

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

Současné trendy v procesu získávání pracovníků v organizaci  
Current trends in the process of recruiting employees in an organization

Daniela Čálková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma *Současné trendy v procesu získávání pracovníků v organizaci* potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 05. 03. 2021

Daniela Čálková

Ráda bych poděkovala vedoucí práce doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc. za věnovaný čas, odborné rady a připomínky při vypracování diplomové práce.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem současných trendů v procesu získávání pracovníků v organizaci. Získávání pracovníků je důležitým procesem pro personalisty i pro celou organizaci a je řazeno mezi personální činnosti. Nejprve jsou v diplomové práci charakterizovány personální činnosti, zejména proces získávání pracovníků a jednotlivé kroky dané aktivity. Dále jsou přiblíženy nejnovější trendy v procesu získávání pracovníků, neboť trend rozvoje informačních technologií se promítá právě v uvedeném získávání pracovníků. Současná doba digitalizace a rozvoje informačních technologií přináší nové vymoženosti a nástroje, které lze využít nejen v samotném získávání pracovníků, ale i v dalších krocích nábory. Pozornost je především věnována způsobům, dílčím metodám a nástrojům, které jsou využívány v této oblasti u jednotlivých metod. Významná pozornost je zaměřena na budování značky zaměstnavatele a zároveň personálnímu marketingu. Personální marketing je důležitý prvek pro budování značky zaměstnavatele a je klíčový v rámci procesu získávání pracovníků. Budování značky zaměstnavatele je podstatnou aktivitou pro vytváření dobrého obrazu a povědomí potenciálnímu uchazeči. Součástí diplomové práce je popis výzkumného šetření, jehož cílem byla identifikace nejvíce využívaných nástrojů při získávání pracovníků v organizaci. V rámci výzkumného šetření jsou na základě teoretických východisek a dotazníkového šetření zodpovězeny tři výzkumné otázky. V závěru diplomové práce jsou výsledky výzkumného šetření zanalyzovány a zhodnoceny. Práce nabízí průzkum aktuálních trendů v získávání pracovníků a seznam užívaných metod a nástrojů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální činnosti, získávání pracovníků, značka zaměstnavatele, personální marketing, sociální sítě, mobilní aplikace, personální agentury

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the topic of current trends in the process of recruiting employees in the organization. Recruiting employees is an important process for HR professionals and for the entire organization. Recruitment is classified as a personnel activity. First the diploma thesis characterizes personnel activities, especially the process of recruiting staff and the individual steps of the activity. Then the latest trends in the process of recruiting are presented, as the trend in the development of information technology is reflected in recruitment. The current era of digitization and development of information technology brings new conveniences and tools that can be used not only in the actual recruitment, but also in the next steps of recruitment. Attention is also paid mainly to the methods, partial methods and tools that are used in this area for individual methods. Significant attention is focused on building the employer's brand and at the same time personnel marketing. Personnel marketing is an important element for building an employer's brand and is key in the process of recruiting employees. Building an employer's brand is an essential activity for creating a good image and awareness of a potential candidate. Part of the thesis is a description of a research survey, which aimed to identify the most commonly used tools in recruiting employees in the organization. Within the research survey, three research questions are answered on the basis of theoretical background and a questionnaire survey. At the end of the diploma thesis, the results of the research survey are analyzed and evaluated. The work offers a survey of current trends in recruitment and a list of methods and tools used.

## **KEYWORDS**

HR activities, recruitment, employer branding, HR marketing, social networks, mobile applications, recruitment agencies

**Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta**  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

**Zadání závěrečné práce – diplomové**

Jméno a příjmení: Daniela Tesařová  
Číslo osoby (UKČO): 46633695  
Akademický rok zadání práce: 2019/2020  
Studijní program/Oblast vzdělání: Andragogika a management vzdělávání/Neučitelská pedagogika

**Téma práce (ČJ):** Současné trendy v procesu získávání pracovníků v organizaci.

**Téma práce (AJ):** Current trends in the process of recruiting employees in an organization.

Klíčová slova (ČJ): získávání pracovníků, personální marketing, sociální sítě, mobilní aplikace, personální agentury

Klíčová slova (AJ): recruitment, HR marketing, social networks, mobile applications, recruitment agencies

Jazyk práce: český

**Abstrakt (ČJ):** Diplomová práce se bude zabývat současnými trendy v procesu získávání pracovníků. Budou charakterizovány a analyzovány personální činnosti, zejména proces získávání pracovníků, jednotlivé nástroje a nové trendy v této oblasti, především internet, sociální sítě, mobilní aplikace a personální marketing jako důležitý prvek budování značky zaměstnavatele, která je v rámci procesu získávání pracovníků klíčová. Cílem empirického šetření bude identifikace nejvíce využívaných nástrojů v procesu získávání pracovníků a personálním marketingu.

**Abstract (AJ):** The diploma thesis will deal with current trends in the process of recruiting staff. Personnel activities will be characterized and analyzed, especially the recruitment process, individual tools and new trends in this area, especially the Internet, social networks, mobile applications and personnel marketing as an important element of building the employer's brand, which is key in the recruitment process. The aim of the empirical survey will be to identify the most used tools in the process of recruiting and personnel marketing.

### **1. Cíl práce:**

Cílem práce je zhodnocení nejvíce využívaných nástrojů v procesu získávání pracovníků v organizaci a doporučení pro personální marketing organizace.

### **2. Charakteristika metod:**

Teoreticko-empirická, analýza odborné literatury, kvantitativní šetření pomocí standardizovaného dotazníku

### **3. Struktura práce:**

1. Úvod
2. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele
3. Personální činnosti a proces získávání pracovníků
4. Výsledky šetření – identifikace nejvíce využívaných nástrojů v procesu získávání pracovníků a personálním marketingu.
5. Diskuze
6. Závěr a doporučení

### **Seznam odborné literatury:**

ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOČIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1168-3.

ŠIKÝŘ, M. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

**Vedoucí práce:** doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Plánovaný termín odevzdání práce: dle harmonogramu příslušného akademického roku

### **Zásady pro vypracování:**

Diplomová práce bude zpracována v souladu s aktuálně platným zněním Opatření děkana č. 37/2017 „O podrobnostech pro závěrečné práce“.

## Obsah

Úvod .....	8
1 Získávání pracovníků v organizaci .....	10
1.1 Personální činnosti .....	10
1.2 Proces získávání pracovníků .....	12
1.3 Trendy v procesu získávání pracovníků .....	19
2 Metody a nástroje získávání pracovníků .....	25
2.1 Online metody a nástroje .....	27
2.2 Offline metody a nástroje .....	36
3 Budování značky zaměstnavatele a personální marketing .....	41
4 Výzkumné šetření: Současné trendy v procesu získávání pracovníků v organizaci ...	47
4.1 Charakteristika výzkumného souboru .....	48
4.2 Výzkumné šetření a interpretace dat .....	52
Diskuze .....	73
Závěr .....	75
Seznam použitých informačních zdrojů .....	77
Seznam příloh .....	83



## Úvod

V rámci procesu získávání pracovníků je zásadní zaujmout a přilákat dostatečný počet uchazečů. Z toho důvodu je během náboru podstatné využít relevantní metody a přínosné nástroje. V současné době existuje mnoho vyzkoušených a spolehlivých nástrojů, avšak mimo jiné i velké množství novodobých, které se slučují s dobou digitalizace a technologických pokroků. Téma diplomové práce bylo vybráno z důvodu seskupení a vymezení využitelnosti všech dostupných metod a nástrojů pro získávání pracovníků v organizaci. Důvodem bylo i utvoření seznamu prostředků, které lze v rámci procesu využít a tím napomoci juniorním náborářům či inspirovat ty seniorní.

Cílem práce je identifikace nejvíce využívaných nástrojů v procesu získávání pracovníků v organizaci. Diplomová práce se bude zabývat současnými trendy v procesu získávání pracovníků. Nejprve budou přiblíženy hlavní pojmy – definice a charakteristika personálních činností, zejména procesu získávání pracovníků a jednotlivých fází. Pozornost je také především věnována personálnímu marketingu, jako důležitému prvku budování značky zaměstnavatele, který je v rámci procesu získávání pracovníků klíčový. Význačná pozornost je věnována konkrétním metodám a jednotlivým nástrojům získávání pracovníků a také novým trendům v této oblasti, především na internetu, sociálních sítích, mobilních aplikacích aj. Součástí diplomové práce bude empirické šetření, jehož cílem bude identifikace nejvíce využívaných nástrojů v procesu získávání pracovníků a personálním marketingu.

V rámci empirického šetření bude proveden kvantitativní výzkum pomocí standardizovaného dotazníku. Dotazník bude distribuován pomocí internetové platformy Survio. Na základě tématu bude zvolen výběrový vzorek respondentů, kteří pracují na pozicích v personálním oddělení a jejich odpovědností je nábor pracovníků. Odpovědi respondentů budou klíčovým zdrojem pro zpracování výzkumných otázek. Pro zpracování empirického šetření této diplomové práce byly stanovené následující výzkumné otázky:

VO1: Jaké metody převažují při získávání pracovníků v organizaci?

VO2: Jaké jsou nejvíce využívané nástroje k získávání pracovníků v organizaci?

VO3: V jaké míře se organizace věnuje budování značky zaměstnavatele?

# 1 Získávání pracovníků v organizaci

## 1.1 Personální činnosti

Fungování personálního oddělení závisí na jednotlivých personálních aktivitách, které zajišťují plynulý chod a fungování v souladu se strategií a vizí organizace. Aktivity vedou ke společné harmonii mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem organizace. V rámci jednotlivých aktivit neboli personálních činností lze dojít k úspěšnému personálnímu řízení uvnitř organizace.

Kocianová definuje personální činnosti jako aktivity, které jsou zajišťovány pracovníky personálního oddělení a vedoucími pracovníky. (Kocianová, 2012, s. 11) Personální činnosti jmenuje a definuje Koubek:

- vytváření a analýza pracovních míst – tvorba pracovních úkolů, které obnáší jisté kompetence a odpovědnosti pracovníka, které jsou spojovány s pracovní pozicí. Dále také se zjišťováním povahy práce, úkolů i podmínek na dílčích pracovních místech, z čehož vychází popis a specifikace pracovního místa,
- personální plánování – tj. určení reálného množství potřeby pracovníků a jejich rozvoj,
- získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnosti, které vedou k obsazení volných pracovních míst,
- hodnocení pracovníků – zjištění efektivity pracovníků a jejich hodnocení výkonu,
- rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru – rozmísťování pracovníků na pracovní místa, vertikální i horizontální změny v rámci pozic, propouštění atd.,
- odměňování – poskytování zaměstnaneckých výhod a posilování motivace pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků – identifikace potřeb vzdělávání, plánování individuálních plánů pro rozvoj a následné zhodnocení,
- pracovní vztahy – nastavení jasných pravidel a fungování vztahů mezi vedením firmy, klienty, pracovníky, odbory ad.,

- péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, stanovení pracovní doby a rozvrhu, otázky sociálních služeb pro pracovníky a rodinné příslušníky,
- personální informační systém – úschova všech osobních informací týkajících se pracovníků. (Koubek, 2011, s. 33)

*„Personální činnosti slouží naplňování úkolu personalistiky. Umožňují škole zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. Podstatou úspěšného řízení školy je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností.“* (Šikýř, Borovec, Trojanová 2016, s. 18)

Kvalitní fungování personálního oddělení se odráží v definování a objasnění veškerých bodů týkajících se výše zmíněných aktivit. Efektivní nastavení těchto činností slouží k personálnímu zajištění provozu, ale také k růstu a ekonomickému rozvoji a lepším finančním výsledkům organizace. Zaměstnanci personálního oddělení v malých a středních firmách zastřešují převážně všechny personální činnosti zároveň, kdežto zaměstnanci personálního oddělení ve větších organizacích vykonávají pouze jednotlivé činnosti. Pozice jsou například rozdělené: náborový specialista, manažer pro trénink a rozvoj, specialista pro personální marketing, specialista pro odměny a benefity či pracovně právní poradenství atd. Každý z pracovníků má na starost jednu oblast personalistiky, které se věnuje do hloubky. I přes separaci jednotlivých personálních činností spolu pozice a jejich náplň práce bude vždy souviset.

Koubek uvádí, že uskutečňování personálních činností je nutné v každé fungující organizaci, to znamená jak ve velkých, středních, tak i těch malých, přičemž se vyskytuje rozdílnost v rozsahu a pravidelnosti. (Koubek, 2011, s. 41) Pozornost personální práci přinese *„přinejmenším efektivnější využívání lidské pracovní síly, zlepšování jejího pracovního výkonu, žádoucí formování jejího odborného profilu, větší spokojenost pracovníků a tím i méně konfliktů, menší fluktuaci, dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tedy větší pracovní atraktivitu odrážející se ve snadnějším získávání pracovníků a jejich stabilizaci, větší loajalitu pracovníků a mnohé další. To všechno se pochopitelně odrazí na hospodářských výsledcích a tempu rozvoje firmy.“* (Koubek, 2011, s. 49)

Mezi personální činnosti patří získávání a následný výběr pracovníků, jejichž obsahem je zajištění kvalitních lidí vstupujících do organizace. Úlohou získávání pracovníků je zaujmout dostatečný počet kandidátů, kteří svými předpoklady a schopnostmi budou adekvátní obsazované pozici. (Kocianová, 2010, s. 80) Armstrong jmenuje kroky, které zahrnují proces získávání a výběr zaměstnanců:

- *„definování požadavků,*
- *oslovování uchazečů,*
- *vyřizování žádostí uchazečů,*
- *vedení pohovorů s uchazeči,*
- *testování uchazečů,*
- *posuzování uchazečů,*
- *získávání referencí,*
- *kontrolování žádostí uchazečů,*
- *potvrzení nabídky zaměstnání,*
- *sledování nového zaměstnance.“* (Armstrong, 2015, s. 1123)

## **1.2 Proces získávání pracovníků**

Získávání pracovníků se zaměřuje na atraktivní zaujetí potencionálních uchazečů o práci, kteří svými schopnostmi a dovednostmi odpovídají požadavkům pracovní pozice. Následuje propojení s uchazečem a zjištění odpovídajícího množství dat a informací týkajících se uchazeče a jeho profesních zkušeností za účelem odhalení způsobilosti k dané práci. Koubek definuje získávání pracovníků: *„Činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činnosti.“* (Koubek, 2007, s. 126)

Hlavním účelem získávání pracovníků je získat a vybrat schopného zaměstnance, který bude pro organizaci přínosem a svou produktivitou bude tvořit výsledky. Dle Bělohávků je zásadní dobře provedený výběr, před nímž předchází několik důležitých kroků: stanovení požadavků, získání uchazečů ze zdrojů, určení nástrojů, vlastní diagnostika a finální rozhodnutí o uchazečích. (Bělohávek, 2016, s. 82) Duchoň a Šafránková definují „získávání a výběr pracovníků je činnost, která má zajistit s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou nutné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Z toho vycházejí takové personální činnosti, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané firmě a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům. Cílem náboru je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušné organizace.“ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 236)

Armstrong hovoří o specifikacích požadavků na nového zaměstnance. Jedná se o vymezení požadovaných položek:

- znalosti (v rámci každé pracovní pozice musí mít uchazeč určité znalosti, aby pozici mohl vykonávat),
- dovednosti a schopnosti (specifické schopnosti a dovednosti, které jsou pro pracovní pozici klíčové),
- schopnosti chování (jak by se měl uchazeč na pracovní pozici v konkrétní roli chovat, chování souvisí i s firemní kulturou organizace),
- odborná příprava a výcvik (vzdělání potřebné k vykonávání dané práce),
- praxe (předchozí zkušenosti uchazeče),
- specifické požadavky (speciální požadavky spojené s konkrétními oblastmi),
- zvláštní požadavky (související se změnou místa výkonu práce, cestováním, pracovní doby a režimu). (Armstrong, 2015, s. 1127)

I Vajner jmenuje indicie k profilu vhodného uchazeče. Jedním z prvků je odbornost vztahující se ke vzdělání, kvalifikaci, řídičskému průkazu, ale také ke speciálním vzdělávacím kurzům, například kurz první pomoci, právní problematika ad. Dále jmenuje osobní charakteristiky jako fyzické předpoklady a osobnost a dosavadní pracovní zkušenosti

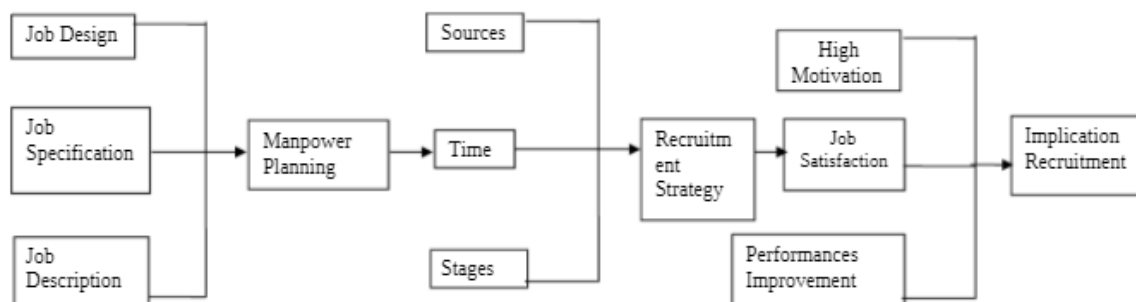
týkající se typu předchozích zaměstnání, strávené doby ve funkci, manažerské úrovni, speciálních znalostech a odbornosti. Závěrem uvádí speciální schopnosti, do kterýchž řadí jazykové znalosti, manuální dovednosti, komunikační a vyjadřovací schopnosti, analytické schopnosti, tvořivost a schopnost řešení problémů. (Vajner, 2007, s. 16)

Požadavky na zaměstnance jsou různé. Jestliže se jedná o specializované pozice, pak požadavků bude více a budou více konkrétní, pokud se jedná o seniorní pozici, pak důležitým požadavkem bude praxe uchazeče a jestliže organizace hledá velké množství nových zaměstnanců na nenáročnou a rutinní práci, pak pravděpodobně nebude nutná praxe, zvláštní požadavky či vyšší vzdělání, nýbrž schopnost učit se novým věcem a hledět se bude na osobnost jedince. Klíčová je ochota vzdělávat se, učit se něčemu novému a motivace uchazeče, neboť silně motivovaný jedinec, který se chce profesně rozvíjet, může být lepším kandidátem než uchazeč s letitou praxí, vzděláním a syndromem vyhoření. Stanovení požadavků patří mezi prvotní kroky celkového náboru, týkají se schopností a dovedností jedince. Lze předem stanovit i konkrétní požadované kompetence jako jsou: organizační dovednosti, strategické a logické myšlení, schopnost vedení týmu, schopnost týmové spolupráce, komunikační či prezentační dovednosti atd. Bělohlávek zmiňuje, že vymezení požadovaných kompetencí souvisí s organizační kulturou a hodnotami, s nároky na konkrétní pracovní pozici a se specifikem pracoviště. (Bělohlávek, 2016, s. 85)

Oblast získávání pracovníků je nedílnou součástí celkového výběrového procesu uchazeče. Na základě významnosti tohoto procesu jsou utvářeny pozice náborových specialistů, kteří zajišťují účinné jednání s potencionálními kandidáty a zodpovídají za odpovídající strukturu týmu, oddělení či organizace. Pozice náborových specialistů jsou nazývány různě. Jedná se o náborového specialistu, specialistu náboru a budování značky zaměstnavatele, HR business partnera, personálního manažera (neboli HR manager), manažera náboru či manažera získávání pracovníků aj. S aktivitou získávání jsou spojené další aktivity jako výběr a následné přijímání, ale také efektivní budování značky zaměstnavatele či personální marketing.

Proces získávání pracovníků úzce souvisí s manažerskou funkcí plánování, kdy manažer plánuje náborovou potřebu pracovníků v organizaci. V plánování je zahrnuta predikce týkající se potřebného počtu pracovníků v krátkodobém i dlouhodobém časovém rozmezí. (Šikýř, Borovec, Trojanová 2016, str. 42-43) Nutností každého personalisty zabývající se nábořem je znát personální strukturu organizace či strukturu pracovní skupiny, kterou personálně zajišťuje a zároveň odpovídá za dostatečné množství pracovníků. Personalista na základě struktur zamýšlí náborovou potřebu, ta může být ovlivněná např. ročním obdobím, mírou rozvoje společnosti, aktuálním stavem současných pracovníků, nárůstem tržeb, počtu zákazníků, počtu nově přichozích klientů a mnoha dalším. Personální plány bývají ovlivňovány a plánovány v souvislosti s předchozími lety. O náborové potřebě neboli plánování pracovní síly, která zahrnuje návrh, specifikace a popis pracovní pozice hovoří i Azmy a Abeng, kteří zmiňují významnost náborové strategie, která je podstatná pro úspěch obchodu a společnosti. Neboť správně vybraní jedinci, kteří jsou nejen talentovaní, ale i motivovaní a spokojení, stojí za úspěchem každé organizace. (Azmy, Abeng, 2019, s. 8)

Obrázek 1: Strategie náboru



Zdroj: Azmy, Abeng, 2019, s. 10

Velmi zásadním faktorem plánování náborové potřeby je čas. Je žádoucí, aby náborář začal s činností získávání pracovníků s časovým předstihem, který je nutný pro tvorbu inzerce, shromažďování dokumentů od uchazečů, výběrové řízení a následný tréninkový plán a zkušební dobu. Pokud se jedná o pozici vedoucího pracovníka, z pravidla je nastavena tři až šesti měsíční zkušební doba, kdy se samotný přijatý uchazeč, ale i organizace rozhoduje



o dalších krocích spolupráce. V souvislosti s pracovní pozicí a náplní se odvíjí doba získávání a zaučení pracovníka, tedy i doba spojená s prací personalisty.

*„Získávání pracovníků by mělo usilovat o to, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace vybírat, jednak způsobilí v danou chvíli k zastávání pracovní pozice, jednak aby měli určitý rozvojový potenciál k zajištění budoucích nároků práce v organizaci. V současnosti sledují organizace jako významné aspekty vhodnosti lidí jejich předpoklady k identifikaci s organizací, k přizpůsobení kultuře organizace, kladou důraz na schopnosti chování lidí na pracovních pozicích, které určují zvládnutí jejich pracovní role a jsou předpokladem naplnění očekávání organizace.“ (Kocianová, 2010, s. 79)*

Jednotlivé činnosti jako získávání, výběr, přijímání a následné zaškolení nového zaměstnance musí být řádně promyšlené a strukturované, neboť celkový proces je pro organizaci velmi nákladný. Jestliže je získán a později vybrán nevyhovující uchazeč, který se nejprve jeví jako vyhovující, avšak po určité době organizace zjistí, že jeho dovednosti a schopnosti neodpovídají pracovní pozici, a po řádném zaškolení či zkušební době organizaci opustí, ztráty organizace se projeví nejen z nákladového a finančního hlediska, ale i časového.

Dle Koubka závisí na okolních podmínkách, jak se budou hlásit uchazeči se zájmem o práci. Dělí je na vnitřní podmínky, které souvisí s pracovním místem a organizací a vnější podmínky. (Koubek, 2007, s. 128)

Mezi vnitřní podmínky související s pracovním místem určuje:

- povahu práce,
- postavení místa v hierarchii organizace,
- požadavky, které jsou na pracovníka kladeny (vzdělání, schopnosti, aj.),
- rozsah přidělených pravomocí a odpovědností,
- uspořádání práce a pracovní doby,
- místo, kde se práce uskutečňuje,

- další pracovní podmínky spojené s odměňováním, pracovním prostředím, zaměstnaneckými výhodami ad.

Vnitřní podmínky související s organizací:

- úspěšnost, prestiž a pověst organizace,
- odměňování rovné či lepší v porovnání s jinými organizacemi,
- péče o pracovníka v porovnání s jinými organizacemi,
- možnost vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu,
- vztahy na pracovišti,
- klima na pracovišti,
- poloha a prostředí organizace.

Mezi vnější podmínky řadí:

- ekonomické podmínky,
- demografické podmínky,
- společenské neboli sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- sídelní podmínky,
- politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2007, s. 128-129)

V rámci výše uvedených podmínek je zřejmé, že v každé organizaci se podmínky budou lišit. Firmy, převážně střední a větší velikosti, budou chtít zaujmout širokou škálou benefitů a výhod či velkým spektrem vzdělávacích aktivit. Lze jmenovat i prostředí organizace, kde velkým trendem bývají odpočívací místnosti, sportoviště, čajovny, herní místnosti a další místa pro relaxaci a odpočinek. Firmy menšího charakteru mohou konkurovat rodinnějším a komornějším prostředím a přátelskou atmosférou na pracovišti.

Proces získávání pracovníků je soubor několika mnoho činností, které Koubek jmenuje: identifikace potřeby získávání pracovníků, popis a specifikace obsazeného pracovního místa, zvážení alternativ, výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa,

na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků, dále identifikace potencionálních zdrojů uchazečů, volba metod získávání pracovníků, volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů. Do procesu získávání také patří formulace nabídky zaměstnání, uveřejnění nabídky zaměstnání, shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi, předvýběr na základě předložených dokumentů a následné sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám. (Koubek, 2007, s. 131-155)

Jak již bylo výše zmíněno, je klíčové určení specifík obsazovaného místa, na základě nichž, lze definovat cílovou skupinu a následně zvolit správnou metodu a nástroje pro získávání uchazečů. Jestliže lze pozorovat neuspokojivý počet přihlášených jedinců se špatným profilem, mohlo dojít k nesprávné volbě metody získávání, a proto je nutné přistoupit ke změně. Koubek sděluje, že mezi důležitou volbu patří také správné zvolení požadovaných dokumentů od uchazečů. (Koubek, 2011, s. 271) Mohou jimi být profesní životopis, motivační dopis, odkaz na LinkedIn profil, video dotazník či jednoduchý odpovědní formulář. Zde je nutné si uvědomit, že volba dokumentů požadovaných od uchazečů úzce souvisí s definováním cílové skupiny. Pokud se jedná o skupinu studentů, kteří nemají žádnou profesní praxi, pak bude dostačující jednoduchý odpovědní formulář, který zodpoví několik zásadních informací. Pro oslovení uchazečů na specifické pozice lze volit video dotazník, kde se pozná nejenom kreativní nadání jedince, ale i jeho charakter. Vyskytuje se mnoho možností, jak efektivně sestavit kroky procesu získávání pracovníků, avšak záleží na schopnostech a dovednostech náboráře a také firemní kultuře.

Existuje několik možných forem pro oslovení potencionálních kandidátů, přičemž úspěšnost závisí na správné volbě metody. Aby specialista nábory vybral příslušný způsob, je nucen zanalyzovat specifika volného pracovního místa a následně určit, kterou cílovou skupinu osob bude oslovovat. Je mnoho způsobů, jak zaujmout a oslovit uchazeče na trhu práce. Avšak jednotlivé způsoby skrývají individuální specifika týkající se cílové skupiny, profesního zaměření ad. Cílové skupiny jsou různé, např. absolventi, matky či otcové na rodičovské dovolené, studenti nebo jedinci se zájmem o specifické obory atd. Definování cílové skupiny vede k úspěšnému náboru, neboť se jedná o jednu ze zásadních činností před

zahájením procesu získávání pracovníků, protože na základě zjištění je tvořen obsah a sdělení, prezentovány určité aspekty a fungování organizace (jako mzda, benefity, kariérní růst).

### **1.3 Trendy v procesu získávání pracovníků**

Rostoucí konkurenční prostředí nutí organizace k aktivitě a sledování směru trhu práce a populace. Organizace musí nejen aktivně oslovovat potencionální uchazeče, ale musí si udržet ty stávající. Celkově lze vidět změnu strategie náboru, kde se vyvíjí nové formy, způsoby a možnosti, jak přilákat talenty a nové uchazeče. Internet a technologie poskytly nové funkce, které celý proces zefektivňují. V organizacích roste trend využití nových technologií v procesu náboru. (Chungyalpa, Karishma, 2016, s. 5)

Zaměstnavatelé si uvědomují důležitost zlepšování holistického přístupu a zkušenosti zaměstnance a snaží se získat nové uchazeče, kteří jsou v souladu se základními hodnotami společnosti. Mezi náborové trendy patří:

- Zaměřit se na kulturu organizace (Rozsáhlé studie v průběhu několika let prokázaly, že silná firemní kultura je spojena s lepším výkonem, inovacemi, přitažlivostí talentů, obchodními výsledky, spokojeností zákazníků ad.).
- Umělá inteligence (Umělá inteligence je již využívána v cenově dostupných a snadno použitelných HR aplikacích, které jsou schopny efektivně plnit více požadavků najednou. Počínaje využitím chatbotů pro nábor po software zajišťující předvýběr kandidátů až po analýzu dovedností. Příchod umělé inteligence promění tradiční proces náboru na více zajímavý, poněvadž rostoucí trend zajišťuje větší atraktivitu a konkurenceschopnost na trhu, například díky optimalizaci pro hlasové vyhledávání. Společnost McDonald's začala využívat popularitu slavné amazonské Alexy tím, že umožnila uchazečům používat hlasovou žádost o zaměstnání pouhým vyslovením slova „Alexo, pomoz mi najít práci u McDonald's“.).
- Hledat práci prostřednictvím mobilního zařízení (Jedním z nejčastějších způsobů, jak se uchazeči dostanou na firemní pracovní portály, bude prostřednictvím mobilního

zařízení. Přilákání kandidátů skrze nástroje, jako je Facebook, Twitter, Instagram atd. se stává nedílnou součástí současného náboru.).

- Podpora diverzity a inkluze (Eliminovat zaujetí v náborovém procesu, odstranění překážek bránících k žádosti o zaměstnání. Studie, kterou představila společnost McKinsey & Company zjistila, že společnosti s genderovou a rasovou rozmanitostí, mají o 35 % vyšší pravděpodobnost vyšší finanční návratnosti. Studie Glassdoor's Diversity & Inclusion Study 2019 uvádí, že 65 % respondentů sdělilo, že při posuzování pracovních nabídek je pro ně podstatná rozmanitá pracovní síla.). (Medhi, 2020) Tento trend lze spatřit i v průběhu personálního marketingu, kdy organizace zařazují cizince mezi tváře značky, například při tvorbě kariérních stránek, náborových kampaní či produkci nových náborových materiálů.
- Nábor 21. století (Organizace potřebují vůdčí osobnost v oblasti získávání, kteří jsou hluboce zapojeni do náborového, ale i obchodního procesu a jsou zdatní v měkkých dovednostech. Měli by být schopni spojit lidskou stránku procesu s tou technickou. Aktualizovat své schopnosti tedy musí nejen samotní uchazeči, ale i náborový manažer. Nábor 21. století nutí náboráře k neustálému hledání nových trendů v získávání pracovníků a zlepšování procesů.). (Medhi, 2020)

Organizace musí jít s aktuálními trendy a dobou nejenom kvůli měnícím se technologiím, ale i kvůli odlišným generacím, které jsou na trhu práce. Důležitou úlohou pro zaměstnavatele je oslovit nejen generaci X a Y, ale i generaci Z neboli generaci, která je vymezována využíváním komunikačních a mediálních technologií a neustálým přístupem k internetu. Dle výzkumu společnosti LMC je podíl generací na pracovním trhu v roce 2020 následující: 19,2 % tvoří skupina baby boomers pohybující se ve věku přibližně od 55 let a výše, kteří touží po stabilitě a úctě. Tito zaměstnanci jsou velmi loajální a na svých pozicích setrvávají poměrně dlouhou dobu. Generace X je tvořena 42,2 % jedinci ve věku 40–54 let, jejichž motivací je zajímavá náplň práce, finanční ohodnocení, zvyk a přístup nadřízeného. Generace Y tvoří 33,3 % pracovního trhu a nachází se ve věku 25–39 let. Jejich největším motivátorem je úspěch a nezávislost. Vysoký stupeň formálního vzdělání neberou jako nutný předpoklad pro výkon kvalifikovaného zaměstnání, nýbrž získané praktické dovednosti, které přijímají jako základ úspěchu. Generaci Y stimulují zajímavé projekty, které můžou

ovlivňovat, zajímavá náplň práce, zvyk a komfort, pracovní podmínky, profesní růst a rozvoj, vztahy s kolegy a prestiž organizace. Poslední skupinou na pracovním trhu je generace Z ve věku 15–24 let, která je zastoupena v 5,3 %. Ti jsou motivováni novými zážitky, novými věcmi a zkušenostmi. LMC zmiňuje průzkum od McKinsey & Company, který uvádí, že 7 z 10 mladých vyžaduje po firmách zodpovědnost v sociální a environmentální sféře. (LMC, 2020, s. 3-13)

*„Z výzkumu LMC JobsIndex (září 2019) vyplývá, že 58 % mladých mezi 18 a 24 lety má pocit, že dostávají nižší mzdu, než by odpovídalo jejich pozici. Celých 40 % z nich si přitom myslí, že jejich práce se stala rutinou a je stereotypní. Z aktuálního průzkumu mezi absolventy vyplývá, že důležitější, než peníze je pro ně smysluplnost práce, kariéerní posun a učení se něčemu novému a zajímavému.“ (LMC, 2020, s. 13)* Rozmanitost nejenom cílových skupin, ale nových procesů, přístupů pobízí náboráře k neustálému vzdělávání se, získávání dalších schopností a dovedností a čerpání nových poznatků. Trendy v procesu získávání pracovníků se mění a organizace se předhánějí, kdo pro uchazeče bude atraktivnějším zaměstnavatelem, protože pozice náboráře je podstatnou rolí pro budování značky zaměstnavatele.

Kmošek v rámci aktuálních trendů v náboru zaměstnanců zmiňuje vysokou fluktuaci, která je pro rozvoj HR principiálním problémem. Propracovaný nábor příhodných uchazečů je východiskem pro nízkou fluktuaci, neboť měkké dovednosti a kulturní kompetence jsou podstatným faktorem při získávání pracovníků a snižování fluktuace. Dalším z trendů získávání pracovníků je rychlost náboru. Vlivem moderních technologií se náborový proces časově zkracuje, proto cílem organizací je zkrácení této doby, přičemž hlavním důvodem je tlak konkurenčních organizací, které mohou být v tomto směru rychlejší, a proto úspěšnější. (Kmošek, 2018)

Je nutné podotknout, že zkušenost s uchazeči, kteří se hlásí o nabídku práce je taková, že hledají nové zaměstnání na poslední chvíli, proto upřednostňují firmy, u kterých můžou nastoupit ihned. Jedním z důvodů může být finanční potřeba a pocit jistoty získání pracovního místa. Pokud má uchazeč tři pracovní nabídky, kdy jedna z organizací prozatím

nekontaktovala uchazeče, u druhé organizace jedinec čeká 14 dní na druhé kolo výběrového řízení a poslední organizace dotyčným zaslala pracovní nabídku k podpisu, pak je zřejmé, že uchazeč zvolí poslední variantu a jistotu zaměstnání. Dle Kmoška se trendy ubírají směrem užívání nových metod a nástrojů jako využití sociálních sítí, ATS řešení (Applicant Tracking System), video pohovorů, pracovních portálů a dovednostních testů. (Kmošek, 2018) Právě tyto nástroje šetří čas nejen náborářům, ale i uchazečům.

Lidský kapitál, je zdrojem úspěchu organizace, a proto by se náboráři měli zaměřit na identifikaci náborové potřeby v souladu s obchodní strategií a potencionálním růstem. Mezi další jmenované trendy náleží již zmiňovaný systém ATS a jiné zautomatizované náborové nástroje. Nábor pomocí sociálních sítí, řízení vztahů s kandidáty neboli Candidate Relationship Management, kdy je personalista odpovědný za včasnou a řízenou komunikaci s uchazečem, což vede k utváření pozitivního jména zaměstnavatele a souvisí s dalším trendem týkající se uchazečovy zkušenosti s náborem, protože dobrá zkušenost povede k získání uchazeče a následnému doporučení zaměstnavatele jeho blízkým. (Zojceska, 2018) Doba technologií a online nástrojů napovídá o trendu budoucnosti v podobě elektronického náboru s využitím prvků gamifikace. Postup přinese společnosti mnoho výhod jako zkrácení času náboru či větší zapojení a interakci ze strany uchazeče. (Kirovska, Josimovski, Kiselicki, 2020) Pomocí ATS řešení, lze shromáždit kandidáty z pracovních portálů či sociálních sítí do jednoho systému. Společnost LMC integrovalo systém Teamio, který je využíván mnoha společnostmi. Že se jedná o trend, ukazuje množství jiných firem, co vyvíjí a nabízí systémy s ATS řešením a také fakt, že mezinárodní společnosti si vyvíjí své vlastní ATS systémy. Přidanou hodnotou systému je shromažďování uchazečů na jednom místě a také budování databáze uchazečů s jejich životopisy a kontakty, ale také časovou nenáročnost, protože tyto systémy umožňují zasílání automatických odpovědí týkající se potvrzení obdržení dokumentů od uchazeče, zaslání termínu osobního pohovoru či zpětnou vazbu po pohovoru. Automatické notifikace v systému ATS umožňují urychlení a simplifikaci náborového procesu, což navazuje na aktuální trendy v náboru.

Dalším užívaným náborovým systémem s ATS je Recruitis. Systém nabízí nejenom náborový software, ale také mobilní aplikaci. Systém nabízí několik funkcí, jedná se

například o jednoduchou aplikaci plánování pohovorů do kalendáře nebo program pro doporučení zaměstnanců, což patří mezi nejúspěšnější formu nábory skrze vlastní pracovníky. Dále online testování pomocí vytvořených otázek k otestování uchazeče, lze využít jako předvýběr všech přihlášených uchazečů a velkou výhodou systému Recruitis je analýza a reportování, kdy náborář může sledovat výkonnost jednotlivých inzerátů, počet přihlášených zájemců o práci a jiné statistiky. Systém je možné propojit se sociálními sítěmi jako je Facebook, LinkedIn či Twitter nebo i s interními systémy, které organizace využívá. Systém zahrnuje nové přístupy a trendy v nábory, jelikož úspěchem náborových systémů je obsah nejvíce využívaných nástroj a trendů v personalistice. (Recruitis, 2018)

Halbrštát uvádí, že *„uchazeči o práci již neposuzují průběh náborového procesu podle toho, jak se to dělalo tradičně, ale spíše podle uživatelské a zákaznické zkušenosti při nákupu na e-shopech. Požadují individuální přístup, jednoduchý a rychlý proces. Polovina všech globálních kandidátů očekává, že proces hledání nové práce bude stejně jednoduchý jako nakupování produktů a služeb online.“* (Halbrštát, 2018)

Na základě rozvoje moderních technologií je růst využití sociálních sítí pro získávání pracovníků opravdu markantní. Nejenže lze využít sociální sítě pro sdílení pracovních nabídek, ale i pro personální marketing, kdy organizace formou sponzorovaného příspěvku představují společnost a značku zaměstnavatele a tím působí na široké okolí. Trendem mladší generace je vybírat si zaměstnavatele na základě referencí, prestiže a značky jako takové, a proto jejich první kroky při hledání nového zaměstnavatele vedou na jejich kariérní stránky, sociální sítě, tedy převážně Instagram, ale také na platformy jako je Atmoskop, Cocuma či Welcome to the Jungle. Atmoskop patří mezi novější platformu společnosti LMC, která slouží pro sběr recenzí a referencí od současných či bývalých zaměstnanců dané společnosti. V současnosti je pro mnohé důležitá recenze nejen na hotely, pohostinství, řidiče, ale i zaměstnavatele. Zaměstnanci zde mohou hodnotit jednotlivé aspekty jako je mzda, skloubení pracovního a osobního života, vzájemné porozumění, kolegové apod. Příchozí uživatelé se zájmem o novou práci si zde mohou vybírat společnost dle jejich preferencí týkající se možnosti kariérního růstu, stability a zázemí, prostředí, flexibilní pracovní doby a mnohé další. Dalšími oblíbenými platformami prezentující firemní prostředí



je Cocuma nebo Welcome to the Jungle. Portály nabízí reálné fotografie z prostředí společnosti, videa, články zaměstnanců, ale také nabídky práce.

Je nutné zmínit trend osobnostních testů, které jsou využívány jako nástroj k výběru vhodného uchazeče, ale zároveň posilují atraktivitu k zaslání přihlášky o zaměstnání, protože uchazeč získá relevantní zpětnou vazbu s konkrétními detaily o jeho osobnosti. Proto je možné se domnívat, že použití tohoto nástroje přispívá k větší odezvě na pracovní nabídku a zároveň k budování značky zaměstnavatele. Využití a vyhodnocení osobnostních testů lze sledovat za přidaný benefit ze strany zaměstnavatele. Zároveň testy fungují jako nástroj selekce uchazečů, kteří reagovali na pracovní nabídku, ale jejich zájem o práci není tak enormní. Takoví uchazeči neztrácejí více času s náborovým procesem a testy jednoduše nevyplní, tím se náborářům filtrují reální zájemci o práci. Společnost Performia je držitelem osobnostních testů a dalších testů, na základě nichž, lze vyhodnotit produktivitu a motivaci uchazeče. Lze zjistit také informace o uchazeči, jestli je motivován pouze materiálními prostředky a výhodami či má o práci skutečný zájem. Osobnostní test napoví, jakými vlastnostmi jedinec vyčnívá a kam se uchylují. Jde o vlastnosti týkající se například aktivity, stability, pozitivnosti, klidu, jistoty, zodpovědnosti, empatie, tahu na bránu, komunikace a správného odhadu. Je zřejmé, že testy je nutné vyhodnocovat v souladu s potřebnými kompetencemi pro danou pozici a popisem pracovního místa, neboť každá profese je specifická a vyžaduje jiné chování a jednání jedinců. Osobnostní test dokáže vyhodnotit možné vyskytující se syndromy u uchazečů, což personalistovi naznačí, jaký je předpoklad chování uchazeče v různých situacích. Například jaké postavení jedinec zaujme, pokud nastane problém, který se musí vyřešit. Testy pomáhají odhalit vnitřní problémy, které uchazeč nevnímá či přehlíží, a právě proškolený náborář může v těchto záležitostech uchazeči pomoci. Další možnost užití testů je v rámci rozvoje a interního povyšování či personálního auditu, kdy testy pomohou odhalit kvalitu stávajících zaměstnanců.

## 2 Metody a nástroje získávání pracovníků

V současnosti se nabízí mnoho možností, kde získat nové pracovníky do organizace. Zásadním krokem úspěšného náboru je stanovení relevantních zdrojů k získávání pracovníků. Dle Koubka lze využít výběr mezi vnitřními a vnějšími zdroji získávání pracovníků. Vnitřní zdroje jsou zaměstnanci firmy, kteří jsou povyšováni, přemístřováni či uvolňováni z důvodu nadbytečnosti. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je značnou výhodou pro organizaci kvůli návratnosti investic, které organizace do pracovníka vložila v minulosti. Nejen že, je pracovník seznámen s pravidly, standardy a firemní kulturou, ale zároveň lze hovořit o efektivním způsobu zvyšování motivace pracovníků ve firmě. (Koubek, 2007, s. 129-131) Armstrong doporučuje využít vnitřní zdroje uchazečů, jelikož bývalí či stávající zaměstnanci znají firemní kulturu, a to je pro organizaci výhodné. (Armstrong, 2015, s. 1138)

Pokud není dostatek vnitřních zdrojů, pak je možné hledat nové zaměstnance mimo organizaci. Potencionální vnější zdroje lze upoutat rozmanitými metodami jako je inzerování, využití sociálních sítí, spolupráce s personálními agentury, školami a jiné. Mezi vnější zdroje patří všichni ostatní jedinci, kteří působí mimo organizaci. Jedná se o absolventy středních a vysokých škol, jedince, kteří jsou volní na trhu práce či jsou zapsáni na úřadu práce nebo pracovníci, kteří jsou nespokojeni se současným zaměstnavatelem a hledají si nové uplatnění. Zaměstnavatel také může využít základní formu pracovněprávního vztahu, tj. dohoda o provedení práce či dohoda o provedení činnosti, a oslovit mezi vnějšími zdroji studenty, rodiče na mateřské a rodičovské dovolené, seniory a cizince. (Koubek, 2007, s. 129-131) Důležitým úkolem ve fázi získávání je určení několika faktorů, které se týkají finanční stránky, časové náročnosti a specifika pracovního místa související s identifikací cílové skupiny.

Vajner popisuje výhody a nevýhody interního a externího získávání pracovníků. Mezi výhody interního náboru patří:

- Kandidáti znají organizaci.
- Organizace zná své zaměstnance a ví, co od nich očekávat.

- Menší finanční výdaje.
- Organizace hodnotí své stávající zaměstnance.
- Mobilita zaměstnanců v rámci pracovních pozic.

Nevýhody:

- Interní kandidáti nemají tolik nových a inovativních nápadů jako externí uchazeči.
- Poskytnutí finančně nákladného zaškolení a tréninku na novou pozici.
- Narušení běžné pracovní činnosti zaměstnance.
- Výběr je koncipován na základě politiky společnosti.
- Neúspěšní kandidáti musí být přeřazeni.

Mezi výhody externího náboru autor shledává:

- Nový uchazeč je zdrojem nových myšlenek a nápadů.
- Uchazeč může mít širší zkušenosti na obdobné pozici či jiné.
- Uchazeč může mít informace a znalosti konkurenčních organizací.
- Nový uchazeč může disponovat novými dovednostmi.

Nevýhody:

- Pravděpodobnost špatného výběru nového zaměstnance je vyšší.
- Časová náročnost pro zaučení a trénink.
- Proces získávání a výběru uchazeče může být velmi finančně nákladný. (Vajner, 2007, s. 17)

Po oslovení a získání dostatečného počtu uchazečů navazuje další krok týkající se výběru správné metody, která umožní kvalitní výběr správného pracovníka. Jestliže je vybrána relevantní metoda, pak lze vybrat odpovídající nástroj. Nástroje jednotlivých metod získávání pracovníků jsou shodné s nástroji personálního marketingu. Jak uvádí Vitale, nábor zaměstnanců obnáší prvky marketingu, přičemž předkládá výzkum náborového marketingu, který realizoval iCIMS Hire Expectations Institute, že 86 % náborářů souhlasí s faktem, že získávání pracovníků se stává marketingem. (Vitale, 2016)

Při výběru metody jsou rozhodující jak finanční, tak časové náklady. Mezi výběrové metody lze řadit například osobní dotazník, rozhovor, testy osobnosti, zjišťování referencí, Assessment centre. Po úspěšném absolvování výběrového řízení následuje poslední krok, a to finální rozhodnutí o přijetí. (Bělohlávek, 2016, s. 92-109)

V době neustálého rozvoje moderních technologií existuje řada možností, jak oslovit uchazeče pomocí online recruitmentu. Online recruitment a jeho nástroje jsou nejen atraktivní, ale i uživatelsky přívětivé, taktéž nabízí emailovou komunikaci s uchazeči, online pohovory, online podepisování pracovně právních dokumentů a mnoho další. Offline metody ztrácí zastoupení v činnosti získávání pracovníků, jelikož se objevují mnohem atraktivnější metody skrze online technologie. Nicméně zůstává několik efektivních offline metod, které firmy využívají. Jedná se především o spolupráci s externími agenturami v rámci agenturního zaměstnávání nebo účast na veletrhu pracovních příležitostí. Další využívanou metodou je spolupráce se školami a úřady práce a v neposlední řadě program doporučování uchazečů od samotných zaměstnanců firmy, což bývá úspěšnou a silnou metodou.

## **2.1 Online metody a nástroje**

### **E-recruitment**

Společnost, která hledá zaměstnance a formuje silnou značku zaměstnavatele má vlastní webové stránky, které obsahují zásadní informace pro potenciální uchazeče. Uchazeč se dozví potřebné informace ohledně společnosti a její historii, profesním růstu, ale také údaje o nabízených pracovních pozicích, benefitech a pořádaných akcích. Důležitou záložkou webových kariérních stránek je sekce volná pracovní místa, kde jsou vyobrazeny všechny volné pracovní pozice, v jiných případech prostor pro zaslání profesního životopisu či motivačního dopisu. Společnost LMC patří mezi odborníky na tvorbu kreativních a atraktivních kariérních stránek, protože jsou znalci trendů na trhu práce. Kariérní stránky mohou obsahovat fotografie a videa společnosti, virtuální prohlídku místa pracoviště, ale také blog, kde jsou umístěny zajímavé články o firmě a jejích zaměstnancích. V tomto směru se kreativitě meze nekladou, proto jsou využívány různé koncepty, např. využití animace

nebo gamifikace. Armstrong informuje o outsourcingových a poradenských službách, které zastřešují správu stránek, avšak i správa ze strany společnosti je možná. Autor také zmiňuje základní body využívání kariérních stránek:

- zachovávat aktuální informace na kariérních stránkách,
- zabezpečit jednoduché vyhledávání a dostupnost,
- zajistit adekvátní úroveň stránek,
- sdílet kontakt v případě problémů spojených s technikou. (Armstrong, 2015, s. 1145)

Kariérní stránky jsou bezesporu jedním z nejsilnějších nástrojů online recruitmentu. Lze soudit, že mnoho pracovních portálů ztrácí přímé odpovědi na inzeráty, jelikož se uchazeč rozhodne zjistit informace o společnosti na jejich kariérních stránkách. Tam taktéž může reagovat na volnou pracovní pozici, proto zdrojem mnoha reakcí jsou právě stránky organizace. Trendem současnosti je implementace nových verzí stránek, které mají mobilní rozlišení. Firmy, které se zabývají personálním marketingem a tvorbou kariérních stránek v současnosti vytváří dvě rozhraní, pro mobilní zařízení a desktopové zařízení (počítačové). Weekes uvádí, že uchazeči, kteří se hlásí přes mobilní rozhraní a nemají dobrou zkušenost s připojením a mobilním rozlišením dané webové stránky, ztrácí zájem a motivaci na danou pracovní nabídku odpovědět, neboť očekávají jednoduchý uživatelský přístup, který není naplněn. (Weekes, 2014, s. 38-40)

Na základě nutné tvorby stránek pro mobilní rozhraní lze vidět, že užívání mobilních chytrých telefonů v současnosti udává trendy v procesu získávání nových pracovníků. Velmi populárním trendem je vytváření tzv. kódů rychlé reakce neboli QR kódů (quick response), které jsou velmi snadné k uživatelskému používání, protože jde o podobu čárových kódů, které lze snímat mobilním zařízením. Kód obsahuje informace, které uchazeče přesměrují na konkrétní odkaz či webové stránky. QR kód lze řadit mezi nový a nenáročný trend v procesu získávání pracovníků, neboť jeho tvorba (pro náboráře) i užití (pro uchazeče) je velmi snadná. Organizace umísťují QR kód na své náborové materiály – prospekty, plakáty, ale také například na vizuály, které se vyskytují v online prostředí.

Častým nástrojem internetu jsou inzerce na pracovních portálech, kdy hlavním úkolem náboráře je vytvoření zajímavé pracovní nabídky, která by měla obsahovat vypovídající

informace o pracovním místě. Inzerát je obvykle tvořen ze tří základních částí a představení společnosti. Správně vytvořený inzerát zahrnuje úvodní část s popisem firemní kultury a vize společnosti, tzv. perex, následují oddíly týkající se popisu a náplně pracovní pozice, požadavky a kompetence, které by měl uchazeč splňovat a výhody, které zaměstnanec za danou práci získá. Mezi aktuální trendy v tvorbě inzerátu je zformování poutavého názvu, zajímavá grafická stránka inzerátu či zachycení osobního přístupu ze strany organizace. Což potvrzuje i Tegze, který hovoří o inzerátu jako o zážitku a tvorbě prvního dojmu uchazeče. Trendem inzerátu jsou jasné a výstižné body, které popisují náplň práce, avšak nikoli dlouhý podrobný text. (Tegze, 2018, s. 1207) Koubek dodává, „dobrý inzerát musí být nástrojem autoselektce, tj. musí obsahovat takové charakteristiky pracovního místa a takové požadavky na schopnosti pracovníka, aby nevhodné uchazeče odradil a vhodné povzbudil“. (Koubek, 2011, s. 86).

Důležitým úkolem personalisty je vybrat správný pracovní portál, kde bude pracovní nabídka uveřejněna. Existuje mnoho společností, které se zabývají vývojem a správou pracovních portálů, ty pak poskytují firmám uveřejnění nabídek. Každý pracovní portál je specifický a má jiné zaměření. V rámci využití pracovních portálů lze dokoupit služby nad rámec, jedná se o zvýraznění inzerátu po dobu tří dnů, o přední umístění pracovníky nabídky každý týden či tři dny apod. Lze jmenovat portál Jobs.cz, který se zaměřuje převážně na specializované a manažerské pozice, kdežto Práce.cz je naopak pro méně kvalifikované a manuální pozice. Dalším z neznámějších a nejvíce využívaných pracovních portálů jsou Fajnbrigády, které se orientují na nabídku brigád. Výhodou pracovních portálů je filtrace pracovních nabídek, přičemž uchazeč hledá inzerát dle zvolených kritérií (požadovaný plat/mzda, lokalita práce, nabízené odměny a výhody atp.). Mezi náboráři je tato metoda populární, jelikož se uchazeči hlásí sami o práci. Náborář nemusí aktivně vyhledávat naopak snadno získává profesní životopisy či odpovědní formuláře od jedinců, kteří mají zájem ve společnosti pracovat. Zároveň je nástroj pro potencionální pracovníky uživatelsky velmi snadný. Výhodou inzerce je jednoduché měření návratnosti investic, které prokazuje, kolik odpovědí daný inzerát přinesl a kolik uchazečů bylo přijato. Na základě zmíněného lze usuzovat, zdali byl inzerát dostatečně atraktivní a zdali je inzerování na daném portálu efektivní. (Tegze, 2018, s. 1217) Inzerce na pracovních portálech určuje

přesné náklady na jednoho přijatého zaměstnance, což u ostatních metod, například vývěskách, letáčích apod. není možné. Inzerce na pracovních portálech zaručuje:

- rychlou odpověď,
- efektivnější oslovení cílové skupiny,
- snížení nákladů (náklady snadno měřit skrze návratnost investic),
- dostupnost inzerátů pro všechny s připojením k internetu,
- zvýšení povědomí o organizaci,
- podporuje a simplifikuje proces doporučování. (Tegze, 2018, s. 1214)

Tabulka 1: Pracovní portály

Pracovní portály	Popis
Jobs.cz	Pracovní portál zastřešovaný společností LMC, který nabízí nabídku převážně specializovaných a manažerských pozic. Lze dokoupit nadstandardní služby (např. zvýraznění inzerátu).
Práce.cz	Lze vkládat pracovní nabídky spíše manuálního charakteru. Portál spravuje společnost LMC. Lze dokoupit nadstandardní služby (např. zvýraznění inzerátu).
Práce za rohem	Mobilní aplikace, která doporučuje volná pracovní místa na základě polohy a adresy bydliště uživatele.
Fajnbrigády	Pracovní portál, který ovládá pracovní trh s nabídkami brigád. Fajnbrigády jsou cílené převážně na studenty.
Inwork	Zaměřen na nabídku hlavních pracovních poměrů, převážně nenáročných pozic.
Jen práce	Pracovní portál, který se zaměřuje na sdílení nabídek práce i brigád a lze využít nadstandardní služby týkající se propojení inzerátů se sociální sítí Facebook.
JobDNES	Platforma, která nabízí inzerci v online i offline prostředí. Jedná se o podporu nábory skrze inzeráty, reklamní bannery na stránkách, ale také inzeráty a bannery v tiskovinách (METRO, MF Dnes ad.)
Quickjobs	Mobilní aplikace nabízející jednoduchý uživatelský přístup. Výhodou pracovní platformy je poskytnutí hodnocení a recenze uživatelů (zaměstnavatel i zaměstnanec mohou poskytnout vzájemné hodnocení).

Zdroj: Vlastní zpracování

Současným trendem v procesu nábory je využití nástroje v podobě Chatbota. Ten automatizuje procesy skrze webové stránky či mobilní aplikace jako je Whatsapp, Facebook Messenger, Skype ad. (Deloitte, 2020) Nástroj našel uplatnění ve službách a poradenství, ale také především v získávání pracovníků. Chatbot využívá chatovací okno pro zahájení rozhovoru. Velmi často jsou v chatbotu využívány fotografie a obrázky. V rámci



náborového procesu je doporučováno využití fotografie náboráře, který s uchazeči bude následně osobně komunikovat nebo fotografie tváře, která je s firmou spojována. Při připojení uchazeče na kariérní stránky organizace či jiné webové stránky, se objeví chatovací okénko, které s uchazečem sdílí informace. Jedná se o informace týkající se náplně práce, volných pracovních pozic, benefitech apod. Na základě využití tohoto nástroje je klíčové, aby byl koncipován v souladu s cílovou skupinou uchazečů a využíval rovný styl komunikace. Robot je každodenní součástí procesu ve velkých firmách jako ČEZ, IKEA, Siemens, Česká spořitelna ad.

V procesu získávání pracovníků je mnoho činností, které se opakují a nelze je upozadit, např. popsat pozici, vyličít informace o školeních či benefitech organizace. Právě tyto informace má místo náboráře vysvětlit a podrobně popsat chatbot. Náborář tak svůj ušetřený čas může využít v jiné oblasti. Velkým benefitem je, že funguje neustále, tzn. celých dvacet čtyři hodin. Dle FeedYou (společnost poskytující implementaci a realizaci chatbotů) je průměrná doba komunikace přibližně 2,5 minuty, přičemž se nejvíce uchazečů připojuje mezi 18 a 22 hodinou večerní. Přicházejícím trendem se stává využití chatbota v rámci interní komunikace, kdy si zaměstnanci skrze nástroj mohou vyřídit žádost o dovolenou či odeslat zpětnou vazbu. (Vaničková, 2020, s. 32) „*V principu existují dva typy chatbotů. Chatbot založený na pravidlech, kdy vývojáři přesně definují pravidla a logické provazby mezi jednotlivými konverzacemi, nebo chatbot založený na strojovém učení, vyžadující velké množství zdrojových dat, na kterých se chatbot sám učí na základě předem definovaných parametrů. Sofistikovanější chatbot využívající strojové učení je obvykle vyvíjen v několika etapách. Řešení je založeno na technologii NLP (Natural Language Processing – zpracování přirozeného jazyka). NLP je forma umělé inteligence, která simuluje lidskou schopnost porozumět jazyku a pomáhá počítačům „číst“ text.*“ (Lidinská, 2018)

NLP je technologický proces, který umožňuje počítačům vydedukovat význam uživatelského příspěvku ve formě textového vstupu. (Crawford, 2018) NLP model slouží k efektivnější komunikaci mezi robotem a uchazečem, kde je vytvořen seznam předvídatelných otázek uchazečů a na to navázány odpovědi. Tento široký seznam otázek a odpovědí jsou pak použité v NLP modelu, který je nasazen na chatbota. Eliminují se tím

případy, kdy uchazeče zajímá i jiná otázka k volné pozici, která není předdefinovaná v základní komunikační struktuře a chatbot tak umí odpovědět. Crawford dodává, pokud mají uživatelé tendenci klást robotovi otázky, pak je NLP model nezbytný. Představuje metodu pro konzistentnější poskytování kvalitnějších a relevantnějších odpovědí. Robot s tímto modelem pak vystupuje jako reálná osobnost, která dokáže odpovědět na téměř všechny položené otázky v jednom stylu. (Crawford, 2018) Vaníčková zmiňuje, že podle FeedYou jsou chatboti preferováni mladými lidmi, kteří chatbot upřednostňují oproti klasickým internetovým formulářům. Využití je totiž až šest ku jedné. (Vaníčková, 2018)

Je nutné podotknout, že chatbot je na začátku své existence a schopnosti robota se stále vyvíjí. Už nyní eliminuje počet fyzických pohovorů, vybírá reálné zájemce o práci či prezentuje historii společnosti a náplň práce volné pozice. Výhodou je okamžitá reakce ze strany zaměstnavatele, kdy v současnosti hraje časové hledisko velkou roli. Je otázkou, jak robot v budoucnosti může či nemůže nahradit pozici náborářů.

### **Mobilní recruitment**

Užívání mobilních chytrých zařízení a mobilní aplikace patří mezi fenomén dnešní doby. Aplikace lze stáhnout jednoduchým způsobem zcela zdarma či za poplatek. Uživatelé chytrého mobilního telefonu disponují několika aplikacemi různého charakteru. Společnost je čím dál tím více odkazována na aplikace týkající se předpovědi počasí, možností cestování, nákupů, bankovníctví ad., je proto logické, že i personální oddělení využívá této možnosti a vyvíjí aplikace pro jednotlivé personální činnosti, tedy i získávání pracovníků. V současnosti, v době digitalizace a expanze firem je důležité oslovení dostatečného množství uchazečů poutavým způsobem, proto přicházejí nové způsoby, jak uchazeče zaujmout. Jedním z nich jsou mobilní aplikace pro nábor, které lze stáhnout do mobilního telefonu. Přidanou hodnotou aplikací je jejich jednoduchost z pohledu uživatele, ale i komplexnost pro náboráře.

Jak zmiňuje Niklas velkou výhodou chytrých telefonů a využívání mobilních aplikací je jednoduché připojení k internetu kdykoli a na jakémkoli místě. (Niklas, 2011, s. 172-174) Uchazeč, hledající nové zaměstnání, chce získat veškeré informace o společnosti co nejdříve

a ihned reagovat na nabídku, která ho zaujala nikoli vyčkávat na možnost připojení z domova. Výhodou aplikací jsou okamžité nabídky na míru, kdy jedinec zadá své parametry, na základě nichž, se filtrují pracovní nabídky. Společnost LMC vynalezla a implementovala mobilní aplikaci s názvem Práce za rohem, která vyhledává pracovní nabídky dle požadované lokality práce. Aplikace zasílá veškeré nabídky lidem automaticky do mobilního telefonu, bez toho, aniž by jedinci museli vyhledávat na pracovních portálech. Podle výzkumů LMC lidé preferují nabídky práce blízko domova. (Keményová, 2016) Mezi další aplikace pro nábor lze řadit Quickjobs, který nabízí rychlý kontakt s inzerujícími společnostmi a také poskytování recenzí nejen samotného zaměstnavatele, ale i uchazeče a také aplikaci Alfréd, která nabízí tzv. „hlídací psa“, který najde a informuje o všech pracovních nabídkách podle preferované kategorie práce, lokality a jiné.

### **Sociální sítě**

Známou sociální sítí je Facebook. Je to platforma, která spojuje množství lidí pomocí jejich vytvořených profilů. Na nichž lze sdílet nejen fotografie, videa, ale také názory a zájmy. Uživatel Facebooku věnuje pozornost stránkám, které ho zaujmou. Tím se sbírá uživatelská historie, která je využitelná pro zacílení marketingové, v tomto případě personálně marketingové kampaně. Facebook pak nenápadně předkládá sponzorované příspěvky uživateli, který může reagovat. Jestliže se organizace rozhodne pro získávání pracovníků skrze Facebook, může využít vytvořené skupiny uživatelů, které uvádí jejich název, např. brigády v Praze, pro vložení své pracovní nabídky. Dále lze využít sponzorovaný příspěvek neboli reklamu, která je zacílená na požadovaný okruh uživatelů Facebooku. Zacílení je možné nastavit na základě věku, bydliště, pohlaví a zájmů. Pak se nabídka ukazuje relevantním potenciálním zájemcům.

Další uznávanou sociální sítí pro nábor je LinkedIn. Jedná se o profesní síť, kdy sami uživatelé vytváří vlastní profil i obsah, kde zdůrazňují své profesní zkušenosti a dovednosti. Mezi uživatele patří nejen personalisté, ale také vedoucí manažeři, specialisté v oborech, uchazeči o zaměstnání i celé firmy. Cílem LinkedInu je navazování a propojení kontaktů a podpora specialistů k větší produktivitě a úspěchům. Účelem platformy je i náhrada klasického profesního životopisu, což dokazují některé společnosti, které žádají uchazeče

o zaslání odkazu na profil LinkedInu, nikoli o zaslání dokumentu s jejich životopisem. Existuje i placená verze této sociální sítě, která se vřele doporučuje personalistům či obchodníkům, kteří zde rozšiřují síť obchodních a speciálních kontaktů. I zde je možné zaměření sponzorovaného příspěvku na cílenou skupinu uživatelů. Dle Heydeckera je klíčové zaměřit se na aktuálnost a atraktivitu profilu každého zaměstnance z personálního oddělení, hlavně personalisty, který svým profilem reprezentuje organizaci a její kulturu a hodnoty. Aktivita ve stylu sdílení denních příspěvků a novinek může oslovit mnoho zájemců o práci, neboť samotní zaměstnanci vytváří pozitivní obraz organizace. (Heydecker, 2014)

Mezi oblíbenou sociální síť patří Instagram. Platforma je zaměřená na vizuální obsah, která umožňuje sdílení fotografií a videí. Dle Pírka patří mezi dominantní skupinu uživatelů především mladiství ve věku v rozmezí od 18 do 24 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou jedinci ve věku od 35 do 44 let. Jestliže firma potřebuje oslovit mladší věkovou skupinu, pak je Instagram nejlepším nástrojem, kde lze zaujmout a odlišit se od konkurence, přičemž je kreativita personalisty zásadní. Prostřednictvím této sociální sítě je možné autenticky zvýraznit firemní kulturu a představit potencionální kolegy zájemcům, a tak zvýšit jejich zájem a snížit strach z neznáma. Důležitým prvkem užívání Instagramu je používání hashtagů, které sdělují, o čem daný příspěvek vypovídá. (Pírek, 2018) Instagram se jeví jako důležitý nástroj pro budování značky zaměstnavatele. Přínosnými aktivitami na Instagramu je sdílení a vyprávění příběhů stávajících zaměstnanců. Tegze uvádí, že publikování příběhů stávajících zaměstnanců je význačný a kreativní způsob, jak můžou potencionální zaměstnanci poznat organizaci a tím si vytvořit vlastní názor. (Tegze, 2018, s. 1134)

Koubek zmiňuje výhody užívání sociálních sítí při náboru: "*Výhodou je relativně nízká cena, operativnost i možnosti uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Elektronické získávání pracovníků (e-recruiting) umožňuje provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků. Zcela běžné jsou elektronické dotazníky pro uchazeče nebo elektronické formuláře strukturovaných životopisů, které následně umožňují i posuzování a předvýběr uchazečů pomocí počítačového programu, popřípadě zařazení informací o přijatých*

*pracovnících do personálního informačního systému organizace. Proces získávání se tak urychluje a zlevňuje, odpadá "papírování" a styk s uchazeči je operativnější."* (Koubek, 2007, s. 142) Heydecker uvádí, že návratnost investic spojená se snahou věnovanou do působení a vlivu na sociálních sítích, nedoručuje okamžité výsledky, nýbrž vyžaduje dlouhodobější působení. Tedy vytvoření pozitivní značky zaměstnavatele vyžaduje časovou náročnost a investici. Sociální sítě pomáhají přímému oslovení talentovaných jedinců a k získávání jejich kontaktů. Jedná se o zacílení na konkrétní jedince či konkrétní cílovou skupinu. Důležitým jevem je i udržení kontaktu s uživateli, který může vést k dalšímu spojení. (Heydecker, 2014) Turner zmiňuje generaci Z, která vyrůstá v době každodenního využívání internetu a komunikačních technologií, proto se přiklání ke komunikaci skrze sociální síť nežli k té osobní. (Turner, 2015)

Je nutné zmínit etické aspekty využívání sociálních sítí při získávání pracovníků, přičemž jedním z kroků v rámci výběrového řízení je kontrola osobních profilů uchazečů na sociálních sítích. Personalisté tak mohou zjistit odpovědi na otázky, které se v rámci osobního pohovoru nesmí zjišťovat a jsou brány za diskriminační, například stav uchazeče či počet dětí. Může také docházet k odsouzení a zamítnutí uchazeče na základě jeho příspěvků. V tomto případě zůstává otázkou, zdali kontrolu sociálních sítí brát pouze jako zdroj k dalším informacím či neuvážený a neprofesionální čin ze strany náboráře.

## **2.2 Offline metody a nástroje**

### **Tiskoviny a reklamní poutače**

Poměrně starší metodou získávání pracovníků je užití tiskovin, konkrétně letáků, plakátů či plachet, které jsou umístěny na viditelných a dobře dostupných místech. Tyto tiskoviny musí být kreativní a na první pohled zajímavé, aby upoutali pozornost kolemjdoucích osob. Letáky obsahují základní informace o obsazované pozici a místa pracoviště. Jestliže chce organizace zaujmout, pak přidává seznam nabízených benefitů či obrázky z firemních akcí. Výhodou je flexibilní užití. Tištěné letáky jsou rozdávány do schránek, připevněny na vývěsky ve školách, úřadech práce, menzách či vystaveny v podnicích, restauracích, obchodech. Tiskoviny lze propagovat i pomocí billboardů či jiných reklamních poutačů jako jsou samolepky v městské hromadné dopravě, podsvícené reklamní vitríny či plakáty

na zastávkách. Koubek dodává využití poštovních doručovatelů či jiných externích donáškových služeb, které nutí obyvatele domů zaregistrovat reklamní sdělení v podobě letáku, které najdou v poštovních schránkách. (Koubek, 2007, s. 137)

### **Poradenské a personální agentury**

Další metodou je využití externích služeb jako jsou poradenské a personální agentury, které napomáhají hledání a získávání pracovníků. Jsou to společnosti, které nabízejí své služby organizacím, které nemají prostředky a možnosti pro získávání pracovníků pomocí vlastních zdrojů. Nejčastěji tyto agentury bývají oslovovány z časových důvodů, neboť obstarávají selekci množství životopisů či aktivní hledání potencionálních uchazečů. „*Personální agentury můžeme definovat jako zprostředkovatelny práce, které většinou spolupracují s organizacemi při získávání nových zaměstnanců. Pro organizace bývá výhodné s personálními agenturami spolupracovat, protože znají podmínky konkrétního trhu práce a disponují databází zájemců o zaměstnání. Jsou schopny rychle a poměrně levně zajistit dostatečné množství vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Personálně poradenské agentury se zabývají poradenskými aktivitami, které mohou souviset s dílčími nebo komplexními aktivitami v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci.*“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 85)

Evangelu a Juříčka předkládají seznam služeb, které jsou poskytované ze strany personálních agentur:

- recruitment (získání pracovníků pro organizace),
- temporary placement (smlouvené pracovní činnosti pracovníků na určitý časový úsek),
- outplacement (pomoc při propouštění zaměstnanců),
- outsourcing (zastřešení personální práce),
- vzdělávání a profesní rozvoj,
- další služby jako je personální audit, testování zaměstnanců podle požadavků jejich pozice, provádění kontrol zaměstnanců čerpajících nemocenskou dovolenou ad. (Evangelu, Juříčka, 2013, s. 10)

Kocianová uvádí, že specializované poradenské společnosti zajišťují komplexní nábor, počínaje inzercí, selekcí, pohovory s uchazeči a jejich následný předvýběr. V předvýběru jsou jedinci, kteří nejlépe odpovídali požadavkům klienta. Ti jsou představeni organizaci, která si vybírá uchazeče pro další kola výběrového řízení. (Kocianová, 2010, s. 88)

Personální agentury jsou oslovovány za účelem hledání uchazečů na běžné a řadové pozice, kdy hlavním úkolem společnosti je kvalitní selekce velkého množství životopisů a dalších materiálů a následný předvýběr. Ten může probíhat formou telefonického pohovoru či osobního pohovoru, kdy náborář zjišťuje hlavní informace o uchazeči týkající se jeho motivace, důvodu ukončení pracovního poměru v předchozím zaměstnání, představy finančního ohodnocení, možného nástupu ad. Také agentury nabízejí získávání pracovníků na specifické pozice, kdy se využívá přímé vyhledávání potencionálních uchazečů dle požadovaných kritérií klienta. Přímé vyhledávání uchazečů neboli „headhunting“ spočívá v aktivním hledání a oslovování jedinců, kteří například působí na obdobné pozici v jiné společnosti. V současnosti jsou headhunteri nejvíce aktivní na sociálních sítích, konkrétně LinkedInu. Kocianová uvádí další případy, kdy jsou vytvářeny sítě kontaktů v odlišných oborech a tím si zaručují možnosti k oslovení konkrétních jedinců. (Kocianová, 2010, s. 88)

Výhodou využívání těchto služeb je, že personální agentury mají dobrou znalost trhu práce. Také početné zkušenosti s vyhledáváním potencionálních uchazečů, s formulováním inzerátů, které zaujmou a v neposlední řadě lepší přehled ohledně seznamu a fungování pracovních portálů. Značnou nevýhodou využití personálních agentur je finanční náročnost. Ne vždy jsou poskytovány kvalitní služby úměrné ceně. Mezi další nevýhody lze řadit nedostatečnou spolupráci mezi agenturou a organizací, kdy agentuře není poskytnuto dostatečné množství informací ohledně pracovní pozice a požadavků a také zpětná vazba k nepřijatým uchazečům. Nepříznivým faktem je, že efektivnost inzerátů bývá poněkud nižší, jelikož klient není v inzerátech jmenován a zůstává anonymní, což se vztahuje k počtu získaných odpovědí souvisejících s dobrou značkou zaměstnavatele. (Koubek, 2007, s. 140)

## **Veletřhy pracovních příležitostí**

Účast na veletrzích pracovních příležitostí je oblíbená náboráři, jelikož jde o osobní setkávání zájemců o práci a zaměstnanců organizace a přímou prezentací společnosti. Dytrt zmiňuje přidanou hodnotu pracovních veletrhů, kdy dochází k setkání obou stran, k výměně informací a získání životopisů, které lze ihned zařadit do firemní databáze. Dále jde o představení společnosti a jejích hodnot, ale také možnost nabídky stáží pro studenty či možnost spolupráce při tvorbě bakalářských a diplomových prací. (Dytrt, 2006, s. 141) Mezi známé pracovní veletrhy patří Profesia Days konaný v Praze v Letňanech a v Brně, kde se každá zúčastněná společnost snaží zaujmout a odlišit od konkurence nejen vizuální stránkou stanoviště, ale také nabízenými dárkovými předměty, pochutinami či dokonce nabídkou zážitkových momentů na místě, ze kterých lze jmenovat soutěže či zkoušku činnosti vybrané pracovní pozice. Vedle veletrhu pracovních příležitostí existují obdobné aktivity, konkrétně náborové akce, které pořádá sama organizace. (Roberts, 1997, s. 134-135) Mezi oblíbené náborové akce patří dny otevřených dveří, kdy je pro návštěvníky přichystán program či prohlídka provozu, obchodu či organizace. Potencionální uchazeč může vidět, jak vypadá pracovní činnost a nástroje v konkrétní organizaci a dle vlastní zkušenosti se může na místě přihlásit jako nový uchazeč. Dny otevřených dveří fungují nejenom pro získávání nových pracovníků, ale také pro budování značky zaměstnavatele, kdy uchazeči dostávají drobné dárky a předměty či se zúčastní programu, který organizace připravila. Je nutné podotknout, že náborové dny zvyšují atraktivitu značky i z marketingového hlediska, kdy jsou důkazem vyšší tržby, než byly plánovány dle aktuálního plánu.

## **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

*„Jde o vzájemně velmi výhodnou záležitost. Školy získávají od spolupracujících organizací přístup k praxi, vystoupení praktiků před studenty, zapojení do odborných projektů, odborné stáže, a naopak firmy mohou využívat hlubších teoretických znalostí ze strany pedagogů. Příprava studentů na budoucí praxi ve spolupráci s externí firmou je logickým vyústěním těchto aktivit. Ve Velké Británii tuto praxi organizují již mnoho let. tzv. kariérová centra na všech vysokých školách, kde si může student vyhledávat vhodné budoucí zaměstnavatele*



*a pracovníci center mu zprostředkovávají další postup. Na mnohých našich školách podobná centra již fungují také, ale zde nejde o systémový celostátní přístup.*“ (Bělohávek, 2016, s. 89) Pro některé organizace jsou absolventi škol významným zdrojem, a proto se některé společnosti zaměřují na návštěvy a prezentace ve školách, kde mají možnost představit organizaci a její účel a zároveň rozdat reklamní materiály. Je možné využít i zprostředkovatele mezi organizací a studenty, kteří mají za úkol dostat potřebné informace ke studentům. Lze jmenovat například ISIC, který nabízí brožury studentům, kde jsou prezentovány jmenované organizace, se kterými spolupracují. Nejedná se pouze o brožury, ale i emailové komunikace s newslettery, kampaně na sociálních sítích ad. Propojení studentů s organizacemi nabízí i webový portál registr praxí, který nabízí evidenci nabídek praxí pro studenty, ale také seznam škol, které se nebrání spolupráci s externími firmami.

*„Levná metoda. Škola často sama dělá jakýsi předvýběr a může doporučit vhodného studenta či absolventa.“* (Koubek, 2011, s. 281) Koubek zmiňuje i nevýhody *„studenti či absolventi škol zpravidla nemívají žádné pracovní zkušenosti, je třeba jim věnovat více pozornosti při jejich adaptaci a zácvičku na práci ve firmě. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol v průběhu celého roku.“* (Tamtéž)

### 3 Budování značky zaměstnavatele a personální marketing

Budování značky zaměstnavatele neboli employer branding a personální marketing jsou dva odlišné pojmy. Budování značky zaměstnavatele je více komplexní přístup a prvek strategického řízení firmy. Má dlouhodobější charakter pro vytváření dlouhodobých vztahů, a to se odráží na pozitivní reputaci firmy. Kdežto personální marketing je nástroj pro „prodej“ organizace jako zaměstnavatele, nýbrž také nástrojem pro získávání potencionálních zájemců o práci. (Menšík, 2019) Budování značky zaměstnavatele a personální marketing poskytuje mnoho benefitů spojených s ušetřením finančních i časových nákladů na nábor, aktivitu pracovníků a jejich iniciativní přístup, delegování úkolů, efektivnější spolupráci mezi odděleními v organizaci či nenáročné měření výkonnosti pracovníků. (Ambler, Barrow, 2016, s. 20-23)

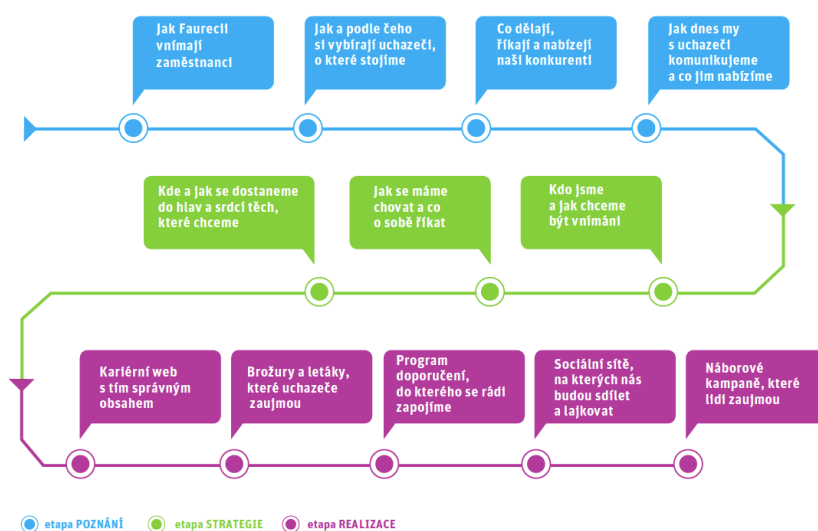
Povědomí a pověst značky zaměstnavatele činí působivý význam pro uchazeče. Ti jsou reklamou, médiem a referencemi ovlivňováni dlouhou dobu předtím, než jsou osloveni pracovní nabídkou či napřímo náborářem. Právě prestiž dané organizace působí na motivaci jedince a k rozhodnutí stát se jejím zaměstnancem. Moc silné značky zaměstnavatele se prokazuje i v jiných situacích, například při otevření nové pobočky, kanceláře, restaurace, kde oslovení a přijetí nových zaměstnanců je snadné. (Tegze, 2018 s. 1094) O moci značky zaměstnavatele hovoří i Ordioni, který zmiňuje množství a sílu vnějších vlivů jako jsou reklamní kampaně, sdělení na sociálních sítích, reference ad., které ovlivňují názor publika. Nedílnou součástí budování značky zaměstnavatele je samotný proces výběrového řízení, který utváří dojem kandidáta a podílí se na finálním rozhodnutí o volbě zaměstnavatele. (Ordioni, 2017)

Základním úkolem je dát souvislý rámec, který se zaměří na priority a klíčové hodnoty organizace, simplifikaci řízení a zároveň zvýší produktivitu, zlepší získávání a z kvalitní udržení a angažovanost pracovníků organizace. (Barrow, Mosley, 2005, s. 16) Budování značky zaměstnavatele lze nazvat jako sebezprezentaci organizace, která ukazuje její poslání a výsledek fungování organizace. I zaměstnávání ohrožených skupin na trhu práce, například

osoby na rodičovské dovolené, handicapovaní jedinci, absolventi či cizinci, dělá dobrou pověst zaměstnavateli. Dle Barrowa a Mosleyho značka zaměstnavatele obsahuje externí reputaci organizace a interní komunikaci ke stávajícím zaměstnancům, která zajišťuje povědomí o vizi a klíčových hodnotách, dále angažovanost a postoj k organizaci jako zaměstnavateli. (Barrow, Mosley, 2005, s. 149-155)

Externí reputace je bezesporu důležitá k povědomí značky organizace a získávání tak nových uchazečů, avšak mnoho organizací zapomíná věnovat pozornost i internímu budování značky zaměstnavatele, které souvisí s adaptací nového jedince a tréninkem, ale i s efektivní komunikací uvnitř firmy, plánování společných aktivit, odměňování zaměstnanců za dobře odvedenou práci či pochvalou od nadřízeného nebo s blahopřáním k narozeninám. Jmenované aspekty souvisí se strategickým řízením organizace, které napomáhají k udržení a spokojenosti stávajících zaměstnanců. Landa v tomto směru uvádí důležitost interní komunikace, kdy je zásadní vysvětlit a představit stávajícím pracovníkům plán a kroky jednotlivých projektů, konkrétně budování značky zaměstnavatele. Jak bude probíhat, jaké jsou cíle, a hlavně důvody projektu. Pokud významnost značky zaměstnavatele pochopí stávající zaměstnanci, pak je proces jednodušší. (Landa, 2005) Pro jasné vysvětlení je možné použít infografiku, kterou Landa předkládá:

Obrázek 2: Představení jednotlivých kroků projektu – budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Landa (2015)

Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobá činnost, která musí být stálá a kontinuální, nikoli nárazová, protože vybudování dobré reputace zaměstnavatele trvá několik let. Například při získávání a výběru zaměstnanců je klíčové vždy poskytnout zpětnou vazbu každému uchazeči o práci. Není podstatné, zdali je pozitivní či zamítavá, ale že ji dotyčný obdrží, jelikož očekává odpověď na zasloupanou žádost o práci. To potvrzuje i Halbrštát, který zmiňuje výsledky průzkumu ManpowerGroup Candidate Preferences 2018, který ukazuje, že mezi nejhorší chyby náborářů v České republice řadí nedostatečnou srozumitelnost popisu pozice nebo mzdy, žádnou nebo pozdní odpověď na reakci uchazeče, který má zájem o zaměstnání, negativní zkušenost z pohovoru nebo absenci zpětné vazby po pohovoru. Také uvádí, že negativní zkušenost s náborem se šíří mnohem rychleji než ta pozitivní, a tak ovlivňuje názor ostatních jedinců. Každá interakce s uchazečem může ovlivnit značku zaměstnavatele. (Halbrštát, 2018)

Značka zaměstnavatele souvisí i s náklady organizace, protože mnoho finančních prostředků je vynaloženo do získávání, zaučení a udržení zaměstnanců. Jestliže má organizace dobrou reputaci, snižuje se míra fluktuace zaměstnanců a tím je omezen nutný nábor a zároveň není nutné značně investovat do různých metod získávání pracovníků, jelikož se uchazeči do organizace hlásí sami. Je nutné si uvědomit, že silnou značku tvoří i maličkosti.

Dle Koubka *„personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“* (Koubek, 2007, s. 160) Personální marketing je marketing, který se využívá v personalistice. Jedná se o marketingové triky a taktiky, které jsou organizací využívány během komunikace s potencionálními kandidáty či pracovníky, přičemž je zdůrazňováno komunikační sdělení. V rámci personálního marketingu je vytvářen unikátní obsah, který je cíleně a atraktivně sdělován pomocí kampaně. (Menšík, 2019) Kocianová uvádí, že podstatným úkolem personálního marketingu jsou veškeré aktivity, které budují reputaci zaměstnavatele. Význačný vliv má působení organizace na trhu práce, například způsoby získávání nových

zaměstnanců, zvláště tvorba inzerce, spolupráce s externími organizacemi i způsob výběru pracovníků, konkrétně, jaký je přístup a způsob chování a jednání k jednotlivým uchazečům. (Kocianová, 2010, s. 90)

Je klíčové, aby každá organizace věnovala pozornost nejen získávání pracovníků, ale také udržení a spokojenosti těch stávajících. Uspokojení pracovníků se odráží v personální politice organizace, která je postavena na základních principech reflektující organizační kulturu firmy. Dle Kocianové je pro zaměstnance i uchazeče důležitý systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, péče o pracovníky a jejich pracovní podmínky i možnost osobního rozvoje. Také velkou roli hraje přístup nadřízeného a jeho styl vedení včetně spravedlivého odměňování. Spokojenost pracovníků se zaměstnavatelem se projevuje na jejich působení na sociálních sítích, na prezentaci organizace mezi svými přáteli a rodinnými příslušníky či na jiných akcích. (Kocianová, 2010, s. 90) Tento fakt popisuje Tegze, kdy spokojené pracovníky nazývá neoficiálními ambasadory značky, kteří zastupují a prezentují organizaci a jsou zdrojem důvěryhodnosti pro ostatní. Funkce ambasadora by měla být dobrovolná, přičemž autor doporučuje zvolit oficiálního ambasadora, který projde tréninkem zaměřeným na sebe prezentaci a prezentaci společnosti, poněvadž i jeho neuvážené kroky a některé sdílené informace mohou poškodit jméno firmy. Klíčovými kroky jsou zajištění tréninku, udržení aktivity ve smyslu podpory náboráře v přípravě materiálů pro sdílení, zviditelnit ambasadory pomocí předmětů s logem firmy, protože právě oni se pohybují mezi různými skupinami jedinců a tím můžou samovolně propagovat značku zaměstnavatele. (Tegze, 2018, s. 1158-1169)

*„Přínos ambasadoru značky z pohledu recruitmentu zahrnuje:*

- *oslovení velkého množství potencialních uchazečů prostřednictvím kontaktů zaměstnanců na sociálních sítích,*
- *posílení důvěryhodnosti nabídek pro nové kandidáty díky osobnění podávaných informací,*
- *zvyšování atraktivity zvětšováním počtu sdílených pozitivních informací,*
- *posílení důvěry mezi manažery a zaměstnanci,*
- *kultivace firemní kultury a vliv na tvorbu pracovních týmů,*

- *snížení nákladů na inzerci a platu agenturám,*
- *usnadnění průběhu přijímacích pohovorů a následné rychlejší obsazení volných pracovních míst.*“ (Tegze, 2018, s. 1169)

S aktivitou ambasadorů je spojen pojem Employee advocacy neboli advokacie zaměstnanců, který lze blíže přiblížit jako propagaci organizace a její značky současnými zaměstnanci skrze sociální sítě, emaily, diskuze a chaty. Autor specifikuje, že obhájce značky je každý pracovník organizace, který šíří informace o společnosti. (Tegze, 2018, s 1174)

Důležitou složkou personálního marketingu je tvorba náborových kampaní, které mají za úkol předat širokému okolí informace o dané organizaci a zaujmout jedince natolik, aby další kroky vedly k zaslání přihlášky o zaměstnání. Složení náborové kampaně může být různé, lze vybírat z široké škály možností jako jsou média (televize, rádio, noviny), sociální sítě (Facebook, Instagram, Youtube), internet (bannery na webových stránkách a další), billboardy, podsvícené reklamní vitríny, letáky či samolepky v dopravních prostředcích. Důležitou složkou náborové kampaně je mediální plán určující rozvržení kampaně týkající se časového hlediska, obsah sdělení, zacílení kampaně a využití metod a nástrojů.

Obsah sdělení cílí na cílovou skupinu neboli potenciální uchazeče dané organizace. Před tvorbou obsahu, který bude podporovat personální marketing, je nutné vymezit cílovou skupinu. Správné zacílení, atraktivitu a přínos kampaně je nutné sledovat. Jedním z nástrojů sledující statistiky je Google Analytics, kde je možné vyčíst informace o publiku, míře zobrazení, míře prokliku reklamy ad. a z toho lze vyhodnotit, zdali náborová kampaň funguje a má výsledky. Pomoc k definování cílové skupiny nabízí Tegze formou odpovědí na otázky níže:

- Jaký talent organizace hledá?
- Jaké typy osobností se hodí do organizace?
- Jak si tito jedinci hledají práci? (Tegze, 2018, s. 1395)

Budování značky zaměstnavatele je v současné době podstatnou součástí strategie firmy, která je klíčová pro vnímání organizace okolím. Investice do značky zaměstnavatele se promítá v mnoha bodech, v získávání pracovníků, fluktuaci či prestiži zaměstnavatele. Organizace by se k uchazečům měla stavět jako ke svým hostům a ke stávajícím zaměstnancům jako k lidem se svými potřebami nikoli jako k lidským zdrojům.

## **4 Výzkumné šetření: Současné trendy v procesu získávání pracovníků v organizaci**

Diplomová práce se zaměřuje na oblast získávání pracovníků v organizaci a jeho trendy. Cílem výzkumu byla identifikace nejvíce využívaných nástrojů pro získávání pracovníků. V teoretické části byla popsána teoretická východiska personálních činností včetně získávání pracovníků a novodobé trendy v procesu náboru včetně uvedených užívaných metod a nástrojů a jejich charakteristika. Empirická část je věnována zjišťování relevantních informací vztahujících se k jednotlivým užívaným nástrojům při získávání pracovníků ze strany zaměstnavatele. V současnosti existuje mnoho možností, jak oslovit potencionální uchazeče, a proto cílem této práce je přiblížit a identifikovat nástroje, které jsou nejvíce výkonné a využívané ze strany organizace a také aktuální trendy této problematiky. V rámci výzkumu byly formulovány následující výzkumné otázky.

VO1: Jaké metody převažují při získávání pracovníků v organizaci?

VO2: Jaké jsou nejvíce využívané nástroje k získávání pracovníků v organizaci?

VO3: V jaké míře se organizace věnuje budování značky zaměstnavatele?

### **Metodologie výzkumného šetření**

Pro identifikaci nejčastěji využívaných nástrojů při získávání pracovníků byl zvolen kvantitativní výzkum, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření. Dle Průchy *„dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů.“* (Průcha, 2014, s. 377)

Při tvorbě dotazníku bylo vycházeno z teoretických východisek a zejména výzkumných otázek, které byly k výzkumu stanoveny. Reichel uvádí, že dotazy v dotazníkovém šetření vychází z jasných výzkumných záměrů, které jsou předem definovány a zároveň zrcadlí konceptualizaci dané záležitosti. (Reichel, 2009, s. 100)



Dotazníkové šetření obsahuje úvod ve formě představení autorky a účel výzkumného šetření, také prohlášení, že se jedná o anonymní dotazník, předpokládaný čas k vyplnění, a nakonec poděkování za čas a spolupráci respondentů. Dotazník se skládá z 16 uzavřených otázek, přičemž závěrem byly pokládány sociodemografické otázky. Kompletní znění dotazníku je možné najít v příloze 1. Z důvodu zajištění co největšího počtu respondentů, byla zvolena služba Survio, prostřednictvím níž, byl vytvořen dotazník, který byl elektronicky nasdílen skrze náležitý odkaz mezi respondenty.

#### **4.1 Charakteristika výzkumného souboru**

Výběr respondentů do výzkumného souboru je zcela zásadní. „*Jde o to, aby vlastnosti námi vybraného vzorku byly, pokud možno stejné jako vlastnosti celé skupiny (lidí nebo situací), kterou zkoumáme. Požaduje se, aby vzorek vybraných jedinců (situací) byl co možná nejvíce reprezentativní.*“ (Chráška, 2016, s. 17-18) Dle Chrásky „*Pojmem základní soubor rozumíme všechny prvky (osoby, situace) patřící do skupiny, kterou zkoumáme.*“ (Chráška, 2016, s. 18) Základním souborem byli tedy všichni pracovníci personálního oddělení, kteří se zabývají získáváním pracovníků. „*Výběrovým souborem (výběrem, vzorkem) rozumíme určitou část prvků vybranou ze základního souboru, která základní soubor zastupuje (reprezentuje).*“ (Chráška, 2016, s. 18) Výběrovým souborem této diplomové práce byli personalisté, kteří se sami dobrovolně rozhodli vyplnit dotazník, proto byl výběr náhodný.

Výběr respondentů do výzkumného souboru byl zvolen příležitostně, přičemž byli osloveni jednotlivci, kteří pracují na personálním oddělení a zabývají se personalistikou, především získáváním pracovníků. Byly zvoleny především otevřené i soukromé skupiny na sociální síti Facebook, kde je propojeno více jak 2900 členů zabývajících se personálními činnostmi. Do skupin byl vložen přímý odkaz k vyplnění dotazníku. Sběr dat trval jeden měsíc. Dotazník si celkem zobrazilo 219 jedinců, přičemž 75 jich dotazník nedokončilo. Celkem dotazník vyplnilo 144 respondentů, což je 65,8% úspěšnost.

## Pohlaví respondentů

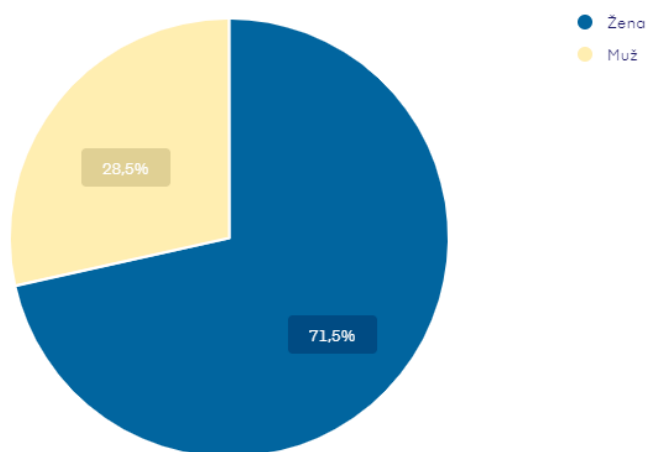
Tabulka 2: Pohlaví respondentů

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Žena	103	71,5%
Muž	41	28,5%

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumný soubor tvořilo 103 (71, 5 %) žen a 41 (28, 5 %) mužů. V rámci zjištění pohlaví výzkumného souboru byla položena otázka č. 15 v dotazníku.

Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

## Věk respondentů

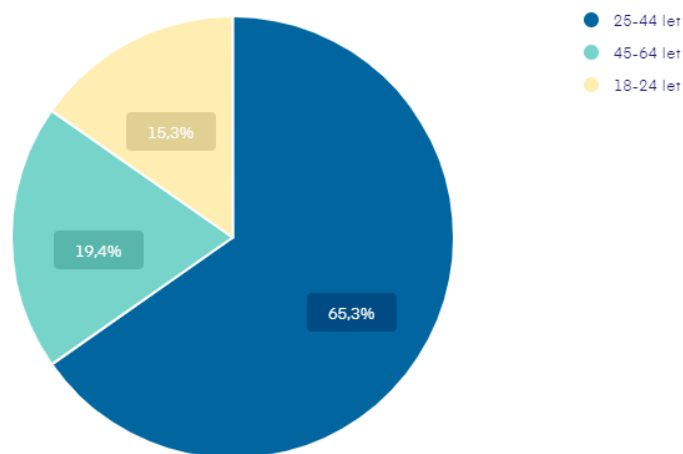
Tabulka 3: Věk respondentů

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
25-44 let	94	65,3%
45-64 let	28	19,4%
18-24 let	22	15,3%

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkumný soubor byl složen z 94 (65,3 %) respondentů ve věku 25–44 let, dále 28 (19,4 %) respondentů ve věku 45–64 let a 22 (15,3 %) ve věku 18–24 let. Věk respondentů byl zjišťován pomocí otázky 16 v dotazníku. Na základě výsledků je patrné že věkové složení respondentů je rozmanité, a proto lze získat odpovědi na otázky z různých úhlů pohledu od jedinců s odlišnou délkou praxe a působení v oblasti HR.

Graf 2: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

## Dosažené vzdělání respondentů

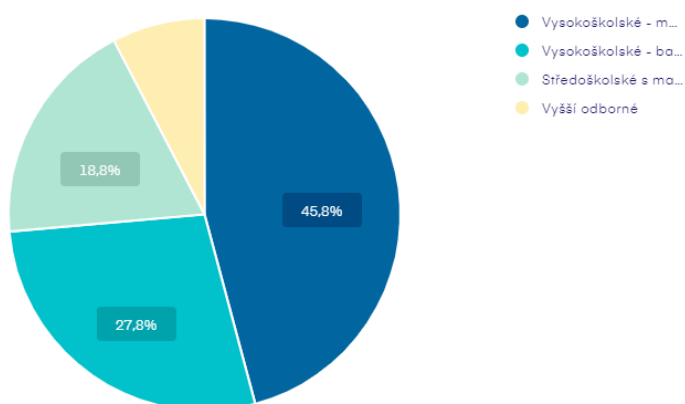
Tabulka 4: Dosažené vzdělání respondentů

ODPOVĚD	RESPONZÍ	PODÍL
Vysokoškolské - magisterské/inženýrské studium či vyšší	66	45.8%
Vysokoškolské - bakalářské studium	40	27.8%
Středoškolské s maturitou	27	18.8%
Vyšší odborné	11	7.6%

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska dosaženého stupně vzdělání je největší zastoupení jedinců s vysokoškolským vzděláním s magisterským či inženýrským titulem 66 (45, 8 %), dále s vysokoškolským vzděláním bakalářského titulu 40 (27, 8 %), respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou 27 (18, 8 %) a 11 (7, 6 %) s vyšším odborným vzděláním. Dosažený stupeň vzdělání byl zjišťován otázkou 14 v dotazníku. Je nutné zmínit, že dle výsledků se dotazníkového šetření zúčastnila většina jedinců s vysokoškolským vzděláním, což souvisí s odpovědností a náročností pozic v personalistice. Personalistika se zabývá zásadními personálními činnostmi, díky nimž v organizaci působí kvalitní lidské zdroje, a právě oni jsou tvůrci výkonnosti a konkurenceschopnosti dané firmy. Je proto klíčové, aby na pozicích v HR oddělení působili jedinci, kteří dominují potřebnými kompetencemi k vykonávání dané pozice. Dle Šimůnkové patří mezi obvyklé požadavky na uchazeče, kteří se ucházejí o práci na personálním oddělení, vysokoškolské vzdělání humanitního či ekonomického směru. Mezi preferované požadavky na uchazeče hlásící se do HR patří komunikační, prezentační a argumentační schopnosti, ale také znalost cizích jazyků, pokud je nutné vedení pohovorů v cizím jazyce. (Šimůnková, 2011)

Graf 3: Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Výzkumné šetření a interpretace dat

V této podkapitole jsou zpracovány výsledky šetření formou koláčových grafů s procentuálním vyjádřením a tabulek. V textu je pro každou položku dotazníku využita absolutní i relativní četnost odpovědi.

### Počet zaměstnanců v organizaci respondentů

Tabulka 5: Počet zaměstnanců ve firmě respondentů

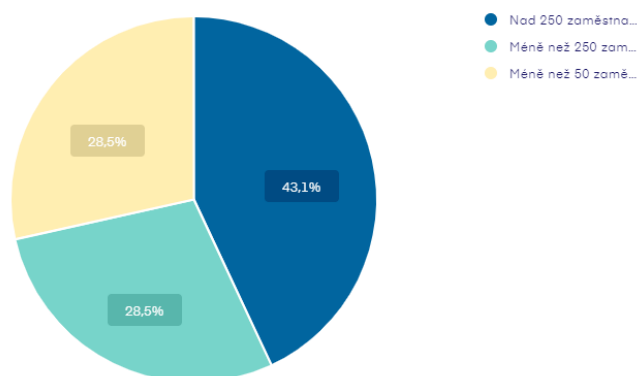
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Nad 250 zaměstnanců	62	43.1%
Méně než 250 zaměstnanců	41	28.5%
Méně než 50 zaměstnanců	41	28.5%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 1 se v dotazníku vztahovala k počtu zaměstnanců organizace, tedy ke zjištění velikosti firmy. 62 (43, 1 %) respondentů pracuje v organizaci, která má nad 250 zaměstnanců, 41 (28, 5 %) respondentů odpovědělo, že působí v organizaci, která má méně než 250 zaměstnanců, ale více než 50 a taktéž 41 (28, 5 %) jedinců působí v organizaci, která má méně než 50 zaměstnanců a spadá tak mezi malé organizace.

Operační program Praha uvádí, že organizace s méně než 50 zaměstnanci patří mezi malé podniky, střední podniky zaměstnávají méně než 250 zaměstnanců a velké podniky jsou ty, kteří mají více než 250 zaměstnanců. (Operační program Praha, 2009) Je zřejmé, že menší podniky nebudou zastávat velké personální oddělení a specifické pozice, nýbrž v těchto organizacích bývá jeden manažer, který zastává všechny personální činnosti. Většinou jde o HR manažera, ředitele či HR Business Partnera, který zastává činnosti od získávání, hodnocení, odměňování zaměstnanců až po činnosti pracovně právních vztahů. Střední a velké podniky již vytvářejí specializované pozice určené konkrétním personálním činnostem. Všem pracovním pozicím v organizaci musí být přidělen popis pracovního místa, kde zaměstnanec vidí, za jaké činnosti přebírá zodpovědnost.

Graf 4: Počet zaměstnanců organizace



Zdroj: vlastní zpracování

## Pracovní pozice respondentů

Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů

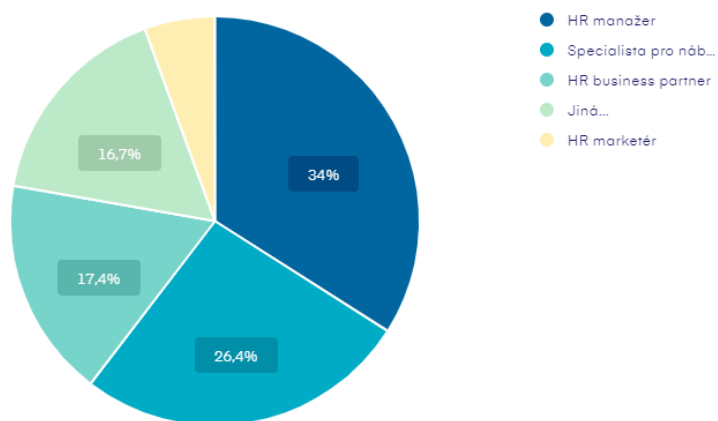
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
HR manažer	49	34%
Specialista pro nábor či budování značky zaměstnavatele	38	26.4%
HR business partner	25	17.4%
Jiná...	24	16.7%
HR marketér	8	5.6%

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka v dotazníku se zabývala konkrétní pracovní pozicí, na které respondent aktuálně působí. Nejvíce byli osloveni jedinci, kteří působí na pozici HR manažera 49 (34 %), další nejvíce zastoupenou skupinou byli pracovníci na pozici Specialisty pro nábor či budování značky zaměstnavatele 38 (26, 4 %), 25 (17, 4 %) respondentů působí na pozici HR Business Partnera, 24 (16, 7 %) jedinců vybrali odpověď Jiná, přičemž odpovědi zněly: Area Coach, Ekonom, Zástupce ředitele, HR koordinátor, Office manažer, Zástupce vedoucího, Regionální manažer, Ředitel, Personalistka, CEO, Finance a HR, HR expert – řízení kvality. 8 (5, 6 %) respondentů odpovědělo, že pracují na pozici HR marketéra. Z výsledků je zřejmé, že pro organizace hraje HR oddělení velkou roli, neboť již mnoho respondentů působí na zvláštních a specializovaných pozicích, na kterých mají odpovědnost za lidské zdroje. HR v malých, středních i velkých organizacích zastupuje několik rolí. Jedná se o tradiční role personalisty vykonávající personální agendu obsahující administrativu, tvorbu směrnic a řádů, odpovědnost za mzdy a výplatní pásky či péči o zaměstnance, benefity a jiné. Dále jde o roli strategického partnera, který nastavuje procesy a řídí a vede zaměstnance v souladu s firemní strategií a obchodními cíli, také role jakéhosi spojence, kdy propojuje vnitřní komunikaci, tedy zaměstnance s managementem, ale také propojuje potencionální uchazeče s organizací, prezentuje firemní kulturu a klíčové hodnoty a tím získává potencionální uchazeče či klienty. Personální oddělení je nezbytné pro plnění strategických cílů celé organizace.

Šimůnková říká, že jestli působí HR manažer v malé organizaci, pak pod sebou nemá podřízené a komplexní náborový proces je pod jeho záštitou, kdežto v případě velkých organizací má pod sebou podřízené, například HR specialistu či generalistu. HR manager je nadřízený týmu, který bývá složen z HR specialisty (jedinec, který je zaměřen na určitou oblast lidských zdrojů – získávání, výběr, odměňování, vzdělávání ad.), HR generalisty (jedinec, který je orientovaný na všestrannou agendu) a HR asistenta, který zodpovídá za personální administrativu. (Šimůnková, 2011)

Graf 5: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování



### Otázka č. 3. Zastřešované personální činnosti

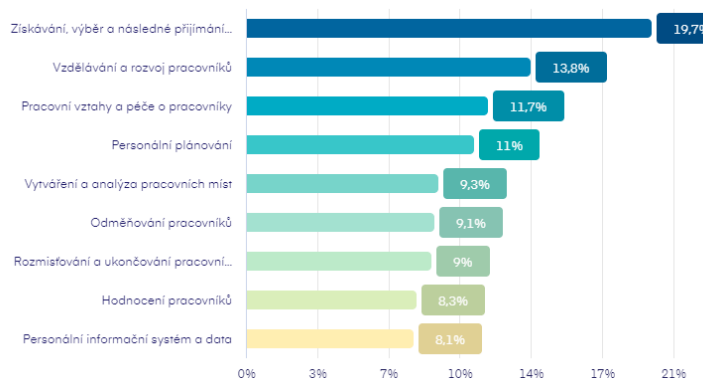
Tabulka 7: Zastřešované personální činnosti

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků	114	79.2%
Vzdělávání a rozvoj pracovníků	80	55.6%
Pracovní vztahy a péče o pracovníky	68	47.2%
Personální plánování	64	44.4%
Vytváření a analýza pracovních míst	54	37.5%
Odměňování pracovníků	53	36.8%
Rozmísťování a ukončování pracovního poměru	52	36.1%
Hodnocení pracovníků	48	33.3%
Personální informační systém a data	47	32.6%

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkové šetření bylo určeno jedincům, kteří působí na personálním oddělení a součástí jejich práce je převážně získávání pracovníků. Tato informace byla definována v úvodu dotazníku, aby došlo k filtraci respondentů. 3 otázka v dotazníku zněla: Jaké personální činnosti v organizaci zastřešujete? 114 (19, 7 %) respondentů odpovědělo, že právě získávání, výběr a následné přijímání pracovníků je personální činnost, kterou vykonávají. Další nejvíce zastoupenou činností bylo vzdělávání a rozvoj pracovníků 80 (13, 8 %) a následně pracovní vztahy a péče o pracovníky, což zaznamenalo 68 (11, 7 %) respondentů a personální plánování, které provádí 64 (11 %) jedinců z výzkumného souboru. Nejméně se respondenti účastní činnosti týkající se personálního a informačního systému a dat 47 (8, 1 %), což odráží fakt, že tato personální činnost je obvykle zastupována externími společnostmi. V návaznosti na různá pojmenování pozic v HR oblasti je nutné zmínit, že klíčové role a činnosti jsou na všech pozicích provázané. Výsledky výzkumného šetření ukazují, že dotazník vyplňovali převážně jedinci, kteří se zaměřují na získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.

Graf 6: Zastřešované personální činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

### Pozice pro nábor a budování značky zaměstnavatele v organizacích

Tabulka 8: Pozice pro nábor a budování značky zaměstnavatele v organizacích

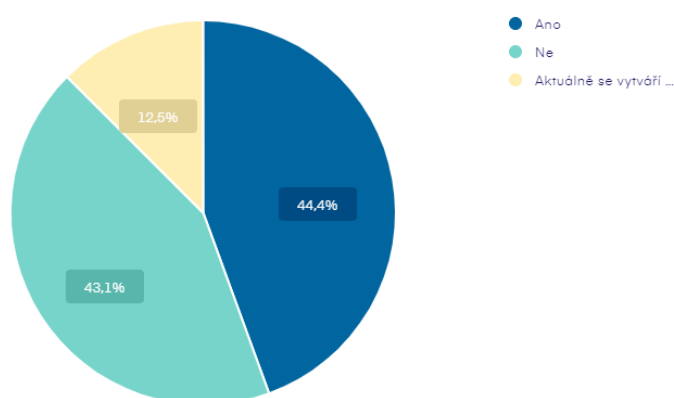
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	64	44.4%
Ne	62	43.1%
Aktuálně se vytváří včetně náboru	18	12.5%

Zdroj: vlastní zpracování

V současnosti působí již mnoho organizací, které mají pozici, která se věnuje získávání, výběru a následnému přijímání nových zaměstnanců, také budování značky zaměstnavatele, neboť konkurenční prostředí na trhu práce je veliké. Pomocí otázky 4 bylo zjišťováno, zdali organizace má pozici, která se speciálně věnuje náboru či budování značky zaměstnavatele. Z výsledků je zřejmé, že více než polovina respondentů působí v organizaci, kde jsou tyto činnosti klíčové, neboť zaměstnávají či budou zaměstnávat jedince, který se získávání pracovníků věnuje. Konkrétně 64 (44, 4 %) pracovníků pracuje v organizaci s vyčleněnou pozicí zabývající se nábořem a značkou zaměstnavatele a 18 (12, 5 %) pracovníků, kde se pozice nyní vytváří a je již zahájeno výběrové řízení na danou pozici. Nicméně 62 (43, 1 %) respondentů zaznamenalo odpověď ne, což naznačuje, že nábor spojený s budováním značky zaměstnavatele může vykonávat i například HR Business Partner či HR manažer, kteří zodpovídají za komplexní personální agendu. Dle portálu Práce.cz je pozice HR

Business Partnera definována jako pozice, která zastřešuje kompletní seznam všech HR procesů, kdy úkolem je například vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a hodnocení, ale i získávání, výběr a přijímání nových pracovníků do organizace. (Práce.cz, 2020)

Graf 7: Pozice pro nábor a budování značky zaměstnavatele v organizacích



Zdroj: vlastní zpracování

## Zdroje k získávání pracovníků

Tabulka 9: Zdroje k získávání pracovníků

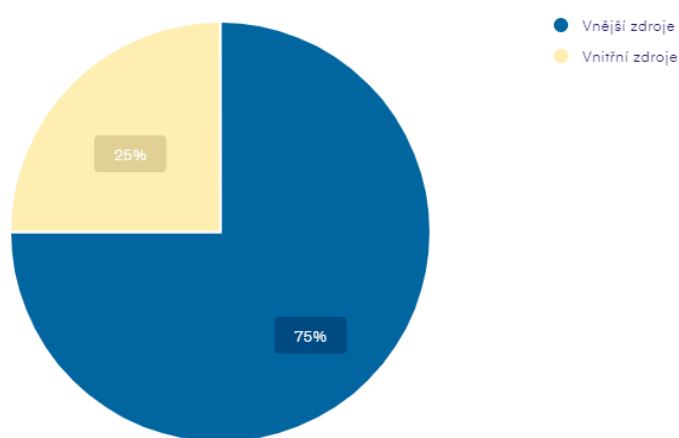
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Vnější zdroje	108	75%
Vnitřní zdroje	36	25%

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska využívání zdrojů k získávání pracovníků do organizace odpovědělo 108 (75 %) respondentů, že využívají primárně vnější zdroje a 36 (25 %) zdroje vnitřní, k čemuž se vztahovala 5 otázka v dotazníku. Jestliže organizace dosahuje velkolepých výsledků a obchodně se jí daří, pak dochází k expandování do jiných měst, krajů či zemí. V souvislosti s expanzí se vytváří nové pracovní pozice a je zřejmé, že je nutné nabrat nové pracovní síly. Organizace může vybírat z vnitřních i vnějších zdrojů. Lze povýšit stávajícího zaměstnance, který bude odpovídat požadavkům, avšak i v tomto případě je nutné jeho pozici nahradit někým novým, pak nezbyvá nic jiného než vypsát externí výběrové řízení. V dalších

případech se zaměstnavatelé primárně přiklání k náborem z vnějších zdrojů. Jak bylo řečeno v teoretické části, kdy Vajner komentuje výhody a nevýhody vnitřních i vnějších zdrojů, přičemž značnou výhodou při externím náborem je, že nový uchazeč je zdrojem nových myšlenek a nápadů, což může vést organizaci ke zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti. (Vajner, 2007, s. 17) V rámci výsledků je jasné, že zaměstnavatelé se přiklání k náborem z vnějších zdrojů z různých důvodů.

Graf 8: Zdroje k získávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

### Užívané metody při získávání pracovníků

Tabulka 10: Užívané metody při získávání pracovníků

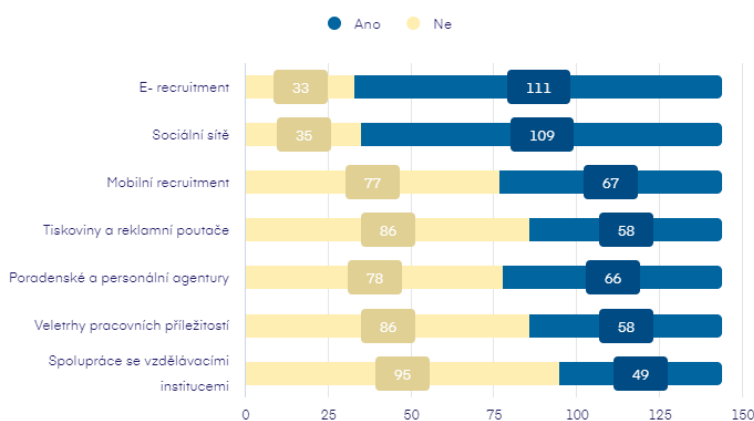
	ANO	NE
E- recruitment	111	33
Sociální sítě	109	35
Mobilní recruitment	67	77
Tiskoviny a reklamní poutače	58	86
Poradenské a personální agentury	66	78
Veletrhy pracovních příležitostí	58	86
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	49	95

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázkou 6 bylo zjišťováno, v jaké míře jsou využívány jednotlivé metody při získávání pracovníků v konkrétních organizacích. Dle výsledků šetření se E-recruitment a užití sociálních sítí jeví jako nejvíce užívané metody nábory, neboť 111 (77, 1 %) využívá E-recruitment neboli získávání pracovníků pomocí online nástrojů, například skrze inzertní portály, kariérní stránky organizace či Chatbota a 109 (75,7 %) respondentů využívá sociální sítě k nábory. Mezi nástroje sociálních sítí lze řadit Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter ad. Mobilní recruitment odpovědělo 67 (46, 5 %) jedinců, což naznačuje fakt, že se tato metoda teprve rozvíjí. Právě mobilní aplikace jako Práce za Rohem či Alfréd vznikly teprve nedávno, v roce 2016. Je třeba zmínit, že výběr této metody závisí na cílové skupině, která odpovídá generaci Z, jelikož právě tato generace vyrůstá s moderními technologiemi a je pro ně naprosto přirozené využívat aplikaci v telefonu pro hledání práce či brigády. Pouze 58 (40, 3 %) respondentů využívá tiskoviny a reklamní poutače, což může souviset s faktem, že je velmi náročné měřit výkonnost metody a jejich jednotlivých užívaných nástrojů, protože nelze napřímo odpovědět na nabídku. Uchazeči mohou zpozorovat reklamní poutač či jiný nástroj této metody, nicméně malé množství z nich se rozhodnou na základě reklamy navštívit organizaci napřímo, ale spíše navštíví kariérní stránky organizace, kde mají možnost odpovědět na specifický inzerát. Tiskoviny a reklamní poutače jsou proto spíše užívané pro awereness kampaně, tedy kampaně, které mají za cíl dostat se do podvědomí potencionálních uchazečů a širokého okolí. Dá se říci, že jsou značně užívané pro offline kampaně, kde personalisté záměrně míří na pozornost okolí s odkazem většinou na kariérní stránky organizace. Poradenské a personální agentury využívá 66 (45, 8 %) respondentů. Poradenské a personální agentury se řadí mezi více finančně náročné metody, proto je organizace spíše nevyužívají a snaží se využívat jiné metody k získávání. Účast na veletrzích pracovních příležitostí zaznamenalo 58 (40, 3 %) respondentů, neboť se řadí také mezi finančně nákladnou metodu. Známým veletrhem probíhající v Praze a Brně jsou Profesia Days, přičemž cena pro vystavovatele se pohybuje v rozmezí od 50 000 Kč do cca 100 000 Kč. Dle výsledků je nutné zmínit, že výkonnost účasti na veletrhu práce není přímo úměrná ceně této metody. Spolupráci se vzdělávacími institucemi zodpovědělo pouze 49 (34, 1 %) jedinců. Školy vyžadují značné podmínky pro spolupráci s organizacemi. Organizace nabízí neplacené či hůře placené stáže pro studenty k jejich získání nových

znalostí a dovedností, avšak preferencí studentů je lépe placená brigáda, přičemž možnost získání dobře placené brigády je veliká a rozmanitá.

Graf 9: Užívané metody při získávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

## Užívané nástroje při získávání pracovníků

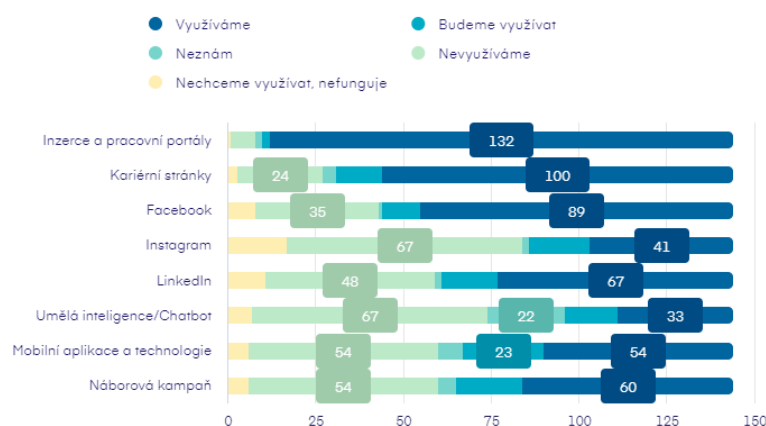
Tabulka 11: Užívané nástroje při získávání pracovníků

	VYUŽÍVÁME	BUDEME VYUŽÍVAT	NEZNÁM	NEVYUŽÍVÁME	NECHCEME VYUŽÍVAT, NEFUNGUJE
Inzerce a pracovní portály	132	2	2	7	1
Kariérní stránky	100	13	4	24	3
Facebook	89	11	1	35	8
Instagram	41	17	2	67	17
LinkedIn	67	16	2	48	11
Umělá inteligence/Chatbot	33	15	22	67	7
Mobilní aplikace a technologie	54	23	7	54	6
Náborová kampaň	60	19	5	54	6

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový pohled na užívání online nástrojů v získávání pracovníků znázorňuje graf 10. Z grafu je jasné, že užívání online nástrojů v recruitmentu je pro organizace význačné. Což souvisí se současnou dobou rozvoje technologie a průmyslu 4.0. V době digitalizace se vše přesouvá do online sféry, tedy i získávání pracovníků. Nejvíce užívaným nástrojem je inzerce 132 (91, 7 %), což může být dáno několika faktory. Pouze 1 (1 %) respondent odpověděl, že inzerci nechce využívat. Inzerce na pracovních portálech, je cenově dostupná a její výkonnost lze snadno měřit. Lze vybrat pracovní portály podle hledané cílové skupiny či pracovní pozice. Dle respondentů většina organizací využívá kariérní stránky 100 (69, 4 %), které uchazečům poskytnou nejnovější pracovní nabídky, ale i vzhled do prostředí a firemní kultury organizace. Facebook využívá 89 (61, 8 %) respondentů a dalších 11 (7,6 %) přemýšlí, že sociální síť k náboru budou využívat. Instagram 41 (28, 5 %) dle výsledků zatím nepatří mezi frekventovaně užívaný nástroj. LinkedIn je profesní síť, kterou užívá 67 (46, 5 %) respondentů. Je zřejmé, že na této sociální síti probíhá propojení a posílení profesionálních vztahů s kolegy, sdílení zkušeností, ale také hledání relevantních potencionálních uchazečů. Průmysl 4.0 je označením pro trend automatizace a digitalizace, pro které je umělá inteligence klíčová. Jednou z podob umělé inteligence je Chatovací robot neboli Chatbot, který se implementuje i do HR sféry. Trendem užívaných nástrojů v personalistice je právě Chatbot, který eliminuje časovou vytíženost personalistů, specialistů pro nábor, ale také zlepšuje vnímání značky zaměstnavatele, neboť se jedná o přátelský a komfortní nástroj, který v daném momentě dokáže zodpovědět příslušné dotazy. Jedná se poměrně o novou technologii, která bude podstupovat neustálým zlepšením. Jde o nástroj, který v budoucnosti bude zřejmě používat značný počet organizací. Mobilní aplikace a technologie zaznamenalo 54 (37, 5 %) respondentů, dalších 23 (16 %) respondentů se je chystá využívat. Náborovou kampaň využívá 60 (41, 7 %) respondentů z dotázaných. Jedná se o široké možnosti, jak oslovit širší skupinu lidí. Náborová kampaň může probíhat skrze televizní média, rádio, sociální sítě, inzertní portály či jiné webové stránky na internetu v online prostředí. Online náborovou kampaň lze podpořit kampaní, která probíhá offline formou pomocí vývěsek, letáků, reklam v tisku. Je podstatné zmínit, že se jedná o velmi finančně nákladnou položku s obtížným měřením výkonnosti.

Graf 10: Užívané nástroje při získávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

## Aktivity pro budování značky zaměstnavatele

Tabulka 12: Aktivity pro budování značky zaměstnavatele

	ANO	NE
CSR aktivity	66	78
Podpora diverzity a inkluze	59	85
Nábor zaměřený na jednotlivé generace	60	84
Urychlený proces náboru	71	73
Prezentace organizace a její kultury skrze platformy Welcome to the Jungle/Cocuma	32	112
Využití osobnostních testů pro nábor	55	89

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 8 byla zaměřena na prováděné aktivity pro budování značky zaměstnavatele. CSR aktivity využívá 66 (45, 8 %) respondentů a firem. Podle společnosti IPSOS je společenská odpovědnost firem dobrovolná a do CSR aktivit se zapojuje více organizací, přičemž roste i intenzita daných aktivit. Právě pro 52 % lidí je důležité, zda se organizace chová společensky odpovědně. (IPSOS, 2019)



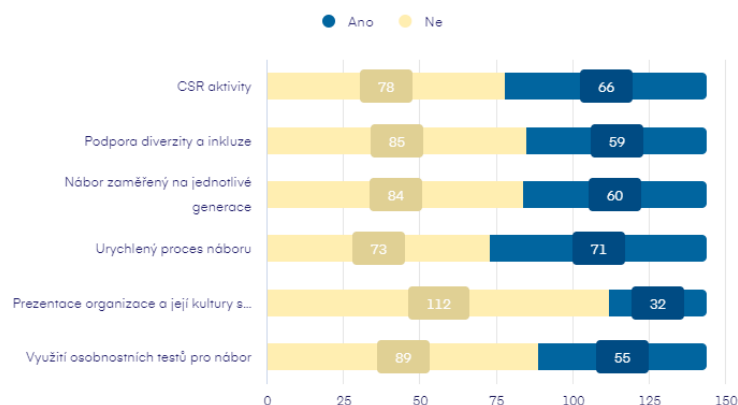
59 (41 %) respondentů zaznačilo podporu diverzity a inkluze. Tento trend lze zaznamenat právě u velkých organizací na kariérních stránkách. Velké organizace potřebují dostatek zaměstnanců, avšak fluktuace zaměstnanců bývá vysoká. Proto je pro organizace většího typu zásadní zaujmout všechny cílové skupiny, tedy i cizince. Jako příklad organizace podporující diverzitu a inkluzi lze uvést například McDonald's.

Nábor zaměřený na jednotlivé generace odpovědělo 60 (41, 7 %) osob. Klíčovým úkolem pro efektivní kampaň je určení cílové skupiny, přičemž na základě určení lze tvořit efektivní náborovou kampaň. Nábor zaměřený na jednotlivé generace preferují větší organizace, které se neustále rozrůstají a ekonomicky prospívají, protože potřebují značné množství zaměstnanců. Jako příklad organizací, které tyto aktivity podporují, jsou prozákaznické společnosti například IKEA, KFC, McDonald's.

Na základě situace na trhu práce a množstvím kvalitní pracovní síly se zaměstnavatelé 71 (49, 3 %) již přiklání k urychlenému procesu náboru. Dle výsledků dotazníkového šetření lze říci, že hodnoty odpovědí ano či ne jsou téměř vyrovnané, což naznačuje, že se organizace snaží uzpůsobit výběrové řízení tak, aby vedlo k vynikajícím zkušenostem kandidáta a proces nebyl zdlouhavý, neboť kvalitních zaměstnanců na trhu práce je málo. Celková doba průběhu náboru do uzavření je klíčovým výkonnostním ukazatelem, což může značit fakt, že cílem náborářů je urychlení náborového procesu.

Prezentace organizace a její kultury skrze platformy Welcome to the Jungle/Cocuma využívá 32 (22, 2 %) jedinců. Důvodem může být vysoká cena a neodpovídající výkonnost. 55 (38,2 %) respondentů využívá osobnostní testy pro nábor, které jsou význačné nejen pro odhalení talentovaných a efektivních pracovníků, nýbrž jako nástroj pro budování značky zaměstnavatele, který uchazečům napoví, na jakých vlastnostech je možné či nutné zapracovat. Výsledky týkající se této otázky značí, že se většina organizací snaží o budování značky zaměstnavatele různými aktivitami a způsoby i přes vysoké ceny některých nabízených služeb. Je třeba podotknout, že budování značky zaměstnavatele je stále stoupající trend, který je pro některé firmy již povinností.

Graf 11: Aktivity pro budování značky zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

### Sledování aktuálních trendů

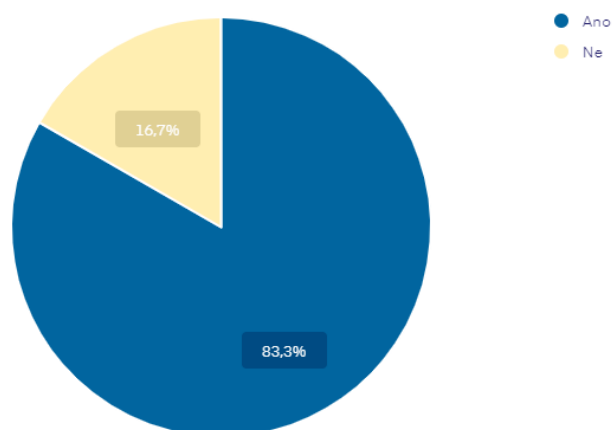
Tabulka 13: Sledování aktuálních trendů

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	120	83.3%
Ne	24	16.7%

Zdroj: vlastní zpracování

120 (83,3 %) respondentů odpovědělo, že sleduje aktuální trendy spojené se získáváním pracovníků a 24 (16,7 %) odpovědělo ne. V současnosti, v době technologií a digitalizace přichází na trh stále nové možnosti a aplikace, které lze využít právě v tomto sektoru, aby byla udržena konkurenceschopnost firmy. V tomto pohledu je zásadní, aby i personální oddělení sledovalo novinky spojené nejen se získáváním, ale i se vzděláváním a rozvojem, neboť značku dělá atraktivním právě to, když organizace využívá moderní technologie a aplikace k ulehčení agendy.

Graf 12: Sledování aktuálních trendů



Zdroj: vlastní zpracování

### **Analyzujete výkonnost jednotlivých náborových nástrojů**

Tabulka 14: Analýza výkonnosti jednotlivých náborových nástrojů

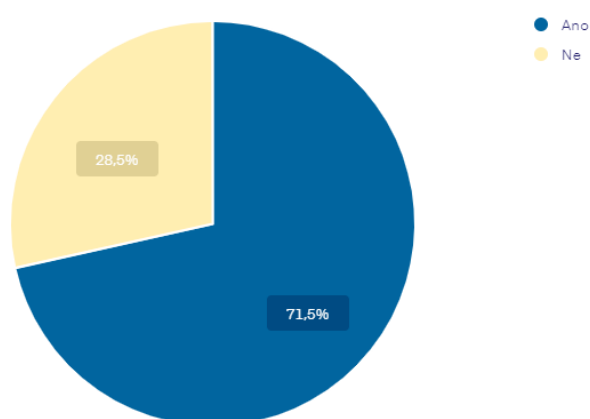
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Ano	103	71.5%
Ne	41	28.5%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou číslo 10 bylo sledováno, zdali respondenti v organizacích analyzují výkonnost jednotlivých náborových nástrojů. 103 (71,5 %) respondentů uvedlo odpověď ano a 41 (28, 5 %) respondentů uvedlo odpověď ne. Je nutné zmínit, že získávání pracovníků je finančně nákladná personální činnost, a proto jsou sledovány výsledky. Náboráři či jedinci zabývající se primárně získáváním pracovníků obvykle reportují své výsledky vedení, kdy mezi obsah reportů patří i část nákladů. Velmi důležitým ukazatelem je počet reakcí získaných v jednom náboru, avšak ještě významnějším ukazatelem je poměr získaných reakcí od uchazečů k počtu nových naborovaných pracovníků. Například cena inzerátu na Práci.cz se pohybuje kolem 1 400 Kč. Inzerát je aktivní jeden měsíc a přihlásí se

20 uchazečů, přičemž 3 jsou následně vybráni a přijati. Jeden nový uchazeč stál organizaci 466 Kč. Lze soudit, že je to malý náklad v porovnání například s náborovou kampaní, která stojí 70 000 Kč a byli by vybráni a přijati 3 uchazeči, kdy jeden uchazeč nákladově vychází na 23 333 Kč. Na základě výkonnosti jednotlivých nástrojů jsou nástroje vybírány a voleny i v budoucnosti, v době náboru.

Graf 13: Analýza výkonnosti jednotlivých náborových nástrojů



Zdroj: vlastní zpracování

## Obsazované pozice v organizaci

Tabulka 15: Obsazované pozice v organizaci

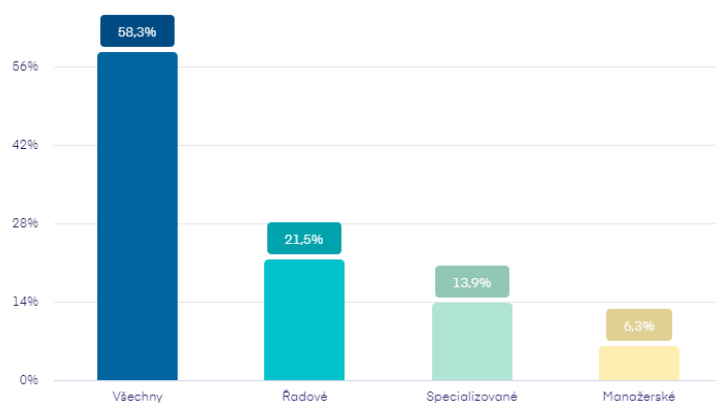
ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Všechny	84	58.3%
Řadové	31	21.5%
Specializované	20	13.9%
Manažerské	9	6.3%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 11 se věnovala obsazovaným pozicím do organizací a jedinec mohl zaznamenat více než jednu odpověď. Existuje řada firem, kde jsou přijímány všechny pozice či pouze určitý typ. 84 (58, 3 %) jedinců odpovědělo, že nabírají všechny pozice, 31 (21, 5 %) zaznamenalo řadové, 20 (13, 9 %) respondentů odpovědělo specializované a pouze 9 (6, 3 %) jich

odpovědělo manažerské. Z pohledu náboráře je důležité, aby výběrové řízení bylo nastaveno na základě obsazovaných pozic, přičemž proces nábory řadových pozic bude nejméně složitý, kdežto nábor manažerských i specializovaných pozic obnáší několik podstatných kroků a fází, aby byl vybrán ten nejlepší uchazeč. Náborový proces pro manažerské a specializované pozice se většinou skládá ze selekce životopisů, telefonického předvýběru, prvního a druhého kola výběrového řízení či Assessment centra nebo i z využití a vyhodnocení osobnostních dotazníků. Náborový proces je tedy náročnější a z časového hlediska delší.

Graf 14: Obsazované pozice v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

### Specifikace požadavků vyžadované od uchazečů

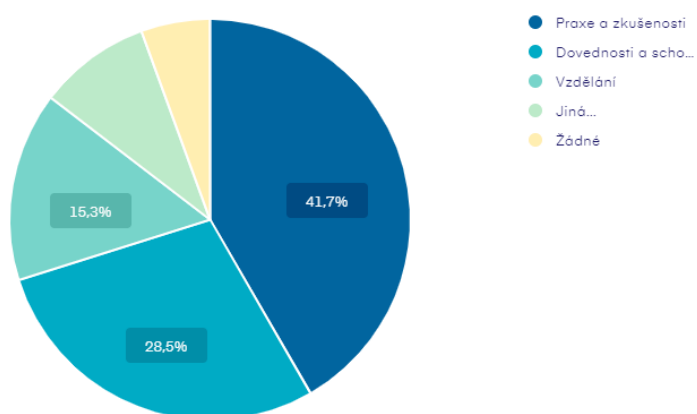
Tabulka 16: Specifikace požadavků vyžadované od uchazečů

ODPOVĚD	RESPONZÍ	PODÍL
Praxe a zkušenosti	60	41.7%
Dovednosti a schopnosti	41	28.5%
Vzdělání	22	15.3%
Jiná...	13	9%
Žádné	8	5.6%

Zdroj: vlastní zpracování

Praxe a zkušenosti odpovědělo 60 (41, 7 %) respondentů. Je potřeba uvést, že organizace vyžadují jisté zkušenosti z minulých pozic, neboť to naznačuje, že uchazeč disponuje danými kompetencemi k potřebné pozici. Lze podotknout, že praxe a zkušenosti jsou vyžadovány převážně od uchazečů, kteří se hlásí na manažerské pozice, neboť právě tyto pracovníci jsou důležitými články týmu, ale i celé organizace. Dovednosti a schopnosti požaduje 41 (28, 5 %) respondentů z dotazníkového šetření. Zde je nutné podotknout, že organizace vyžadují jisté schopnosti a dovednosti, kdy uchazeč nepotřebuje praxi z jiné pozice, protože si dotyčného organizace zaučí dle svých priorit. Jedinci, kteří mají mnoho zkušeností a praxe z jiných podniků, mohou mít problém s přeucením některých zásad a činností, co již umí a nebudou změnám otevření. Vzdělání odpovědělo 22 (15, 3 %) jedinců. Existuje mnoho pozic, kde je jistý stupeň vzdělání nutný pro výkon profese. 13 (9 %) respondentů zaznačilo odpověď jiná, kdy odpovědi zněly: reference, motivace a chuť učit se novým věcem, vše dohromady, motivace a nadšení. A 8 (5, 6 %) jedinců poznamenalo odpověď žádná. Existuje řada řadových pozic, kde organizace nevyžadují požadavky týkající se vzdělání, schopností či praxe, protože jde o jednoduchou náplň práce. Jedná se například o pozice skladníků, uklízečů, hlídačů aj.

Graf 15: Specifikace požadavků vyžadované od uchazečů



Zdroj: vlastní zpracování

## Primární cílová skupina pro nábor

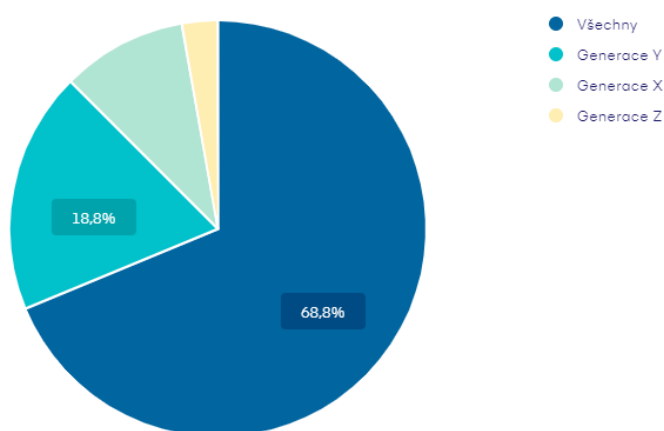
Tabulka 17: Primární cílová skupina pro nábor

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ	PODÍL
Všechny	99	68.8%
Generace Y	27	18.8%
Generace X	14	9.7%
Generace Z	4	2.8%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázkou 13 bylo zjišťováno, jaká je cílová skupina pro nábor v jednotlivých organizacích. 99 (68, 8 %) respondentů odpovědělo všechny pozice, 27 (18, 8 %) zaznamenalo generace Y a 14 (9, 7 %) respondentů z výzkumného souboru uvedlo, že generace X. Finálně generaci Z zaznamenali 4 (2, 8 %) jedinci. Na základě výsledků je znát, že v jednom týmu pracovníků se mohou setkat všechny generace najednou. Právě mix jednotlivých generací přináší rozmanitost do týmů pracovníků a současně různé náhledy a názory přispívající k lepšímu fungování organizace a konkurenceschopnosti. Je vhodné uvést, že personalisté, kteří se zaměřují na jednotlivé generace, musí brát v úvahu jejich priority a dle toho nastavit nejen obsah nabídky, ale také využít správnou metodu a nástroj k jejich oslovení. Obyvatelstvo stárne a s tím je spojen i trh práce.

Graf 16: Primární cílová skupina pro nábor



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření byly formulovány a vyhodnocovány následující výzkumné otázky:

**VO1: Jaké metody převažují při získávání pracovníků v organizaci?**

K výzkumné otázce VO1 se vztahovala otázka č. 6 ve znění: Jaké metody v rámci získávání pracovníků v organizaci využíváte? Dle odpovědí respondentů jednoznačně převažují metody E-recruitmentu a sociální sítě. Jedná se o využití online forem, což je v době digitalizace relevantní. Pomocí E-recruitmentu lze oslovit všechny cílové skupiny na trhu práce. Ekonomicky aktivní jedinci jsou ve věku od 15 do 65 let, tudíž užívání internetu je pro ně běžná a každodenní činnost. Nelze se divit, že většina organizací využívá právě tuto metodu. Využívání sociálních sítí se v posledních letech rapidně zvyšuje, a to u všech věkových skupin. Každá věková skupina se spíše zdržuje na konkrétní síti, a proto organizace používají jednotlivé sociální sítě k náboru dle cílových skupin. Sociální sítě jsou společenskou sítí, kde se zdržuje mnoho jedinců ve svých volných chvílích, a tím se objevuje možnost a prostor pro oslovení široké veřejnosti, jak již bylo zmíněno výše, ekonomicky aktivních jedinců. Na sociálních sítích se objevuje i mnoho ekonomicky neaktivních, mladých jedinců, kteří se chystají vstoupit na pracovní trh. Organizace tedy mohou podprahově působit i na tyto jedince a reklamou si tak u nich budovat značku zaměstnavatele. Organizace si tím zvyšuje šanci, že jakmile mladý jedinec vstoupí na pracovní trh, bude právě vybraná organizace favoritem, neboť si vytvořila pozitivní obraz své společnosti a fungování.

**VO2: Jaké jsou nejvíce využívané nástroje k získávání pracovníků v organizaci?**

K VO2 se vztahovala položka číslo 7 ve znění: Níže je znázorněna tabulka, kde jsou vypsané jednotlivé nástroje k získávání pracovníků. Zaškrtněte, v jakém rozsahu je znáte, využíváte a jak Vám fungují? Dle odpovědí respondentů je zřejmé, že se jedná o inzerci a pracovní portály. Inzerce nepatří mezi nové nástroje, poskytuje různé možnosti zveřejnění. Personalista si může vybrat pracovní portál, kde chce inzerát zveřejnit a tím zacílit na konkrétní cílovou skupinu. Lze vybrat pracovní portál i dle pracovní pozice či formy pracovního úvazku. Inzerce poskytuje flexibilní uzpůsobení reklamy pomocí textů, loga, obrázků aj. Inzerent si může zvolit i placenou či neplacenou formu inzerátu, což je pro



organizace výhodou. Dalším důvodem může být fakt, že se jedná o uživatelsky nenáročnou a intuitivní činnost. Inzerent vytváří smysluplný text o hledané pozici a uchazeči se posléze mohou přihlásit pomocí vyplnění jednoduchého formuláře či zaslání profesního životopisu. Inzerent tak může rovnou odpovědět na reakci uchazeče a tím se zkracuje doba nábora. Jestliže personalista nechce mít práci se zadáním inzerce, na pracovních portálech existuje podpora, která inzerát vymyslí i vystaví a personalista, náborář se tak může věnovat ostatním činnostem.

### **VO3: V jaké míře se organizace věnuje budování značky zaměstnavatele?**

K výzkumné otázce VO3 se vztahovala otázka číslo 8, která zněla: Uveďte aktivity, které využíváte v rámci budování značky zaměstnavatele? Na základě responsí jedinců lze vidět, že budování značky zaměstnavatele je trendem, který stále roste. Téměř polovina z respondentů využívá jmenované aktivity k lepšímu vnímání značky. Budování značky zaměstnavatele je spojeno s náborem nových zaměstnanců a se spokojeností zaměstnanců, neboť budování značky zaměstnavatele je podstatné i v rámci organizace. Spokojenost zaměstnanců přispívá k jejich výkonu a snížení fluktuace, proto se většina zaměstnavatelů soustředí i na vnitřní působení firmy. Jedná se o vánoční či narozeninové dary zaměstnancům, uspořádání zábavného dne pro matky či otce na mateřské, rodičovské dovolené a jejich děti, teambuildingy a zážitkové akce. Jednou z akcí podporující budování značky zaměstnavatele může být i setkání zaměstnanců s top managementem. Veškeré aktivity navíc pro zaměstnance podporují jejich spokojenost. Jestliže jsou spokojeni, doporučují organizaci svým přátelům a okolím a tím se šíří dobré povědomí o společnosti.

## Diskuze

Trendy v získávání pracovníků je téma, které bude stále aktuální, neboť v době rozvoje informačních technologií a digitalizace přichází stále nové procesy a produkty, které organizace využívají v rámci všech personálních činností. To potvrzuje i Walker, který hovoří, že práce s dnešní technologií je velmi snadná, protože jde o pouhý jednoduchý klik a kombinaci textu, dat a videa, přičemž postup zcela mění způsob řízení lidských zdrojů. Technologie jsou využívány pro získávání či informování ohledně klíčových dat o lidech. Samotní manažeři mají k datům přístup a mohou tak ihned rozhodnout přijetí určité osoby apod. (Walker, 2003, s. 13)

Před několika lety neexistovaly sociální sítě a nyní jsou v rámci náboru využívány společně s umělou inteligencí či virtuální realitou. To potvrzuje fakt, že technologie a s tím spojené trendy v získávání pracovníků jsou v neustálém rozmachu a organizace udržující si konkurenceschopnost mezi zaměstnavateli musí reagovat na stálé změny v tomto odvětví. S tím souvisí požadavky a kompetence zaměstnance, který je zodpovědný za nábor, protože jeho úloha je získat pracovníky za každé situace. Kompetence související s obsazováním pozic, tedy například emoční inteligence, rozhodování, komunikace, doplní digitální kompetence, která je již v současnosti velmi žádaná. To potvrzuje i Medhi, který mezi trendy v získávání radí právě užívání mobilních technologií a fakt, že náborář musí propojit lidskou a technickou stránku procesu, tímto jsou náboráři nuceni neustále hledat a přijímat nové trendy v této oblasti. (Medhi, 2020)

Nejvíce využívanou metodou je E-recruitment, tedy nábor v online prostředí. Personalisté tak mohou během krátké chvíle vystavit pracovní nabídku, kterou může zhlédnout kdokoli a kdekoliv. V rámci E-recruitmentu je možné oslovit širokou veřejnost na pracovním trhu či konkrétní jedince, kteří spadají do cílové skupiny pro nábor. Prostřednictvím výzkumu bylo zjištěno, že nejvíce užívaným nástrojem je inzerce na pracovních portálech. Tegze zmiňuje inzerci jako nástroj E-recruitmentu, který je přínosným rychlou responsí, snížením nákladů, efektivním oslovením cílové skupiny či dostupností pro všechny s připojením k internetu. (Tegze, 2018, s. 1214) Z pozorování aktuálních trendů vyplývá, že organizace

zahajují namísto osobního setkání při pohovoru, setkání online, neboť výhodou online video pohovorů je časová i finanční úspora ze strany zaměstnavatele i uchazeče. Je nutné podotknout, že tento trend byl urychlen v souvislosti s probíhající celosvětovou pandemií viru COVID-19. Že se jedná o trend roku 2021 potvrzuje i portál Indeed, kde lze najít doporučení a návod k video pohovoru. (Indeed, 2020) To potvrzuje i největší lídr na trhu v oblasti lidských zdrojů LMC, jelikož společnost implementovala možnost naplánování a vedení pracovního pohovoru přímo v Teamiu, platformě pro nábor.

Podstatnou aktivitou je nejen získávání pracovníků, ale i upoutání pozornosti širokého okolí, což zastřešuje budování značky zaměstnavatele. Mnoho firem se předhání v dostatečném množství a zajímavém spektru nabízených benefitů. Důležitým zjištěním pro uchazeče jsou proto informace o firemní kultuře. Budování značky zaměstnavatele vede ke spokojenosti stávajících zaměstnanců, jelikož závazek k lidem tvoří jednu z nejdůležitějších zásad managementu. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, pak budou odvádět výborné výkony, budou motivováni na sobě pracovat a přinášet užitek organizaci. Spokojení zaměstnanci a jejich výkon prezentuje celou organizaci a tím lze upoutat pozornost potenciálních uchazečů. Právě nedávno vzniklá platforma Atmoskop od společnosti LMC demonstruje atmosféru na pracovišti, spokojenost a firemní kulturu dané organizace. Výhodou dlouhodobého záměru budování značky zaměstnavatele je tedy kladná propagace, a zároveň dle Amblera a Barrowa jde o značné ušetření finančních i časových nákladů na získávání pracovníků, jejich aktivitu a podnikavý přístup, což je značný benefit pro organizaci. (Ambler, Barrow, 2016, s. 20-23)

Pro tento výzkum bylo zvoleno kvantitativní šetření formou dotazníku, jehož výhodou byl velký a rozmanitý vzorek výzkumného souboru. Data byla přínosná pro vytvoření obecné znalosti dané problematiky a získání povědomí o současných trendech v organizacích. V rámci dalšího výzkumu by bylo vhodné stanovit kombinované šetření včetně kvalitativního s rozhovory, kde by bylo zajímavé zjistit detailnější informace související s nejvíce užívanými nástroji a profesí obsazované pozice. Dále by bylo zajímavé nebo přínosné provést výzkum zjišťující a porovnávající náklady a výkonnost všech nástrojů pro získávání pracovníků do organizace a s tím spojené preference užití.

## **Závěr**

Cílem diplomové práce byla identifikace nejvíce využívaných nástrojů v procesu získávání pracovníků v organizaci. Současně byla v diplomové práci mimo jiné charakterizována personální činnost získávání pracovníků. Formulovány byly výzkumné otázky:

VO1: Jaké metody převažují při získávání pracovníků v organizaci?

VO2: Jaké jsou nejvíce využívané nástroje k získávání pracovníků v organizaci?

VO3: V jaké míře se organizace věnuje budování značky zaměstnavatele?

V diplomové práci byla věnována pozornost procesu získávání pracovníků v organizaci a aktuálním trendům. Nejprve byly charakterizovány personální činnosti jako klíčové personální aktivity zajišťující plynulý a efektivní chod celé organizace. Jednotlivé aktivity propojují vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a tím je tvořena harmonie mezi oběma stranami. Posléze dochází k personálnímu řízení v organizaci. Získávání pracovníků bylo charakterizováno jako nedílnou součástí personálních činností a také jako klíčový proces při výběrovém řízení. Získávání pracovníků je činnost, která vyžaduje nejen znalosti v oboru, ale také kreativitu, která vede k větší úspěšnosti počtu přihlášených uchazečů do výběrového řízení. Na základě těchto faktů a časové náročnosti jsou pro tuto personální činnost vytvářeny specializované pozice v organizacích. Jedná se o problematiku neustále měnícího se prostředí, tedy velmi často dochází ke změnám, na které je nutné reagovat. Pozornost je tedy dále věnována trendům v získávání pracovníků v organizaci a také metodám a nástrojům, které jsou v rámci činnosti získávání užívány. Nedílnou součástí je budování značky zaměstnavatele a personální marketing, který přináší povědomí o značce organizace, a tedy větší možnosti oslovení a následnému získávání potenciálních uchazečů.

Výzkumem bylo zjištěno, že organizace využívají metody E-recruitmentu a sociální sítě, přičemž lze hovořit o metodách v online prostředí. V rámci E-recruitmentu je možné oslovit širokou škálu potenciálních uchazečů a získat je do organizace. V současné době většina

domácností disponuje vybavením informačních technologií, a proto je zřejmé, že pomocí této metody je možné oslovit různé cílové skupiny. Výhodami sociálních sítí je snadná dostupnost pro ekonomicky aktivní jedince a neustálý rozmach těchto služeb. Předností nejvíce užívaných metod při získávání pracovníků je jejich nadčasovost pro oslovení unikátní cílové skupiny. Dále bylo zjištěno, že nejvíce využívaným nástrojem pro získávání pracovníků do organizace je sdílení inzerce na pracovních portálech. Nejedná se o nový nástroj či trend, nýbrž jde o zavedený nástroj, který poskytuje různé možnosti zveřejnění nabídky. Výhodou nástroje je množství pracovních portálů uvedených na trhu. Lze vybírat ze široké škály dodavatelů dle různých kritérií, a to dle cílové skupiny návštěvníků, dle pracovní pozice, dle pracovního úvazku apod. Značnou předností je celistvost nabídky, která obsahuje veškeré informace. Inzerent může sdílet obsah pracovní pozice, požadavky na uchazeče, nabídku ze strany zaměstnavatele ad. Jedná se tedy o komplexní možnost prezentace pracovní nabídky. Pozitiva pro inzerenty i uchazeče jsou shledávány v nenáročném uživatelském přístupu. Budování značky zaměstnavatele je podstatnou aktivitou, která směřuje k vzájemnému porozumění mezi zaměstnavatelem, zaměstnancem a okolím. Představuje smysl práce organizace, její vizi a misi. V dalších případech zobrazuje, jak to v organizaci skutečně vypadá, což je zásadním bodem zájmu pro možné potencionální uchazeče. Efektivní budování značky zaměstnavatele podporuje a usnadňuje získávání pracovníků do organizace. Bylo zjištěno, že zmiňovaná aktivita je trendem a stále nabývá na významnosti. Trend budování značky zaměstnavatele zajišťuje spokojenost stávajících zaměstnanců a s tím spojenou výkonnost a popularitu ve vnějším okolí zaručující dostatečný počet přihlášených uchazečů na nabídku práce.

Existuje mnoho způsobů, jak získávat pracovníky do organizace. Pro personalisty je klíčové rozpoznání nejvíce výkonných metod a nástrojů, které přilákají nejen dostatečný počet přihlášených uchazečů, ale i ty kvalitní uchazeče, kteří pro organizaci budou přínosem. Vymezené cíle výzkumu lze považovat za naplněné. Diplomová práce byla věnována celkovému aktuálnímu přehledu problematiky trendů v získávání pracovníků v organizaci a lze ji chápat jako informační průzkum pro juniorní či seniorní náboráře, kteří hledají inspiraci při upoutání pozornosti nových potencionálních uchazečů.

## Seznam použitých informačních zdrojů

AMBLER, Tim a Simon BARROW, 2016. The employer brand: Origins of brand equity. *Market Leader* [online]. Londýn: Warc Ltd, Q2, 20–23 [cit. 2020-09-23]. ISSN 1463-0877. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=16c6d60e-764b47c9-9093-f7dfaf61080d%40sessionmgr4009&vid=1&hid=4113>.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9883-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rizeni-lidskych-zdroju-83711/#>.

BARROW, Simon a Richard MOSLEY, 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. ISBN 978-0-470-01273-4.

AZMY, Ahmad a Tanri, ABENG, 2019. *Recruitment strategy to hire the best people for organization*. [online] © 2008-2020 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/334319147\\_RECRUITMENT\\_STRATEGY\\_TO\\_HIRE\\_THE\\_BEST\\_PEOPLE\\_FOR\\_ORGANIZATION](https://www.researchgate.net/publication/334319147_RECRUITMENT_STRATEGY_TO_HIRE_THE_BEST_PEOPLE_FOR_ORGANIZATION).

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. ISBN 978-80-271-9384-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-vybrat-spravneho-cloveka-na-spravne-misto-225192/>.

CRAWFORD, JOE, 2018. *Understanding the Need for NLP in Your Chatbot* [online] © 2020 [cit. 2020-09-23] Dostupné z: <https://chatbotmagazine.com/understanding-the-need-for-nlp-in-your-chatbot-78ef2651de84>.

DELOITTE, 2020. *Chatboti: Nechte za sebe promluvit umělou inteligenci*. [online] © 2020 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/technology/solutions/chatbot-services.html>.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ. 2008. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.

HALBRŠTÁT, Jiří, 2018. *Uchazeč o práci může být zároveň i váš zákazník*. [online]. © 2020 [cit. 2020-08-08]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/uchazec-o-praci-muze-byt-zaroven-i-vas-zakaznik/>.

HEYDECKER, Jeannne, 2014. *Social Media Will Not Work for Average Recruiters* [online]. © 2020 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <http://www.recruitingtrends.com/thought-leadership/31-social-media-will-not-work-foraverage-recruiters>.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9225-0.

CHUNGYALPA, W. a T. KARISHMA, 2016. Best Practises and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*. [online] Vol. 5, Issue 2. ISSN: 2169 - 026X JEOM, Dostupné z: <https://www.omicsonline.org/open-access/best-practices-and-emerging-trends-in-recruitment-and-selection-2169-026X-1000173.pdf> DOI: 10.4172/2169 - 026X.1000173.

INDEED, 2020. *Video Interview Guide: Tips for a Successful Interview* [online]. © 2021 [cit. 2021-01-019]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/video-interview-guide>.

IPSOS, 2019. *Zájem veřejnosti o CSR aktivity firem je stabilní*. [online]. © 2016-2020 [cit. 2020-09-09]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zajem-verejnosti-o-csr-aktivity-firem-je-stabilni>.

KEMÉNYOVÁ, Zuzana, 2016. Inzeráty už nestačí. Práci nabízejí i chytré aplikace. *Hospodářské noviny*. [online] © 1996-2020 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65141670-inzeraty-uz-destaci-praci-nabizeji-i-chytre-aplikace>.

KIROVSKA, Zanina, Saso JOSIMOVSKI a Martin KISELICKI, 2020. Modern trends of recruitment – introducing the concept of gamification. *Journal of Sustainable Development*, June 2020, Vol. 10 Issue 24, p55-65. 11p. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=3&sid=6130c0f9-80c3-431c-957c->

55ab5ae9ec1d%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImbGFuZz1jc  
yZzaXRIPWVkcylsaXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=bsu&AN=144559999.

KMOŠEK, Petr, 2018. *Strategie a aktuální trendy v náboru zaměstnanců*. Nábor a výběr zaměstnanců. [online] © 2020 [cit. 2020-09-30] Dostupné z: <https://www.kmosek.com/nabor-zamestnancu-trendy-a-strategie>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6933-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-cinnosti-a-metody-personalni-prace-86733/>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-7641-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/personalni-rizeni-86734/>.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

LANDA, Jiří, 2015. *Interní komunikace – pro budování zaměstnavatelské značky nezbytná* [online] [cit. 2020-09-21] Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/202](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/202).

LIDINSKÁ, Daniela, 2018. *Pravidla, nebo umělá inteligence? Chytrost chatbota se odvíjí od chytrosti jeho tvůrců* [online] © 2019 [cit. 2020-09-21] Dostupné z: <https://tyinternety.cz/technologie/pravidla-nebo-umela-inteligence-chytrost-chatbota-se-odviji-od-chytrosti-jeho-tvurcu/>.

LMC, 2020. *Personalistův průvodce po generacích*. [online]. Praha [cit. 2020-09-18] Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/stahnete-si-e-book-o-generacich-zdarma>.

MEDHI, Barasha, 2020. *Top 5 Trends In Recruitment And Hiring for 2020*. [online]. © 2020 [cit. 2020-09-18]. HR Trends. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/354/top-5-trends-in-recruitment-and-hiring-for-2020>.



MENŠÍK, Tomáš, 2019. *Personální marketing vs Employer Branding*. [online] Personální marketing © 2020 [cit. 2020-09-09] Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

NIKLAS, Susanne J., 2011. Applying mobile technologies for personnel recruiting - an analysis of user-sided acceptance factors. *International Journal of eBusiness and Government Studies*. Vol 3, Issue 1, [online]. ISSN: 2146-0744 Dostupné z: [http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal\\_IJEBEG/archives/2011\\_1/14susanne\\_niklas.pdf](http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJEBEG/archives/2011_1/14susanne_niklas.pdf).

OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA, 2009. Pro příjemce. *Pomůcka pro určení velikosti podniku*. [online] © Hlavní město Praha [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: [http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325\\_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html](http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html).

ORDIONI, Jody, 2017. *Recruiting, Employment Branding, and Everyone You Know*. [online]. © 2020 [cit. 2020-09-15] Dostupné z: <https://www.eremedia.com/ere/recruiting-employment-branding-and-everyone-you-know/>.

PÍREK, Štěpán, 2018. *Instagram: mocný nástroj pro employer branding*. Personální marketing [online]. © 2020 [cit. 2020-09-15] <https://www.personalni-marketing.cz/instagram-mocny-nastroj-pro-employer-branding/>.

PRÁCE.CZ, 2020. *Encyklopedie profesí*. [online] © 1996-2021 [cit. 2020-12-04]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/encyklopedie-profesi/h/hr-business-partner/>.

PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2479342-9.

RECRUITIS, 2018. *Funkce systému Recruitis*. [online]. © 2018 [cit. 2020-10-15].

Dostupné z: [https://pro-personalisty.cz/?gclid=CjwKCAjwIID8BRAFEiwAnUoK1aM1rW5wYHPi7xSBM0VsfAmArf2426sf-WYyL-fTq1a36\\_XFINinGBoCA98QAvD\\_BwE#uvod](https://pro-personalisty.cz/?gclid=CjwKCAjwIID8BRAFEiwAnUoK1aM1rW5wYHPi7xSBM0VsfAmArf2426sf-WYyL-fTq1a36_XFINinGBoCA98QAvD_BwE#uvod).

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6935-6.

- ROBERTS, Gareth, 1997. *Recruitment and selection: a competency approach*. London: Institute of Personnel and Development. ISBN 978-0852927076.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.
- ŠIMŮNKOVÁ, Iva, 2011. *Slovník pracovních pozic: HR manažer*. [online] © 2003-2020 [cit. 2020-09-30] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/slovník-pracovních-pozic-hr-manager-92751>.
- TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2362-9 Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/jak-hledat-zamestnance-v-21-stoleti-142204/#>.
- TURNER, Anthony, 2015. Generation Z: Technology and Social Interest. *Journal of Individual Psychology*. [online]. Vol. 71, Issue 2, p103-113. 11p. Dostupné z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a1c5b5d1-d276-4344-b8a0-81cdf612d149%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4102>.
- VAJNER, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-6206-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/vyber-pracovníku-do-tymu-83718/#>.
- VANIČKOVÁ, Lucie, 2020. *Chatboti pomáhají s nábořem i hledáním lidí*. [online] Moderní řízení © 1996-2020 [cit. 2020-09-21] Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66739320-chatboti-pomahaji-s-naborem-i-hledanim-lidi>.
- VITALE, Susan, 2016. *Recruitment Marketing and Today's Consumer Candidate*. [online] © 2020 [cit. 2020-09-30] Dostupné z: <https://www.forbes.com/custom/2016/03/29/recruitment-marketing-and-todays-consumer-candidate/>.
- WALKER, J. Alfred, 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0449-4.
- WEEKES, Sue, 2014. Firms turn off talent on mobile. *Recruiter*. p38-40. 3p. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6753a5dd-a4de-45fc-88e6-707dd36d13b2%40sessionmgr105&vid=1&hid=117>.

ZOJCESKA, Anna, 2018. *15 Recruiting Trends in 2019* [online] © 2020 [cit. 2020-09-22].  
Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/114/15-recruiting-trends-in-2019-infographic>.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník

## Příloha 1 - Dotazník

Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia oboru Andragogika a management vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy a vypracovávám diplomovou práci na téma *Současné trendy v procesu získávání pracovníků v organizaci*.

Dotazník je určen pro zaměstnance, kteří se věnují náboru, personálnímu marketingu či budování značky zaměstnavatele. Ráda bych Vás požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který Vám zabere maximálně 15 minut. Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Daniela Čálková.

1. Kolik zaměstnanců má vaše firma?
  - a) Méně než 50 zaměstnanců
  - b) Méně než 250 zaměstnanců
  - c) Nad 250 zaměstnanců
2. Na jaké pozici aktuálně působíte?
  - a) HR business partner
  - b) Specialista pro nábor či budování značky zaměstnavatele
  - c) HR manažer
  - d) HR marketér
  - e) Jiné
3. Jaké personální činnosti zastřešujete? Je možné zaškrtnout více odpovědí.
  - a) Vytváření a analýza pracovních míst
  - b) Personální plánování
  - c) Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků
  - d) Hodnocení pracovníků
  - e) Rozmísťování a ukončování pracovního poměru
  - f) Odměňování pracovníků
  - g) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
  - h) Pracovní vztahy a péče o pracovníky
  - i) Personální informační systém a data
4. Má vaše organizace pozici, která se věnuje speciálně náboru či budování značky zaměstnavatele?
  - a) Ano
  - b) Aktuálně se vytváří včetně náboru
  - c) Ne
5. Z jakých zdrojů spíše čerpáte nové uchazeče?
  - a) Vnitřní zdroje
  - b) Vnější zdroje

6. Jaké metody v rámci získávání pracovníků v organizaci využíváte? Prosím o vyplnění tabulky níže. Nehodící se škrtněte.

E - recruitment	Ano	Ne
Sociální sítě	Ano	Ne
Mobilní recruitment	Ano	Ne
Tiskoviny a reklamní poutače	Ano	Ne
Poradenské a personální agentury	Ano	Ne
Veletrhy pracovních příležitostí	Ano	Ne
Spolupráce se vzdělávacími institucemi	Ano	Ne

7. Níže je znázorněna tabulka, kde jsou vypsány jednotlivé nástroje k získávání pracovníků. Zaškrtněte, v jakém rozsahu je znáte, využíváte a jak vám fungují.

a) Inzerce a pracovní portály	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje
b) Kariérní stránky	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje
c) Facebook	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje
d) Instagram	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje

e) LinkedIn	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje
f) Umělá inteligence/ Chatbot	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje
g) Mobilní aplikace a technologie	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje
h) Náborová kampaň	Využíváme	Budeme využívat	Neznám	Nevyužíváme	Nechceme využívat, nefunguje

8. Uveďte aktivity, které využíváte v rámci budování značky zaměstnavatele.  
Nehodící se škrtněte.

CSR aktivity	ano	ne
Podpora diverzity a inkluze	ano	ne
Nábor zaměřený na jednotlivé generace	ano	ne
Urychlený proces náboru	ano	ne
Prezentace organizace a její kultury skrze platformy Welcome to the Jungle/Cocuma	ano	ne
Využití osobnostních testů pro nábor	ano	ne

9. Sledujete aktuální trendy spojené se získáváním pracovníků?  
a) Ano  
b) Ne
10. Analyzujete výkonnost jednotlivých náborových nástrojů?  
a) Ano  
b) Ne

11. Jaké pozice nabíráte do své organizace? Je možné zaškrtnout více odpovědí.
- a) Řadové
  - b) Manažerské
  - c) Specializované
  - d) Všechny
12. Jaké specifikace požadavků primárně (nejvíce) vyžadujete od uchazeče?
- a) Vzdělání
  - b) Praxe a zkušenosti
  - c) Dovednosti a schopnosti
  - d) Žádné
  - e) Jiné
13. Jaká je vaše primární cílová skupina pro nábor?
- a) Generace X
  - b) Generace Y
  - c) Generace Z
  - d) Všechny
14. Jaké máte vzdělání?
- a) Středoškolské s maturitou
  - b) Vyšší odborné
  - c) Vysokoškolské – bakalářské studium
  - d) Vysokoškolské – magisterské/inženýrské studium či vyšší
15. Jaké je Vaše pohlaví?
- a) Žena
  - b) Muž
16. Jaký je Váš věk?
- a) 18–24 let
  - b) 25–44 let
  - c) 45–64 let