet jako s progresivními bytostmi. (Armstrong, 2015)

### 3.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Šikýř (2016) tvrdí, že koncepce a vývojové etapy personální práce se v minulosti vyvíjely, a to především z důvodu neustále se měnících podmínek u podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavními činiteli změn, které ovlivňují vývoj personální práce patří zejména konkurence a měnící se požadavky zákazníků, které se stupňují vzhledem k postupující globalizaci.

Koncepci a jednotlivé vývojové etapy personální práce stanovil Šikýř (2016) následovně:

**Tabulka 1 - vývojové etapy personální práce**

	<b>PERSONÁLNÍ ADMINISTRATIVA</b>	<b>PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet

Zdroj: vlastní zpracování podle Šikýře (2016)

Ačkoliv jednotlivé vývojové etapy jsou spojené s jednotlivými obdobími, tak Šikýř (2016) zmiňuje, že se jednotlivé směry uplatňují v různých podobách a různých organizacích dodnes. Následná volba a použití určité koncepce personální práce následně

záleží na mnoha faktorech, například: velikost organizace, činnost organizace, strategie organizace...

### **Personální administrativa**

Šikýř (2016) označuje personální administrativu jako první koncepci personální práce. Koncepce je podle něho ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace.

Dále Šikýř (2016) tuto administrativu charakterizuje k průmyslové výrobě, která bylo založena na dělbě práce a úzké specializaci lidí. Lidé v tomto pojetí byli pracovní silou a jejich produktivita byla zvyšována zejména tím, že se jejich práce stávala rutinnější a jednodušší. Motivací těmto zaměstnancům byla také úkolová mzda. Díky tomu, že práce byla rutinní a jednoduchá, tak bylo možné zaměstnávat nekvalifikované lidi.

Kociánová (2010) uvádí, že personální práce je v této etapě jako činnost vyplývající z legislativy, která zejména souvisí se zaměstnáváním lidí, povinnou péčí o pracovníky a s pořizováním, uchováváním a aktualizací personálních informací o zaměstnancích.

Koubek (2015) říká, že personální administrativa má většinou pasivní a podpůrnou roli ve společnostech a je využívána v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení.

### **Personální řízení**

Podle Šikýře (2016) změna v pojetí personální práce byla spojena s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby a v podmínkách, kde se zostřovala konkurence a docházelo k měnícím se potřebám potřeb zákazníků. Kociánová (2010) dále doplňuje, že na specialisty nebo personalisty byly postupně kladeny i větší nároky v oblasti jejich kvalifikace a vzdělávání, jelikož docházelo zvýšení zájmu o sociální klima a legislativu při zaměstnávání lidí.

Personální práce jako taková se stala skutečnou profesí až právě v této koncepci a ve velkých organizacích postupně vznikaly rozsáhlé personální útvary, jež měly také ředitele. Personalisté se specializovali na jednotlivé personální činnosti a získali také více pravomocí. I přes zvyšující se pravomoce personalistů, byl jejich hlavním úkolem operativní řešení při zaměstnávání lidí a hospodaření s lidmi. (Dvořáková 2012)

Koubek (2015) říká, že nevýhodou tohoto pojetí je, že je kladen menší důraz na dlouhodobé a strategické řízení lidských pracovních sil v organizaci.

### **Řízení lidských zdrojů**



Je podle Šikýře (2016) třetí etapou, jenž je zároveň současná koncepce personální práce. Tato změna pojetí personální práce byla vyvolána radikálními změnami podmínek při podnikání a hospodaření na světových trzích. Hlavními faktory stanovil postupující globalizaci, zostřující se konkurenci, rozvíjející se technologie a měnící se požadavky zákazníků.

Šikýř (2016) dále tvrdí, že lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace. Díky tomuto se i personální práce stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, jelikož je předpoklad pro úspěšné činnosti všech ostatních oblastí řízení organizace.

Hlavní pojetí personální práce v řízení lidských zdrojů je podle Šikýře (2016):

1. **Uplatňování strategického přístupu** – personální práce probíhá v souladu se strategií organizace a je směřována k uskutečnění cílů organizace.
2. **Respektování vnějších podmínek** – personální práce probíhá s ohledem na měnící se podmínky, které jdou mimo organizaci a nejsou příliš ovlivnitelné.
3. **Zapojování liniových manažerů** – personální práce přestává být výhradně záležitostí specializovaných personalistů a stává se taktéž prací manažerů na všech stupních řízení organizace. Každý, kdo v organizaci řídí a vede lidi by měl taktéž zvládat různé personální činnosti.

### 3.1.2 Modely řízení lidských zdrojů

Pojetí řízení lidských zdrojů pochází z prvních modelů řízení lidských zdrojů, které byly prvně formulovány na půdě amerických univerzit v polovině osmdesátých let. V této době se americký průmysl potýkal s výrazným poklesem produktivity práce a míry inovací. Mezi prvními modely byl Michiganský a následně Harvardský model. Evropský model, byl stvořen v rámci přizpůsobování amerických modelů podmínkám v Evropě. (Šikýř, 2016)

#### Michiganský model

Tento model popisuje Šikýř (2016) a byl stvořen Fombrunem, Tychy a Devannovou, kdy byl formulován strategický přístup k řízení organizace, jenž byl založen na dosažení souladů tří hlavních bodů uprostřed měnících se vlivů podnikatelského prostředí:

- **Strategie** – organizace potřebuje, aby měla určitou koncepci řízení s ohledem na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Je zde zásadní najít nejvhodnější postup získávání a využívání rozvoje disponibilních zdrojů.
- **Struktura** – je nutné, aby organizace měla vhodné uspořádání lidí a jiných zdrojů k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Systém řízení lidských zdrojů** – je nutné stanovit organizaci optimální systém při výběru, hodnocení a odměňování a vzdělávání lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016)

V tomto modelu výkon organizace silně souvisí s výkonem lidí. Je tedy nutné podle Šikýře (2016) stanovit takový systém řízení lidských zdrojů při které je organizaci umožněno ovlivňovat podstatné determinanty výkonu lidí. Základem tohoto systému řízení lidských zdrojů je:

1. **Výběr** – organizace si vybírá pouze schopné a motivované lidi k vykonání práce a dosahování požadovaného výkonu
2. **Hodnocení** – organizace posuzuje skutečný výkon lidí, aby docházelo k odměňování zaměstnanců při sjednané práci u pracovníků, jenž si to zaslouží.
3. **Odměňování** – organizace oceňuje spravedlivě skutečný výkon lidí a tím i stimuluje lidi, aby podávali požadovaný výkon.
4. **Vzdělávání** – organizace se stará o vzdělávání svých zaměstnanců, aby docházelo k jejich rozvoji a tím i vykonávání sjednané práce.

### **Harvardský model**

Harvardská škola Beera a kol (1984) vytvořili to, co Boxall (1992) nazýval „harvardský systém“. Harvardský model řízení lidských zdrojů je jakýsi návod pro manažery, díky kterému se naučí, jak formulovat a uskutečňovat strategie lidských zdrojů. Hlavním cílem zde je podněcování oddanosti zaměstnanců a rozvíjení jejich schopností. (Šikýř, 2016)

Armstrong (2015) zmiňuje, že autoři tohoto modelu jako první vyzdvihli základní principy lidských zdrojů. Tento návrh je charakterizován skutečností, že linioví manažeři přijímají větší odpovědnost, které se týkají lidských zdrojů a personalisté vytváří politiky lidských zdrojů, které vedou k tomu, aby se usměřňovaly návrhy a uplatňování lidských zdrojů.

### **Evropský model**

Americké pojetí řízení lidských zdrojů je především univerzalistické a podporuje předpoklad nejlepší praxe (best practice). Což znamená, že se zde uplatňují zásady a postupy bez ohledu na okolnosti jejich uplatňování. Naopak evropské pojetí je převážně kontingenční a podporuje předpoklad nejlepšího přizpůsobení, kdy jsou zde uplatňované zásady, že žádné zásady a postupy nelze uplatňovat univerzálně. (Šikýř, 2016)

### 3.2 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

V nejobecnějším pojetí řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Aby se firma neustále zlepšovala, tak je nutné, aby se firma neustále zlepšovala ve využívání všech zdrojů, kterými disponuje. Mezi tyto zdroje patří: materiální, finanční informační a lidské. (Koubek, 2015)

Čopíková a kol. (2015) tvrdí, že v současné době je nutné se pokusit o tyto činnosti v následujícím pořadí:

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
4. Zlepšení rozvoje zaměstnanců jako jedinců i kolektivu
5. Zvýšení připravenosti na změny

Podle autorky jsou toto hlavní znaky řízení lidských zdrojů, kterých by se mělo pokusit dosáhnout a tyto jednotlivé úkony dostávají výraz – personální činnosti (Human Resources).

**Tabulka 2 - činnosti řízení lidských zdrojů**

<b>PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PODLE KOUBKA</b>	<b>PERSONÁLNÍ ČINNOSTI PODLE MATHISE A JACKSONA</b>	<b>PERSONÁLNÍ ČINNOSTI DLE DECENZO A KOL.</b>
Vytváření a analýza pracovních míst	Celková odměna	Motivace zaměstnanců
Personální plánování	Řízení rizik a ochrana zaměstnanců	Podpora a péče zaměstnance
Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců	Zaměstnanecké vztahy	Nábor zaměstnanců
Hodnocení zaměstnanců	Strategický HR management	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	Politika rovných příležitostí	
Odměňování zaměstnanců	Nábor zaměstnanců	

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Talent management	
Pracovní vztahy		
Péče o zaměstnance		
Personální informační systém		
Průzkum trhu práce		
Zdravotní péče o zaměstnance		
Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací		
Dodržování zákonů v oblastí práce a zaměstnávání zaměstnanců		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015), Čapíkové a kol. (2015)

Ačkoliv se činnosti jednotlivých autorů liší, tak dle tabulky je zřejmé, že všichni se shodují ve fundamentální činnostech, které by personální oddělení mělo spravovat:

1. Nábor zaměstnanců
2. Péče o zaměstnance
3. Vzdělávání a práce se zaměstnanci

### 3.3 Vyhledávání zaměstnanců

Klíčovými personálními činnostmi je zejména vyhledávání (získávání) pracovníků. Úkolem je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů, kteří mají zároveň předpoklady pro obsazované pracovní místo. Z těchto účastníků si poté organizace bude moct vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. (Kociánová, 2010).

Šikýř (2016) tvrdí, že účelem je zejména: oslovení a přilákání za co nejnižší náklady, dostatek vhodných uchazečů, kteří splňují nezbytné požadavky pro to být zaměstnaní (vzdělání, praxe...).

K vyhledávání zaměstnanců lze použít dva zdroje – vnitřní a vnější. Ke každému způsobu se vážou výhody i nevýhody. Nicméně ve vyspělých zemích organizace dávají přednost zejména zdrojům vnitřním a až v případě, že vnitřní zdroje nepokryjí všechny volná, pracovní místa, tak dochází k orientaci na vnější zdroje. Současně k oběma zdrojům se i vážou specifické metody, které je možné použít k vyhledávání vhodných uchazečů na obsazované, pracovní místo. (Koubek, 2015)

Při vyhledávání uchazečů je také vhodné si uvědomit, že uchazeče o práci zpravidla bývají dva druhy lidí – konkrétně, Ti, co jsou pasivně aktivní uchazeči a Ti, co se aktivně ucházejí o práci:

**Tabulka 3 - Aktivní, pasivní uchazeči – výhody / nevýhody**

	<b>Výhoda</b>	<b>Nevýhoda</b>
<b>Aktivní uchazeči</b>	Kvalita, vysoká úroveň, flexibilita, komunikativnost, motivace	Možná zoufalost, se kterou hledají nové zaměstnání, nedostatečná kvalifikace, možná přílišná rychlost a zbrkllost
<b>Pasivní uchazeči</b>	Neobjevená, zatím nerozvinutá kvalita, větší schopnost učit se novým věcem, sklon k tomu chtít obsadit pravou pozici, ne jakoukoliv	Může trvat déle, než se dostanou do pracovního procesu a začnou na sto procent splňovat požadované úkoly

Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.managementnews.cz](http://www.managementnews.cz)

### 3.3.1 Vnitřní zdroje vyhledávání

Vnitřní zdroje vyhledávání zaměstnanců se přímo váže k vybírání zaměstnanců ze své firmy. Většinou se jedná o metodu, která nestojí tolik úsilí a přináší výhody, ale i nevýhody:

**Tabulka 4 – výhody a nevýhody vnitřních zdrojů vyhledávání**

<b>VÝHODY</b>	<b>NEVÝHODY</b>
Uchazeč zná svou organizaci	Provozní slepota
Manažeři znají své zaměstnance	Omezený výběr
Nízké náklady na získávání zaměstnanců	Automatické povyšování
Znalost spolupracovníků	Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy podniku
Rychlejší obsazení místa	Odmítnutí povýšeného zaměstnance členy jeho týmu či oddělení
Zvýšení motivace a loajálnosti zaměstnanců i dalších členů organizace	Náklady na vzdělávání a rozvoj
Lepší návratnost investic složených do rozvoje zaměstnanců	Potřeba obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnance, který byl vybrán z vnitřních zdrojů
Posiluje se jistota zaměstnání	
Rychlejší adaptace	

Zdroj: Kociánová (2010), vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 je možné vidět, že největší výhodou je znalost mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zaměstnanec se svými kolegy. Zároveň je tato metoda rychlejší a pracovník se rychleji adaptuje.

Naopak největší nevýhodou bývá, že se vybírá pouze z omezeného výběru kandidátů a často je následně nutné obsadit původní pracovní místo, které zanechal zaměstnanec, jenž byl vybrán na místo jiné.

### 3.3.2 Vnější zdroje vyhledávání

Vyhledávání zaměstnanců vnějším způsobem je zejména v současné době více nákladné a časově náročnější.

**Tabulka 5 – výhody a nevýhody vnějších zdrojů vyhledávání**

VÝHODY	NEVÝHODY
Širší možnost výběru	Vyšší náklady na proces získávání zaměstnanců
Příisun nových myšlenek a nápadů	Obsazení pracovního místa trvá déle
Nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení	Vyšší riziko nesprávné volby
Příchozí zaměstnanec je rychleji uznán	Blokování šancí postupu
	Delší adaptace
	Představa vyššího finančního ohodnocení
	Zvyšuje se fluktuace
	Stres z přechodu na nové působiště

Zdroj: Kociánová (2010), vlastní zpracování

### 3.4 Metody vyhledávání zaměstnanců

Armstrong (2015) zmiňuje, že nejprve je nutné uvažovat o vnitřních zdrojích a následně až poté koukat po vnějších zdrojích.

V případě, že dojde k využití vnějších zdrojů, tak organizace nejčastěji využívají tyto způsoby:

**Graf 1 - využívání vnějších zdrojů**



Zdroj: Armstrong (2015), vlastní zpracování

Z grafu lze vidět, že převažuje využití vlastní webové stránky a agentur. Zajímavé také je, že doporučení od zaměstnanců je na třetím místě. V praxi pak dochází k tomu, že se volí mezi různými metodami, případně se i kombinují. (Armstrong, 2015)

### **3.4.1 Základní metody vyhledávání zaměstnanců**

#### **3.4.1.1 Uchazeči se nabízejí sami**

Jedním ze způsobů nabírání nových pracovníků, které organizace s dobrou pověstí mohou využívat. V tomto způsobu se uchazeči nabízejí sami nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou. Tato metoda je spíše pasivního původu. (Koubek, 2015)

#### **3.4.1.2 Vývěsky, letáky**

Metoda, která je dobrá na oslovení studentů a absolventů ve školách. Tuto metodu lze aplikovat přes vyvěšování specifických vývěsek ať už přímo na pracovišti nebo mimo něj. Letáky mohou být rozdávány na akci, kde se rovnou uchazeč může seznámit s prací a získat základní informace. Letáky také mohou být přímo doručené poštou či rovnou vkládané do schránek. (Kociánová, 2010)

Koubek (2015) letáky řadí mezi aktivnější metody získávání zaměstnanců a poněkud dražší, ale na druhou stranu efektivnější, jelikož se dostane ke všem rezidentům daného území. Vývěsky jsou naopak levnější, ale nedostanou se ke všem. Obě tyto metody jsou vhodné dle něho spíše k oslovení nekvalifikovaných pracovníků bez praxe.

### **3.4.1.3 Doporučení**

Další způsob, jak získat pracovníka je získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. V tomto případě je však nutné potencionální zaměstnance včas a řádně informovat o nabízené pozici. Lze využít i motivace, aby pracovník, jenž doporučí či přivede potencionálního zaměstnance byl odměněn. (Koubek, 2015)

Kociánová (2010) však tvrdí, že je vhodné doporučeného jedince zařadit do výběru jako ostatní uchazeče, jelikož mohl být doporučen pouze na základě vlastních měřítek.

### **3.4.1.4 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Tato metoda klade předpoklad na všechny vedoucí pracovníky a vyžaduje, aby byli obeznámeni se svými zaměstnanci. Musí sledovat, kdo je v určitém oboru dobrý a má předpoklady k tomu, aby se stal zaměstnancem, který se hledá na určitém pozici. Nejčastěji se používá při získávání pracovníků pro pracovní pozice, které jsou výše postavené. (Koubek, 2015)

Z toho vyplývá, že výhoda je – dobrá informovanost, ať už z profesního hlediska nebo osobního a také nulové náklady na inzerci.

Naopak nevýhodou bývá, že oslovený pracovník si následně dokáže uvědomit svého postavení ve firmě a může si začít vyjednávat výhodnější podmínky. (Koubek 2015)

### **3.4.1.5 Zprostředkovatelské agentury**

Tyto agentury jsou zejména zaměřené na získávání zaměstnanců pro kancelářské a administrativní práce. Využívají uchazečů, kteří jsou u nich již registrovaní. Tyto agentury jsou rychlé, efektivní, nicméně drahé a za vyhledání zaměstnance si mohou účtovat nemalé částky. Je taky nesmírně důležité si pro organizaci najít agenturu, která uspokojí potřeby organizace za rozumnou cenu. (Armstrong, 2015)



### 3.4.1.6 Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Jedná se o způsob, který primárně cílí na získávání především kvalifikovaných odborníků. Tyto firmy zajišťují nejenom získání pracovníků, ale zároveň i jejich výběr, případně předvýběr. Následně je na organizaci, zda pracovníka přijme nebo ne. Největší nevýhodou této metody je, že se jedná o velmi drahý způsob získání pracovníků. Zároveň může dojít k tomu, že kandidát, který je přijat následně není vhodný zejména z důvodu nedostatečných informací poskytnutých společnostmi, která zprostředkovává tyto pracovníky. (Koubek, 2015)

### 3.4.2 Moderní metody vyhledávání zaměstnanců

#### E-Recruitment

Online recruitment nebo e-recruitment slouží k vyhledávání zaměstnanců na internetu. Na internetu je možné inzerovat volná pracovní místa a zároveň vyhledat informace o pracovním místě a organizaci. Tento způsob probíhá na základě on-line komunikace, kdy nejčastěji uchazeč o práci na volné nabízené místo a firmě, která poptává místo zašle svůj životopis, případně doplňující informace. Při tomto způsobu se nejvíce používají webové stránky organizace, zprostředkující agentur a pracovních serverů. V poslední době zažívají rozmach i sociální sítě pro vyhledávání zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

**Tabulka 6 – výhody a nevýhody e-recruitmentu**

Výhody	Nevýhody
Široký okruh uchazečů	Na některých portálech to může stát více peněz
Možnost elektronického vyřízení žádosti	Efektivita se těžko měří
Nabídka je flexibilnější na případné změny	Je to neformální
Delší životnost než např. inzerát v novinách	Může to přilákat nevhodné kandidáty
Tyto inzeráty jsou přístupné pro všechny	

Zdroj: Armstrong (2015), Šikýř (2016), vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že ceny bývají vysoké, ale vzhledem k počtu oslovených uchazečů jde o metodu, která se ve většině případů vyplatí.

#### 3.4.2.1 Sociální média

Na stránkách jako LinkedIn, případně Facebook je možné nalézt mnoho potencionálních zaměstnanců. Zároveň mají i organizace možnost zjistit, jak uchazeči

vnímají organizaci a je možné vyhledat zaměstnance podle různých parametrů jako: profese, vzdělávání, praxe, lokalita. Přes tyto sociální média lze také s uchazečem komunikovat, popřípadě komunikovat i s lidmi, kteří nemusí být uchazeči. (Armstrong, 2015)

#### **3.4.2.2 Webové stránky organizace**

Většinou jednoduše obsahují seznam volných pracovních míst a nezbytné kontaktní údaje. Webové stránky organizací, co jsou propracovanější obsahují více informací o různých benefitech zaměstnání a dané firmě. Výhodou také je, že je možné věnovat webové stránky uchazečům a ty následně spravovat s využitím outsourcingu a různých jiných společností, jenž se zaměřují na získání zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

#### **3.4.2.3 Pracovní servery**

Jedná se o servery, jež jsou provozovány specializovanými společnostmi (např. monster.co.uk nebo fish4jobs.com, jobs.cz, práce.cz) a obsahují rozsáhlé databáze volných pracovních míst. Za uveřejnění o pracovních místech na webových stránkách musí organizace platit. (Armstrong, 2015)

#### **3.4.2.4 Webové stránky agentur**

Tyto webové stránky jsou zpracovávány agenturami. Potenciální uchazeči se registrují online, ale mohou být i pozváni k osobnímu setkání a následně pohovoru. Tyto osobní údaje bývají probrány předtím, než budou předány eventuálnímu zaměstnavateli. (Armstrong, 2015)

#### **3.4.2.5 Outsourcing procesu**

Tento proces zahrnuje zajištění dodavatele, aby provedl vyhledání a obsazení všech, nebo jen některých určitých pozic. Dodavatel nese odpovědnost jen v některých situacích. V případě, že dojde k obsazování pracovních míst manažerů nebo jiných, klíčových specialistů, tak je organizaci ponechána odpovědnost. (Armstrong, 2015)

### 3.5 Generace X, Y, Z srovnání

Pro srovnání a snazší pochopení Generace Z je důležité znát i předešlé generace a jejich největší charakteristiky na pracovišti. Tabulka níže srovnává priority v zaměstnání u Generace X, Y a Z – tedy nejčastější, aktivní zaměstnance.

**Tabulka 7 – srovnání priorit jednotlivých generací**

<b>GENERACE X</b>	<b>GENERACE Y</b>	<b>GENERACE Z</b>
Zajímavá náplň práce.	Zajímavá náplň práce	Vztahy s kolegy
Finanční ohodnocení	Finanční ohodnocení	Pracovní podmínky
Vztahy s kolegy	Vztahy s kolegy	Vyjdou mi vstříc
Přístup nadřízeného	Zaměstnavatel vyjde vstříc	Finanční ohodnocení
Seberealizace	Pracovní podmínky	Zajímavá náplň práce
	Rozvoj kvalifikace	
	Prestiž firmy	

Zdroj: Ipsos, výzkum Češi a zaměstnání, duben 2018, vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že jednotlivé generace mají rozdílné priority, případně je řadí na jiné místa.

Například generace X a Y mají na prvním místě zajímavou náplň práce a finanční ohodnocení. Generace Z to má taky jako jednu z priorit, ale řadí to až na nejnižší příčky.

Zároveň je zajímavé vidět, jak generace Y a Z bývají rádi flexibilní a mají rádi jistotu, že jim zaměstnavatel vyjde vstříc a že jim zajistí dobré, pracovní podmínky.

Naopak Generace X to jako prioritu vůbec nemá.

Poslední zajímavostí je, že všechny tyto generace spojují vztahy s kolegy na pracovišti, a to je zejména důležité rozvíjet ve firmách, které mají zaměstnance napříč všemi generacemi.

#### 3.5.1 Generace X

Generace X jsou lidé narození mezi rokem 1965-1981 a je to generace, které se u nás přezdívá „Husákovy Děti“. Horváthová (2016) se odkazuje na Motýla (2014), který popisuje generaci X jako lidi, kteří vyrostli v mnohých nejistotách jako jsou rodinné a finanční.

Základní charakteristika generace X je popsána níže:

**Tabulka 8 – charakteristika generace X**

<b>Vůči zaměstnavateli:</b>	Jsou loajální, ale pasivní
<b>Zájem o seberozvoj:</b>	Zájem učit se novým dovednostem a být stále dobře zaměstnatelní
<b>Motto:</b>	„Pracovat a hrát tvrdě“
<b>Zájem o nové zaměstnání:</b>	Mají rádi své jistoty a nevyhledávají změny
<b>Nejdůležitější pro ně bývá:</b>	Práce a klidně pracují i 12 hodin denně
<b>Moderní technologie:</b>	Slabší znalost

Zdroj: Horváthová (2016), zpracování vlastní

Pomocí tabulky je možné charakterizovat tuto generaci. Jedná se o pracovité a loajální pracovníky, kteří jsou stále ochotni se učit. V moderních technologiích jsou však slabší.

Kubátová a Kukulková (2013), které cituje Horváthová (2016) dále uvádějí, že ve srovnání s ostatními generacemi jsou více nezávislí a individuální s jasně danými cíli. Nejtypičtějším rysem této generace, jak již bylo zachyceno v tabulce je dlouhodobé zaměstnání. Většina jedinců si totiž našlo pracovní pozici hned po dokončení škole a stále v nich pracují.

Generace X je generace, která je velice spolehlivá a má snahu o dobře odvedenou práci, avšak za tuto práci očekávají, že budou náležitě odměněni. (Horváthová, 2016)

Jednou z nevýhod je však u této generace je příliš rychlý posun technického pokroku, kterému se musí přizpůsobovat. Mají tak slabší znalosti s užíváním moderních technologií a jelikož si chtějí udržet své pracovní místo, tak se s nimi daleko častěji setkáváme na jazykových kurzech, dálkových studiích vysoké školy či rekvalifikačních kurzech (Horváthová, 2016)

### **3.5.2 Generace Y**

Jedná se o lidi narozené v období 1980 až 1995. V roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75% globální pracovní síly a v současné chvíli má rostoucí vliv na rozhodování organizace a firem a často jsou již na vedoucích pozicích a brzy převezmou pracovní trh. (Horváthová, 2016)

Zároveň Horváthová (2016) tvrdí, že s nástupem této generace zároveň došlo ke změně spolupráce ve vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel a ke změně zavedených manažerských stereotypů. Zároveň se personalisté museli přeorientovat a změnit své

postupy v řízení lidských zdrojů, aby generaci Y byli schopni zaujmout a přeorientovat se na její požadavky.

Generace Y často hledá změnu a tomuto se musely zařídit i organizace, které jim nabízejí samy od sebe práci v zahraničí. (Horváthová, 2016)

### **3.5.3 Generace Z – online generace**

Tato generace se narodila v rozmezí 1996-2010 rovnou do digitálního světa. Sociální sítě se stávají jejich každodenní aktivitou a zároveň všechno fotografují a sdílejí se světem. Vyrůstají v éře finanční krize, ztráty jistot, multikulturalismu a rozpadu tradičních rodin. Z tohoto důvodu bývají mnohem větší individualisté a nejsou loajální. Lidé z generace Z jsou na rozdíl od předchozích generací konzumně zaměřeni, mají méně ambicí, ale dokážou velmi efektivně analyzovat informace. (Horváthová, 2016)

Z toho, jak definuje Horváthová (2016) tuto generaci lze usoudit, že je tato generace velice specifická a přináší to své klady a zápory. Bude tedy vhodné využít zejména kladů, eliminovat zápory a pokoušet se mladé lidi dosazovat do pracovních pozic, které jsou dobře placené a většinou vyžadují soběstačnost a individuální práci. Zároveň, jelikož nejsou tak loajální jako předchozí generace, tak je vhodné s tím počítat a případně se pokusit je lépe motivovat pomocí různých metod a zároveň kalkulovat s tím, že mohou brzy rozvázat pracovní poměr.

Generace X byla první generace, která chodila do školy, jež byly vybaveny počítači. Generace Y pomohla vytvořit sociální média. Generace Z buduje svoji identitu na obou předešlých generacích a zároveň připravuje základy pro nastupující generaci. (Seemiller, 2018)

Zhruba 78 % mladistvých v dnešní době používá smartphone. Dokonce medián u lidí tohoto věku, kdy obdrží mobilní telefon je 12 let. Generace Z preferuje chytrý mobilní telefon před počítačem a až 91 % používá svůj chytrý telefon k přístupu na internet. (Seemiller, 2018)

### **3.5.4 Generace Z – sociální média**

Díky jednoduchému přístupu k internetu je pro Generaci Z snadné „být pořád online“ a používat různé sociální média za různými účely. Zde je přehled používaných, sociálních medií, které generace Z užívá:

**Tabulka 9– Generace Z a používání sociálních médií**

Sociální platforma	Jak to Generace Z používá	Jak moc jednotlivé platformy Generace Z užívá	Co k těmto médiím může Generace Z říct
Youtube	Získat nové informace, zábava	84 % lidí z Generace Z použilo v posledním měsíci youtube	„Používám YouTube, protože je mi umožněno poslouchat hudbu a koukat na videa, jež jsou blízka škole“
Snapchat	K propojení s přáteli	67 % v uživatelů v Generaci Z používá snapchat a 1 ze 3 uživatelů to užívá k udržení kontaktu s přáteli	„Je to rychlé a zábavnější než textování“
Instagram	Předat o sobě informace	73 % teenagerů a mladistvých (13-24 let) užívá Instagram.	„Instagram je metoda, kterou používám nejvíce, jelikož můžu komunikovat skrze obrázky“
Facebook	Následuje životy ostatních, hlavně rodiny	46.2 milionů uživatelů ve věku 13-24 let	„Více přátel a členů rodiny je na Facebooku, a tak je mi umožněno s nimi komunikovat o mnoho více než přes jiné sociální médium“
Twitter	Zůstat v kontaktu se novinkami a zprávami ze světa	1 ze 3 teenagerů užívá Twitter	„Twitter je dobrá cesta k získání krátkých informací“
Tumblr	Předat názor nebo odbornost	1 z 6 teenagerů a mladistvých (13-24 let) používá Tumblr	„Je to anonymní a můžu se vyjádřit otevřeně.“
Online komunity	Předat názor nebo odbornost	1 z 6 uživatelů se účastní těchto online komunit	„Můžu mluvit o věcech, které mě zajímají a s lidmi, kteří mají stejný názor, případně zájmy.“

Zdroj: Seemiller (2018) vlastní zpracování.

### 3.5.5 Generace Z – Závěr

Jak již naznačuje **Tabulka 9**, tak Digitální technologie jsou důležitou součástí každodenního života a definujícím prvkem Generace Z. Ačkoliv tato generace není úplně

synonymum k technologii a sociálním médiím, tak není možné ignorovat důležitost v souvislosti s tím, jak Generace Z komunikuje, tvoří známosti, učí se a pracuje. (Seemiller, 2018)

Ke zvýšení šance při vyhledávání, výběru a integrace nového zaměstnance z řad Generace Z je tedy nutné, aby personalista měl porozumění, jak se online svět promítá do mentality nastupující generace.

### 3.6 Pracovní pozice

Před tím, než dojde k procesu vyhledávání zaměstnanců, je nejprve nutné udělat analýzu pracovních míst k získání informací o obsahu práce a jejich podmínkách ve souvislosti s pracovní činností na konkrétních pracovních místech. Následný popis pracovního místa vychází právě z provedené analýzy a poskytuje základní informace o práci na daném místě v organizační struktuře. (Kociánová, 2010)

Pro každou pracovní pozici, která má být obsazena je vhodné si i stanovit požadavky na zaměstnance. Kociánová (2010) a Armstrong (2015) se víceméně shodují, jen Kociánová má specifikace důslednější.

**Tabulka 10 – požadavky na pracovní pozici**

<b>Kociánová</b>	<b>Armstrong</b>
Vzdělání	Znalosti
Jazykové předpoklady	Dovednosti a schopnosti
Zkušenosti	Schopnosti chování
Délka praxe	Odborná příprava a výcvik
Specifické znalosti a dovednosti	Praxe
Osobnostní předpoklady	Specifické požadavky
Fyzické předpoklady	Zvláštní požadavky
Další požadavky (práce na PC, nároky na pracovní režim...)	

Zdroj: Kociánová (2010), Armstrong (2015), vlastní zpracování

Armstrong (2015) však dodává, že je důležité to nepřehánět s požadavky na zaměstnance, jelikož stanovení příliš vysokých nároků může vyvolat nespokojenost u vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využit. Naopak ke stanovování příliš nízkých požadavků na zaměstnance je problematické, ale příliš k tomu nedochází.

### 3.6.1 Pracovní pozice – Generace Z

Z teoretických poznatků je možné zjistit, že tato generace Z je úzce spjatá s moderními technologiemi, a tak je vhodné tyto potenciální uchazeče se pokoušet obsazovat do pozic, ve kterých dokážou benefitovat ze znalostí IT, sociálních sítí a případně znalostí aktuálních trendů.

Zároveň, jelikož není Generace X tak zdatná s informačními technologiemi jako Z, tak bude vhodné tyto generace integrovat společně, jelikož bude možné zajistit to, že mladší generace bude schopna v tomto ohledu vzdělávat a doplňovat, což zajistí hladší chod oddělení a větší odbornost.

Naopak Generace X dokáže Generaci Z také mnohé předat – především zkušenosti a píli s pracovitostí.

### 3.7 Výběr zaměstnanců

Jedná se o proces, kde se posuzují předpoklady a nároky obsazovaného pracovního místa vůči uchazeči. Tento proces bývá finančně a časově nákladný, ale důsledky zvolení špatné volby mají následky horší. Na výběru by se měli podílet personalisté, specialisté i vedoucí pracovníci. (Kociánová, 2010)

Před tím, než však dojde k vybírání a získávání zaměstnance, je nutné nejprve analyzovat odpovědnosti a podmínky spojené s pracovním místem a jejich vazeb na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které budou nutné pro potenciálního zaměstnance. (Koubek, 2015)

Získávání a výběr pracovníků podle Armstronga (2015) provází několik fází:

1. Definování požadavků
2. Oslovování uchazečů
3. Vyřizování žádostí uchazečů
4. Vedení pohovorů s uchazeči
5. Testování uchazečů
6. Posuzování uchazečů
7. Získávání referencí
8. Kontrolování žádostí uchazečů
9. Potvrzení nabídky zaměstnání
10. Sledování nového zaměstnance



Šikýř (2016) uvádí, že mezi nejpoužívanější metody výběru nových zaměstnanců patří:

1. Hodnocení životopisu
2. Výběrový pohovor
3. Testování uchazečů
4. Assessment centre
5. Zkoumání referencí

### **Hodnocení životopisu**

Jedná se o základní a univerzální metodu výběru zaměstnance, která je použitelná pro předběžný výběr vhodných zaměstnanců a zároveň výběr nejvhodnějšího uchazeče o zaměstnání. Toto hodnocení umožňuje posoudit, zda potenciální uchazeči splňují nezbytné požadavky na zaměstnání. Tato metoda zároveň může být příprava na výběrový pohovor. (Šikýř, 2016)

### **Výběrový pohovor**

Jedná se nejčastěji o osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele a vhodnými uchazeči o zaměstnání. Vhodní uchazeči bývají především vybíráni na základě životopisu.

- Účelem pohovoru je:
- Ověřit a doplnit údaje o uchazeči
- Posoudit způsobilost, motivaci, chování...
- Informovat uchazeče o zaměstnání
- Zjistit představu uchazeče o zaměstnání

(Šikýř, 2016)

### **Testování uchazečů**

Šikýř (2016) sám připouští, že žádný test nedokáže předpovědět úspěšnost daného zaměstnance v novém zaměstnání, nýbrž pouze poskytují doplňkové údaje, které jsou následně porovnávány s výsledkem hodnocení životopisu a ostatních metod. Jednotlivé testy by měly být posuzovány zkušeným a kvalifikovaným psychologem, který zajistí, že zabezpečí správnou interpretaci odpovědí uchazeče.

### **Assessment centre**

Metoda assessment centre (AC) může být použita jako metoda výběru, hodnocení a současně i vzdělávání. Na základě tohoto testování je možné posoudit pracovní výkon i rozvojový potenciál zaměstnance. Assessment centre většinou probíhá mimo pracoviště a většinou je rozděleno do jednoho až dvou dnů. Počet uchazečů má být ideálně mezi osmi až deseti uchazeči. Tito uchazeči jsou porovnáváni interními i externími hodnotiteli (personalisti, psychologové, manažeři). Hlavní předností je, že je možné komplexně a objektivně posoudit uchazeče. Naopak nedostatkem jsou vyšší náklady na přípravu a samotnou realizaci. (Šikýř, 2016)

### **Zkoumání referencí**

Reference jsou poskytovány osobami, kteří uchazeče již znají. Může jít o být o osoby, kteří jsou zaměstnanci a znají uchazeče ze zaměstnání, ze školy. Tyto reference je možné zkoumat pouze se souhlasem uchazeče. Hlavním cílem je prověření odborné způsobilosti uchazeče a rozvoj potenciálu uchazeče. (Šikýř, 2016)

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce spočívá ve zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti. V prvním kroku je identifikována konkrétní společnost následujícím způsobem:

1. Charakteristika společnosti
2. Způsob řízení lidských zdrojů ve společnosti
3. Způsob vyhledávání zaměstnanců, jejich zdroje, metody
4. Rozbor konkrétního inzerátu

Následuje polostrukturovaný rozhovor s personalistou, který má za cíl objasnit specifika jako jsou:

1. Způsob vytváření nových pozic a stanovování požadavků
2. Objasnění, pro které pracovní pozice jsou preferovány vnitřní zdroje a pro které vnější
3. Postup při výběru zaměstnanců
4. Zda společnost Trask cílí na generaci Z, případně jakými metodami

Zároveň tento rozhovor dává obraz i o tom, jaké zkušenosti personalistka v tomto směru má, s kým spolupracuje, jaké pracovníky preferuje firma Trask pro obsazování pozic z interních a externích zdrojů, jaké metody jsou používány pro vyhledávání zaměstnanců a jak jsou rozdělené úkoly při vyhledávání zaměstnanců a následných pohovorech. Dále je i díky tomuto rozhovoru objasněno, zda byl zaznamenán rozdíl přímo z osobní zkušenosti, co se týče interakce s mladými lidmi z generace Z.

Dalším krokem je dotazníkové šetření, které bylo provedeno za cílem podrobnějšího poznání generace Z. Dotazník obsahoval několik druhů otázek, které jsou zejména položeny za účelem zjištění:

- Priorit v zaměstnání
- Metod vyhledávání zaměstnání
- Preference u druhů inzerátů a čeho si mladí lidé všimají nejvíc
- Používání sociálních sítí

Z odpovědí respondentů je následně možné si udělat pohled na různé specifika této generace v praxi. Odpovědi je možné porovnat s inzeráty, pomocí kterých firma Trask

solutions láká nové zaměstnance a zjistit, zda tyto inzeráty jsou napsány v souladu s tím, jak to generaci Z nejvíce vyhovuje, co se týče stylu jejich psaní, zda inzeráty obsahují všechno, co mladí lidé žádají a zda jsou inzeráty umístěny na správných místech, kde nejčastěji generace Z vyhledává.

#### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Trask Solutions a.s. byla založena v roce 1994 dvěma zakladateli – Pavlem Rieggerem a Filipem Tománkem. Jedná se o středně velkou firmu, která momentálně zaměstnává okolo 600 pracovníků. Trask má pobočky po celé České republice, a to konkrétně na místech:

1. Praha (centrála)
2. Liberec
3. Brno
4. Ostrava
5. Žilina

Obrázek 1 - logo firmy Trask



Zdroj: Trask Solutions a.s. (2021)

Trask Solutions a.s. je primárně technologická a konzultační společnost. Mezi její hlavní klienty patří bankovní sektory, pojišťovnictví, strojírenství a energetika. Organizace je primárně stavěna na třech pilířích služeb, které poskytuje:

1. Technology solutions – digitalizace procesů, IT security
2. Business solutions, consulting – regulatorika, GDPR
3. IT services – vývoj IT služeb na zakázku

Společnost vyznává 4 hodnoty na kterých si zakládá a to konkrétně – znalost a profesionalita, dlouhodobé vztahy, otevřenost a spolupráce, aktivní a svobodní lidé. Díky těmto hodnotám si společnost dokázala vybudovat silnou pozici na trhu a mezi její hlavní zákazníky patří majoritní společnosti jako jsou: ČSOB, Škoda, Česká spořitelna nebo Raiffeisenbank.

Momentální strategie Trasku je expanze do zahraničí – zejména Maďarsko, Velká Británie, Německo a Rakousko. Za rok 2017 a 2018 se podařilo společnosti zajistit tržby přes 1 miliardu korun, ale i tak je růst až o 20% dalším cílem společnosti.

## 4.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti

Řízení lidských zdrojů je ve společnosti Trask Solutions a.s. vykonáváno personálním oddělením a ve společnosti lze nalézt dvě personální oddělení z nichž každé má svou činnost.

**Tabulka 11 – rozdělení personálního oddělení ve společnosti Trask**

PERSONÁLNÍ ČINNOST - HR	ÚČETNÍ ODDĚLENÍ
Nábor nových zaměstnanců + inzerce	Výpočet mezd zaměstnancům
Onboarding	Zasílání mezd zaměstnancům
Performance review	Tvorba mzdových systémů
Péče o zaměstnance	Finanční poradenství zaměstnancům
Odměňování	Zpracování výkazů daní
HR strategie	
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	
Firemní akce	

Zdroj: Vlastní zpracování

V personálním oddělení v současné době pracuje 7 zaměstnanců a v účetním oddělení 10 zaměstnanců.

## **4.3 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti**

Vyhledávání zaměstnanců je zajišťováno první částí personálního oddělení a jsou zde přímo zaměstnanci, kteří jsou na tuto oblast specializovaní. Někteří zaměstnanci z tohoto oddělení se zaměřují přímo na nábor nových zaměstnanců a jiní zas na péči o zaměstnance, včetně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

### **4.3.1 Zdroje vyhledávání**

Společnost Trask Solutions a.s. má možnost využívat vnitřní i vnější zdroje. Vzhledem k velikosti firmy je možné využívat interních zdrojů, jelikož se postupně vytváří spousta nových pracovních pozic a zároveň je vysoký počet zaměstnanců s předpoklady pro danou pozici. Vnitřním zdrojům současně i napomáhá využívání kariérního webu pracevtrasku.cz, který je neustále aktualizován a nabízí informace o nově nabízených, pracovních místech.

Vnějších zdrojů firma využívá firma převážně ve chvílích, kdy je nutné obsadit pozici na kterou není možné sehnat vhodného kandidáta z vnitřních zdrojů. Jelikož se jedná o IT firmu, kde je nedostatek specialistů, tak je tento způsob často využíván.

### **4.3.2 Metody vyhledávání zaměstnanců**

Společnost využívá nejčastěji šest metod k vyhledávání zaměstnanců. První metodou je doporučení od vlastních zaměstnanců, která je zejména mezi zaměstnanci velice oblíbená, jelikož po splnění podmínek je za ní možné obdržet peněžní sumu.

Druhá metoda spočívá v používání databáze společnosti, která je vedena přímo společností a jsou zde uvedeni současní, ale i bývalí zaměstnanci. S bývalými zaměstnanci je tak možné opět navázat kontakt a případnou spolupráci.

Třetí metoda jsou agentury, která je však využívána firmou nejméně, jelikož agentury si účtují příliš velké peníze za jejich služby, a tak k použití této metody dochází pouze v případě, že je nutné urgentně obsadit pozici na kterou se nehlásí příliš uchazečů.

Čtvrtá metoda je nejpoužívanější a jedná se o inzerování na internetu. Tato metoda bývá velice rychlá a účinná, jelikož je nejvíce používán vlastní portál pracevtrasku.cz, který je zadarmo a je možné ho spravovat, jak je potřeba. Současně je zde možné i dělat změny téměř okamžitě, jelikož je tento web velice aktivní. Mimo jiné internetové stránky,

kteře nejsou pŕilíř vyzuřivány, napŕíklad patŕí pracovnÍ portály jako jsou – jobs.cz, techloop.io, proudly (nynÍ welcometothejungle.com), cocuma.cz

Pátá metoda nejvíce cílí na „mladé talenty“ a vyznačuje se tím, že se zaměřuje na mladší ročníky. U této metody často dochází ke spolupráci s univerzitami, kde univerzity nechávají společnost Trask a.s. vylepovat plakáty.

Šestá metoda spočívá v přímém oslovení vytipovaných jedinců. Tento způsob mají na starosti zejména speciální recruiteři, někdy označovaní jako headhunteri. Jako jejich hlavní nástroj jim slouží profesní, sociální síť LinkedIn.

### 4.3.3 Inzerát

Společnost Trask nejčastěji inzeruje pomocí svého kariérního webu pracevtrasku.cz. Jak již bylo řečeno, tak tato inzerce má spoustu výhod. Zejména protože je možné inzerát rychle upravit, přidat a nestojí téměř žádné zdroje.

Inzeráty jsou dělené podle místa výkonu práce a zároveň podle typu pracovní pozice. Inzerát jako takový obsahuje:

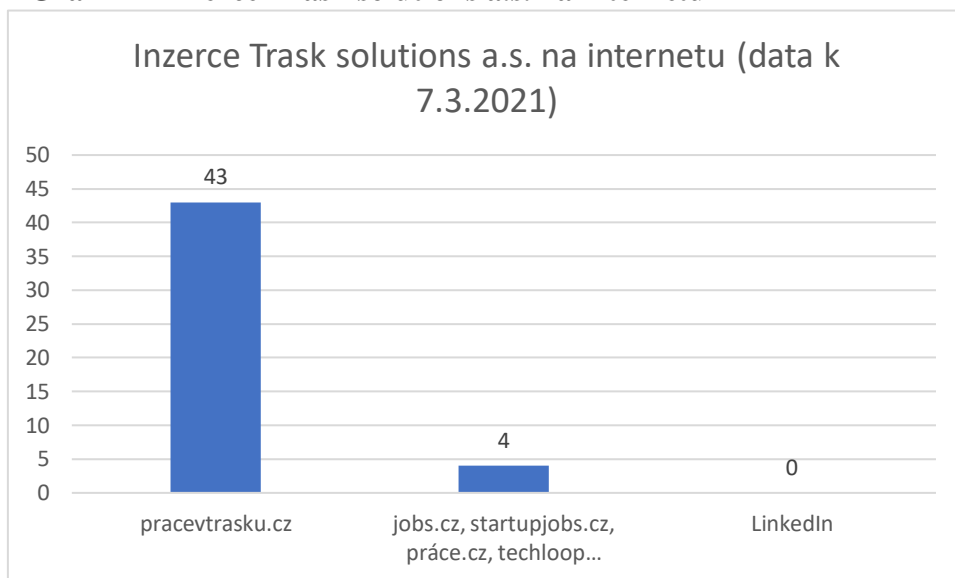
- Název pracovní pozice
- Místo výkonu práce
- Informace o společnosti
- Popis pracovní pozice
- Požadavky na zaměstnance
- Kontakt na personalistu
- Benefity
- Zmínění přátelského kolektivu
- Představení vedoucího daného týmu

Inzeráty jsou psány přesně tak, jak se celá firma prezentuje. To znamená, že inzerce je neformální a přátelská. Zároveň zmínka o přátelském kolektivu cílí na to, že tým do kterého se účastník hlásí tu není pouze pro pracovní činnost, ale i pro vytvoření mimo pracovních vztahů, což evokuje uvolněnou atmosféru a navázání pocitu, že uchazeč se nehlásí na pozici jenom kvůli vykonávání práce.

Inzerátů, ačkoliv je několik a pokaždé na jiné pracovní pozice, tak jsou vždy psány velice podobně. Příklad klasického internetového inzerátu je uveden v příloze **8.3** a **8.4**.

Zá zmínku však stojí fakt, že ačkoliv Trask nabízí spoustu volných míst na svém webovém portálu pracevtrasku.cz, tak jobs.cz, práce.cz a jiné internetové stránky sloužící k inzerování nabízí pouze zlomek těchto pracovních míst.

**Graf 2 – Inzerce Trask solutions a.s. na internetu**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 Výzkumné šetření

Šetření se skládá z polostrukturovaného rozhovoru, který byl vykonán s personalistkou společnosti Trask a.s. a obsahuje deset otázek. Druhou částí je dotazníkové šetření, při kterém bylo osloveno 26 osob, kteří věkem spadají do generace Z. Autor bakalářské práce při dotazníkovém šetření použil sociální síť a cílil na osoby u kterých věděl, že rokem narození můžou být charakterizováni jako generace Z.

### 4.4.1 Polostrukturovaný rozhovor

Cílem tohoto rozhovoru bylo seznámení se s personalistkou, jejími pracovními zkušenostmi, a především zjištěním informací a poznatků z praxe, které se vztahují nejenom k metodám vyhledávání zaměstnanců, ale i k osobním zkušenostem s mladými lidmi z generace Z.

Při šetření s personalistkou byl použit polostrukturovaný rozhovor a byly kladeny otevřené otázky, aby měla personalistka možnost odpovídat dle svého uvážení a popřípadě



rozvinout myšlenku a sdělit veškeré potřebné informace dle uvážení. Seznam otázek je uveden v příloze **8.1**

Otázka č.1: Jak dlouho se již věnujete personalistice?

Odpověď: „*Momentálně pracuji 7 let v oblasti personalistiky.*“

Otázka č.2: Jak dlouho jste zaměstnaná u společnosti Trask?

Odpověď: „*Ve společnosti Trask jsem zaměstnána již 5,5 rok.*“

Otázka č. 3: Kdo má na starosti vyhledávání zaměstnanců a následné pohovory?

Odpověď: „*Do nedávné doby primárně já. Poté se ke mně přidala kolegyně Lenka a rozdělily jsme si firmu napůl. Pro polovinu Trasku zastávala funkci Business Partnerinu Lenka a polovinu já.*

*Nyní nově nastoupila Miroslava Hrivňáková jako vedoucí recruitment. Má pod sebou 3 IT Recruitory. Recruteři hledají pracovníky a vedou pohovory společně s delivery manažery.*“

Otázka č.4: Jaké využíváte metody vyhledávání zaměstnanců?

Odpověď: „*Nejčastěji používáme náš interní portal práce - pracevtrasku.cz a nebo doporučení od našich zaměstnanců. Dále využíváme ATS databázi a různé pracovní portály jako jobs, techloop, proudly, cocuma.*“

Otázka č.5: Cílíte nějakým způsobem na Generaci Z v poslední době? Pokud ano, tak jakým způsobem

Odpověď: „*Spolupracujeme různě s univerzitami, kde rozvěšujeme plakáty a letáky. Prezentujeme se i na veletrzích práce, spolupracujeme s Czechitas a máme vlastní Trainee program, který umožňuje zejména studentům se zapracovat do Trasku.*“

Otázka č.6.: Jakým způsobem vytváříte nové pozice a jak stanovujete jejich požadavky?

Odpověď: „*Zadání vychází vždy od Senior Manažera či Delivery Manažera. Většina rolí má obecné požadavky, případně dle projektových požadavků role upřesňujeme. Poté vytvoříme job description. Máme mnoho templatů, někdy ale vytváříme nové a inspirujeme se take u ostatních firem.*“

Otázka č.7: Jsou některé pozice pro které preferujete zaměstnance z vnitřních zdrojů?

Odpověď: „*Vybrané pozice ano (asistentky, obchodní pozice). Ale jelikož obsazujeme primárně IT role a v IT je nedostatek specialistů, nabíráme primárně z venku.*“

Otázka č.8: Jsou některé pozice pro které preferujete zaměstnance z vnějších zdrojů?

Odpověď: „*IT role.*“

Otázka č. 9: Jak postupujete v případě výběru zaměstnanců?

Odpověď: „*Předvýběr – zavoláme si s kandidáty a ověříme jeho motivaci apod. Někdy zjišťujeme reference. Pokud projde předvýběrem, postupuje k pracovnímu pohovoru. Pracovní pohovor (jedno nebo dvě kola) vede IT Recruiter a Delivery Manager. Pokud je kandidát vybrán, přijde mu pracovní nabídka.*“

Otázka č.10: Do jaké míry Vás a Vaši práci omezuje současná pandemie COVIDu?

Odpověď: „*Ovlivňuje nás, jak pozitivně, tak negativně. Našly by se výhody (flexibilita, nové-jiné benefity, online workshopy apod.), tak nevýhody (především sociální vztahy). Rovněž bylo potřeba více monitorovat a sledovat výkonnost zaměstnanců.*

*Z pohledu businessu se ale objevily take nové možnosti, na druhou stranu je tady i určitá obava a nejistota do budoucnosti.*

*Dovolím si tvrdit, že oproti ostatním firmám zásak covidu nebyl tak fatální, jelikož jsme technologická firma (digitalizujeme apod.) – a to nyní mnozí poptávají.*“

Otázka č.11: V současné době na trh práce nastupuje nová generace "Z". Zaznamenala jste nějaký rozdíl při interakci s nimi?

Odpověď: „*Před pandemií ano. Dala se pozorovat určitá rozmlsanost kandidátů.*

*Přehnané pracovní podmínky, především pak přehnané finanční představy. Bez praxe, rovnou po škole mají kandidáti velká očekávání od firmy. Ale možná je toto specifické především právě u IT firem.*

*Za pandemie jsme se ale opět vrátili trochu nohama na zem. Kandidáti preferují stabilitu, jistotu zaměstnání. Finanční požadavky jsou sice stále vysoké, ale jednání kandidátů je o dost vstřícnější. Jsou ochotni o podmínkách jednat a dohodnout se.*“

Otázka č. 12: Jste ve společnosti Trask spokojena?

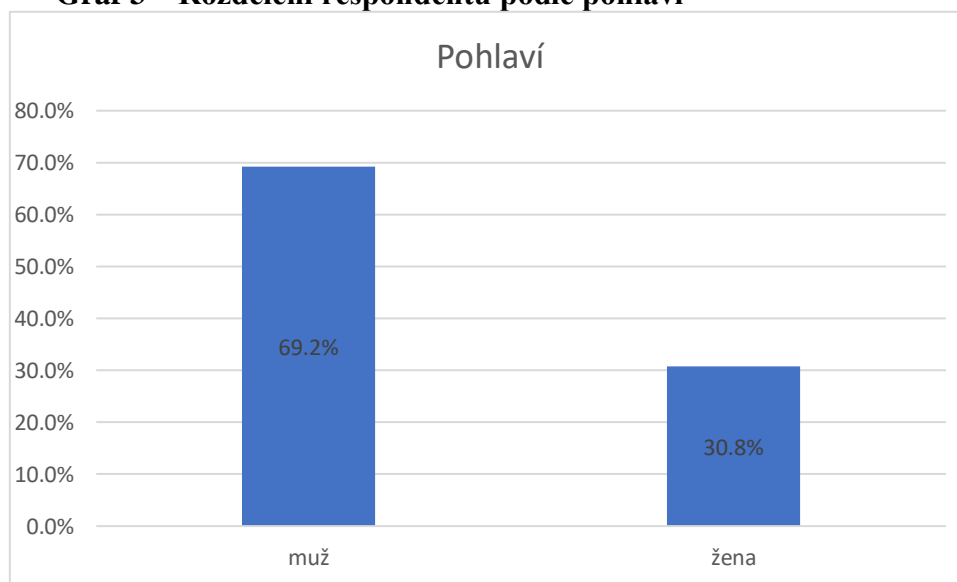
Odpověď: „Spokojená jsem, na Trasku mám ráda především spolupráci s lidmi. Jsou přátelští a velmi inspirativní.“

#### 4.4.2 Dotazníkové šetření

Pro dotazníkové šetření byli zvoleni respondenti, kteří svým věkem odpovídají generaci Z. To znamená, že osloveni byli pouze lidé narození mezi rokem 1996-2010. Cílem tohoto dotazníkového řešení bylo zjistit, co je pro tuto generaci nejpodstatnější v zaměstnání a jakými metodami vybírají zaměstnání. Celkově bylo položeno 12 otázek, respondentů bylo 26.

Dotazník byl tvořen ze tří částí. První část sloužila k základní identifikaci respondenta. Druhá část se zabývá bližším poznáním respondenta a jeho osobními preferencemi, které se týkají zaměstnání. Poslední, třetí část zkoumá, které metody jsou používány generací Z k nalezení zaměstnání, jaké používají sociální sítě a jejich preference, které se týkají obsahu a stylu inzerátů pomocí kterých firmy lákají potenciální zaměstnance. Dotazník lze nalézt v příloze 8.2

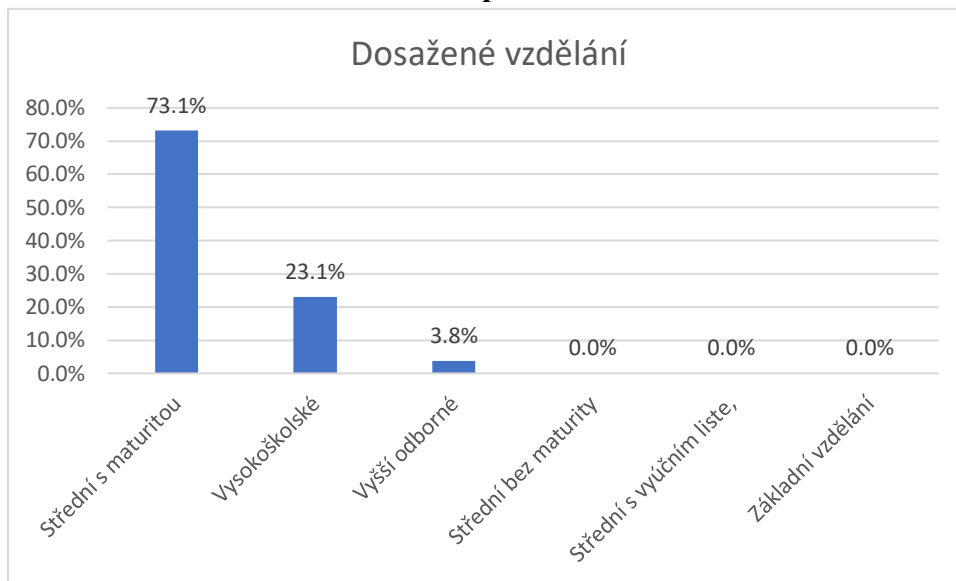
**Graf 3 – Rozdělení respondentů podle pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem dvacet šest respondentů. 69.2% z nich byli muži a 30.8% ženy.

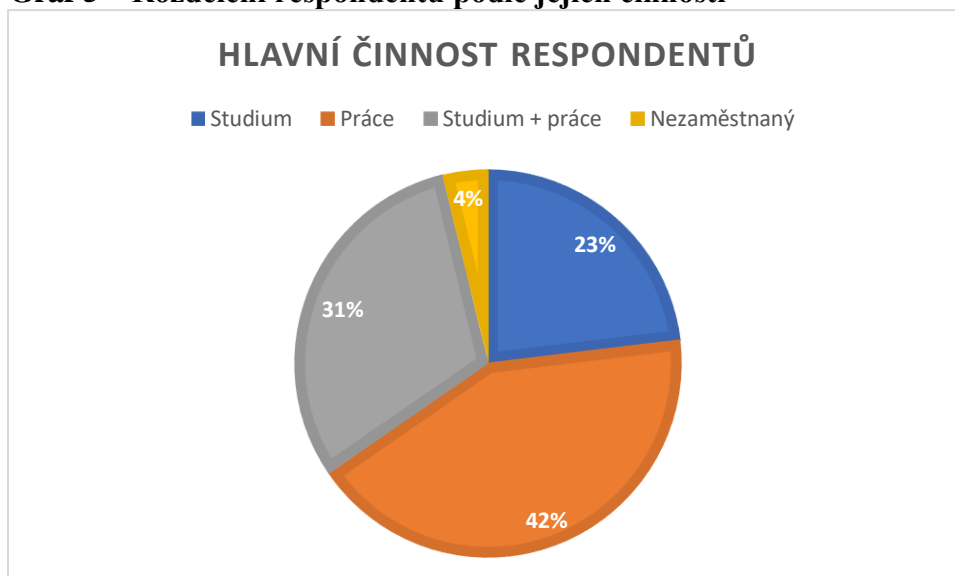
**Graf 4 – Dosažené vzdělání respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 4 lze vidět, že většina respondentů – 73.1% má nejvyšší dosažené vzdělání střední. Druhým nejvyšším dosaženým vzděláním je vysokoškolské – 23.1%. V poslední řadě je vyšší odborné, kterého dosáhlo 1 respondent, tudíž 3.8% celkově.

**Graf 5 – Rozdělení respondentů podle jejich činností**

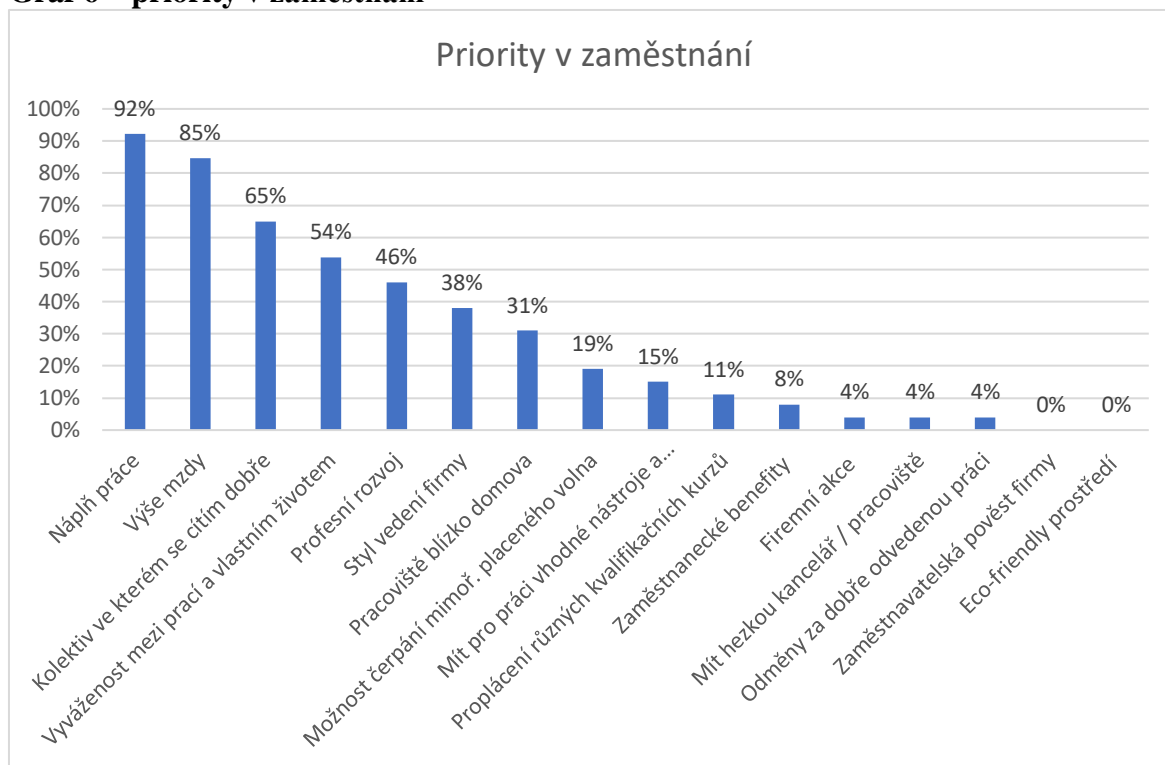


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.5 vidíme, že 42% respondentů již pracuje. 31% respondentů studuje a zároveň pracuje, což je dle mého úsudku zajímavé, jelikož to značí, že studenti bývají flexibilní a tudíž je možné s nimi navázat pracovní poměr již při studiu.

Dalších 23% respondentů pouze studuje. Posledních, 4% je nezaměstnaných.

**Graf 6 – priority v zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

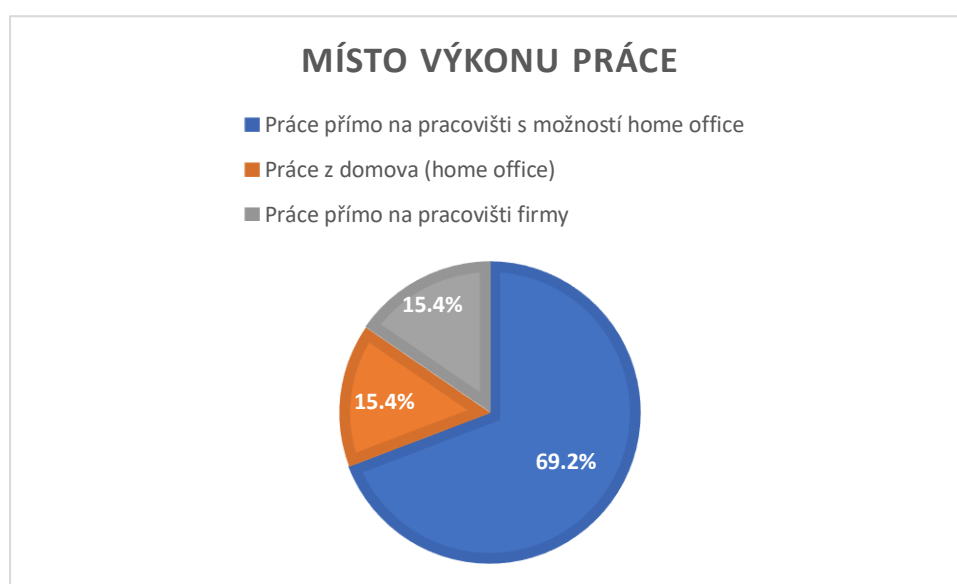
Graf č. 6 ukazuje, které priority respondenti generace Z vidí jako nejdůležitější. Každý respondent měl na výběr stanovení maximálně 5 svých priorit. Nejvíce respondentů odpovědělo, že mezi jejich hlavní priority patří náplň práce (92%) a výše mzdy (85%).

Z grafu lze dále vidět, že se dále priority rozcházejí, ale nadpoloviční většina se shoduje, že chce pracovat v kolektivu ve kterém se cítí dobře (65%) a zároveň si chtějí udržet vyváženost mezi prací a vlastním životem (54%).

Menší polovina respondentů následně určila, že mezi jejich další priority patří: profesní rozvoj (46%), styl vedení firmy (38%), pracoviště blízko domova (31%), možnost čerpání placeného volna v mimořádných situacích (19%), vhodné nástroje pro práci (15%), proplacení kvalifikačních kurzů (11%), zaměstnanecké benefity (8%), firemní akce (4%), Hezká kancelář / pracoviště (4%), odměna za dobře vykonanou práci (4%), zaměstnavatelská pověst firmy (0%), eco friendly prostředí (0%).

Zároveň je zajímavé si povšimnout, že dle kapitoly 3.5.3, s pomocí literatury od Horváthové (2016) byly vypracovány specifikace ke generaci Z, které tak úplně neodpovídají odpovědím respondentům. Graf totiž ukazuje, že mezi dominantní priority patří kolektiv, ve kterém se cítí dobře a tím pádem respondenti z generace Z nejsou individualisté a rádi pracují v příjemných kolektivech. Velkou část odpovědí zároveň tvoří náplň práce a profesní rozvoj, což značí, že tato mladá generace nechodí do práce jenom kvůli penězům, ale kvůli náplni práce a zároveň je i řada z nich ambiciózních a chtějí získávat znalosti a rozvíjet se po pracovní stránce.

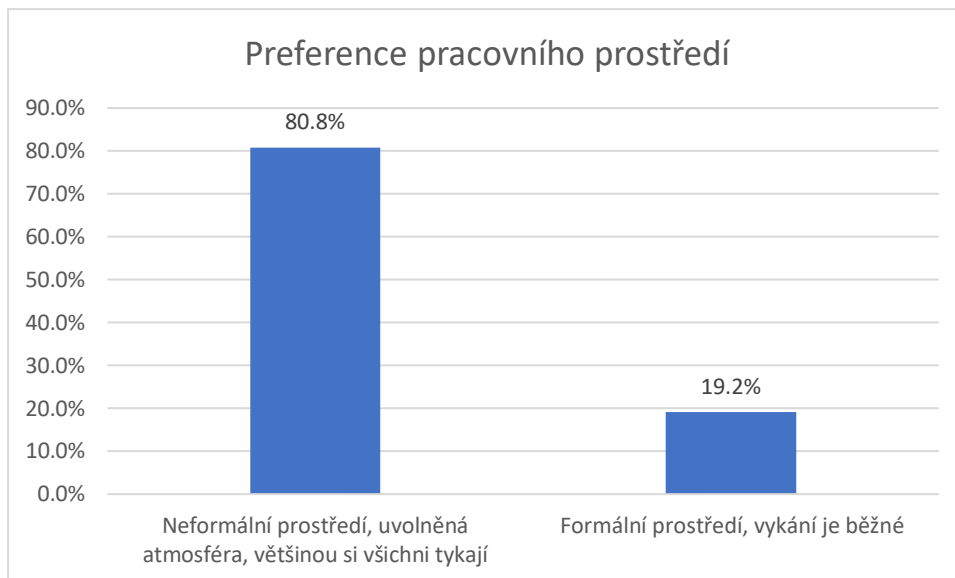
**Graf 7 - místo výkonu práce**



Zdroj: vlastní zpracování

Na **Grafu č.7** lze vidět, že nejjideálnější je pro generaci Z flexibilita, co se týče místa výkonu práce. Jsou nejraději, pokud můžou pracovat na pracovišti, ale zároveň chtějí mít možnost pracovat z domova (69.2%). Zbytek respondentů buď preferuje práci pouze z domova (15.4%) a přímo na pracovišti preferuje (15.4%).

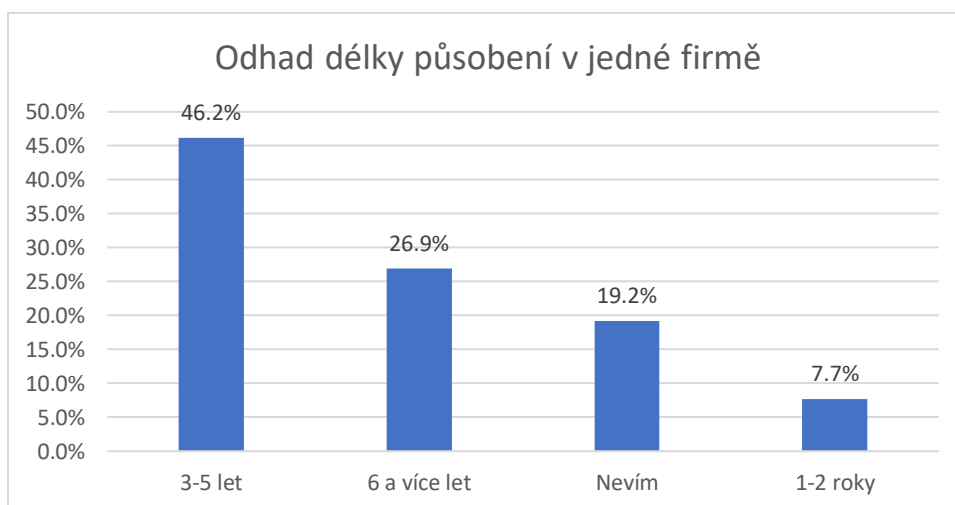
**Graf 8 – Preference pracovního prostředí**



Zdroj: vlastní zpracování

Z **grafu č.8** je očividné, že generace Z preferuje neformální prostředí, kde mají možnost se bavit se svými kolegy, případně nadřízenými pomocí tykání. Tento způsob preferuje (80.8%) respondentů. Zbývajících (19.2%) preferuje formálnější prostředí, kde je vykání kolegům a nadřízeným běžné.

**Graf 9 – Odhad délky působení v jedné firmě**

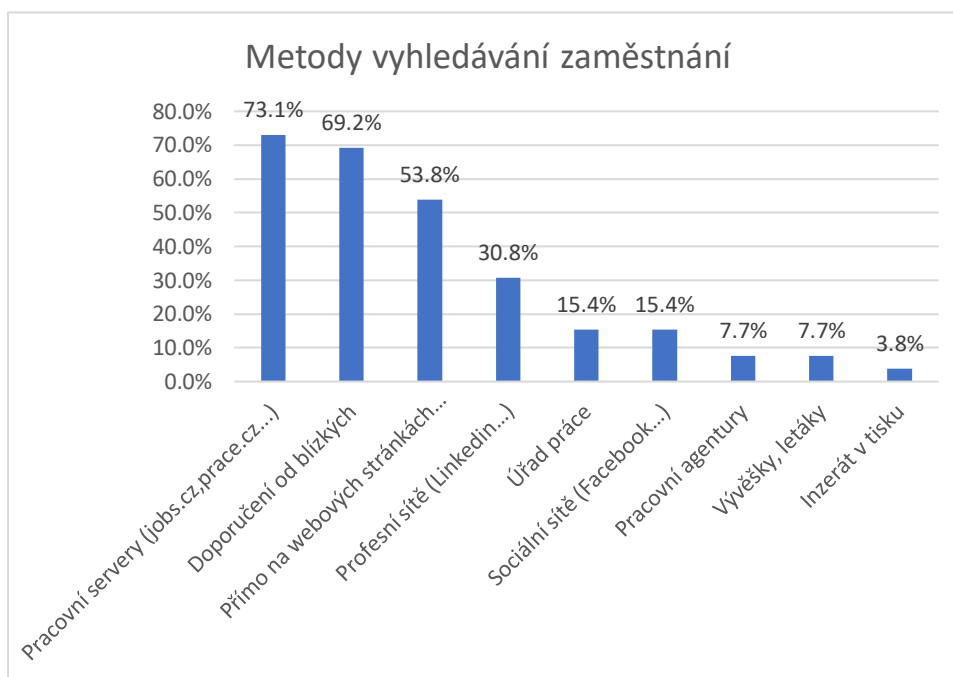


Zdroj: vlastní zpracování

U grafu č. 9 lze vyčíst, že nejvíce respondentů (46.2%) odhaduje, že v jedné organizaci chtějí zůstat 3-5 let. Dále (26.9%) respondentů odhaduje, že ve firmě zůstanou 6 a více let. Následuje odpověď „Nevím“ (19.2%) a nakonec 1-2 roky (7.7%).

Zajímavé ovšem je, že v kapitole 3.5.3 je s poznatky Horváthové (2016) zmíněno, že generace Z není loajální. Nicméně z tohoto grafu vyplývá, že většina z respondentů je ochotna pracovat v jedné firmě 3-5 let a někteří dokonce 6 a více let. Naopak 1-2 roky je ochotno pracovat nejméně respondentů.

**Graf 10 – metody vyhledávání zaměstnání respondentů**

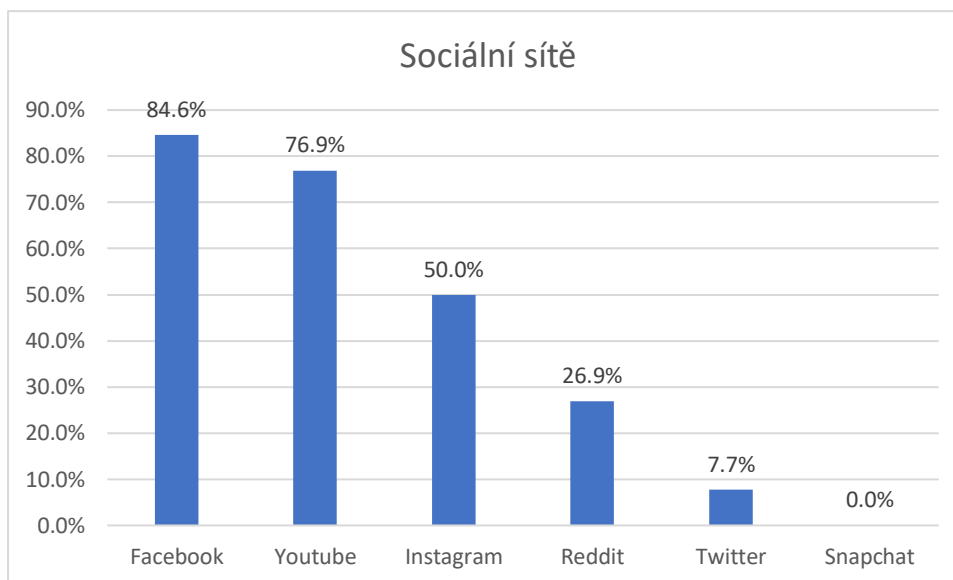


Zdroj: vlastní zpracování

U Grafu č. 10 je vidět, že respondenti z generace Z nejvíce (73.1%) používají k vyhledání zaměstnání pracovní servery jako jsou jobs.cz nebo prace.cz. V těsné blízkosti je doporučení od blízkých (69.82%). Přímě na webových stránkách firmy vyhledává práci (53.8%) respondentů. Překvapivě nepříliš populární jsou profesionální síť jako LinkedIn (30.8%). Dále následují sociální síť (15.4%), pracovní agentury (7.7%), vývěšky, letáky (7.7%), inzerát v tisku (3.8%).



**Graf 11 – sociální sítě používané respondenty**



Zdroj: vlastní zpracování

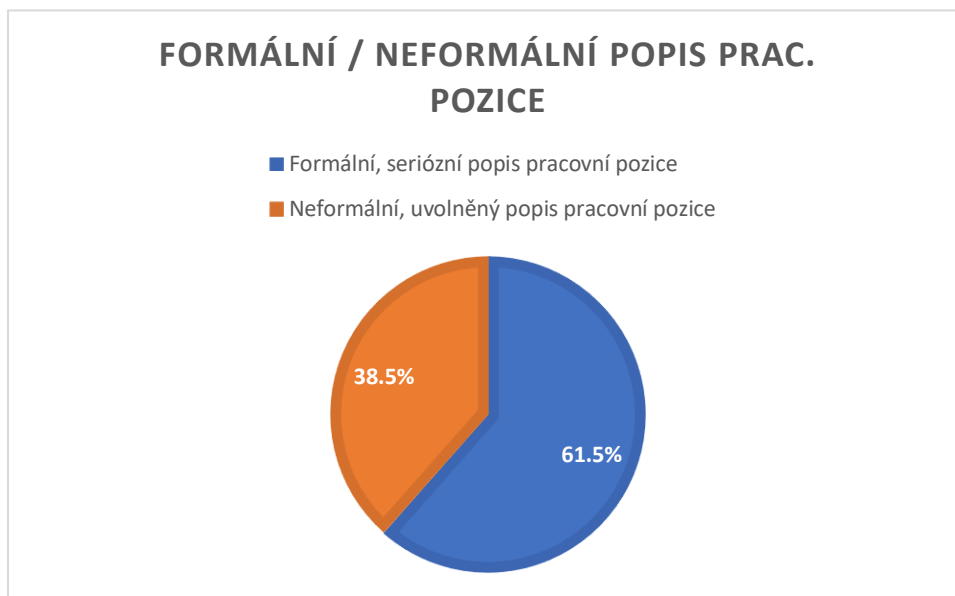
Graf č. 11 ukazuje, že respondenti, jak je očekáváno, tak používají velice často sociální sítě. A ačkoliv graf č. 8 ukazuje, že to není preferovaný způsob nalezení práce, tak se nedá upřít, že je zde možnost potencionální uchazeče pomocí sociálních sítí zaujmout.

V (84.6%) respondenti používají Facebook, dále (76.9%) používá Youtube. Instagram užívá (50%), Reddit (26.9%), Twitter (7.7%) a Snapchat nepoužívá nikdo z dotázaných.

Tyto výsledky grafu zhruba odpovídají tomu, co bylo rozebráno v kapitole 3.5.4, kde pomocí literatury od Seemiler (2018) je zjištěno, že generace Z je hojně orientovaná na sociální sítě, čehož je možné využít ať už k pochopení generace jako takové, tak i k pokusu o navázání kontaktu i když třeba pouze pomocí umístění reklamy na sociální sítě.

Zároveň je zajímavé si všimnout, že Snapchat se zdá být spíše záležitostí trendu, jelikož (Seemiler 2018) zmiňuje, že v generaci Z užívá aplikaci Snapchat 67%. Nicméně v roce 2021 v době provedení tohoto průzkumu se zdá, že již nikdo tuto sociální síť neužívá.

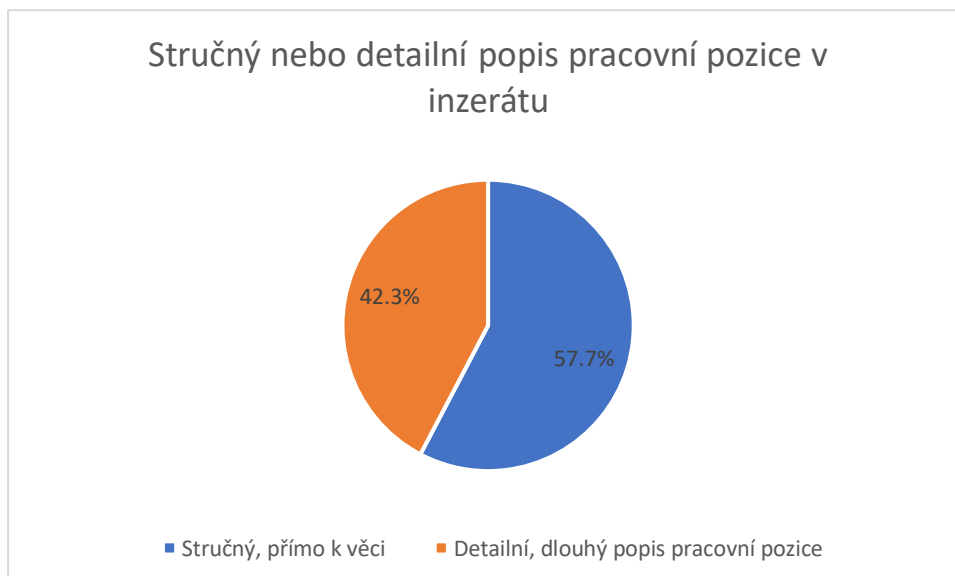
**Graf 12 – Formální / neformální popis pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Na **grafu č. 12** lze vyčíst, že většina z dotázaných (61.5%) preferuje formální a seriózní popis pracovní pozice oproti (38.5%) neformálnímu, uvolněnému popisu pracovní pozice. Zvláštní ovšem je, že **graf č. 7** ukazuje, že respondenti z generace Z preferují neformální pracovní prostředí.

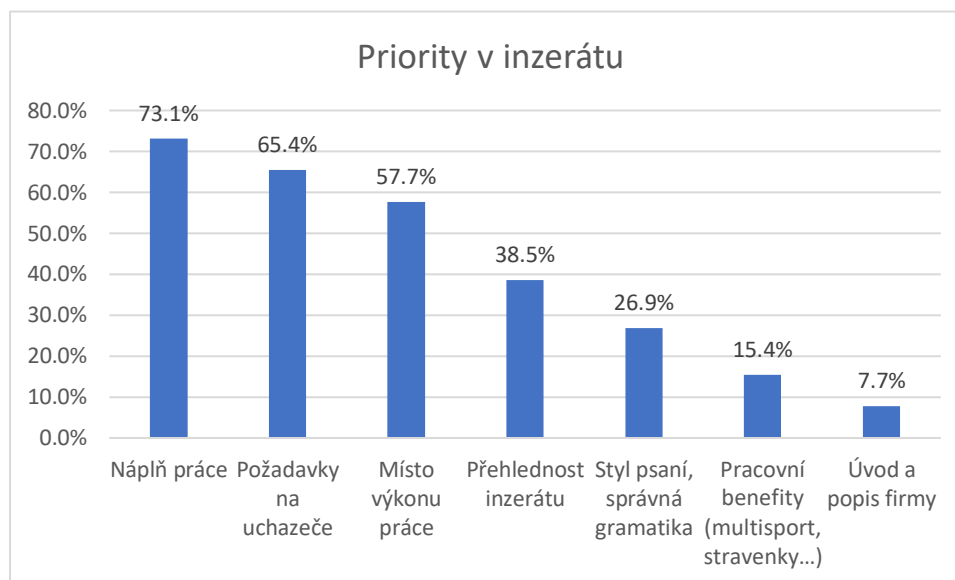
**Graf 13 – Stručný / detailní popis pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Na **grafu č. 13** lze vidět, že více respondentů (57.7%) preferuje pouze krátký popis pracovní pozice v inzerátu. Detailní a dlouhý popis se zamlouvá (42.3%) respondentům.

**Graf 14 – Priority v inzerátu**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední **graf – č. 14** ukazuje, o co se nejvíce zajímají respondenti z generace Z na inzerátech. Na výběr měli maximálně 3 priority, které mohli stanovit.

Nejvíce respondenty zajímá náplň práce (73.1%), dále následují požadavky na uchazeče (65.4%). Místo výkonu práce bere jako svou prioritu (57.7%) respondentů. Méně než polovinu je zajímá přehlednost v inzerátu (38.5%), styl psaní a správná gramatika (26.9%), pracovní benefity (15.4%), úvod a popis firmy (7.7%).

## 5 Výsledky a diskuse

V této kapitole jsou zhodnoceny výsledky, které byly zjištěny v rámci polostrukturovaného rozhovoru, dotazníkového šetření a studiem interních zdrojů. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena řešení, která by měly vést ke zlepšení vyhledávání zaměstnanců v generaci Z a také pro dosazování těchto uchazečů do vhodných, pracovních pozic.

### 5.1 Výsledky výzkumu

Pomocí zjištěných výsledků z praktické části je možné konstatovat, že Trask solutions a.s. vyhledává dle postupů a metod, které byly popsány v teoretické části bakalářské práce na základě různých odborníků, kteří se věnují řízením lidských zdrojů na odborné úrovni.

Na základě teoretických poznatků, kde byla specifikována generace Z lze vydedukovat, že tato generace je specifická a pro maximalizaci efektivity je vhodné přizpůsobit metody vyhledávání zaměstnanců specificky pro tuto generaci tak, aby bylo možné na ně cílit. Zároveň je žádoucí, aby se využívalo jejich silných stránek zejména při tvoření a obsazování pracovních pozic, kde dokážou využít především znalostí informačních technologií a sociálních sítích.

Z polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou bylo zjištěno, že Trask solutions a.s. volí vyhledávání zaměstnanců především pomocí inzerce na internetu a konkrétně používáním svého interního pracovního portálu a případně i na různých pracovních portálech. Další velmi využívaná metoda je doporučení uchazeče od současného zaměstnance společnosti. Především na mladé cílí pomocí trainee programu, který připravuje zejména studenty na budoucí nástup do společnosti.

Společnost volí pro pracovní pozice, jak zaměstnance z vnitřních zdrojů, tak i z vnějších. Interní zdroje jsou především použity na vybrané pozice, jako jsou asistentky, případně obchodní pozice. Ovšem většinou jsou používány externí zdroje, jelikož firma vyhledává především IT speciality, protože dostatečně kvalifikovaných IT specialistů je na trhu práce málo a je složitější je sehnat a zaujmout.

Z dotazníkového šetření provedeném na respondentech generaci Z je nejvíce patrné, že pro tuto generaci je největší prioritou náplň práce, výše mzdy a aby se cítili dobře v kolektivu ve kterém pracují. Zároveň preferují flexibilitu, co se týká místa výkonu práce

a nejvíce jim vyhovuje, pokud mohou pracovat přímo z firmy, ale zároveň mít možnost pracovat ze svého domu. Generace Z z dat, které byly získány nejraději pracují v neformálním prostředí s uvolněnou atmosférou. Preferovaná doba u jednoho zaměstnavatele je 3-5 let a druhou nejčastější odpovědí bylo 6 a více let. Výzkum dále ukazuje, že studenti často i při svých studiích pracují.

Mezi nejčastější způsob hledání práce bylo uvedeno, že se respondenti velice často spolehnou na doporučení od známých. Nejčastější formou hledání nového zaměstnání je však přes použití internetu, a to konkrétně pomocí použití pracovních serverů a nebo rovnou přes pracovní weby jednotlivých organizací. Sociální sítě, ačkoliv jsou velmi hojně využívány respondenty, tak neslouží primárně k vyhledávání práce.

Na inzerátech respondenty z generace Z nejvíce zaujme náplň práce, požadavky na uchazeče a místo výkonu práce. Dále, dle provedeného dotazníku je zřejmé, že většinou preferují formální a seriózní popis pracovní pozice, který je stručný a přímo k věci.

## 5.2 Diskuse

Dle zjištěných výsledků bylo navrženo několik řešení, které by měly společnosti dopomoci k zdokonalení procesu při vyhledávání zaměstnanců.

### 1) Využívání sociálních sítí

Ačkoliv je z provedeného dotazníku patrné, že generace Z příliš nevyužívá sociální sítě k nalezení práce, tak je zároveň nezpochybnitelné, že jsou sociální sítě místem, kde lze zaujmout mladou generaci. Z grafu č. 11 je možné vyčíst, že 84,6% z nich aktivně využívá facebook a dalších 76,9% youtube. Obě tyto sociální sítě jsou zároveň místem, kde je možné se jako firma prezentovat zejména pomocí používání placené reklamy. Sociální sítě dále mají výhodu, že o uživatelích sbírají informace a je tedy možné následně cílit na osoby například podle věku a pohlaví, případně jejich zájmů. Z rozhovoru s personalistkou je však zřejmé, že sociální sítě nejsou používány k nalezení nových zaměstnanců a tudíž je zde nevyužitý potenciál, který by firmě Trask solutions a.s. mohl zajistit potenciální uchazeče z Generace Z.

Zároveň, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.5.4 a 3.6.1 a jak vyplývá z dotazníku, tak generace Z má v tomto směru velice bohaté zkušenosti a při tvoření, případně obsazování nových pozic by bylo na místě se zamyslet, zda by nepomohlo právě najmout personalistu,

který by byl z generace Z a měl by znalosti právě v sociálních sítí a s pomocí svých kolegů dokázal zlepšit používání sociálních sítí.

## 2) Větší využití pracovních portálů

Z kapitoly 4.3.3, Grafu č. 2 je patrné, že Trask solutions, a.s. využívá pracovní portály pouze zřídka kdy a spoléhá se nejvíce na svůj vlastní, kariérní web. Podle výzkumného šetření u dotazníku však je zřejmé, že generace Z nejčastěji k nalezení práce využívá právě pracovní portály. V případě, že se tedy vyskytne pracovní pozice, ke které by byl ideální právě uchazeč z generace Z, tak by bylo vhodné investovat do inzerování na pracovních portálech. Cena na pracovních portálech za inzerování bývá vyšší, ale v IT odvětví je složité najít správné kandidáty a nevyužíváním pracovních portálů se Trask připravuje o potenciální, kvalifikované uchazeče.

V této době, kdy je nízká nezaměstnanost a velká konkurence by každá větší firma měla využívat veškeré metody k oslovení potenciálních uchazečů a jelikož je Trask firma, která zaměstnává okolo 600 zaměstnanců a zároveň spolupracuje s velkými firmami, tak je zejména nutné získat kvalifikované pracovníky, bez kterých cíle jako jsou expanze do zahraničí a růst až o nejspíše 20% nedokáže. Jak již bylo zmíněno, tak je velký počet volných pozic, skrze které lákají na svém webu, ale na pracovních portálech, které jsou využívány nejvíce generací Z je inzerátů pouze malá část.

## 3) Úprava inzerátu

Inzeráty společnosti Trask neobsahují zmínky o mzdě. Z grafu č. 6 lze však zjistit, že u generace Z je jedna z největších priorit právě mzda. Bylo by tedy vhodné do inzerátů, zaměřujících se na potenciální zaměstnance z generace Z zakomponovat alespoň náznak toho, že v jejich společnosti je kompetitivní mzda na trhu a tím se pokusit zaujmout potenciální uchazeče. Tomu, že tito uchazeči o práci jsou velice mzdově orientovaní odpovídá i rozhovor s personalistkou, ve kterém zmiňuje, že mladí lidé z generace Z mají velké mzdové nároky.

Na místě je také si uvědomit, že podle grafu č. 12 generace Z preferuje inzerci, která je formální a více seriózní. Konkrétně 61,5% se vyjádřilo, že preferuje formální popis pracovní pozice a 38,5% naopak neformální. Pro některé potenciální uchazeče by tak mohl být tento styl osobního inzerování spíše kontraproduktivní a mohl by zapříčinit, že se lidé

budou ucházet o pracovní pozici v jiné organizaci, která na první pohled vypadá seriózněji. Vhodnější by tak bylo zvolit neformální způsob inzerování na svém webu, kde by toto oslovení potenciálních zaměstnanců bylo očekávanější, a naopak na pracovních portálech spíše využít formální způsob.

Tento bod by zároveň mohl i souviset s prvním, kde je navrženo větší používání sociálních sítí. Pokud by byly sociální sítě více využívány, bylo by možné do inzerátů vkládat i videa například z youtube ve kterém by měli uchazeči se o této práci dozvědět více, případně pocítit atmosféru firmy. Zároveň, pokud by na inzerátech byl zanechán odkaz na sociálních sítí a kladl se větší důraz, na weby jako jsou: youtube, facebook a tyto sociální sítě byly aktivní, tak je zde potenciál, že to dokáže potenciálního uchazeče přesvědčit a pokud ne, tak alespoň zanechat dojem, který by zapříčinil, že místo doporučí někomu jinému, případně, až v budoucnosti bude opět hledat práci v IT odvětví, tak si právě vzpomene na Trask solutions a.s., která uchazeče zaujala již v minulosti.

#### **4) Obsazování generace Z do vhodných, pracovních pozic**

Po specifikaci generace Z včetně jejich silných a slabých stránek lze vyvodit důsledek, že bude vhodné dosazovat tyto mladé lidi na pracovní pozice, kde zejména dokážou využít svých předností. Hlavně jejich schopnost sledovat trendy, pracovat s informacemi, znalost informačních technologií a sociálních sítí z nich dělají generaci na kterou by se Trask solutions měl zaměřit při obsazování pozic ve kterých mají předpoklady, že si povedou nejlépe. Příkladem těchto pozic může být: marketér, programátor, analytik, specialista na sociální sítě,

Naopak by firma měla přistupovat opatrněji při obsazování pracovních pozic generace Z do seniornějších pozic, zejména kvůli nižšímu věku a menším pracovním zkušenostem.

## 6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda je společnost připravena na generaci Z a zhodnotit současný proces vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Trask solutions. Jeden z cílů bakalářské práce bylo zpracování teoretické části pomocí odborné literatury. Dalším cílem bylo charakterizovat společnost, identifikovat současný proces a metody vyhledávání zaměstnanců a na základě výsledků získaných z polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou společnosti a dotazníkového šetření navrhnout kroky k zefektivnění vyhledávání zaměstnanců v generaci Z.

Teoretická část byla zpracována na základě prostudované odborné literatury. Tato část byla zaměřena na popis řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců a jejich metod. Zároveň teoretická část obsahuje i definice Generací X, Y, Z, kteří jsou v současné době na trhu práce hlavní, pracovní silou. Praktická část se věnovala charakteristice vybrané společnosti, jejímu řízení lidských zdrojů, metodám vyhledávání zaměstnanců a rozboru inzerátu. Výzkumné šetření se skládalo z polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření, které měly za cíl odhalit, jak konkrétně funguje personální oddělení, jaké metody jsou využívány pro vyhledávání zaměstnanců a zároveň zjistit, zda je organizace připravena na generaci Z a zda personalistka pocítila nějaký rozdíl při kontaktu s mladými uchazeči o práci.

Z výzkumu vyplynulo, že jsou používány vhodné metody a postupy při vyhledávání zaměstnanců, ale byly zároveň zjištěny jisté nedostatky. Pro pokus o odstranění těchto nedostatků byly navrženy tři návrhy, které by mohly pomoci k zefektivnění procesů vyhledávání zaměstnanců generace Z. Mezi tyto návrhy patří: **využívání sociálních sítí**, **využívání pracovních portálů** ve větším měřítku, **úprava inzerátů**, aby více odpovídaly požadavkům generace Z.

Po aplikaci těchto tří návrhů a zlepšení postupu při vyhledávání zaměstnanců generace Z bude následně možné na tuto generaci cílit efektivněji a díky tomu i začít generaci Z **obsazovat na pracovní pozice** ke kterým mají nejlepší předpoklady.

Společnost Trask solutions a.s. má v plánu růst zhruba o 20% a zároveň expandovat do zahraničí. K dosažení těchto cílů bude však zapotřebí zaplnit pracovní pozice na které jsou momentálně vypsané inzeráty. V současné době generace Z, již nastoupila nebo teprve bude nastupovat na trh práce, tudíž je potřeba být připraven a uvědomit si, že tato generace jako každá je odlišná. Z tohoto důvodu by společnost měla zvážit, zda není vhodné zavést



některý z doporučených návrhů, který by mohl pomoci při vyhledávání mladých zaměstnanců, zejména na pracovní pozice, ve kterých můžou využít své přednosti.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. HORVÁTHOVÁ, P., ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
4. KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
6. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
7. SEEMILLER, C., GRACE, M. Generation Z: A Century in the Making. Oxfordshire: Taylor & Francis. ISBN: 978-1138337312
8. ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN: 978-80-248-3829-8.

### Internetové zdroje:

*Jak oslovit nastupující generaci zaměstnanců [online].* 2018 [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://i.iinfo.cz/files/akce/157/lenka-silerova-ipsos-1.pdf>

*Dnešním trendem jsou pasivně aktivní uchazeči o práci [online].* 2007 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/řízení-firmy-id-147972/dnesnim-trendem-jsou-pasivne-aktivni-uchazeci-o-praci-id-521084>

## 8 Přílohy

### 8.1 Příloha 1 – Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázka č.1: Jak dlouho se již věnujete personalistice?

Otázka č.2: Jak dlouho jste zaměstnaná u společnosti Trask?

Otázka č. 3: Kdo má na starosti vyhledávání zaměstnanců a následné pohovory?

Otázka č.4: Jaké využíváte metody vyhledávání zaměstnanců?

Otázka č.5: Cílíte nějakým způsobem na Generaci Z v poslední době? Pokud ano, tak jakým způsobem

Otázka č.6.: Jakým způsobem vytváříte nové pozice a jak stanovujete jejich požadavky?

Otázka č.7: Jsou některé pozice pro které preferujete zaměstnance z vnitřních zdrojů?

Otázka č.8: Jsou některé pozice pro které preferujete zaměstnance z vnějších zdrojů?

Odpověď: „*IT role.*“

Otázka č. 9: Jak postupujete v případě výběru zaměstnanců?

Otázka č.10: Do jaké míry Vás a Vaši práci omezuje současná pandemie COVIDu?

Otázka č.11: V současné době na trh práce nastupuje nová generace "Z". Zaznamenala jste nějaký rozdíl při interakci s nimi?

Otázka č. 12: Jste ve společnosti Trask spokojena?

## 8.2 Příloha 2 – dotazníkové šetření

Dotazník – Vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Dobrý den, předem bych Vás rád pozdravil a mockrát Vás poděkoval, že jste věnoval/a svůj čas tomuto dotazníku. Vyplnění povede k zhodnocení procesu vyhledávání zaměstnanců ve vybrané společnosti a poskytne data, které budu moct použít pro vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma vyhledávání zaměstnanců generace Z ve vybrané společnosti

Mockrát děkuji za Váš čas a ochotu,  
Jan Kepka

- 1) Pohlaví:
  - a) Muž
  - b) Žena
- 2) Nejvyšší dosažené vzdělání:
  - a) Vysokoškolské
  - b) Vyšší odborné
  - c) Střední s maturitou
  - d) Střední bez maturity
  - e) Střední s výučním listem
  - f) Základní vzdělání
- 3) V současné chvíli:
  - a) Studuji
  - b) Pracuji
  - c) Studuji a pracuji
  - d) Jsem nezaměstnán
- 4) Co je pro Vás v zaměstnání důležité (max. 5)?
  - a) Výše mzdy
  - b) Náplň práce
  - c) Práce v kolektivu ve kterém se cítím dobře
  - d) Profesní rozvoj
  - e) Udržet si vyváženost mezi prací a vlastním životem
  - f) Mít hezkou kancelář / pracoviště
  - g) Styl vedení
  - h) Zaměstnavatelská pověst firmy
  - i) Mimořádné odměny za dobře odvedenou práci

- j) Mít pro práci vhodné nástroje a technologie
  - k) Firemní akce
  - l) Eco-friendly prostředí
  - m) Možnost čerpání placeného volna v mimořádných situacích
  - n) Zaměstnanecké benefity
  - o) Proplácený různých kurzů k dosažení vyšší kvalifikovanosti
  - p) Pracoviště blízko domova
- 5) Jakému pracovnímu prostředí dáváte přednost
- a) Práce přímo na pracovišti firmy
  - b) Práce z domova (home office)
  - c) Práce přímo na pracovišti s možností home office
- 6) Jak dlouho odhadujete, že budete pracovat u jednoho zaměstnavatele?:
- a) 1-2 roky
  - b) 3-5 let
  - c) 6 a více let
  - d) Nevím
- 7) Pomocí jakých metod vyhledáváte zaměstnavatele?:
- a) Doporučení od blízkých
  - b) Přímo na webových stránkách organizace
  - c) Profesní sociální síť
  - d) Úřad práce
  - e) Pracovní servery
  - f) Inzerát v tisku
  - g) Sociální síť
  - h) Pracovní agentura
  - i) Vývěsky, letáky
- 8) Jaké sociální síť aktivně používáte?:
- a) Facebook
  - b) Snapchat
  - c) Twitter
  - d) Reddit
  - e) Youtube
  - f) Instagram
- 9) Pracujete raději:

- a) Ve formálním prostředí, vykání je běžné
  - b) Neformální s uvolněnou atmosférou – většinou si všichni tykají
- 10) Jaký preferujete styl inzerování?
- a) Formální, seriózní popis pracovní pozice
  - b) Neformální, uvolněný popis pracovní pozice
- 11) Preferujete detailní a dlouhý popis pracovní pozice nebo stručný a přímo k věci?
- a) Detailní, dlouhý popis pracovní pozice
  - b) Stručný a přímo k věci
- 12) Na inzerátu Vás nejvíce zaujme (max. 3)
- a) Styl psaní, správná gramatika
  - b) Pracovní benefity (multisport, stravenky)
  - c) Úvod a popis firmy
  - d) Požadavky na uchazeče

## 8.3 Příloha 3 – Inzerát - pracevtrasku.cz

# Senior IT Analyst

Praha

trask

Volná místa Trainee Program #jsmetrask Kontakt

Do týmu hledáme nového kolegu, který je neustále schopen nalézat cestu k řešení (nejlépe formou otázek). Pokud jsi problem-solver, jsi komunikativní, nebojíš se ptát, pokud se umíš učit a dovedeš naslouchat ostatním a také pokud máš schopnost věc správně pojmenovat a vysvětlit ostatním, pak hledáme právě tebe!

### Co Tě čeká:

- > Analýza potřeb a požadavků business uživatelů a IT.
- > Analýza a ohodnocování obchodních požadavků.
- > Navrhování způsobu realizace požadavků, funkční specifikace, datová specifikace, integrace a návrhy uživatelského rozhraní.
- > Příprava standardní projektové dokumentace, příprava podkladů pro testování.
- > Koordinace analytického týmu, prezentování výstupů.

### Co k tomu budeš potřebovat:

- > Máš praxi v analýze na více IT projektech minimálně 3 roky.
- > Znáš funkční a SW modelování a odpovídající postupy.
- > Stejně tak UML.
- > A Enterprise Architect a Axure.
- > Ovládáš metodiky agilního vývoje (SCRUM, atd.).
- > Máš analytické myšlení, schopnost komunikace a prezentace.

### Co Ti nabízíme:

**Tým odborníků**, kteří mají podobné nastavení jako ty; chtějí **fungovat samostatně a zároveň mít zájem většího týmu**. Je pro ně samozřejmé sledovat trendy a pořádk se posouvat. Láká je aplikovat své znalosti na náročných projektech u největších zákazníků. A taky dobře vědí, že **pracovní úspěchy nejsou všechno, proto se spolu rádi baví, sportují a když je potřeba, umí se vzájemně podržet.**

**Kombinovanou práci** z domova a v kancelářích – buď přímo u zákazníka nebo na naší reprezentativní základně na Pankráci. Samozřejmostí je 5 týdnů volna a 3 sick days.

Hodně nám záleží na **sladění práce s osobními preferencemi**, péči o sebe a rodinu. Poznáš to jak v přístupu kolegů a šéfů, tak i v benefitech, které u nás najdeš.


- > Rozvíjet se můžeš na odborných školeních či konferencích, je Ti k dispozici knihovna a v případě dlouhodobějšího studia také elearning v rámci Udemy a Pluralsight. Samozřejmostí jsou online jazykové kurzy.
- > V rámci **benefitní catererie** si vybíráš benefity dle své volby: multisportku, penzijko, nákupy v lékárně, vstupenky, zážitky.
- > A k tomu dostaneš kvalitní technické **vybavení**, služební tarif, super kafe, máme taky vlastní **game zónu a fitko** přímo v kancelářích.

[Zpět na seznam volných pozic](#)

Do jakého oddělení nastoupíš:

#### Portály a mobilní řešení

Tvůj budoucí šéf:



**Lenka Koňušíková**  
Senior Manager

**Máš o danou pozici zájem?**  
Nech nám na sebe kontakt, nebo nám rovnou pošli svůj životopis a my se ti ozveme.

[Mám zájem](#)

**Zaujala tě tato nabídka? Nech nám na sebe kontakt a my se ozveme.**

Jméno \*

Příjmení \*

E-mail

Telefon \*

Vložte životopis nebo odkaz na LinkedIn

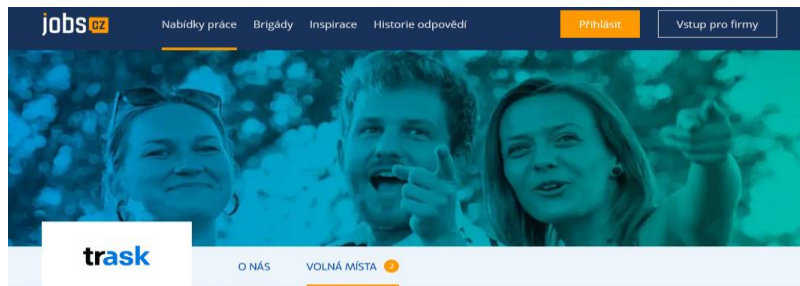
Životopis  Seoubor nevybrán.

LinkedIn URL

Souhlasím se zpracováním osobních údajů

[Odeslat](#)

## 8.4 Příloha 4 – Inzerát – jobs.cz



### Frontend Developer

TRASK SOLUTIONS a.s.  
Milevská 2095/5, Praha – Krč

Odpovědět

Máte šanci! Na tuto nabídku zatím odpověděli méně než 4 lidé.

Jsmo Trask, technologický lídr trhu. Pomáháme největším firmám v Česku zavádět nové inovativní produkty a řešení, máme tým 600 lidí, kanceláře i v zahraničí a obrát přes miliardu, ale zakládáme si na super atmosféře a rodinném kolektivu.

Klienti bank si díky nám můžou zařídit půjčku bez návštěvy pobočky a ŠKODA AUTO jsme dodali nejlepší car konfigurator na trhu. A to je jen malý výčet všeho, co naši experti umí. Náš tým stále rozšiřujeme a budeme rádi, když se k nám přidáš.

#### Co tě čeká:

Tvým okolem bude návrh a implementace pokročilých webových aplikací, vývoj a údržba UI testů, ale také aplikační podpora.

#### Co k tomu budeš potřebovat:

- Zkušenosti s objektově orientovaným programováním.
- Znalost **JavaScriptu** a některého z frameworků (**AngularJS, ReactJS**).
- Nezbytnou znalost stylování a přípravy šablon (**HTML5, CSS3** a **MS Visual Studio**).
- Výhodou je, pokud umíš vytvořit responsivní web a máš základní znalost **MS SQL**.

#### Co ti nabízíme?

**Tým odborníků**, kteří mají podobné nastavení jako ty; chtějí **fungovat samostatně a zároveň mít zájem většího týmu**, je pro ně samozřejmě sledovat trendy a pořád se posouvat. Láká je aplikovat své znalosti na náročných projektech u největších zákazníků. A taky dobře vědí, že **pracovní úspěchy nejsou všechno, proto se spolu rádi baví**, sportují a když je potřeba, umí se vzájemně podržet.

**Kombinovanou práci** z domova a v kancelářích – buď přímo u zákazníka nebo na naší reprezentativní základně na Pankráci. Samozřejmostí je 5 týdnů volna a 3 sick days.

Hodně nám záleží na **sladění práce s osobními preferencemi**, péči o sebe a rodinu. Poznáš to jak v přístupu kolegů a šéfu, tak i v benefitech, které u nás najdeš:

- Rozvíjet se můžeš na odborných školeních či konferencích, je Ti k dispozici knihovna a v případě dlouhodobějšího studia také elearning v rámci Udemy a Pluralsight. Samozřejmostí jsou online jazykové kurzy.
- V rámci **benefitní catererie** si vybíráš benefity dle své volby: multisportku, penzijku, nákupy v lékárně, vstupenky, zážitky.
- A k tomu dostaneš kvalitní **technické vybavení**, služební tarif, super kafe, máme taky vlastní game zónu a fitko přímo v kancelářích.

#### Frontend Developer

Posleme Vám obdobné nabídky

Za účelem zaslání pracovních nabídek bude provozovatel portálu Jobs.cz, společnost LMC s.r.o., jakožto správce uchovávat Vám zadaný e-mail. [Zobrazit více](#) | [Podmínky Jobs.cz](#)



Vytisknout

Přidat do Oblíbených

#### O FIRMĚ

TRASK SOLUTIONS a.s.



Pomoz nám inovovat tahouny české ekonomiky „Mezi naše klienty patří především velké firmy, se kterými se setkáváme v běžném životě - banky... [Číst více](#)

[Chci se dozvědět více o firmě >](#)

#### Informace o pozici

TRASK SOLUTIONS a.s.

Milevská 2095/5, Praha – Krč

Požadované vzdělání: Středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou

Požadované jazyky: Čeština (Výborně), Angličtina (Středně pokročilá)

Benefity: Bonusy/prémie, Mobilní telefon, Notebook, Příspěvek na penzijní/životní připojištění, Flexibilní začátek/konec pracovní doby, Stravenky/příspěvek na stravování, Dovolená 5 týdnů, Ubytování/příspěvek na ubytování, Vzdělávací kurzy, školení, Závodní stravování, Kafetérie, Občerstvení na pracovišti, Příspěvek na sport/kulturu/volný čas, Zdravotní volno/sickdays, Možnost občasně práce z domova, Firemní akce, 13. plat, Children-friendly office

Zařazení: IS/IT: Vývoj aplikací a systémů, React vývojář

Typ pracovního poměru: Práce na plný úvazek

Délka pracovního poměru: Na dobu neurčitou

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva

Zadavatel: Zaměstnavatel