

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

Candidate Experience studentů vysokých škol

Bakalářská práce

Magdalena Chlumová

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Magdalena Chlumová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Candidate Experience studentů vysokých škol**

Cíl: Cílem práce je analyzovat candidate experience mezi studenty a prostřednictvím výzkumu zjistit jejich zkušenosti s průběhem výběrových řízení. Na základě analýzy dotazníkového šetření se studenty a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnavateli budou identifikovány vhodné strategie pro výběrová řízení zaměřená na studenty a formulována následná doporučení zaměstnavatelům.

Rámcový obsah:

1. TEORETICKÁ ČÁST
 - Definice pojmů: recruiting, candidate experience, employer branding, výběrové řízení, pracovní pohovor
 - Shrnutí poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřených na procesy nábory a personálního marketingu
 - Stanovení výzkumných otázek
2. METODICKÁ ČÁST
 - Vymezení vzorku respondentů: studenti se zkušeností s výběrovým řízením, HR pracovníci z vybraných organizací
 - Sběr dat formou dotazníkového šetření mezi studenty a polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných organizací
3. PRAKTICKÁ ČÁST
 - Analýza dat a shrnutí výsledků výzkumu
 - Doporučení vhodné strategie vedení výběrových řízení při nábory studentů

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TEGZE, J. *Full Stack Recruiter: The Ultimate Edition*. USA: Jan Tegze, 2020. 762 s. ISBN 978-80-270-7699-4.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé.: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
4. LACKA BADURA, J. *Recruitment advertising as an instrument of employer branding : a linguistic perspective*. Newcastle upon Tyne, England: Cambridge Scholars Publishing, 2015. 258 s. ISBN 978-1-4438-8458-7.
5. PASSMORE, J. – PULAKOS, E D. – GOLDSTEIN, H W. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*. Chichester, England: Wiley Blackwell, 2017. 569 s. ISBN 978-1-118-97269-4.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

Magdalena Chlumová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

Mgr. Dagmar Siegllová, M.S.Ed., Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 27.11.2022



Děkuji Mgr. Dagmar Sieglové, M.S.Ed., Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování cenných rad a užitečných poznatků, rovněž její lidský přístup a čas, který mi při tvorbě této práce věnovala. Děkuji všem osloveným studentům vysokých škol, kteří se mnou sdíleli svůj upřímný názor na zkoumanou problematiku a HR odborníkům jakožto sekundárním respondentům za ochotu se touto prací zabývat ve svém volném čase. Dále děkuji svým dosavadním zaměstnavatelům a kolegům za možnost získat odborné zkušenosti aplikovatelné do této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Lidské zdroje dnes	8
1.1 Nábor	10
1.2 Výběrové řízení	10
1.2.1 Anti-bias přístup během výběrového řízení	11
1.2.2 Pracovní pohovor	12
2 Employer branding	14
2.1 Nástroje EB	14
2.2 Dobrá pověst podniku	15
3 Candidate experience	16
3.1 Proces kandidátovy cesty	16
3.1.1 Zpětná vazba	17
3.1.2 Automatizace komunikace při VŘ	18
3.2 Kandidát jako terč	18
3.2.1 Generace Y a Z	18
3.2.2 Studenti vysokých škol	20
4 Metodologie výzkumu	22
4.1 Cílová skupina respondentů	22
4.2 Popis výzkumu a získávání dat	22
5 Výsledky výzkumu	24
5.1 Analýza respondentů z řad studentů	24
5.2 Analýza zkušeností studentů s VŘ	25
5.3 Analýza rozhodujících faktorů a jejich vlivu na studenty	30
5.4 Konkrétní candidate experience studentů	35
5.5 Analýza přípravy studentů na výběrové řízení	37
5.6 Perspektiva odborníků v oblasti lidských zdrojů	39
Závěry práce	42
Seznam literatury	49
Seznam obrázků a tabulek	53
Seznam příloh	54

Seznam použitých zkratk a symbolů

CV	Životopis
EB	Employer Branding
HR	Human Resource
LZ	Lidské zdroje
PP	Pracovní (přijímací) pohovor
VŘ	Výběrové řízení
ZV	Zpětná vazba

Úvod

Přestože každý kandidát je jiný, jedno mají společné, a tím je tzv. candidate experience neboli zkušenost, či dokonce zážitek, s výběrovým řízením. Snaha o dobrou zkušenost a zážitek uchazečů o práci ve většině firmách v dnešní době chybí, ačkoliv jejich význam tvoří hlavní pilíř jejich rozhodování nezbytného pro získání daného pracovníka.

Hlavním cílem práce je zjištění a následná analýza nabytých zkušeností z výběrových řízení u studentů vysokých škol. Dále pak identifikace vhodných strategií a nástrojů pro výběrová řízení zaměřená na studenty.

Inspirací výběru, jak tématu, tak cílové zkoumané skupiny, byla zažitá osobní negativní zkušenost s pracovním pohovorem během bakalářského studia, který vyvolal touhu pátrat, zdali existuje v okolí někdo s obdobnou zkušeností. A jelikož se ukázalo takových vrstevníků více, vznikla tak i motivace zjistit, co bývá její příčinou.

Protože příčiny během procesu výběrového řízení mohou vznikat u obou stran účastnících se výběrového řízení, tedy u studentů i zaměstnavatelů, bylo potřeba danou problematiku sledovat a vyhodnocovat oběma pohledy, a proto byli současně vedle dotazovaných studentů osloveni také odborníci lidských zdrojů z vybraných organizací, kteří výzkum obohatili svými názory a určitou objektivitou.

Výstupem provedeného výzkumu a závěrem celé práce je formulace následných doporučení nejen potenciálním zaměstnavatelům, kterým by měly být největším přínosem, ale i vysokým školám a studentům samotným.

1 Lidské zdroje dnes

Lidský kapitál, jak připomíná dostupná literatura, je pravděpodobně tím nejdůležitějším aktivem, které může podnik mít (Goldstein et al., 2017, str. 71). Proto lidské zdroje (dále jen LZ), anglicky „human resources“ (dále jen HR), ve firmách v posledních letech hrají velmi důležitou roli, neboť společně s dalšími odděleními reprezentují společnost navenek, šíří firemní kulturu nejen uvnitř firmy, ale i mimo ni.

HR dané společnosti obvykle zahrnuje odměňování zaměstnanců a benefity, vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry zaměstnanců, strategický management diverzity, happiness management (tj. management, který pečuje o štěstí a spokojenost zaměstnanců), dále pak reporting, personální administrativu, mzdové účetnictví a v současné době také firemní kulturu. Jednou z velmi důležitých činností HR dnes, které je částečně věnována tato práce, je plánování, hledání, získávání a výběr nových zaměstnanců, kdy právě celková candidate experience vzniká.

Přesto, že každá firma vyhledává u svých kandidátů jiné dovednosti, schopnosti a zkušenosti, všichni personalisté v oblasti nábory mají podobný úkol: zajistit pro firmu kvalifikované, zkušené a loajální zaměstnance. V dnešní době, kdy poptávka po zaměstnancích převyšuje nabídku (např. podle Ministerstva práce Spojených států v této zemi připadají na každého nezaměstnaného dvě volná pracovní místa, 2022), není často jednoduché takové kandidáty najít. Na jedné straně se nachází uchazeči o zaměstnání, kteří, podle slov Cappelliho, podávají stovky žádostí on-line s docela malým úsilím, ale také při daném množství uchazečů spíše malou nadějí na odpověď. Na straně druhé jsou společnosti často přetížené a uchylují se k postupům za účelem rychlé selekce kandidáta, včetně potenciálně kvalifikovaných, kteří nesplňují stanovená kritéria, jak popisuje akademik v oblasti HR a managementu působící na Pensylvánské univerzitě (2012).

Firmy proto hledají cesty, jak si kandidáty samy vychovat. Potenciál možná leží v mladých dospělých, tedy i ve studentech. Umožnit mladým lidem vzdělání, praxi a dovést je až na jejich pracovní místo, dát jim podporu a šanci, nechat je se realizovat, některé i prosadit. To je cesta, která zaručuje firmě budoucnost a konkurenční výhodu. Vychovat si specialisty z vlastních řad, pokud je to jen trochu možné, už ze školních lavic. Tuto oblast mívá v současné době ve společnostech

na starosti tzv. talent management neboli řízení talentu, který v organizaci hlavně představuje dlouhodobou strategii získávání, udržování a dalšího rozvoje firemních talentů.

Atraktivita však musí být oboustranná, tedy být tomu jako zaměstnavatel otevřen a chtít zaměstnat takové jedince nestačí. Přitažlivost firmy z pohledu kandidátů je rovnocenně důležitá, proto ji bude ve výzkumné části této práce věnována pozornost. Otázkou zůstává, zda jsou jejich nabyté zkušenosti z výběrových řízení zpětně zkoumány a zda se o ně společnosti zajímají.

1.1 Nábor

Nedílnou součástí lidských zdrojů je nábor, který je v současné době rozšířen pod pojem „recruitment“ přejatým z angličtiny. Jedná se o jednu z mnoha činností, kterými se oddělení lidských zdrojů ve firmách dennodenně zabývá. Jde o proces vyhledávání, získávání, dále pak vybírání a přijímání nových pracovníků, který zahrnuje vše od samotného vzniku personální potřeby až po obsazení pracovní pozice novým pracovníkem.

1.2 Výběrové řízení

Neodmyslitelnou součástí náboru jsou výběrová řízení (dále jen „VŘ“). Tento proces se zabývá primárně výběrem vhodného kandidáta. Současně je velmi dynamický a v čase se mění (Goldstein et al., 2017, str. 76). Hroník (2007) ve svém díle nabízí popis jednotlivých fází, které by měl náborový pracovník vždy zahrnout:

1. identifikace potřeby, kdy je třeba definovat koho firma na danou pozici hledá,
2. vyhledání kandidátů, tedy zvolit především vhodnou metodu získávání kandidátů, mezi takové patří hlavně inzerce ať už v klasických médiích nebo na internetu a sociálních sítích, dále vývěsky a billboardy, nebo tzv. firemní dny a dny otevřených dveří, v neposlední řadě přímé oslovení zaměstnavatele nebo doporučení (bývalého) zaměstnance a samozřejmě právě praxe a stáže, o kterých více v dílčí podkapitole 3.2.2,
3. prvotní selekce kandidátů, která bývá provedena na základě splnění požadovaných kritérií dané role, testy odborné způsobilosti či případně testy psychodiagnostickými,
4. absolvování pracovních pohovorů neboli interview (viz dílčí podkapitola 1.2.2),
5. zjištění a ověření referencí,
6. přijetí nebo odmítnutí kandidáta,
7. poskytnutí zpětné vazby, kterou se blíže zabývá dílčí podkapitola 3.1.1,
8. péče o vybraného kandidáta, který však dosud ještě nenastoupil,
9. zkušební doba,
10. adaptační proces zaměstnance po nástupu,
11. analýza VŘ, kterou se vyhodnotí především efektivita, náklady a návratnost časové i finanční investice do procesu VŘ.

1.2.1 Anti-bias přístup během výběrového řízení

Výběrové řízení by mělo být zcela objektivním procesem s jasně danými postupy, a hlavně požadavky na kandidáty. Jedním z přístupů, kterým nijak nezaujatého postupu lze dosáhnout, nebo alespoň se o něho pokusit, je tzv. anti-bias přístup. Jelikož „bias“ v doslovném překladu znamená předsudek nebo náklonnost, jedná se o vědomou práci s předsudky, s nimiž se náborový pracovník často během náboru a jiných aktivit může potýkat. Jeho cílem je pak tyto předsudky eliminovat a v důsledku toho tak neupřednostnit kandidáta před ostatními.

Existuje mnoho druhů nevědomých předsudků, které se rozlišují nejčastěji podle zažité situace, nabyté zkušenosti nebo přímo povahy objektu, který je hodnocen. Nejběžnější se vyskytující druhy jsou vysvětleny níže v tabulce (viz Tab. 1). V oblasti právě náboru lze pak pozorovat nevědomé předsudky zejména podle podobnosti, mini-já efektu a upřednostňování hezčích lidí.

Tab. 1 Nejfrekventovaněji vyskytované druhy nevědomých předsudků

NEVĚDOMÉ PŘEDSUDKY (BIAS)	DEFINICE
Podle podobnosti	Tendence hodnotit pozitivněji ty, kteří jsou jako my a sdílají náš světónázor.
Status quo	Neměnný stav. Bránění se změnám, upřednostňování zavedených postupů.
Stereotypizace	Očekávání, že člen skupiny bude mít určité vlastnosti, aniž bychom měli o této osobě skutečné informace.
Upřednostňování vlastní skupiny	Tendence dávat přednost těm, kteří jsou součástí naší vlastní skupiny.
Pštroší efekt	Ignorování problémů nebo nepřijemných informací tím, že se jim vyhýbám nebo je popírám.
Informační zkreslení	Tendence vybírat si informace a interpretace, které podporují vlastní názor a ignorování těch, které jsou v jeho rozporu.
Klamné plánování	Tendence podceňovat čas potřebný k dokončení úkolu.
Iluze transparentnosti	Přeceňování schopnosti druhých umět se vžít do mé situace a přeceňování své schopnosti znát ostatní.
Haló efekt	Chybné hodnocení druhých na základě některého dominantního rysu nebo vlastnosti.
„Nevyrobeno u nás“	Averze k používání produktů, výzkumů, standardů nebo znalostí vyvinutých mimo skupinu.
Stádový efekt	Tendence dělat věci nebo věřit věcem, protože mnoho jiných lidí dělá to samé nebo věří v totéž.
Poslušnost vůči autoritě	Připisování větší důležitosti či přesnosti názorům lidí s vyšším společenským postavením.
Konfirmační zkreslení	Kognitivní zkreslení, interpretace informací podle vlastního vidění světa – podle sebe soudím tebe.
Upřednostňování hezčích lidí	Tendence dávat přednost lidem, kteří jsou hezčí nebo sympatičtí a naopak podvědomě se vyhýbat lidem, kteří jsou ošklivější.
Mini-já efekt	Nevědomý instinkt nás všech, kdy upřednostňujeme ty, kteří nám připomínají sami sebe.
Problém zpětného pohledu	Přeceňování vlastní schopnosti předvídání v situacích, které předvídatelné nebyly – neřikal jsem to?

Zdroj: (Sieglová et al., 2022)

Vyhnut se síle prvního dojmu není primitivní záležitostí. Tzv. haló efekt, pojem z psychologie, který obvykle bývá tohoto přístupu součástí, a který předsudky často způsobuje, je v tomto odvětví podle společnosti LMC s.r.o. (2021) doslova „kouzlo, které vám může zkazit nábor.“

V reakci na společenské trendy, jak také podotýká King, investovalo mnoho progresivních nadnárodních společností nemalé finanční částky do školení o této nevědomé zaujatosti. Vysvětluje, že cílem těchto zaměstnavatelů je pomoci svým zaměstnancům identifikovat přesvědčení a sociální stereotypy, které mají o určitých skupinách lidí a které se nachází mimo jejich vlastní vědomé povědomí (2020).

Problematika nevědomých předsudků za účelem jejich předejití tematicky souvisí s diskusí, zda by měla být např. součástí životopisu kandidátova fotografie či nikoliv. Nepřitažliví muži musí totiž, jak odhalil Ruffle a Shtudiner, zasílat dvakrát více životopisů v porovnání s těmi atraktivními, aby se jim po reakci na inzerát dostalo odpovědi (2010).

1.2.2 Pracovní pohovor

Pracovní pohovor (dále už jen PP), neboli „interview“, představuje v dnešní době významnou metodu výběru pracovníků a také frekventovanou formu vzájemného poznání obou zúčastněných stran, tedy kandidáta i potencionálního zaměstnavatele, a to při jakékoliv velikosti podniku. Dle názoru Armstronga (2007) jsou pohovory, vedle dotazníků a referencí, součástí tzv. klasického tria metod výběru zaměstnanců.

Při procesu PP zaměstnavatele obvykle zastupuje zodpovědný náborový pracovník a např. budoucí nadřízený přítomného kandidáta, případně pak jiný specialista daného oddělení, kteří během PP za běžných okolností kladou otázky, kterými primárně zjišťují, zda je uchazeč tím pravým.

PP může být svým průběhem strukturovaný, kdy rozhovor probíhá formou předem stanovených otázek ve standardizovaném pořadí, jak na svých webových stránkách popisuje americký vyhledavač pracovních nabídek Indeed (2020), či naopak nestrukturovaný. Kombinací, kdy se HR pracovník drží své osnovy, ale zároveň dává dostatečný prostor uchazeči, lze docílit jakési rovnováhy mezi oběma stranami. Proces by měl být zpravidla veden zástupcem společnosti, nikdy však kandidátem. Kladené otázky směrem ke kandidátovi mohou být svým způsobem individualizované, zkoumající primárně kandidátovy pracovní zkušenosti, dále požadované znalosti v daném oboru, pak i vlastnosti, cíle, kterých chce uchazeč dosáhnout. Lze se také samozřejmě setkat s otázkami typickými pro náborové pracovníky. Příkladem takových otázek mohou být např. silné a slabé stránky uchazeče nebo role, ve které se uchazeč vidí za 5 let.

Jelikož se primárně jedná o proces, kdy společnost hodnotí uchazeče o práci a jeho kompetenci práci vykonávat, očekává se tak, že za nejdůležitější se v této fázi obecně považuje kandidátovo vystupování za účelem vytvoření dobrého dojmu a následného přijetí. S ohledem na získanou zkušenost kandidátů s výběrovým

řízením, níže představenou jako candidate experience, však pravdou je, že i na dojmu, který si z pohovoru odnese kandidát, velmi záleží. Je třeba si ujasnit, že ani studenti, jak ukázal výzkum této práce, rozhodně v tomto směru netvoří výjimku. PP proto představuje jeden z hlavních nástrojů EB (více v podkapitole 2.1).

2 Employer branding

Pojem „employer branding“ (dále jen „EB“), který v doslovném překladu z angličtiny znamená tzv. značka zaměstnavatele, se v praxi překládá spíše jako pověst podniku. Jedná se o docela nedávny koncept, který poprvé veřejně použil S. Barrow (Barrow a Mosley, 2005). EB se obvykle řadí do oblasti poměrně nové disciplíny, personálního marketingu (také označován jako tzv. HR marketing), a může být vysvětlen jako nástroj, jak „prodat to skutečně nejlepší, co ve firmě máte“ (Landa, cit. podle Hovorky, 2020). EB se nachází na pomezí právě oblastí marketingu a lidských zdrojů.

Lze jej obecně vytvářet a vnímat dvěma pohledy; pohledem spotřebitele a pohledem potencionálního uchazeče o práci. Podobně jako se snaží prodejce přilákat a udržet zákazníky, personalista se snaží zaujmout potencionální zaměstnance a následně udržet jejich stabilitu a loajalitu.

Jak připomíná Tegze, jedná se tedy o termín, který má za cíl definovat pověst a reputaci podniku jako zaměstnavatele na pracovním trhu a zároveň představovat hodnotu přinášející svým zaměstnancům (2020, str. 384). EB je tvořen zejména předchozími zkušenostmi s konkrétním podnikem, chováním zaměstnavatele k zaměstnancům, dále pak i jejich myšlenkami a pocity. Zkrátka, jak vysvětluje Hovorka, pojem zachycuje základní filozofii každé firmy a naplňuje názvy společností významy, se kterými se mohou lidé ztotožnit, spojit a které mohou následovat (2020).

2.1 Nástroje EB

EB hraje v dnešním digitálním světě velkou roli, a to nejen pro podnik samotný, ale také právě v oblasti náborových aktivit.

Proces VŘ a PP představují základní nástroje EB a příležitosti pro organizaci předvést své hodnoty. EB je dokonce v odborných kurzech chápán jako marketingová příležitost, jak přilákat zaměstnance (Goldstein et al., 2017, str. 78). Pro společnosti je náročné EB vytvářet, a především pak měnit tak, aby přilákala tzv. správné zaměstnance. Autoři stejného díla dále upozorňují, že podle dostupné literatury je pověst organizace v tom, jak vybírá své zaměstnance, jedním z faktorů, který určuje přitažlivost uchazečů (Goldstein et al., 2017, str. 76).

Dalším nástrojem EB může být i inzerce volných pracovních pozic. Také Lacka-Badura vnímá, že k náborové inzerci se přistupuje nejen z hlediska řízení lidských zdrojů, ale také z hlediska marketingu (2015, str. 10). Dnes již nerozhoduje o podání přihlášky do VŘ pouze splnění požadovaných podmínek zveřejněných v inzerátu, ale také styl a povaha textu, jakými autor (personalista nebo firma) prostřednictvím inzerátu kandidáty oslovuje.

2.2 Dobrá pověst podniku

Podle Tegzeho (2020, str. 385) je v současné době EB důležitější než kdy dříve. Ze studie sociální sítě LinkedIn vyplývá, že 75 % kandidátů bere v potaz prostřednictvím této platformy pověst podniku ještě předtím, než se vůbec přihlásí do výběrového řízení na konkrétní pracovní pozici (Cruz et al., 2015, str. 28). Podobně Geary ve svém článku uvádí, že dokonce 78 % lidí zjišťuje reputaci podniku jako zaměstnavatele před ucházením se o práci a naopak 82 % lidí by nepracovalo pro firmu se špatnou pověstí (2017). Špatná pověst podniku podle další harvardské studie způsobuje alespoň o 10 % vyšší náklady na jednoho zaměstnance, protože zaměstnavatel musí např. uskutečnit finančně zajímavější nabídku (Burgess, 2016).

Z pohledu lidských zdrojů je hlavním cílem EB jednotlivých podniků ukázat potenciálním uchazečům silnou firemní kulturu a důvody, proč se stát právě jejich zaměstnancem. Následná spokojenost zaměstnanců, jak současných, tak bývalých i budoucích, vede pak k jejich dlouholeté loajalitě a ovlivňuje tak pozitivně jejich retenci. Existují totiž studie, jak bylo potvrzeno, které dokazují, že kultura dané organizace má vliv na retenci zaměstnanců (Goldstein et al., 2017, str. 496). V praxi bylo také odhaleno, že reputace firmy jako zaměstnavatele je pro 71 % respondentů důležitější než samotná značka (PwC, 2019).

3 Candidate experience

Výzkum provedený společností International Business Machines (IBM) ukazuje, že pravděpodobnost, kdy se uchazeč přihlásí do stejné společnosti znovu, je o 80 % vyšší, pakliže má předešlou pozitivní náborovou zkušenost (Zhang a Feinzig, 2017, str. 2).

Naopak negativní zkušenost s VŘ ovlivní nejen roli kandidáta pro danou společnost pracovat, ale samozřejmě také roli zákazníka kupovat její služby či produkty. Nezisková společnost Talent Board, která se přímo zaměřuje na propagaci dobrých zkušeností kandidátů, ve své studii zjistila, že 46 % kandidátů s negativní zkušeností tvrdí, že svůj příští nákup produktu/služby uskuteční u jiné značky (Orler, Crispin a Newman, 2017, str. 18). Vzniklou skutečnost potvrzuje i Lacka-Badura tým, že tvrdí, že spokojenost zaměstnanců dané firmy výrazně přispívá ke spokojenosti jejich zákazníků (2015, str. 20).

Studie společnosti PricewaterhouseCoopers (PwC) potvrzuje, že téměř polovina (49 %) uchazečů o zaměstnání, kteří pracují v žádaných oborech (technologie), odmítla nabídku kvůli špatné zkušenosti během náborového procesu (2019). Na základě stejné studie (2019) bylo vyhodnoceno, že 56 % respondentů by se snažilo ostatní odradit od ucházení se o práci u stejného zaměstnavatele, kde dříve negativní zkušenost již nabyli.

Součástí toho, co utváří konkrétní značku zaměstnavatele, je právě tzv. candidate experience (dále jen CE), kterou získá kandidát ucházející se o práci během celého procesu VŘ. Nejčastěji, jak již bylo naznačeno, se CE z anglického jazyka překládá jako zkušenost, nebo dokonce zážitek, neboť cílem firem by mělo být vytvořit ji pro uchazeče v ideálním případě co nejlepší. Vzniká přirozeně u každého kandidáta, protože dojmy a pocity z výběrového řízení jsou nedílnou součástí následného rozhodovacího procesu o přijetí pracovní nabídky.

3.1 Proces kandidátovy cesty

Kandidát, potenciální zaměstnanec firmy, prochází dlouhým procesem při hledání nového zaměstnání, cestou, která tvoří důležitou součást značky zaměstnavatele. I proto by měl každý podnik tento proces neustále zlepšovat.

Tegze (2020, str. 479 a 481) rozděluje tuto cestu do tří fází a do šesti úrovní s vysvětlením, že čím dále se kandidát dostane, tím náročnější je udržet jeho zájem se o danou pracovní pozici stále ucházet:

1. povědomí,
2. zvažení,
3. zájem,
4. přihláška,
5. výběr,
6. zaměstnání.

První nastává fáze před přihlášením, kdy náborář musí především zaujmout kandidáty. Další fází je samotné přihlášení kandidáta, která může pro uchazeče skončit dvěma způsoby: zaměstnáním nebo odmítnutím. Poslední fáze, fáze po přihlášení, představuje úspěšnou adaptaci zaměstnance do pracovního prostředí.

3.1.1 Zpětná vazba

Poskytnutí zpětné vazby (dále jen ZV) zaměstnavatelem nebo oddělením LZ v průběhu a po skončení výběrového řízení může pro kandidáta představovat rozhodující roli. Standardními cestami pro poskytnutí ZV jsou telefonní hovor nebo e-mail v závislosti zpravidla na tom, v jaké fázi VŘ se kandidát nachází. ZV může ovlivnit proces rozhodování o přijetí pracovní nabídky nebo zájem ucházet se v budoucnu o jiné pracovní pozice v dané společnosti. Stane se tak přirozenou součástí dojmu uchazeče, který si vytváří nejen v průběhu VŘ, což pak samozřejmě ovlivní celkový pohled na EB, protože ZV do jisté míry vypovídá o chování firmy k jejím potencionálním zaměstnancům. I přesto však tato její přidaná hodnota často nebývá organizacemi poskytována.

Konstruktivní ZV podle Tegzeho nejen že vytváří goodwill mezi kandidátem a společností, ale také může mít za důsledek, že kandidát své mezery, které vedly k neúspěchu, odstraní a do budoucna se stane pro firmu perspektivním (2020, str. 569). Proto by ZV měla být upřímná, konkrétní, ale i osobní a hlavně okamžitá. Naopak náborový zaměstnanec by neměl kandidáta porovnávat s tím úspěšným, anebo slibovat jiná řešení.

3.1.2 Automatizace komunikace při VŘ

Mnohdy však nezáleží čistě na obsahu (např. poskytnuté ZV), ale spíše na formě, způsobu a hlavně přístupu, kterými se s kandidáty během VŘ komunikuje. Nepříznivým trendem dnešní doby je ve vlastním pojetí tzv. automatizace této komunikace. Myslí se tím především automatické zprávy kandidátům odeslané interním systémem nebo e-mailovou poštou a to hromadně.

V praxi si pod tím lze představit automatické poděkování uchazeči za přihlášení do VŘ konkrétní pracovní pozice nebo automatické zamítnutí uchazeče bez uvedení (většinou) specifikovaného důvodu. Důvodem, proč firmy upřednostňují automatické odpovědi, může být přetíženost náborových oddělení, jak uvádí Hroník (2007), a jejich časová kapacita. Na jednu stranu taková komunikace obecně naprosto postrádá jakýkoliv individuální přístup a jednání směrem ke kandidátům, na druhou stranu je však lepší poskytnout nějakou zpětnou vazbu nežli vůbec žádnou. Podle Hroníka (2007, str. 104) je odpověď každému, kdo projevil zájem, tedy samozřejmostí.

3.2 Kandidát jako terč

Náborový pracovník obsazující pozici by měl znát svoji cílovou skupinu talentů, které chce zvolenou strategií oslovit či zaujmout. Přirozeně totiž každá vyžaduje odlišný přístup a komunikační nástroje. Konkrétní rozdíly lze pozorovat v samotné demografii nebo průmyslovém odvětví, které je potřeba podle Tegzeho (2020, str. 529) vždy brát v potaz.

Pracovní trh je tvořen kandidáty aktivními, kteří se do výběrového řízení sami přihlásí, protože si hledají zaměstnání, a pasivními, kteří naopak nevyhledávají aktivně nové pracovní příležitosti a kteří tvoří celých 70 % globální pracovní síly (LinkedIn, 2015, str. 3). Naneštěstí klíčem k nalezení nejlepších talentů je zaměření se právě na pasivní kandidáty, jak potvrzuje článek zpracovaný personální agenturou Randstad HR Solutions s.r.o. (2022).

3.2.1 Generace Y a Z

Jednou z takových cílových skupin kandidátů, kteří vyžadují trochu specifický přístup, může být např. generace Y a Z, na které je výzkum pro tuto práci zaměřen.

Podle generační teorie lze každého jedince zařadit do určité generace, tedy časového období, ve kterém se narodil. Generační příslušnost představuje důležitý faktor pro personalisty při hledání nových pracovníků, při jejich oslovení a následném udržení. Každá generace vyrostla za jiných podmínek, proto se od sebe liší různými úhly pohledu na svět a způsoby, jakými se rozhodují v podobných situacích.

Podle generačních teoretiků Howeho a Strausse (1992) existuje celkem šest generací: Tradicionalisté, Baby Boomers, Generace X, Generace Y, Generace Z a Alfa. Relevantní pro tuto práci jsou hlavně generace Y a Z, protože konkrétně tyto dvě skupiny v současné době převážně představují studenty vysokých škol.

Do generace Y se podle Tegzeho (2017, str. 537) obecně řadí jedinci narození v letech 1981-1996. Zástupci této generace jsou přezdíváni jako mileniálové a jsou známí svými velkými ambicemi a idealismem. Zachytit jejich pozornost lze nejlépe přes internet, tedy sociální sítě a on-line reklamy na volné pracovní pozice.

Generace Z, označuje vrstevníky narozené od poloviny 90. let 20. století do roku 2012. Recruiting generace Z, známé také pod pojmem tzv. iGenerace, který byl zaveden v roce 2006 Jean M. Twenge, je podle Tegzeho (2020, str. 541) jeden z nejtěžších úkolů, které si lze jen představit. Tato generace je charakteristická svojí technickou zdatností a kreativitou. Internet je hlavním důvodem, proč jsou komunikace a interpersonální schopnosti její slabou stránkou. Zároveň však, na rozdíl od mileniálů, zástupci této generace preferují pracovat samostatně a nezávisle. Při náboru je třeba jednotlivce oslovit osobně a napřímo, protože ocení dozvědět se příběh společnosti samotné anebo jejich zaměstnanců prostřednictvím seznámení již během výběrového řízení, protože spojení s ostatními jsou pro ně důležitá.

Detailní studii o kariérní motivaci generace Z provedla organizace National Society of High School Scholars (NSHSS), ve které se lze dočíst, že tito jedinci považují za nejdůležitější pracovat pro společnosti, které nabízí rovné zacházení se všemi zaměstnanci bez ohledu na pohlaví a rasu, dále pro ně pak hraje důležitou roli kvalita života, flexibilita zaměstnavatele a společenská odpovědnost firmy (2022, str. 21).

3.2.2 Studenti vysokých škol

Příkladem jedné cílové skupiny, která vyžaduje odlišný plán strategie při vyhledávání a oslovování kandidátů, jsou studenti vysokých škol. Liší se od ostatních nejen svojí věkovou kategorií, která vyžaduje jiný způsob komunikace (např. při oslovení), ale také svými dosavadními zkušenostmi, potřebami, prioritami a celkovým pohledem na svět.

Řešením pro získání alespoň nějakých pracovních zkušeností může být stáž neboli odborná praxe. Jedná se o pojem, který označuje většinou dlouhodobou pracovní praxi, během které má student možnost vyzkoušet si konkrétní druh pracovní činnosti v dané společnosti. Cílem je především získání nových zkušeností a poznatků, které praktikant získá aktivním poznáním oboru, který studuje, a zapojením se do běžného pracovního prostředí.

Dřívější studie odhadovaly, že 50 % až 60 % vysokoškolských studentů stáž absolvuje, avšak výzkum z minulého roku dospěl k závěru, že pouze 21,5 % studentů se zúčastnilo stáže, což mohlo být způsobené především pandemickou situací COVID-19 (Hora et al., 2021).

Podle zmiňovaného amerického průzkumu organizací NSCI je průměrná délka stáže 18,3 týdne (Hora et al., 2021). Některé vysoké školy v České republice vyžadují povinné absolvování odborné stáže v rámci studijního programu, mnohdy na úkor délky studia. Může se jednat o trvání v rozmezí 14 dnů nebo dokonce celého semestru, kdy pak většinou bývá povinná praxe ohodnocena kredity.

Praktická stáž nabízí čerstvým absolventům pak více pracovních možností a příležitostí, dále nižší pravděpodobnost nezaměstnanosti, stabilnější pracovní pozice, větší spokojenost s prací a v neposlední řadě vyšší výdělků. Jedním z dalších přínosů pak může být např. získání cenných kontaktů, které mohou být pro stážisty v budoucnu velkou výhodou. Výzkumy ukazují, že studenti, kteří se účastní stáže, mají o 14 % vyšší šanci, že budou pozváni na pracovní pohovor (Nunley et al., 2016). Naopak studenti bez odborné praxe získali o 16 % méně pracovních nabídek (College Recruiter, 2019). Saniter a Siedler (2014, str. 9) dokonce došli ve svém výzkumu k závěru, že student, který během studia získal praxi na trhu práce, má v pozdějším věku zhruba o 6 % vyšší finanční ohodnocení.

Na druhou stranu, autoři Saniter a Siedler vysvětlují, že stáže vyžadují však určitou investici času, úsilí a někdy i peněz. Stážisté tak musí akceptovat náklady na příležitostné vzdělání a často vstupují na trh práce dokonce později než ti, kteří se stáží nezúčastnili (2014, str. 3).

Velkým a zároveň kontroverzním tématem v současné době je otázka, zdali by měla stážistovi za odvedenou práci náležet odměna. Student je stále v procesu učení a získávání praktických poznatků, ale i přesto vynaloží nějaké již zmiňované úsilí, které je pro firmu přínosem a které je třeba náležitě ocenit. Placené stáže se v dnešní době stávají běžnějšími, ale stále mnoho jich zůstává hůře finančně ohodnoceno nebo dokonce neohodnoceno vůbec, což vedlo ke vzniku různých názorů a diskusí o potenciálně negativních důsledcích stáží, např. že firmy využívají vysoce kvalifikované studenty jako levnou pracovní sílu (Wolter a Banscherus, 2012). Mnoho právních expertů se domnívá, že neplacené stáže jsou nezákonné (pokud zaměstnavatel není státní nebo neziskový subjekt), to ale neznamená, že je společnosti stále nenabízí, dokonce podle Portera je téměř polovina všech stáží neplacená (College Recruiter, 2019).

4 Metodologie výzkumu

Výzkum se skládá ze dvou částí. První část byla zaměřena na studenty, kdy byl výzkum proveden skrze vytvořený on-line dotazník, který byl sestaven jak kvantitativními, tak kvalitativními otázkami, kterých bylo celkem 30 (viz Příloha 1). Sběr dat probíhal v období červenec až srpen 2022.

Druhou částí (viz podkapitola 5.6) byly kvalitativní polostrukturované rozhovory s personalisty za účelem zajištění proti pohledu uskutečněného výzkumu mezi studenty. Předmětem diskuse rozhovorů s vybranými zástupci zaměstnavatelů bylo zjištění současného stavu v oblastech vybraných dominantních témat uskutečněného výzkumu mezi studenty. Konkrétně bylo zkoumáno hlavně poskytování zpětné vazby, přístup personalistů ke studentům, náročnost procesu výběrové řízení a atraktivita firem.

4.1 Cílová skupina respondentů

Primární cílovou skupinou výzkumu byli současní studenti vysokých škol v České republice (bakalářského, magisterského i doktorského stupně studia), kteří disponují zkušeností s výběrovým řízením, a tedy i pracovní zkušeností během svého studia na vysoké škole. Rozumí se nimi osoby, které se při svém studiu ucházely v minulosti o nějakou konkrétní pracovní pozici v jakémkoliv druhu podniku. Sekundární cílovou skupinu představovali oslovení personalisté, kterých bylo celkem 6, s několikaletými zkušenostmi z oboru lidských zdrojů různých společností.

4.2 Popis výzkumu a získávání dat

Respondenti z řad studentů byli nejprve rozděleni podle existence zkušeností s procesem VŘ. Ze 78 oslovených jedinců jich 10 v současné době nestuduje žádnou VŠ, dále 3 studenti nemají žádnou pracovní zkušenost během studia, 9 studentů nemá žádnou zkušenost s VŘ během studia, a tudíž celkem 56 účastníků (z toho 40 žen a 16 mužů) disponuje nějakou zkušeností s VŘ během svého studia na VŠ. Proto právě pouze jejich odpovědi budou pro tuto práci relevantní.

Jednalo se o studenty VŠ, a to konkrétně Univerzity Karlovy, Vysoké školy ekonomické v Praze, ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s., Vysoké školy hotelové

a ekonomické s.r.o., Vysoké školy chemicko-technologické v Praze, Technické univerzity Ostrava, Českého vysokého učení technického v Praze, České zemědělské univerzity v Praze, Vysoké školy NEWTON, a. s., Západočeské univerzity v Plzni, Univerzity Palackého v Olomouci, Vysoké školy tělesné výchovy a sportu PALESTRA, spol. s r.o.

Celkem 31 respondentů studuje v současné době bakalářský stupeň studia, 24 magisterský stupeň studia a zbylý 1 respondent se věnuje studiu doktorskému. Dotazovaní studenti se profilují různými směry, jak humanitními a ekonomickými, tak technickými a obory, kterými jsou např. mezinárodní teritoriální studia, marketing v cestovním ruchu a hotelnictví, turismus, mediální komunikace, strategická komunikace, dějiny umění, sociologie, matematika se zaměřením na vzdělávání, účetnictví a oceňování podniku, veřejná správa a regionální rozvoj, podniková ekonomika a management, řízení dodavatelských řetězců, syntéza či výroba léčiv, otevřená informatika a umělá inteligence, informační studia a knihovnictví, psychologie či psychologie s rozšířením o speciální pedagogiku, speciální pedagogika, právo a právní věda, logistika a management kvality, management zdravotnictví, geoinformatika a kartografie, geografie, bankovníctví a pojišťovnictví, finanční řízení, andragogika a řízení lidských zdrojů.

Struktura dotazníku

Dotazník (viz Příloha 1) je rozdělen tematicky do 9 částí:

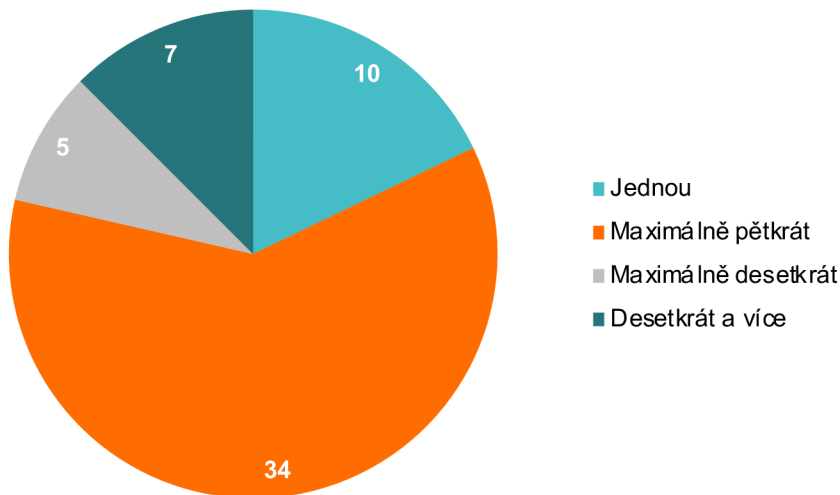
1. úvod, kde jsou automaticky eliminováni respondenti, kteří požadovanou zkušenost nemají,
2. identifikační otázky,
3. zkušenost s výběrovým řízením,
4. práce při studiu,
5. výběr zaměstnavatele podle různých faktorů,
6. subjektivní pohled a doporučení,
7. příprava na výběrové řízení,
8. poskytování zpětné vazby,
9. závěrečné otázky.

5 Výsledky výzkumu

Následují analýzy výsledků provedeného výzkumu, které se zabývají zkoumáním CE studentů vysokých škol a jejími jednotlivými částmi, kterým byla věnována pozornost v teoretické části práce.

5.1 Analýza respondentů z řad studentů

Více než polovina respondentů uvedla, že se zúčastnila VŘ dokonce více než jednou (viz Obr. 1). Tentýž níže uvedený graf (viz Obr. 1) ukazuje poměr respondentů a rozmezí kolikrát byli součástí VŘ jako uchazeči o pracovní pozici.

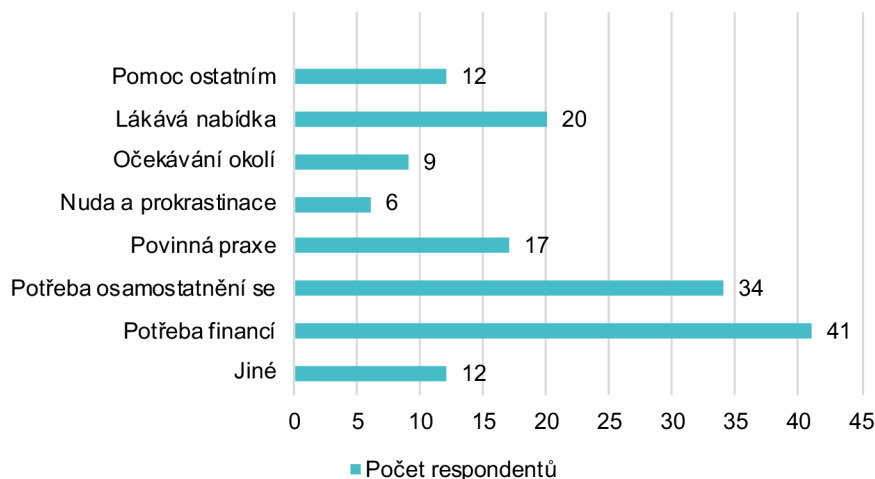


Obr. 1 Četnost účastí respondentů na výběrových řízení

Celých 53,5 % respondentů uvedlo, že začalo pracovat již před zahájením studia na VŠ, z čehož vyplývá, že mnoho studentů se tak snaží nabýt své první pracovní zkušenosti již před zahájením samotného studia. 71,2 % dotazovaných studentů musí v rámci svého studia absolvovat nějakou povinnou praxi. S prací se poprvé setkalo pouhých 10,7 % všech respondentů až během této praxe.

Povinná praxe požadovaná školou, také stáž, která je více přiblížena v dílčí podkapitole 3.2.2, ale podle výzkumu zdaleka není nejčastější motivací k hledání práce při studiu. Tato nedobrovolná praxe byla uvedena, vedle dalších důvodů, u pouhých 30,5 % (17 z 56) respondentů. Příčiny, které mohou vést studenty k získání práce, mohou být různé. Pro většinu studentů (41 z 56 = 73,2 %) je tou

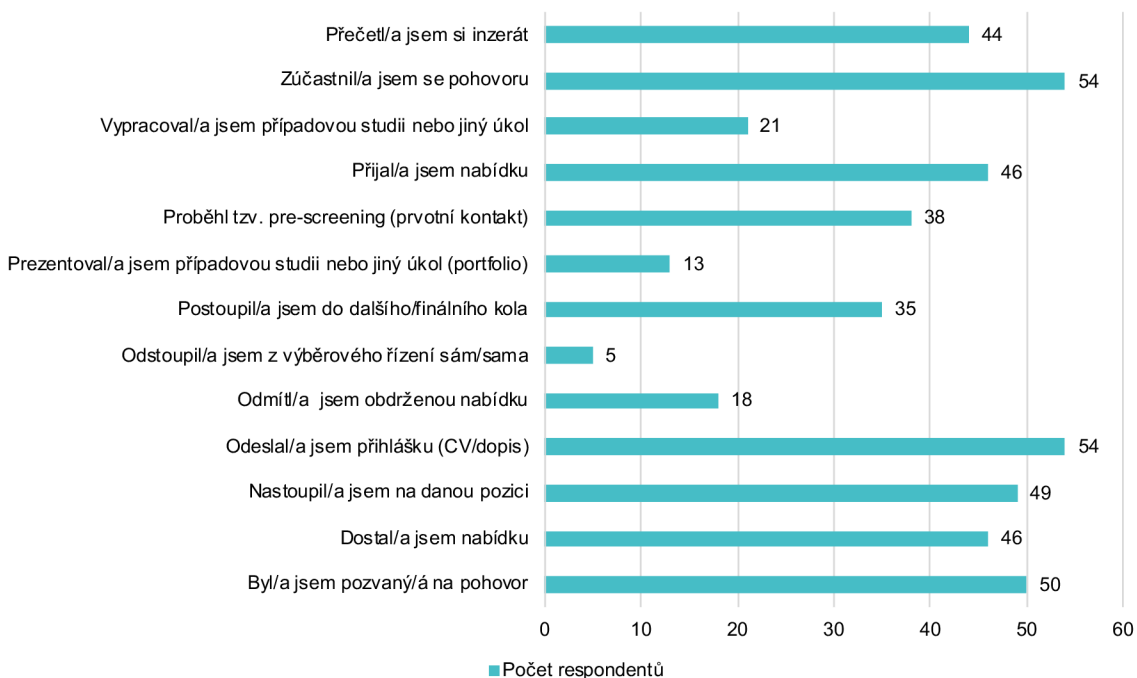
nejčastější příčinou potřeba financí (viz Obr. 2). Mezi jinými odpověďmi se často vyskytovalo získání zkušeností a praxe, nebo např. vnitřní motivace, kterou se rozumí touha seberealizace nebo velké ambice a cíle dotyčných jednotlivců.



Obr. 2 Motivace studentů při hledání práce

5.2 Analýza zkušeností studentů s VŘ

Každý student, který dotazník vyplnil, uvádí vlastní a snad trochu odlišnou zkušenost s procesem VŘ nebo jeho jednotlivými částmi, kterými by mohla být třeba jen samotná komunikace nebo přijímací pohovor. Z grafu níže (viz Obr. 3) je patrné, že nejzácnější zkušenost, kterou disponuje 9 % (5 z 56) studentů, spočívá v odstoupení z VŘ z vlastní vůle kandidáta. Necelá třetina, tedy 32 % studentů (18 z 56), disponuje zkušeností s rozhodnutím o odmítnutí již obdržené pracovní nabídky, mezi jehož příčiny nejčastěji uvádí nesoulad časových možností či nezajímavé finanční podmínky nebo lákavější nabídka u jiného zaměstnavatele. Mezi další méně vyskytované skutečnosti lze zařadit vypracování a prezentace zadané případové studie nebo jiného, obvykle domácího, úkolu.

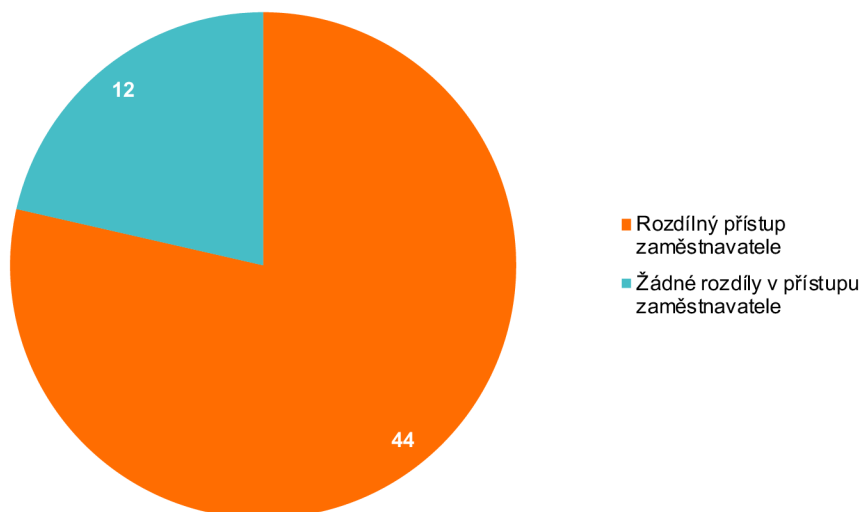


Obr. 3 Zkušenost studentů s jednotlivými částmi výběrového řízení

Zajímavostí zůstává, že celkem jediní 3 respondenti disponují úplně všemi výše uvedenými (viz Obr. 3) zkušenostmi.

Jedním z hlavních cílů provedeného výzkumu bylo nejen zjistit tyto zkušenosti, ale také dále poznat pocity studentů, a především získat jejich subjektivní názory, na které se firmy v současné době většinou zapomínají ptát.

Proto byla dotazovaným studentům položena otázka, zda se podle nich liší přístup firem ke studentům během VŘ od ostatních uchazečů. Celých 79 % (tj. 44 z 56, viz Obr. 4) respondentů uvedlo, že určité rozdíly v přístupu jednoznačně spatřují.



Obr. 4 Vnímání rozdílů v přístupu potenciálního zaměstnavatele

Odlišný přístup firem byl lehce předvídatelný, protože každá cílová skupina jej vyžaduje individuální (viz podkapitola 3.2), nicméně lze sledovat překvapivá zjištění v jednotlivých odpovědích na navazující otevřenou otázku, v čem konkrétně rozdíly přístupu spatřují. Respondenti reagují především na negativní zkušenosti s VŘ a rozdíly, které jsou studenty vnímány, hrají spíše k jejich neúspěchu. Přístup by měl být sice odlišný, avšak nikoliv lepší, nebo horší, ale naopak za účelem dobré CE vždy jen ten nejlepší.

Nejčastější rozdíly respondenti pocítují v jednání s nimi, např. nadřazenou rolí zaměstnavatele, kdy studenta nepovažuje za stejně zkušeného a získá tak pocit přesily při vyjednávání. Nedostatek zkušeností mladých dospělých je studenty ve výzkumu uváděn jako častý předsudek náborářů, jak je vysvětleno v teoretické části (viz dílčí podkapitola 1.2.1).

Z odpovědí také vyplývá, že studenti bývají automaticky z VŘ vyřazení, protože nesplňují uvedené požadavky v pracovním inzerátu konkrétní pozice, přestože mohou nabídnout své jiné, často osobnostní, kvality.

S tím souvisí názor, že jsou na ně kladeny vysoké nároky, protože zaprvé musí umět dosud nenabyté zkušenosti vykompenzovat jinými dovednostmi. A zadruhé – je pro ně daleko náročnější v současné době, kdy poptávka po zaměstnancích převyšuje nabídku (jak již bylo v práci zmíněno), najít odborníky nežli studenty, kteří potřebují praxi v oboru získat. Kontrastně však jiní zaměstnavatelé často

neupřednostní studenty nebo čerstvé absolventy, jelikož se mohou obávat, že s nimi následný proces zaškolení bude pracnější.

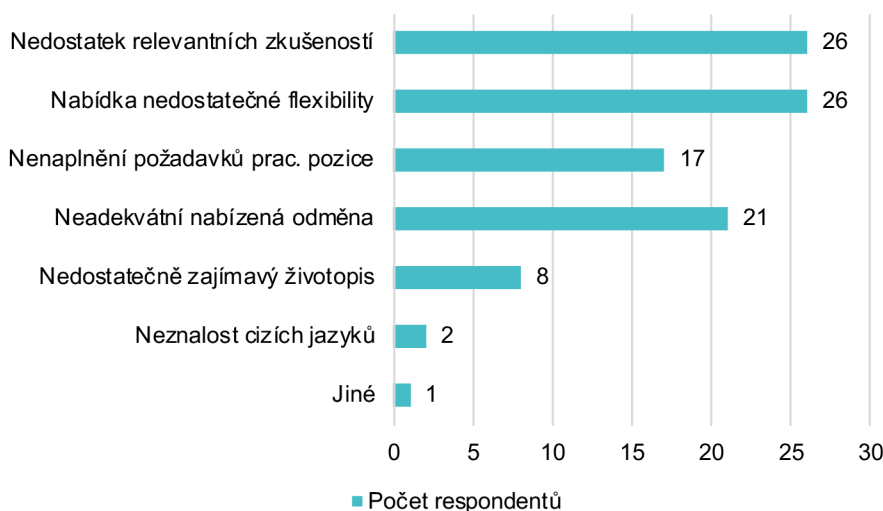
Dalším zásadním rozdílem, který respondenti vnímají, je finanční odměna za odvedenou práci. Jsou jim častokrát nabízeny nižší platové nebo mzdové podmínky z různých důvodů. Jak ve svých odpovědích studenti uvádí, takovým důvodem může být právě absence zkušeností, nebo např. vytvořená domněnka, že student nemusí plnit své povinnosti řádně a včas, nebo také svěřením nedostatečné zodpovědnosti, nebo dokonce i (mylný) předpoklad ze strany zaměstnavatele, že spolupráce nebude dlouhodobá.

Dalším častým výskytem mezi zjišťovanými rozdíly je pocit, že studenti bývají bráni na velmi lehkou váhu v porovnání s ostatními uchazeči a zaměstnanci. Lze se tak domnívat, protože nejen, že vyjednávání podmínek s nimi je snadnější, ale také proto, že obvykle i smluvní spolupráce a další náležitosti bývají procesně jednodušší. Studenti pak mohou nabýt dojmu, že se jich firmy mohou v případě neshod, slovy jednoho z respondentů, „lépe zbavit“.

Poslední významný faktor, na který je každý kandidát během VŘ dotazován a který proto nejde opomenout zmínit v této práci, je časová dispozice. Studenti zmiňují, že kvůli svým povinnostem ke studiu často bývají limitováni svým časem, který mohou firmě nabídnout. Domnívají se, že jejich časové možnosti, dostupnost a počet odpracovaných hodin představují pro mnohé zaměstnavatele významnou nevýhodu. Mnozí uvádějí, že časová flexibilita rozhodne o nepřijetí kandidáta dříve, než dojde na posouzení splnění samotných profesních a zkušenostních požadavků. Jindy ale, jak jeden respondent uvádí, lze u mnoha zaměstnavatelů pozorovat i velkou vstřícnost vůči studentům a jejich časovým možnostem.

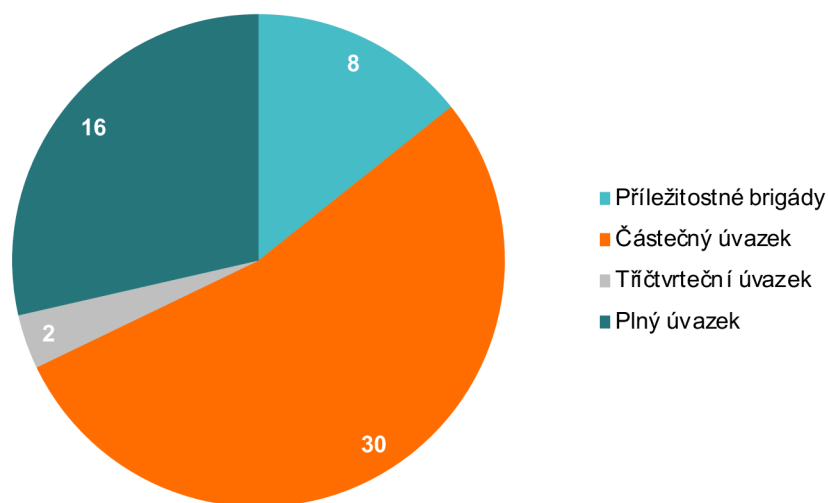
Najít si zaměstnání jako student nemusí být jednoduchá záležitost a o to náročnější se může často jevit vytvoření dobrého dojmu na daného náborového pracovníka a obdržení tak samotné pracovní nabídky. S cílem odhalit, co považují studenti VŠ za nejnáročnější část k získání nabídky, byli respondenti dotázáni, jaké vidí tři největší překážky pro získání pracovní nabídky jako studenti. Jak ukazuje následující graf (viz Obr. 5), nejproblematictější se jeví hlavně nedostatek zkušeností, což má za důsledek nesplnění požadavků dané pracovní pozice. Současně, jak již bylo výše rozvedeno, firmy podle dotazovaných často neberou ohled na velmi omezenou časovou flexibilitu studujících mladých dospělých. Zcela

viditelnou překážku rovněž představují společnostmi nabízená neadekvátní finanční ohodnocení (viz Obr. 5). Ze stejného grafu (viz Obr. 5) jde dále usuzovat, že naopak úroveň znalostí cizích jazyků v dnešní době představuje pro studenty překážku při získání pracovní nabídky jen zřídka.



Obr. 5 Největší překážky z pohledu studentů pro získání pracovní nabídky

Ti respondenti, kterým se ale práci podařilo úspěšně najít, dedikují práci nejednotný čas. Jak je patrné z grafu níže (viz Obr. 6), přes polovinu z nich (30 z 56 = 53 %) vykonává práci pro svého zaměstnavatele průměrně 80 hodin za jeden měsíc (tj. částečný úvazek). Lze usuzovat, že zdaleka ne všichni studenti získávají odbornou praxi v oboru, který studují, ale třeba si jen příležitostně přivydělávají.



Obr. 6 Časový pracovní úvazek studentů

Ze získaných dat jde dále vypořádat určitou korelaci času, který studenti práci věnují, a finanční odměnou, jež byla motivací při hledání práce. Rozdělí-li se respondenti do dvou skupin – ti, kteří odpracují počet hodin odpovídající plnému úvazku (16 z 56 = 28 %) a všichni ostatní, kteří odpracují libovolný, ale současně nižší počet hodin, pak se ukáže, že finanční motivace najít si práci byla větší u těch, kteří odpracují hodin méně.

5.3 Analýza rozhodujících faktorů a jejich vlivu na studenty

Na většinu jedinců, v tomto případě tedy kandidátů, většinou působí podobné faktory, vlivy, které ovlivní rozhodovací proces uchazeče. Je třeba zdůraznit, že však tyto faktory působí na každého potenciálního zaměstnance jinak, a především jsou jimi různě, subjektivně a často nevědomě, vnímány. Fáze rozhodování kandidáta se obvykle během VŘ nevyskytuje pouze jednou, ale zpravidla vícekrát. Pro tento výzkum byly stanoveny právě dvě možné situace rozhodování, které jsou pro každého uchazeče o práci klíčové.

První je rozhodnutí o vůbec samotném zareagování na zveřejněný inzerát dané pracovní pozice. Tato otázka měla za cíl zjistit co a do jaké míry ovlivňuje studentovo přihlášení se do VŘ. Druhým okamžikem, kdy je třeba se jako kandidát rozhodnout, je vlastní a často už závazné rozhodnutí o přijetí obdržené pracovní nabídky. Zde bylo cílem odhalit faktory, které ovlivní rozhodnutí o případné pracovní spolupráci s daným zaměstnavatelem.

Pro tuto výzkumnou část byly v dotazníku stanoveny konkrétní faktory, které respondenti hodnotili podle míry vlivu na jejich rozhodnutí.

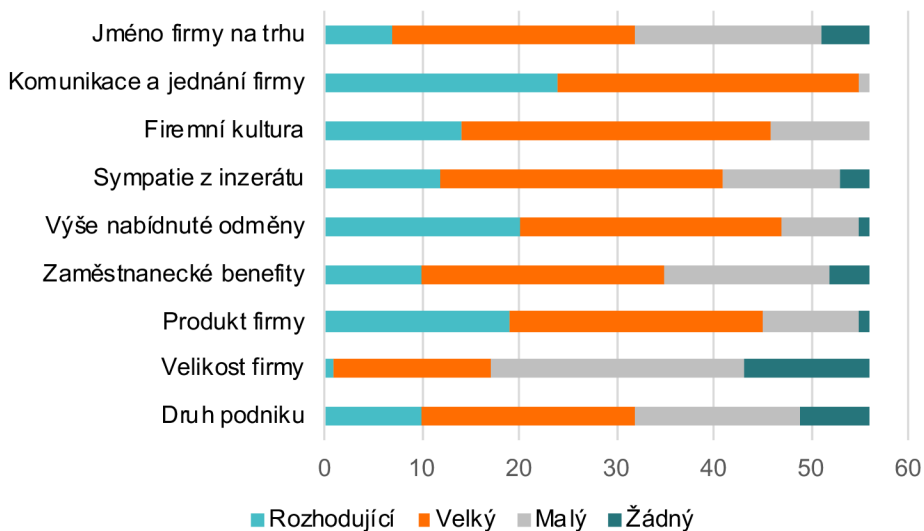
Rozhodnutí o zareagování na inzerát

Reakce na inzerát je jedním z prvotních kroků, které obvykle většina uchazečů musí podniknout za účelem projevení zájmu se o danou pracovní pozici ucházet. Výstupem získaných dat je níže uvedená tabulka (viz Tab. 2), ze které lze vyčíst statistiku představující faktory podle vlivu na jejich rozhodování.

Tab. 2 Faktory a jejich míra vlivu na rozhodnutí o zareagování na pracovní inzerát

Faktory vlivu rozhodování	Vliv				Celkem
	Rozhodující	Velký	Malý	Žádný	
Jméno firmy na trhu	7	25	19	5	56
Komunikace a jednání firmy	24	31	1	0	56
Firemní kultura	14	32	10	0	56
Sympatie z inzerátu	12	29	12	3	56
Výše nabídnuté odměny	20	27	8	1	56
Zaměstnanecké benefity	10	25	17	4	56
Produkt firmy	19	26	10	1	56
Velikost firmy	1	16	26	13	56
Druh podniku	10	22	17	7	56
Poměr vlivů	23%	46%	24%	7%	

Z dat vyplývá, že nejvíce rozhodující vliv z vybraných faktorů má komunikace a jednání ze strany potenciálního zaměstnavatele. Naopak jakýkoliv vliv vylučuje nejvíce studentů u faktoru velikosti firmy. Nejvyšší hodnoty, kdy se na velké míře vlivu shoduje největší počet odpovědí, lze vyzorovat u firemní kultury podniku, která tvoří významnou součást utváření značky zaměstnavatele (EB), jak bylo popsáno v podkapitole 2.2. Důležitým ukazatelem jsou rovněž nulové hodnoty, které demonstrují, že se výzkumu nezúčastnil jediný respondent, pro kterého by firemní kultura a komunikace neměla na jeho rozhodování vliv. Pro lepší grafickou orientaci byl níže vytvořen Obr. 7.



Obr. 7 Grafické vyjádření faktorů rozhodnutí o zareagování na pracovní inzerát

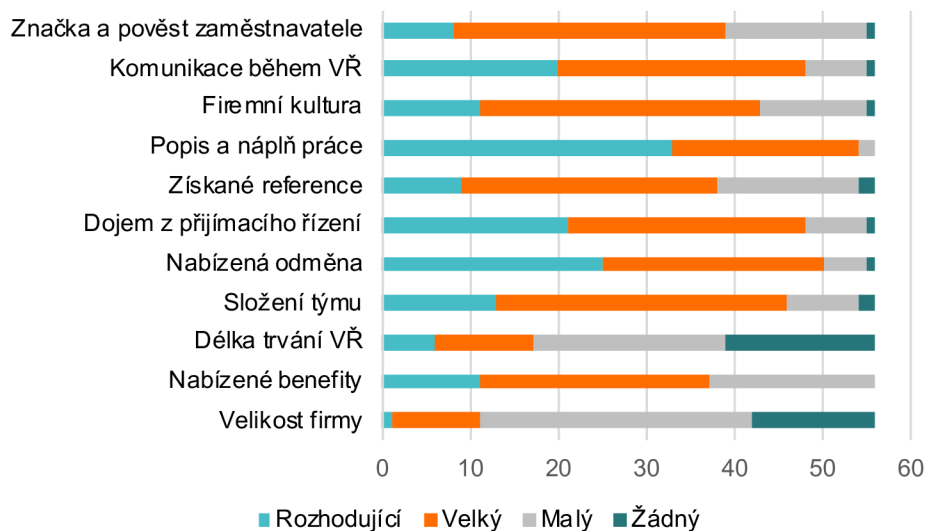
Rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky

Naopak jednou z posledních fází celého VŘ bývá okamžik přijetí, tedy ze strany zaměstnavatele učiněné pracovní nabídky. I v tomto případě je výstupem získaných dat níže uvedená tabulka (viz Tab. 3), ze které lze vyčíst opět statistiku ohodnocení vlivů na jejich rozhodování.

Tab. 3 Faktory a jejich míra vlivu na rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky

Faktory vlivu rozhodování	Rozhodující	Velký	Vliv Malý	Žádný	Celkem
Značka a pověst zaměstnavatel	8	31	16	1	56
Komunikace během VŘ	20	28	7	1	56
Firemní kultura	11	32	12	1	56
Popis a náplň práce	33	21	2	0	56
Získané reference	9	29	16	2	56
Dojem z přijímacího řízení	21	27	7	1	56
Nabízená odměna	25	25	5	1	56
Složení týmu	13	33	8	2	56
Délka trvání VŘ	6	11	22	17	56
Nabízené benefity	11	26	19	0	56
Velikost firmy	1	10	31	14	56
Poměr vlivů	26%	44%	24%	6%	

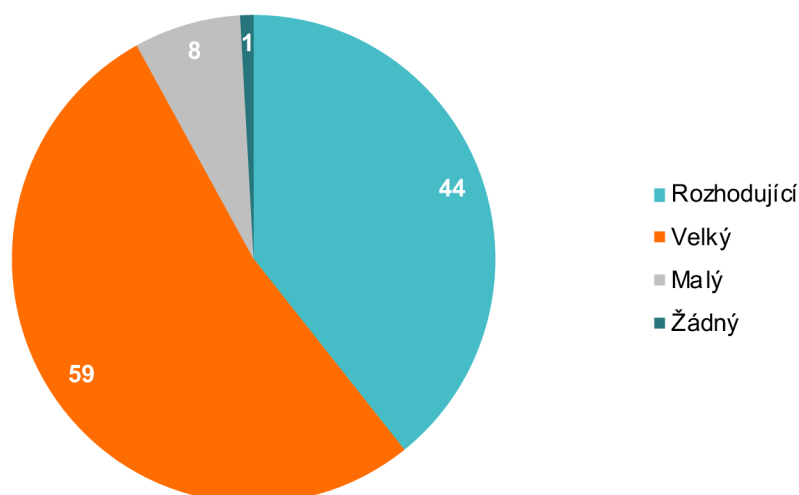
Zde nastala shoda u nejvíce respondentů zaprvé v tom, že popis a náplň práce má pro ně rozhodující vliv o přijetí pracovní nabídky, a zadruhé, že také velký vliv má na jejich rozhodnutí složení týmu. Dále lze tvrdit, že nabízené benefity zaměstnavatelem a popis s náplní práce dané pozice mají na rozhodnutí všech respondentů vždy alespoň minimální vliv. Naopak faktor, který studenty ze všech výše uvedených ovlivní nejméně, je délka trvání VŘ. Přesto, že mu byl respondenty připisován nulový vliv nejčastěji, bylo tak učiněno pouhými 30 % dotazovaných, tzn. 70 % respondentů k délce trvání VŘ přihlíží. Pro lepší grafickou orientaci byl níže opět vytvořen Obr. 8.



Obr. 8 Grafické znázornění faktorů na rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky

Analýza jednotlivých faktorů candidate experience

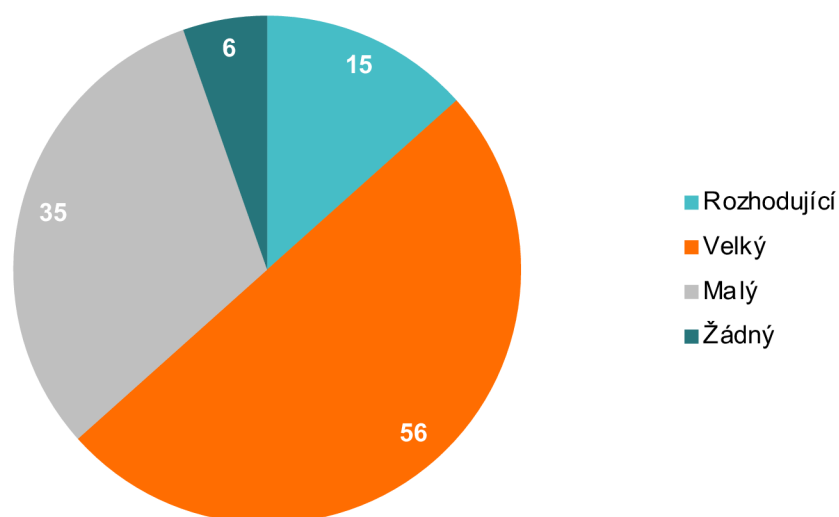
Komunikace a jednání s potencionálním zaměstnavatelem je nedílnou součástí celého procesu VŘ. Následující grafické znázornění (viz Obr. 9) zahrnuje odpovědi respondentů z obou výše zmiňovaných rozhodovacích situací současně. Lze spočítat, že celkem v 92 % (103 ze 112) případů má komunikace na jejich rozhodování buď velký, nebo dokonce rozhodující vliv. Ostatní jsou tímto faktorem za obou daných situací ovlivnění minimálně nebo zcela vůbec.



Obr. 9 Vliv komunikace na rozhodování studentů

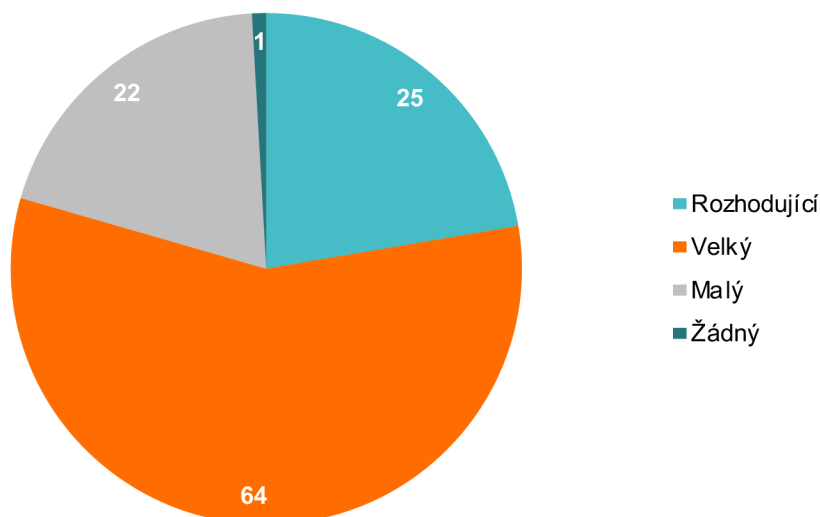
Jelikož komunikace začíná být součástí procesu VŘ od samotného začátku, zahrnuje i prvotní kontakt ze strany potenciálního zaměstnavatele po přihlášení se kandidátem do VŘ. Proto vzniklo zajímavé zjištění, jaká je pravděpodobnost z pohledu studentů, že se budou o práci u stejného zaměstnavatele v budoucnu ucházet znovu, v případě, že se jim poprvé na jejich přihlášku nedostalo žádné reakce. Taková pravděpodobnost se jeví jako nulová až u 36 % respondentů (20 z 56). Dalších 48 % (27 z 56) uvádí, že určitá pravděpodobnost zde existuje, je však podmíněna dalšími faktory, které může představovat nabídnutá odměna nebo náplň práce inzerované pozice. Pouhých 5 % (3 z 56) studentů uvádí, že taková předchozí zkušenost je nijak neovlivní, proto vidí pravděpodobnost jako velmi vysokou. Zbýlých 11 % (6 z 56) respondentů popsanou situaci vůbec neřeší.

Značka a pověst zaměstnavatele, případně jméno firmy na trhu, tvoří základ personálního marketingu, jak bylo vysvětleno v kapitole 2. Zohlední-li se opět obě rozhodovací situace, v dotazníku uvedlo přes polovinu respondentů (64 %, tj. 71 ze 112), že na ně má značka a pověst firmy ve zmiňovaných situacích velký nebo rozhodující vliv (viz Obr. 10). Ostatní (36 %, tj. 41 ze 112) si nemyslí, že je jejich rozhodnutí těmito faktory zásadně ovlivněno.



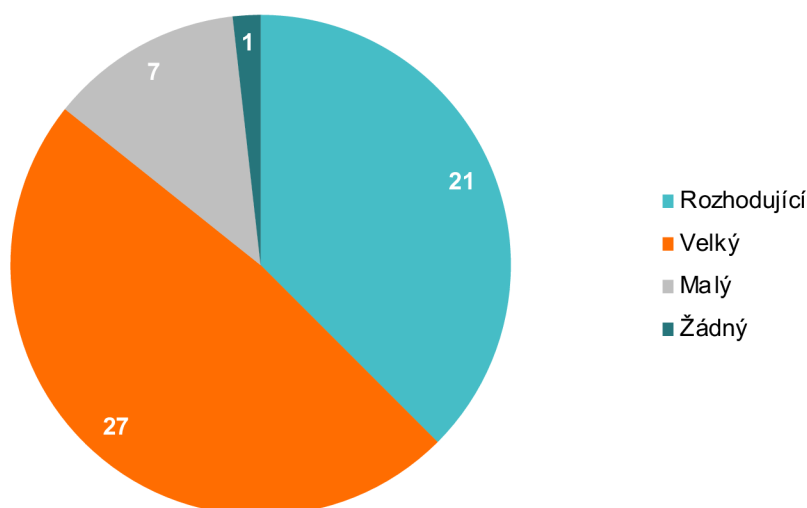
Obr. 10 Vliv značky a pověsti zaměstnavatele na rozhodování studentů

Součástí utváření značky zaměstnavatele (EB) je také firemní kultura, která podle grafu níže (viz Obr. 11) vždy v daných situacích alespoň v malé míře ovlivní rozhodování respondentů u 99 % z nich (111 ze 112 případů).



Obr. 11 Vliv firemní kultury na rozhodování studentů

Posledním a významným faktorem je celkový dojem kandidáta z VŘ, neboť ten především utváří požadovaný zážitek (CE). Lze ho zjišťovat až po absolvování celého procesu VŘ, tedy spíše v situaci při rozhodování o přijetí pracovní nabídky nebo dokonce až poté. Zde je důležité podtrhnout, že 98 % (55 z 56) dotazovaných respondentů záleží alespoň částečně na tom, jaký dojem v nich VŘ zanechá (viz Obr. 12).



Obr. 12 Vliv dojmu z výběrového řízení na rozhodování studentů

5.4 Konkrétní candidate experience studentů

Protože CE je tvořena nejednou částí, bylo záměrně vybráno několik otevřených otázek, jejichž cílem bylo dozvědět se konkrétní buď již existující zážitky studentů

z absolvovaných VŘ, nebo zjistit alespoň jejich pocity z nastíněných situací, ve kterých se dosud neocitli.

Nejlepší zážitky z pohovorů podle respondentů nejčastěji utváří hlavně otevřené a férové jednání, upřímná komunikace, příjemná, a především neformální atmosféra. Mnozí uvádí, že jejich kladná zkušenost byla vytvořena právě setkáním se členy týmu a poznáním pracoviště ještě před konečným rozhodnutím. Někteří jedinci získali pozitivní zkušenost zkrátka tím, že obdrželi zpětnou vazbu od zaměstnavatele. Další disponují dobrým zážitkem, kdy náborový pracovník přímo projevil zájem o jejich možná předčasné obavy spojené s pracovní pozicí (např. dojíždění do práce).

Přirozeně se vyskytla řada zážitků negativních, které se taktéž tematicky váží k této práci. Častou takovou zkušeností studentů je situace, kdy náplň práce dané pozice neodpovídá popisu pozice ve zveřejněném inzerátu, nebo zaměstnavatel popis práce v průběhu VŘ několikrát změní. K vytvoření nepříjemné zkušenosti stačí dokonce samotný nekompletní a nedostatečně obsažený. Neoblíbeným trendem jsou v současné době skupinové pohovory, které probíhají často přes internet jako dopad pandemie COVID-19. Účast na takových pohovorech byla navíc šesti respondenty uvedena jako jeden z hlavních důvodů vedoucích k odstoupení z VŘ z vlastní vůle. Je na místě zmínit, že podle respondentů i automatické přijetí kandidáta, tedy bez ověření nějakých zkušeností či dovedností, umí vytvořit negativní zkušenost, protože nevynaložení velkého nebo dokonce žádného úsilí může vyvolat negativní pocity nedostatečné výzvy. Nelze opomenout negativní zážitky spojené s komunikací, jejíž příkladem respondenti uvádí výsměch za nedostatek zkušeností, neodpovídání na e-mailovou korespondenci, nebo oblíbené, často velmi typické, otázky náborových pracovníků, které umí vytvořit pro kandidáta velmi nekomfortní situaci. Z výzkumu dokonce vyplývá, že zmiňovaná zamítací automatická odpověď (více v dílčí podkapitole 3.1.2), zasílaná kandidátovi ihned po samotném odeslání jeho životopisu, se jeví být respondentům až překvapivá. Nepříjemný způsob komunikace a nevhodné jednání zaměstnavatele nebo náborového pracovníka během VŘ, jak uvedlo celkem 25 studentů (44 % z 56), vplynuly jako nejpravděpodobnější důvod pro odstoupení z VŘ z vlastní vůle.

Důvody takového zamítnutí kandidáta se mohou lišit, avšak na příčinách odstoupení z VŘ z vlastní vůle studentů se respondenti docela shodují. Upozorňují na fakt, že

často záleží na pouhém dojmu zanechaného náborovým pracovníkem, který s nimi pohovor vedl. Další studenty by mohl odradit příliš zdoluhavý proces celého VŘ, např. časově náročnými testy, dlouhou dobou mezi jednotlivými koly VŘ anebo dobou čekání na první reakci firmy po odeslání kandidátovy přihlášky do VŘ. Dalším takovým důvodem uvádí respondenti zjištění např. negativních zkušeností jiných uchazečů nebo zaměstnanců s daným zaměstnavatelem. V neposlední řadě se často shodují, že i nevyhovující pracovní podmínky mohou výběrový proces z jejich strany předběžně ukončit.

Mimo jiné bylo zjišťováno, zda a v jakém rozsahu mají studenti zkušenost s obdržením zpětné vazby od zaměstnavatele v případě odmítnutí a upřednostnění jiného kandidáta. Ukázalo se, že nejčastěji byla studentům poskytnuta pouze informace o neúspěchu, jak uvádí 23 respondentů. Dalším 14 respondentům pak byl sdělen navíc i důvod nevybrání. Oproti tomu celkem 12 studentů uvedlo, že zpětnou vazbu o účasti na VŘ neobdrželi v žádné formě. Ostatní dotazovaní se k této otázce nevyjádřili.

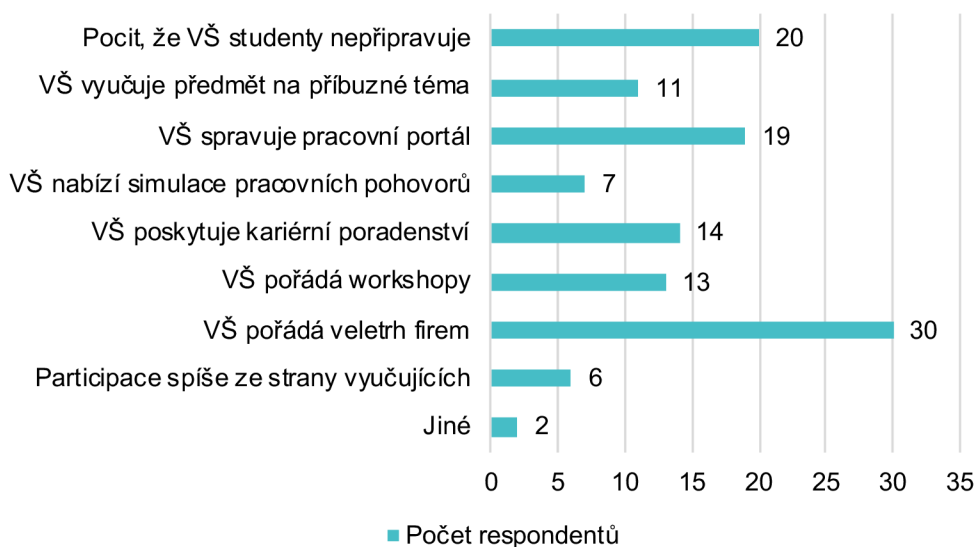
5.5 Analýza přípravy studentů na výběrové řízení

Další analyzovanou částí výzkumu této práce bylo odhalení, zdali vůbec a případně jakým způsobem se studenti na VŘ připravují. Z grafu níže (viz Obr. 13) lze vyčíst, že 92 % studentů (52 z 56) se na VŘ obvykle nějakým způsobem připravuje. Konkrétní činnosti, kterými je příprava chápána, jsou uvedeny v identickém grafu (viz Obr. 13). Nejčastější aktivitou se jeví nastudování, např. prostřednictvím jejich webových stránek nebo sociálních sítí, čím se firma zabývá. Zároveň lze z grafu vyčíst, že studentů, kteří se nijak na VŘ nepřipravují, je jednoznačně méně (pouzí 4 z 56) v porovnání s jakoukoliv jinou možností přípravy. Přesných 75 % (42 z 56) respondentů uvedlo, že se za účelem přípravy vrací k vystavenému inzerátu a přes polovinu (37 z 56) dotazovaných studentů si předem připraví odpovědi na otázky, které mohou při pohovoru očekávat (viz dílčí podkapitola 1.2.2). Mezi „jiné“ způsoby přípravy dotyčný uvádí dlouhodobé sledování společnosti (viz Obr. 13).



Obr. 13 Způsoby přípravy studentů na výběrové řízení

Jelikož studium na VŠ je chápáno jako příprava na budoucí povolání, následovalo pak pátrání, do jaké míry se podílí vysoké školy na přípravě studentů pro VŘ. Byla tedy studentům položena otázka, zdali a jakým konkrétním způsobem jim VŠ, na které studují, pomáhá s účastí na VŘ. Je podstatné zdůraznit, že respondenti měli možnost hlasovat pro více variant. Nastaly proto skutečnosti, kdy, přestože jejich VŠ poskytuje určité nástroje, které by mohly pomoci s přípravou studentů, ne vždy mají někteří jedinci pocit, že je škola opravdu připravuje. Např. pouhá správa pracovního portálu. Pocit, že je škola nijak nepřipravuje (kromě samotného vzdělání), skutečně vyjadřuje 35 % studentů (20 z 56). Zároveň, jak naznačuje další graf (viz Obr. 14), tento názor respondentů představuje druhou nejčastěji zastoupenou odpověď. Zřejmě tomu nepomáhá podle studentů ani ten nejběžnější způsob participace VŠ na jejich přípravě – pořádání veletrhu firem či podobné události, které mají za cíl nejen představit pracovní příležitosti studentům. Mezi jiné odpovědi (viz Obr. 14) bylo respondenty zmíněno např. absolvování ústních zkoušek, které podle nich do jisté míry simulují PP (více v dílčí podkapitole 1.2.2).



Obr. 14 *Participace vysokých škol na přípravě studentů*

5.6 Perspektiva odborníků v oblasti lidských zdrojů

Vyjádření odborníků v oblasti lidských zdrojů, sekundárních respondentů, mělo za cíl podívat se na danou problematiku této práce z pohledu druhé strany, strany zaměstnavatele, a zároveň zjistit, do jaké míry se jejich odborné praktiky shodují s pocity a zkušenostmi studentů.

K jednoznačné shodě u všech oslovených odborníků LZ došlo při diskusi o poskytování zpětné vazby. Z jejich pohledu je důležitá dokonce pro obě strany, nejen kandidáty. Zpětná vazba však podle nich musí být pravdivá a konstruktivní, aby splnila svůj účel. Pro zaměstnavatele se stává dokonce nepostradatelná např. při potřebě zlepšení celého náborového procesu. Zároveň z rozhovorů vyplývá, že ZV otevírá i možnosti dozvědět se o konkurenci v oboru a ze zkušeností kandidátů se tak případně poučit, což může pro firmy být velkým přínosem. Bohužel odborníci LZ zmiňují, že v současné době není dostatečný časový prostor pro detailní rozbor a analýzu ZV kandidátů. I proto kandidátovi převážně dotázaní poskytují ZV jen na vyžádání, přesto se ale snaží o její otevřenost a upřímnost. Hlavní podle nich je vyhnout se diskriminačním důvodům zamítnutí a neodradit studenty od účasti VŘ u jiných zaměstnavatelů. Zaměstnavatelé tak mají za cíl zůstat, podle slov jednoho z dotazovaných, „férovou firmou na trhu a nekazít jméno firmy.“

Dále se všichni oslovení odborníci shodují na odlišném přístupu ke studentům během VŘ, který jim sami přizpůsobují. Zejména se podle nich jedná o podrobnější

vysvětlení fungování zaměstnavatele, kolektivu, spolupráce daného týmu, odpovědnosti za odvedenou práci a pracovní morálky. A to konkrétně tím, že se zpravidla studentům dopřává spíše více času na jejich otázky a poskytnuté odpovědi.

Co se týče samotného průběhu pracovních pohovorů, odborníci LZ spíše zkoumají osobnosti studentů než jejich odbornou praxi. Všímají si tak např. jeho chování a kladených dotazů, podle kterých dokážou vyhodnotit především jejich zájem.

Odborníci LZ si jsou vědomi, že by měli být profesionály ve svém oboru, a proto jsou přesvědčení, že se možnými předsudky během vedených pohovorů nenechají ovlivňovat. Přesto však přiznávají, že první dojem má na proces výběru vhodného kandidáta velký vliv. Míra vlivu pak záleží na okolnostech – např. na druhu pracovní pozice, o kterou se student uchází. Oslovení uvádí pozici recepční jako konkrétní příklad, u které přiznali, že bývají často ovlivněni kandidátovým fyzickým vzhledem a vystupováním.

Nejnáročnější pro studenty bývá jejich samotná motivace, jak se domnívají odborníci LZ. Motivace k tomu, aby nejen oslovili konkrétního zaměstnavatele, ale také aby se vůbec zapojili do pracovního procesu již během studií. Diskuse s odborníky ukázala, že studentům nejde jen o uspokojení často vzniklé ekonomické potřeby, ale rovněž o pocit být pro firmu přínosem a vidět tak v odvedené práci smysl.

Motivace ale nemusí nutně znamenat vítězství. Totiž i připravenost studentů na proces VŘ nese podle odborníků LZ zásadní podíl na úspěchu. Oslovení odborníci zde totiž obecně hodnotí připravenost studentů na pracovní pohovory jako minimální nebo zcela chybějící. To se pak projeví např. tím, že uchazeč o konkrétní společnosti ani pracovní pozici, o kterou se uchází, nemá žádné informace.

Atraktivitu pro studenty dle názoru odborníků tvoří především právě EB, velmi dobrá značka zaměstnavatele na trhu nebo také produkt, který firma prodává, dále pak mezinárodní prostředí, možnost vycestovat, přátelský kolektiv, flexibilita pracovní doby, práce z domu a zkrátka pohodová atmosféra.

Dnešní mladá generace, kterou se tato práce zabývá, je jednoznačně podle všech zúčastněných odborníků LZ náročná. Zkoumaná generace je jimi vnímána spíše nezodpovědně a postrádající sebereflexi. Dále vnímají, že tato generace při práci

vyhledává primárně pohodlí (konkrétně zmiňují např. okamžité tykání), a i proto je třeba vážit si studentů, kteří se chtějí opravdu něčemu naučit a dát jim příležitost, pokud o ni jeví zájem.

Závěry práce

Analýza dat získaných pro účely této práce pomohla identifikovat řadu důležitých poznatků pro společnosti jako potenciální zaměstnavatele studentů, vysoké školy a studenty samotné. Tato významná zjištění provedeného výzkumu práce, která jsou shrnuta v následujícím textu, jednoznačně tvoří solidní podklad pro návrhy řešení, které dále navazují ve formě doporučení.

Shrnutí nejdůležitějších poznatků

Z dat vyplývá, že velmi mnoho studentů disponuje pracovní zkušeností získanou během svého studia, neboť byli pouze 3 studenti (z celkových 78), kteří takovou zkušenost postrádali. Studenty současné generace lze tedy obecně považovat za velmi proaktivní ve směru sbírání zkušeností a jejich profesního růstu. Aktivitu studentů dosvědčuje i zjištění, že přes polovinu z nich začalo pracovat ještě před zahájením jejich studií a povinná praxe přinutila začít pracovat pouhých 10,7 %, ostatní pracovali už před jejím absolvováním.

Samotná zkušenost s celým procesem VŘ během studií pro studenty, jak se ukázalo, není nic výjimečného. Přesně 46 respondentů (z celkových 56) uvedlo, že takovou zkušenost dosud nabyli dokonce několikanásobně.

Hlavní motiv najít si práci, jak uvádí 73,2 % studentů, je z jejich pohledu finanční potřeba. Z toho vyplývá, že mladí lidé se chtějí dříve osamostatňovat a získat tak finanční nezávislost. Rozhovory s oslovenými odborníky z oblasti lidských zdrojů zároveň však naznačují, že podle jejich názoru motivace studentů není pokaždé z ekonomických důvodů, ale naopak pocitu být přínosem pro společnost.

Největšími překážkami pro získání pracovní nabídky jsou podle studentů především jejich nedostatečné pracovní zkušenosti a právě související nesplnění požadavků dané role nebo časová dostupnost kandidátů. Naopak okolnost, která pro studenty evidentně nepředstavuje komplikaci při ucházení se o práci, je znalost cizích jazyků. Je možné tedy usuzovat, že zkoumaná generace mladých dospělých v této oblasti nepociťuje žádný prostor ke zlepšení v souvislosti s nalezením práce. Jednotlivé vysoké školy by však mohly ocenit průzkum přesných příčin těchto docela sebevědomých jazykových znalostí u jejich studentů, aby zjistily, zdali dané skutečnosti vznikají v důsledku jimi poskytovanou kvalitní výukou cizích jazyků či

nikoliv. Pocit účasti vysokých škol na přípravě svých studentů na průběh VŘ totiž podle 35 % respondentů z řad studentů zcela mizí.

Oproti tomu docela výjimečně získanou zkušenost studentů tvoří odstoupení kandidátů z VŘ z jejich vlastní vůle, neboť takovou situaci zažilo podle výzkumu pouze 9 % respondentů. Bylo by zajímavé dopátrat, jaké konkrétní důvody tyto jednotlivce vedly k odstoupení, zdali byly spíše osobní nebo byly zapříčiněné potencionálním zaměstnavatelem – např. jeho chováním a přístupem, které, jak vyplývá z poskytnutých odpovědí, studenti jednoznačně považují za nejdůležitější faktor dobré zkušenosti z VŘ.

Specifický přístup ke studentům vychází jako klíčový pro nejen prvotní uspokojení v obsazení pracovní pozice, kdy je třeba ze strany zaměstnavatele brát v úvahu např. časovou dostupnost studenta, ale i pro následné fungování vzájemné spolupráce. Na výskytu odlišného přístupu se obě skupiny primárních i sekundárních respondentů, tedy studentů i odborníků LZ, shoduje. Přirozeně rozdíl v přístupu firem směrem ke studentům během procesu VŘ vnímá téměř 80 % respondentů z řad studentů. Oslovení LZ přiznali, že sami svůj trochu přizpůsobený přístup směrem ke studentům jako uchazečům aplikují. Je však třeba poukázat na skutečnost, že asociace konkrétních zkušeností studentů v odlišném přístupu, se kterými se osobně setkali, se ukázaly být spíše negativní. Mezi často uváděné příklady lze zařadit nadřazené až povýšené jednání zaměstnavatele, nabízení horších pracovních podmínek (tj. nižší finanční ohodnocení) nebo časté nezohlednění jiných kvalit, které student umí namísto požadavků uvedených v inzerátech nabídnout. Názor studentů je tedy obsahově v určitém rozporu s vyjádřeními odborníků LZ, kteří se podle nich svůj přístup snaží přizpůsobit jejich požadavkům (např. časovým atd.). Obecně vychází najevo, že přístup obou stran je zcela zásadní. Pro firmu skrývá potenciál do budoucna, kdy kandidát na základě předchozí dobré zkušenosti zůstane otevřený případné další spolupráci a pro studenty tvoří jistý osobní branding, na základě kterého je může sama společnost při nově otevřené pozici např. oslovit.

S jednáním souvisí i komunikace, jejíž důležitost potvrzují výsledky provedeného výzkumu mezi studenty a kterou by firmy tedy rozhodně neměly ani směrem ke kandidátům podceňovat, protože se zároveň jedná o faktor, který má u studentů silný či dokonce rozhodující vliv jak na samotné podání přihlášky do VŘ, tak na

přijetí pracovní nabídky. Studenty a jejich rozhodovací procesy také do jisté míry ovlivní značka a pověst zaměstnavatele, nebo firemní kultura dané společnosti (a to dokonce u 99 % respondentů), která by tak mohla zaměstnavatelům sloužit, jak vyšlo z výzkumu najevo, mj. jako efektivní marketingový nástroj při oslovování mladých talentů. Především právě EB tvoří pro studenty z pohledu oslovených odborníků největší firemní atraktivitu.

V opačném případě, kdy dochází i k úplné absenci komunikace ze strany zaměstnavatele, kterou může být např. situace, kdy uchazeč neobdrží reakci na svoji přihlášku do VŘ, lze pak u jednotlivců očekávat náhlou změnu v jejich dosud existujícím zájmu o firmu, což může mít za důsledek primárně ztrátu možného a pravděpodobně kvalitního zaměstnance v budoucnu, sekundárně pak také ztrátu věrnosti zákazníka. Stojí zde proto za připomenutí, jak výzkum ukázal, že předchozí zkušenost popsané situace budoucí zájem jedinců se ve firmě znovu o pracovní místo ucházet, nijak neovlivní pouhých 5 % respondentů.

Protikladně téměř všechny studenty ovlivní zanechaný dojem z průběhu procesu VŘ. Všichni respondenti z řad studentů totiž kromě jednoho jedince přiznali, že jejich rozhodnutí o pracovní nabídce alespoň částečně záleží na tom, jaký dojem v nich VŘ zanechá. Někteří se nechají často dokonce ovlivnit dojmem nabytým ze samotného náborového pracovníka, jak uvádí, který s nimi pohovor vede. Jak se ukázalo, první dojem má na obě dotazované strany velký vliv, ačkoliv oslovení odborníci LZ byli zpočátku jednoznačně přesvědčeni, že se nevědomými předsudky ovlivnit nenechají.

Dalším zjištěním, ve kterém se zkoumané strany silně názorově rozcházejí, je příprava jednotlivých studentů na proces VŘ. Přestože 92 % vysokoškolských studentů uvedlo, že se obvykle nějakým způsobem připravuje, odborníci LZ jsou opačného názoru, tedy že připravenost studentů je často minimální či dokonce žádná. Z toho vyplývá, že představa o přípravě těchto dvou skupin respondentů je zcela odlišná, což by mohlo být zapříčiněno např. jejich mezigeneračním rozdílem (více v dílčí podkapitole 3.2.1).

Doporučení a návrhy řešení

Poslední část této práce představují návrhy řešení pomocí různých doporučení nejen zaměstnavatelům za účelem zlepšení CE studentů, ale i vysokým školám a samotným studentům za účelem zvýšení jejich šance na přijetí.

Jednou, a to dokonce nevyhnutelnou, strategií, která se zde nabízí zaměstnavatelům za účelem zlepšení CE studentů, je samotné přizpůsobení procesu VŘ na míru této cílové skupině kandidátů. Vzhledem k jejich často proměnlivým a náročným časovým možnostem (bývá způsobeno školními rozvrhy atd.) je třeba ze strany zaměstnavatele počítat s nutností urychlit celý proces VŘ. Proto např. uvedení konkrétních časových požadavků a flexibility přímo již do inzerátů ušetří zaručeně oběma stranám čas.

Nejadekvátnější forma následného procesu VŘ je podle většiny respondentů tohoto výzkumu osobní pohovor. Metoda pracovního pohovoru, kterou je žádoucí pro výběr studentů doporučit, je tzv. behaviorální pohovor. Jak popisuje ve svém článku Hansen, tento konkrétní typ pohovorů dokonce ve skutečnosti údajně dokáže z 55 % predikovat budoucí chování na pracovišti, zatímco tradiční pohovory předpovídají pouze z 10 % (2007). Behaviorální pohovory se totiž zaměřují na zažité zkušenosti kandidáta, aby se posoudilo, jak se orientoval či choval v konkrétních situacích a jaké využíval dovednosti relevantní pro danou pracovní pozici. Kladené otázky ze strany náborových pracovníků by mohly směřovat např. k plnění školních povinností nebo konfliktům s přáteli.

Aby byl docílen požadovaný dobrý zážitek z pohovorů, z provedeného výzkumu vyplývá, že hlavním jeho ukazatelem je především dobrá atmosféra, proto je pro zaměstnavatele třeba jít jí naproti a nabídnout kandidátům jiné neformální prostředí (např. kavárna, park atd.). Lze také silně doporučit minimální počet zúčastněných zaměstnanců společnosti na pohovoru, protože v opačném případě bývají studenti často zbytečně příliš nervózní. To platí však i o počtu zúčastněných kandidátů. Účast na pohovorech by měla být vzájemně co nejmenší, tedy je na místě zajistit kandidátovi pocit jedinečnosti a exkluzivity, jako tomu bývá u zákazníků, jak trefně komentuje Faust svojí perspektivou, kandidáti jsou tzv. HR verze zákazníků (2010). Tzn., že bude přítomen ideálně on sám, a to i přestože firma potřebuje najít studentů pro danou roli více.

Zároveň je třeba nezapomínat, že studentům záleží na svém získaném dojmu z protistrany, která s nimi pohovor vede. Proto by společně nabírající studenty nemělo být lhostejné, kdo se pohovorů s mladými dospělými zúčastní. Firmy by měly důkladně vybírat, komu bude tato náborová činnost svěřena za účelem dostatečného porozumění studentům a jejich např. komunikačním potřebám. Měl by jím být ideálně zkušenější mladý dospělý, který se jim věkem co nejvíce přibližuje a který se tak do jejich životní fáze dokáže lépe vcítit.

S vytvořením prvního dojmu však překvapivě bojují i odborníci tohoto profesního odvětví. Obzvláště náboroví pracovníci by se ale měli jak s vědomými, tak hlavně nevědomými předsudky učit pracovat. To lze podpořit např. tím, že zaměstnavatel zaměstnancům, kterým náleží pravomoc a důvěra o správném výběru pracovníků, zprostředkuje a zajistí školení, které by mělo za cíl předsudky rozpoznat a nenechat se nimi v důsledku ovlivnit.

Zaměstnavatel si vhodného kandidáta vybere prostřednictvím dobře zvolených nástrojů, kterými prověří kandidátovy znalosti, dovednosti, zkušenosti či jiné požadavky. Je třeba, aby si ovšem také dotyčný kandidát zajistil dostatečné informace o budoucím zaměstnavateli, zda je pro něho vhodný. V tomto směru je proto důležité již během samotného VŘ nabídnout kandidátovi možnost získat co možno nejautentičtější zkušenost jeho pozdější pracovní role a náplně práce. Tedy bylo by na místě dopřát mu prostor na vyzkoušení si jednotlivých pracovních úloh a pracovních činností, seznámení se se všemi kolegy z týmu, představení pracovního místa atd. V ideálním případě nabídnout studentům tzv. demo days, dny otevřených dveří, na základě kterých si pak vytvoří přesnější představu o dané roli a učiní tak své rozhodnutí o přijetí nabídky.

Vedle samotného procesu VŘ je třeba přizpůsobit také formu testování a hodnocení studentů při výběru. Zaměstnavatelé mají přirozeně potřebu vybrat si toho jednoho správného uchazeče, který splňuje požadavky dané pozice nejlépe. Zůstává však trochu sporné, jakým způsobem a podle jakých kritérií studenty hodnotit, když všichni přece jen stále studují a bohaté zkušenosti zatím přirozeně postrádají. Řešením by mohlo být přihlídnutí ke zkušenostem jiným než pracovním. Náborový pracovník by musel studenta poznat po osobní stránce, zjistit vnitřní motivaci, životní dosažené cíle, úspěchy a neúspěchy, záliby a osobnostní vlastnosti, které mu pomohou odhalit dovednosti, které by třeba mohly mít pro výkon dané práce

přidanou hodnotu. Je-li pro zaměstnavatele žádoucí, aby kandidát prokázal svoji snahu se o pracovní pozici ucházet, pak je vhodné zadat např. tzv. case study (případovou studii). Vypracování úkolu z praxe, se kterou se pak může student dennodenně setkávat, přináší benefity pro obě strany.

Společnosti by měly v neposlední řadě umět reagovat nejen na trendy, ale hlavně potřeby dnešní mladé generace. Časové dispozice studentů by měly zaměstnavatelé zohlednit např. nabídnutými flexibilními formami pracovní doby. Jestliže studenti cítí potřebu být pro firmy přínosem, pak je ze strany zaměstnavatele třeba svěřovat jim např. více zodpovědnosti a kompetencí. Jejich touha o získávání finanční soběstačnosti zmíněná výše naznačuje, že jsou připraveni zodpovědnost přebírat. Je-li pro studenty při rozhodování důležitá komunikace, je třeba ji ze strany zaměstnavatele zajistit, tedy zaručeně reagovat, podávat průběžně informace o vývoji VŘ a informovat o (ne)přijetí. Pokud ve firmách není prostor pro individuální zprávy v pravidelném intervalu, měly by společnosti vymyslet jiný způsob oznamování tak, aby měly jistotu, že se student dozví včas o vybrání jiného kandidáta. To by mohlo fungovat např. prostřednictvím webového portálu nebo aplikace s jejich otevřenými pozicemi, kde by kandidáti měli přístup k aktuálnímu stavu daných pracovních pozic (tj. VŘ stále probíhá, probíhá finální kolo VŘ, nebo VŘ uzavřeno atd.) ideálně s možností vyžádání i poskytnutí zpětné vazby. Je nutno upozornit, že požadovaná transparentní komunikace představuje jeden z vhodných nástrojů, jak do budoucna předcházet nežádoucí ztrátě kandidátů a nepřipravovat tak firmu o šance obsadit další volné pozice.

Vědomost, že studentům záleží na značce zaměstnavatele nebo i firemní kultuře dané společnosti, jak bylo potvrzeno i oslovenými odborníky LZ, by měly firmy využít hlavně ke svému prospěchu, a to obzvláště trpí-li nedostatkem uchazečů. Pakliže firma prosperuje zdravou firemní kulturou, dala by se uchopit jako efektivní marketingový nástroj, a např. tvorbou kampaně mířenou do prostor vysokých škol či na firemní sociální sítě, tuto generaci přilákat.

Vysoká škola studenta totiž může mít jak na průběh samotných VŘ, tak na výsledné rozhodnutí o přijetí, nepřímý vliv. Ačkoliv se většina vysokých škol zřejmě na přípravě studentů podílí, je třeba vyhodnotit, do jaké míry konané činnosti v tomto směru vnímají jejich studenti jako pomoc. Aby studenti dokázali poskytovanou pomoc od vysokých škol náležitě ocenit, je třeba aby byla maximálně konkrétní

a aktivní. Takovou variantou mohou být např. nabízené tematické přednášky či semináře, kde by byly prezentované tipy a triky přijímacího pohovoru, návod na tvorbu životopisů a motivačních dopisů, nebo dokonce HR workshopy, kde by se studentům dostalo příležitosti simulovaného pohovoru, ukázky, jak se prezentovat, či jak zaujmout náborového pracovníka. V případě, že vysoké školy nemají kapacitu (např. vyučující) pro pořádání takových událostí, připadá v úvahu alternativa studentům pomoci alespoň jednorázově, a to konkrétně poskytnutím např. doporučujícího dopisu, ve kterém by škola odůvodnila (např. na základě prospěchu), proč je dotyčný vhodným uchazečem. Dalším návrhem může být zařazení tematicky zaměřených odborných kurzů, po jehož absolvování by student obdržel certifikát a obohatil jím své CV. Do jisté míry by měly být školy schopny pomoci i s časovou flexibilitou studentů a to tím, že nabídnou např. přívětivější rozvržení přednášek a seminářů či nepovinnou fyzickou účast. Studenti si často, v lepším případě již v průběhu studií, uvědomují, že samotný titul po ukončení studia nestačí, proto zavedení dobrovolné praxe namísto volitelných předmětů, kterou by škola dokázala pro motivaci náležitě ohodnotit např. kredity, by byla zcela jistě jak studenty, tak hlavně zaměstnavateli, jednoznačně uvítána.

V neposlední řadě by se nemělo v této práci opomenout doporučení samotným studentům, účastníkům VŘ, jejichž průběhy vždy přímo oni sami ovlivní. Přesto, že se studenti údajně na VŘ připravují, lze jim doporučit minimálně změnu ve způsobu této přípravy. Odborníci LZ se u kandidátů dožadují jistého povědomí o nejen pracovní pozici, na kterou se hlásí, ale také o společnosti jako celku, tj. čím se zabývá, v čem podniká nebo jaké nabízí produkty. Vynaložení docela malého úsilí, pomocí např. přečtením webových stránek společnosti, by studentům pomohlo získat nejen přehled o společnosti, ale také především značnou náklonnost náborového pracovníka, jak vyplynulo z rozhovorů s oslovenými odborníky LZ, a zvýšit tak své šance na přijetí.

Ať už jsou tyto šance na úspěch vysoké či nízké, měli by je studenti dostávat, pakliže o ně jeví zájem. Dobrá CE studentů vzniká individuálně, a přesto je podmíněna především společnou investicí všech zúčastněných stran.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARROW, Simon a Richard MOSLEY. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work [online]. 2005, 232 s. [cit. 2022-10-15]. ISBN 978-0-470-01273-4.

BURGESS, Wade. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire [online]. 29.3.2016 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: doi:10.3403/30273777u.

CAPPELLI, Peter. Why the Job Search Is Like 'Throwing Paper Airplanes into the Galaxy' [online]. WHARTON SCHOOL, UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. Knowledge at Wharton Staff, 29.2.2012 [cit. 2022-04-30]. Dostupé z: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/why-the-job-search-is-like-throwing-paper-airplanes-into-the-galaxy/>.

CRUZ, Esther Lee, Allison SCHNIDMAN, Akansha AGRAWAL a Bo De KONING. LINKEDIN TALENT SOLUTIONS. Why & How People Change Jobs [online]. 2015, 33 s. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/job-switchers/PDF/job-switchers-global-report-english.pdf.

FAUST, Claudia. Candidate Experience Is Not About Pleasing Everyone [online]. [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://www.hrexaminer.com/candidate-experience-is-not-about-pleasing-everyone/>.

GEARY, Aoife. THE POWER OF THE EMPLOYER BRAND [online]. 17.5.2017 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://blog.jobbio.com/2017/05/02/the-power-of-the-employer-brand/>.

GOLDSTEIN, Harold W., Elaine D. PULAKOS, Jonathan PASSMORE a Carla SEMEDO. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. John Wiley & Sons, 2017. ISBN 9781118972694.

HANSEN, Katharine. Behavioral interviewing strategies for job-seekers. Quintessential Careers, 2007.

HORA, Matthew T., Jared COLSTON, Zhidong CHEN a Alexandra PASQUALONE. UNIVERSITY OF WISCONSIN-MADISON, CENTER FOR RESEARCH ON COLLEGE TO WORKFORCE TRANSITIONS. National Survey of College Internships 2021 Report [online]. USA, 50 s. [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: https://ccwt.wisc.edu/wp-content/uploads/2022/04/CCWT_NSCI-2021-Report.pdf.

HOVORKA, Petr. CO TO VLASTNĚ ZNAMENÁ: HR MARKETING X EMPLOYER BRANDING X ADVERTISING [online]. 28.4.2020 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/447?lang=cs_CZ.

HOWE Neil a STRAUSS, William. Generations. HarperCollins Publishers, 1992. ISBN 0688119123.

HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení. Motiv Press, 2007. ISBN 80-254-0698-9.

INDEED. A Guide To Structured Interviews (With Example Questions and Answers) [online]. 4.2.2020 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/structured-interviews>.

KING, Michelle Penelope. Unconscious Bias Training Does Not Work, Here's How To Fix It [online]. FORBES. 10.11.2020 [cit. 2022-10-22]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/michelleking/2020/11/10/unconscious-bias-training-does-not-work-heres-how-to-fix-it/?sh=d6b078c63f0a>.

LACKA-BADURA, Jolanta. Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective. Cambridge Scholars Publishing, 2015. ISBN 1443876542.

LMC S.R.O. Haló efekt: kouzlo, které vám může zkazit nábor. O co jde a jak se mu vyhnout [online]. 2021 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/halo-efekt-kouzlo-ktere-vam-muze-zkazit-nabor-o-co-jde-a-jak-se-mu-vyhnout>.

NSHSS. 2022 CAREER INTEREST SURVEY: Career Motivations of Generation Z [online]. USA, 2022, 28 s. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.nshss.org/media/35608/nshss018-report-final-1.pdf>.

NUNLEY, John M., Adam PUGH, Nicholas ROMERO a R. Alan SEALS. College Major, Internship Experience, and Employment Opportunities: Estimates from a

Résumé Audit. Labour Economics [online]. 2015 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: doi:10.1016/j.labeco.2015.11.002.

ORLER, Elaine, Gerry CRISPIN a Ed NEWMAN. TALENT BOARD. 2017 CANDIDATE EXPERIENCE RESEARCH REPORT [online]. USA, 2018, 110 s. [cit. 2022-10-14]. ISSN 1-888-552-5708. Dostupné z: <https://www.sparcstart.com/wp-content/uploads/2018/03/2017-CandE-Report.pdf>.

PORTER, Robin. How Internships Impact Employability and Salary [online]. 30.9.2019 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.collegerecruiter.com/blog/2019/09/30/how-internships-impact-employability-and-salary>.

PWC. The future of recruiting: Your recruiting practices could be driving candidates away. Giving every applicant a great experience can change that. [online]. 2019 [cit. 2022-10-14]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/library/hr-recruiting.html>.

RUFFLE, Bradley J. a Ze'ev SHTUDINER. Are Good-Looking People More Employable? [online]. 2010, 41 s. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: https://www.uibk.ac.at/econometrics/lit/cv_goodlooking.pdf.

SANITER, Nils a Thomas SIEDLER. THE INSTITUTE FOR THE STUDY OF LABOR (IZA). Door Opener or Waste of Time?: The Effects of Student Internships on Labor Market Outcome [online]. Bonn, 2014, 49 s. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/96696/1/dp8141.pdf>.

SIEGLOVÁ, Dagmar, Jan KOTÍK, Miluše LÖFFELMANNOVÁ, Vladimíra SOUKUPOVÁ a Lenka STEJSKALOVÁ. 3rd International Conference on Sociolinguistics: Diversity, new media, and language management [online]. Praha, Česká republika, 2022 [cit. 2022-11-26].

TEGZE, Jan. Full stack recruiter: the ultimate edition. [Brno]: Jan Tegze, 2020. ISBN 978-802-7076-994.

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. Number of unemployed persons per job opening, seasonally adjusted [online]. 2022 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.bls.gov/charts/job-openings-and-labor-turnover/unemp-per-job-opening.htm>.

WOLTER, Andrä a Ulf BANSCHERUS. Praxisbezug und Beschäftigungsfähigkeit im Bologna-Prozess – “A never ending story“? [online]. 2012 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-531-19122-5_2.

ZHANG, Haiyan a Sheri FEINZIG. IBM SMARTER WORKFORCE INSTITUTE. The far-reaching impact of candidate experience [online]. USA, 2017, 8 s. [cit. 2022-10-20]. LOW14341USEN-01.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Četnost účastí respondentů na výběrových řízení	24
Obr. 2 Motivace studentů při hledání práce	25
Obr. 3 Zkušenost studentů s jednotlivými částmi výběrového řízení	26
Obr. 4 Vnímání rozdílů v přístupu potencionálního zaměstnavatele.....	27
Obr. 5 Největší překážky z pohledu studentů pro získání pracovní nabídky	29
Obr. 6 Časový pracovní úvazek studentů	29
Obr. 7 Grafické vyjádření faktorů rozhodnutí o zareagování na pracovní inzerát.	31
Obr. 8 Grafické znázornění faktorů na rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky	33
Obr. 9 Vliv komunikace na rozhodování studentů.....	33
Obr. 10 Vliv značky a pověsti zaměstnavatele na rozhodování studentů	34
Obr. 11 Vliv firemní kultury na rozhodování studentů	35
Obr. 12 Vliv dojmu z výběrového řízení na rozhodování studentů.....	35
Obr. 13 Způsoby přípravy studentů na výběrové řízení	38
Obr. 14 Participace vysokých škol na přípravě studentů	39

Seznam tabulek

Tab. 1 Nejfrekventovaněji vyskytované druhy nevědomých předsudků	11
Tab. 2 Faktory a jejich míra vlivu na rozhodnutí o zareagování na pracovní inzerát	31
Tab. 3 Faktory a jejich míra vlivu na rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky	32

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	55
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Úvodní otázky:

1. Studuješ na vysoké škole?
 - a) Ano
 - b) Ne
2. Pracuješ nebo pracoval/a jsi během svého studia?
 - a) Ano
 - b) Ne
 - c) Nestudoval/a jsem na VŠ

Identifikační otázky:

3. Jakého jsi pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž
 - c) Jiná odpověď
4. Jakou vysokou školu studuješ?
5. Jaký obor / specializaci / program studuješ?
6. Vyžaduje tvoje VŠ absolvování povinné praxe?
 - a) Ano
 - b) Ne

Zkušenost s výběrovým řízením:

7. Máš zkušenost s výběrovým řízením během studia?
 - a) Ano
 - b) Ne
8. Přibližně kolikrát jsi se zúčastnil/a výběrových řízení (úspěšných i neúspěšných) jako kandidát?
 - a) 1x
 - b) Max. 5x
 - c) Max. 10x
 - d) Více než 10x
9. Jakými všemi kroky jsi během výběrového řízení prošel/la?
 - a) Přečetl/a jsem si inzerát
 - b) Odeslal/a jsem přihlášku (CV/dopis)
 - c) Proběhl tzv. pre-screening (prvotní kontakt)
 - d) Byl/a jsem pozvaný/á na pohovor
 - e) Zúčastnil/a jsem se pohovoru

- f) Postoupil/a jsem do dalšího/finálního kola
- g) Vypracoval/a jsem případovou studii nebo jiný úkol
- h) Prezentoval/a jsem případovou studii nebo jiný úkol
- i) Dostal/a jsem nabídku
- j) Přijal/a jsem nabídku
- k) Nastoupil/a jsem na danou pozici
- l) Odmítl/a jsem obdrženou nabídku
- m) Odstoupil/a jsem z výběrového řízení sám/sama
- n) Jiná odpověď

10. Pokud tě někdy něco při výběrovém řízení překvapilo, napiš prosím, o co šlo.

Práce při studiu:

11. Na jaký úvazek pracuješ?

- a) Příležitostné brigády
- b) Part-time (průměrně 80 hodin/měsíc)
- c) Tříčtvrteční úvazek (130–150 hodin/měsíc)
- d) Full-time (průměrně 160 hodin/měsíc)
- e) Aktuálně nepracuji

12. Kdy během svého studia jsi začal/a pracovat?

- a) Před zahájením studia na VŠ
- b) V rámci povinné praxe
- c) V prvním ročníku
- d) Ve druhém ročníku
- e) Ve třetím ročníku
- f) Jiná odpověď

13. Jaké důvody tě vedly k hledání práce? Pokud je důvodů více, uveď prosím všechny.

- a) Potřeba financí
- b) Potřeba osamostatnění se (nebýt závislý na rodičích)
- c) Nuda a prokrastinace
- d) Povinná praxe
- e) Lákavá nabídka
- f) Pomoc ostatním
- g) Očekávalo a vyžadovalo to mé okolí
- h) Jiná odpověď

Výběr zaměstnavatele:

14. Jaký vliv (žádný, malý, velký, rozhodující) mají následující faktory na tvé rozhodnutí, zda zareaguješ na pracovní inzerát? Vyber vždy jednu ze čtyř možností.
- a) Jméno firmy na trhu
 - b) Velikost (obrat, počet zaměstnanců atd.)
 - c) Druh podniku (korporát, startup, státní sféra)
 - d) Produkt (v čem firma podniká) nebo odvětví
 - e) Zaměstnanecké benefity
 - f) Výše odměny, kterou mi nabídne
 - g) Způsob komunikace a jednání
 - h) Firemní kultura
 - i) Sympatie vyplývající z inzerátu
15. Jaký vliv (žádný, malý, velký, rozhodující) mají následující faktory na tvé rozhodnutí o přijetí pracovní nabídky? Vyber vždy jednu ze čtyř možností.
- a) Odměna
 - b) Benefity
 - c) Popis a náplň pracovní pozice
 - d) Značka a pověst zaměstnavatele
 - e) Reference
 - f) Velikost firmy
 - g) Firemní kultura
 - h) Složení týmu
 - i) Dojem z přijímacího řízení
 - j) Délka trvání výběrového řízení
 - k) Komunikace zaměstnavatele během výběrového řízení
16. Pokud jsi NEobdržel/a reakci na přihlášku do výběrového řízení, jaká je pravděpodobnost, že se do budoucna budeš v té samé firmě ucházet o práci znovu?
- a) Žádná
 - b) Záleží čistě na případném inzerátu – jak moc mě zaujme náplň práce
 - c) Záleží, co mi dokáží nabídnout (odměna atd.)
 - d) Vysoká – netrápí mě, že jsem nedostal napoprvé žádnou reakci
 - e) Neřeším, jestli se mi firma ozve, nebo ne

Subjektivní pohled a doporučení:

17. Liší se podle tebe během výběrového řízení přístup firem ke studentům od ostatních uchazečů?
- a) Ano, vidím velké rozdíly
 - b) Ano, vidím nějaké rozdíly
 - c) Ne, nevidím žádné rozdíly

18. Jak se podle tebe přístup liší? Uveď prosím konkrétní příklady.
19. Jaké vidíš 3 největší překážky pro získání pracovní nabídky jako student?
- a) Nemám relevantní zkušenosti
 - b) Neumím cizí jazyky
 - c) Obvykle nenabízí adekvátní odměnu
 - d) Obvykle nenabízí dostatečnou flexibilitu ke studiu
 - e) Neumím zaujmout svým životopisem
 - f) Nesplňuji požadavky pracovní pozice
 - g) Jiná odpověď
20. Napadá tě způsob, jakým by mohla být výběrová řízení lépe uzpůsobená studentům?
21. Co je podle tebe adekvátní forma výběrového řízení pro studenty a proč? Např. jazykový test, psychometrický test, pohovor s AI (umělá inteligence), případová studie, test osobnosti, pohovor face to face, on-line pohovor, assessment centrum atd.
22. Co jsou podle tebe adekvátní požadavky na studenty, kteří se uchází o práci? Může se týkat studia, známek, praxe, dovedností (soft skills a hard skills), certifikátů a odměny, zahraničních pobytů, soutěží, titulů atd.

Příprava na výběrové řízení:

23. Jak se obvykle připravuješ na výběrové řízení?
- a) Přečtu si znovu inzerát
 - b) Natrénuji si představení v češtině
 - c) Natrénuji si představení v angličtině
 - d) Připravím si své silné + slabé stránky
 - e) Přečtu si (web, síť), čím se firma zabývá
 - f) Připravím si argumenty, proč jsem vhodný kandidát
 - g) Natočím se na video
 - h) Zkouším si pohovor nanečisto s blízkou osobou
 - i) Zjišťuji předem, jakou má firma vizi/misi
 - j) Zjišťuji předem informace o účastnících pohovoru (např. přes LinkedIn)
 - k) Informuji se, jaký je firemní dresscode (co si mám obléci na pohovor)
 - l) Nepřipravuji se
 - m) Jiná odpověď
24. Jaké informace ti o průběhu výběrových řízení poskytla škola / jak tě škola připravuje na výběrové řízení?
- a) Vyučuje předmět na příbuzné téma
 - b) Pořádá workshopy, kde si studenti sdílí zkušenosti
 - c) Simulace pracovních pohovorů během výuky / jiných příležitostí
 - d) Pořádá "Career day" nebo podobný veletrh firem

- e) Spravuje pracovní portál s pracovními příležitostmi
- f) Poskytuje studentům kariérní poradenství
- g) Ani ne tak škola jako učitelé skrze příběhy z praxe
- h) Mám pocit, že mne nijak nepřipravuje (mimo vzdělání)
- i) Jiná odpověď

25. Jak by ti mohla pomoci škola zvýšit úspěšnost při výběrovém řízení?

Zpětná vazba:

26. Pokud firma upřednostnila jiného kandidáta, jakou jsi dostal/a zpětnou vazbu?

- a) Pouze mě informovali o neúspěchu
- b) Řekli mi i důvod, proč mě nevybrali
- c) Žádnou – neinformovali mě o neúspěchu
- d) Jiná odpověď

27. Jaké informace, které jsi během pohovoru obdržel/a, jsi ocenil/a nejvíce?

Závěr:

28. Představ si něco, co by tě dokázalo dostatečně odradit, abys např. sám/sama odstoupil/a z výběrového řízení? Jinými slovy, jaké důvody by tě vedly k odstoupení z výběrového řízení z vlastní vůle?
29. Zkus si vzpomenout na nějaký svůj konkrétní negativní/nejhorší zážitek nebo zkušenost z výběrového řízení.
30. Zkus si také vzpomenout na nějaký svůj konkrétní pozitivní/nejllepší zážitek nebo zkušenost z výběrového řízení.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Magdalena Chlumová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Candidate Experience studentů vysokých škol		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	61		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zabývá zážitky či zkušenostmi kandidátů z řad studentů vysokých škol a zároveň poukazuje na jejich současnou důležitost nejen v oblasti lidských zdrojů, ale i v jejich vlivu na celou značku zaměstnavatele. Cílem jsou odhalení a následná analýza konkrétních nabytých zkušeností z výběrových řízení, dále pak identifikace vhodných strategií pro výběrová řízení zaměřená na studenty. Výstupy práce představují praktická doporučení adresována potenciálním zaměstnavatelům, vysokým školám a studentům samotným s ideou přizpůsobit proces této cílové skupině kandidátů a zvýšit tak jejich šance na úspěch ve výběrových řízení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	řízení lidských zdrojů, nábor, candidate experience, výběrové řízení, pověst zaměstnavatele		

ANNOTATION

AUTHOR	Magdalena Chlumová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Higher Education Students' Candidate Experience		
SUPERVISOR	Mgr. Dagmar Sieglová, M.S.Ed., Ph.D		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES			
	61		
NUMBER OF PICTURES			
	14		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>The thesis explores the candidate experience of university students, demonstrating its current importance not only in the field of human resources but also its impact on the entire employer brand. The aim was to uncover and then analyze gained experiences, as well as identify appropriate strategies for student-focused selection processes. The output of the thesis are practical recommendations addressed to potential employers, universities and students themselves with the idea of adapting the process to this target group of candidates and thus increasing their chances of success in selection procedures.</p>		
KEY WORDS			
	human resource management, recruitment, candidate experience, selection process, employer branding		