

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**NÁBOR PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI**

Magisterská diplomová práce

Studijní program: Andragogika

**Autor:** Bc. Nikola Zemánková

**Vedoucí práce:** Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Nábor pracovníků v organizaci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis.....

## **Poděkování**

Velké poděkování patří především vedoucímu mé magisterské diplomové práce Mgr. Vítovi Dočekalovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, trpělivost, cenné rady a milý přístup. Dále bych ráda poděkovala všem organizacím za poskytnuté informace a věnovaný čas.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Nikola Zemánková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Studijní program:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Studijní program obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Nábor pracovníků v organizaci
<b>Anotace práce:</b>	Magisterská diplomová práce se zabývá náborem pracovníků v organizacích. Cílem práce je popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků ve středně velkých a velkých strojírenských organizacích. Práce je rozdělena na část teoretickou a empirickou. V teoretické části jsou představeny činnosti náboru, tedy získávání a výběr zaměstnanců, metody pro získávání a výběr zaměstnanců, dále onemocnění Covid-19. V empirické části se zabývám náborem zaměstnanců ve strojírenských organizacích, které působí v Olomouckém kraji a odpovídám na výzkumnou otázku: Jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků? K nalezení odpovědi byl jako metoda sběru dat využit polostrukturovaný rozhovor a jako metoda analýzy dat byla zvolena tematická analýza.
<b>Klíčová slova:</b>	Nábor pracovníků, získávání a výběr pracovníků, organizace, pandemie Covid-19
<b>Title of Thesis:</b>	Recruitment of employees in the organization
<b>Annotation:</b>	The master's thesis deals with the recruitment of employees in organizations. The aim of the thesis is to describe how the respondents explain the changes caused by the Covid-19 pandemic in the activities associated with the recruitment of workers in medium-sized and large engineering organizations. The work is divided into a theoretical and an empirical part. In the theoretical part, recruitment activities, i.e. recruitment and selection of employees, methods for recruitment and selection of

	employees, as well as the Covid-19 disease, are presented. In the empirical part, I deal with the recruitment of employees in engineering organizations that operate in the Olomouc region and answer the research question: How do respondents explain the changes caused by the Covid-19 pandemic in the activities associated with the recruitment of employees? To find the answers, a semi-structured interview was used as a data collection method, and thematic analysis was chosen as the data analysis method.
<b>Keywords:</b>	recruitment, sourcing and selection of employees, organization, Covid-19 pandemic
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor Příloha č. 2 Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím pro účely diplomové práce Příloha č. 3 Rozhovor s respondentem: ukázka
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	53
<b>Rozsah práce:</b>	84 s. (118 562 znaků s mezerami)

## Obsah

Úvod.....	8
1. Řízení lidských zdrojů .....	10
1. 1 Personalisté.....	11
2. Nábor zaměstnanců .....	14
2. 1 Získávání zaměstnanců .....	15
2. 1. 1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků.....	16
2. 1. 2 Metody získávání pracovníků .....	18
2. 2 Výběr zaměstnanců.....	24
2. 2. 1 Metody výběru zaměstnanců .....	26
3. Onemocnění Covid-19.....	34
3. 1 Trh práce před obdobím pandemie Covid-19.....	35
3. 2 Trh práce během pandemie Covid-19 .....	36
3. 3 Změny v náboru, ke kterým došlo důsledkem pandemie Covid-19 .....	38
4. Empirická část.....	41
4. 1 Metodologie výzkumu .....	41
4. 2 Výběr výzkumného souboru .....	42
4. 3 Charakteristika vybraných organizací .....	43
4. 4 Metoda sběru dat.....	44
4. 5 Metoda analýzy dat.....	44
4. 6 Etické aspekty kvalitativního výzkumu.....	46
4. 7 Postup při analýze dat .....	48
4. 8 Výsledky .....	49
4. 8. 1 Pozastavení náboru .....	49
4. 8. 2 Pohovory.....	52
4. 8. 3 Doporučení současného zaměstnance.....	57
4. 8. 4 Sociální sítě .....	59
4. 8. 5 Situace na trhu práce.....	61
4. 8. 6 Pracovní portály .....	63
4. 8. 7 Personální agentury .....	64
4. 9 Shrnutí tematické analýzy .....	65
4. 10 Diskuse.....	69
Závěr .....	71

Seznam literatury a zdrojů.....	73
Seznam obrázků .....	78
Seznam tabulek.....	79
Seznam příloh .....	80

# Úvod

Období pandemie Covid-19 představovalo pro všechny organizace novou výzvu. Každá z nich byla testována, jak si s pandemií poradí a také jak obstojí za těchto nelehkých podmínek na trhu práce. Nábor zaměstnanců je oblast, která se neustále mění a vyvíjí. V organizaci je to jedna z klíčových rolí, neboť je zásadní proto, aby organizace jako celek disponovala potřebnými dovednostmi, znalostmi a kvalifikací svých zaměstnanců k dosažení stanovených cílů.

Právě z tohoto důvodu jsem si jako téma mé magisterské diplomové práce zvolila nábor pracovníků v organizaci, kdy cílem práce je popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků ve středně velkých a velkých strojírenských organizacích.

Tato magisterská diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a empirické. První, teoretická část vymezuje pojmy řízení lidských zdrojů a nábor. Nábořem jsou zde myšleny činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Nábor je dále rozebírán podrobněji, neboť je to hlavní jádro této diplomové práce. Zmiňuji metody pro získávání a výběr zaměstnanců, dále také onemocnění Covid-19, které v tomto případě s náborem souvisí.

Druhá část magisterské diplomové práce vychází z teoretických poznatků první části práce. V empirické části budu provádět výzkum v konkrétních organizacích a hledat odpověď na výzkumnou otázku, která zní: Jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků? K hledání odpovědi bude použit kvalitativní přístup, konkrétněji metoda tematické analýzy a polostrukturovaných rozhovorů.



V této magisterské diplomové práci budu používat pojmy jako je zaměstnanec a pracovník, která budou brána synonymně. Stejně tak pojmy jako organizace, firma a podnik jsou zde považována za synonyma.

# 1. Řízení lidských zdrojů

Hned na začátku je důležité vymezit si definici řízení lidských zdrojů a personalistů, protože právě ti budou mými respondenty v rozhovorech, kterými se budu zabývat v empirické části.

Pojem řízení lidských zdrojů je odvozen z anglického human resource management (HRM). V odborné literatuře i v běžném životě se používá ve dvou významech – v prvním označuje personální práci, respektive personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci. Ve druhém případě označuje současné pojetí personální práce a současné přístupy k řízení a vedení lidí (Šikýř, 2014, s. 42).

Samotný pojem lidské zdroje, který je odvozen z anglického human resources (HR) je možné použít v několika významech. Zpravidla jde o označení lidí pracujících v organizaci, rovněž jde o označení personální práce týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, také tak lze označit personální útvar zastřešující řízení a vedení lidí nebo personalisty v organizaci (Ulrich, 2009, s. 40). V podnikové praxi je označení HR chápáno a používáno hlavně ve významu personálního útvaru nebo personalistů (Šikýř, 2014, s. 42).

Armstrong & Taylor (2015, s. 45), říkají, že: *„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“* Dle Koubka (2015, s. 16) *„úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.“* Podle Armstronga (2007, s. 30) je *„obecným*

*cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“.* K tomu organizace potřebuje i jiné zdroje, například materiální, finanční nebo informační, ale jsou to lidské zdroje, které rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů, a proto je jim přisuzován zvláštní význam (Koubek, 2015, s. 17). To, že rozhodující význam pro úspěch organizace mají lidé, je nezpochybnitelné. *„Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“* (Drucker, 2006, s. 131). Šikýř (2012) říká, že každá organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, protože schopnosti a motivace lidí určují výkon lidí (výsledek chování a práce) a výkon lidí určuje právě výkon organizace (výsledek hospodaření) (Šikýř, 2012, s. 16). Schopní a motivovaní zaměstnanci odlišují organizace od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují tímto pro organizaci prosperitu a konkurenční výhodu (Armstrong, 2009, s. 36).

Cílem řízení lidských zdrojů je v nejobecnějším pojetí zajištění a zlepšování výkonnosti organizace, za pomoci využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, a to ať materiálních, finančních, informačních či lidských (Koubek, 2015, s. 16). Kociánová (2012) hovoří o cíli řízení lidských zdrojů jako o optimálním *„využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.“* (Kociánová, 2012, s. 9)

## **1. 1 Personalisté**

Personalisté v organizaci mají většinou na starost administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů a souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, jednak různé koncepční, metodické a analytické činnosti, které jsou spojené s řízením

a vedením zaměstnanců, stejně jako navazující poradenství pro manažery i zaměstnance (Dvořáková & kol., 2012, s. 20).

Povinnosti mohou sahat od náboru a najímání přes kompenzace a výhody až po školení a rozvoj. Dvě z nejoblíbenějších pozic v oblasti lidských zdrojů jsou HR Generalista a HR Specialista (Villanova University, 2020). Šikýř (2014) říká, že v současném pojetí řízení lidských zdrojů se vyžaduje, aby personalisté byli spíše „generalisty“ než „specialisty“, což znamená, aby personalisté rozuměli jak problematice řízení lidských zdrojů, tak problematice řízení organizace a byli schopni podporovat řízení lidských zdrojů v souladu se strategií organizace a v zájmu dosahování strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 74).

Pro účely mé diplomové práce budou důležitou roli hrát náboroví specialisté neboli recruiteři. Význam těchto dvou pojmů je stejný.

- Náborář neboli recruiter *„zajišťuje nábor nových zaměstnanců, monitoruje situaci na trhu pracovních sil, navrhuje strategii reklamních náborových aktivit a stará se o denní reportování výsledků.“* (Villanova University, 2020).

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co je spojeno se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Pod pojmem lidské zdroje si můžeme představit jak lidi, kteří v organizacích pracují, tak personální práce týkající se řízení a vedení lidí v organizaci, nebo personální útvar, který zajišťuje řízení a vedení lidí v organizacích, či přímo personalisty v organizaci. Personalisté mají v organizacích na starosti administrativní činnosti. Ti, kteří se věnují náborům jsou nazýváni náboráři či recruiteři.

Cílem mé magisterské diplomové práce je popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků ve středně velkých a velkých strojírenských

organizací, proto právě následující kapitola bude pojednávat o náboru zaměstnanců.

## 2. Nábor zaměstnanců

Jeden z hlavních pojmů, který se v této práci bude vyskytovat, je pojem „nábor“. Z toho důvodu je nutné, aby byl terminologicky upřesněn. Nábořem jsou zde myšleny činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Tyto činnosti budou vysvětleny v následujících podkapitolách.

V některých knihách často autoři hovoří o recruitmentu. Výraz recruitment se stal synonymem pro nábor. V posledních letech se do popředí dostávají spíše anglické výrazy, jako například recruiter, Talent Aquisition Specialist, které nahrazují pojem náborář (Tegze, 2019, s. 14).

Procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou spolu úzce spjaty. Obě tyto činnosti jsou zaměřeny na získání vhodných kvalifikovaných zaměstnanců. Cílem náboru je (Foot & Hook, 2005, s. 55):

- získat dostatečný počet vhodných kandidátů na uvolněná místa;
- provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

Mluvíme-li o náboru zaměstnanců, je důležité zmínit pojem sourcing. Jedná se o aktivní vyhledávání uchazečů a informací o nich. Takzvaní „sourceři“ (někdy jsou také označováni jako „lovci talentů“ nebo „hledáči talentů“) se snaží aktivně vyhledat a oslovit pasivní uchazeče, a vyvolat v nich zájem o zaměstnání a přesvědčit je k pohovoru.

Pro lepší orientaci v náboru bych ráda představila tři pozice a jejich rozdíly mezi nimi:

- *Sourcer aktivně vyhledává pasivní uchazeče... „Sourcer je lovec.“*
- *Recruiter se více zaměřuje na vztahy s uchazeči a provází je celým procesem.*
- *Headhunter se zaměřuje především na uchazeče na úrovni středního a vrcholového managementu. Aktivně oslovuje kandidáty a výjimkou nejsou*

ani headhunteri specializující se na konkrétní segment trhu. (Tegze, 2019, s. 24)

Koubek (2015) ještě doplňuje, že získávání a výběr zaměstnanců je klíčovou fází formování pracovní síly v organizaci. Rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými zaměstnanci, dále rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace (Koubek, 2015, s.126).

Náborem, jak již bylo výše řečeno, jsou zde myšleny činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Proces náboru začíná získáváním zaměstnanců. Právě tomu se bude věnovat následující podkapitola, kde tento pojem vysvětlím a zmíním i metody, které jsou se získáváním zaměstnanců spojené.

## **2. 1 Získávání zaměstnanců**

První částí náboru je získávání zaměstnanců. Armstrong & Taylor (2015) definují získávání zaměstnanců jako proces vyhledávání a oslovování osob, které jsou pro organizaci potřebné. Součástí tohoto procesu je několik dílčích kroků (Armstrong & Taylor, 2015, s. 272).

Koubek (2015) tuto definici rozšiřuje a říká, že: *„Získávání pracovníků je 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 zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v 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 činností.“* (Koubek, 2015, s. 126).

S Koubkem (2015) souhlasí také Šikýř (2012), který říká, že účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat co nejvíce vhodných uchazečů v odpovídajícím čase a za přiměřené náklady. Vhodné uchazeče definuje jako schopné a motivované (Šikýř, 2012, s. 72). Stejného názoru je i Kociánová (2012), která tvrdí, že hlavním úkolem získávání zaměstnanců je „oslovení“ optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo (Kociánová, 2012, s. 79). Podle Dvořákové & kol. (2012) je získávání zaměstnanců jednou z personálních činností, která má za cíl identifikovat, přilákat a získat kvalifikovanou pracovní sílu (Dvořákové & kol., 2012, s. 145), zatímco Bělohávek (2016) pokládá za cíl získávání zaměstnanců mít správného člověka na správném místě (Bělohávek, 2016, s. 30). Podle Koubka (2015) má proces získávání zaměstnanců zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální uchazeči o práci reagovali na nabídku práce v organizaci (Koubek, 2015, s. 127).

Získávání zaměstnanců je proces vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů, kteří jsou pro organizaci potřební. Cílem je zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatečný počet vhodných kandidátů za co nejnižší náklady. Hovoříme-li o volných pracovních místech, je důležité zmínit podmínky, které ovlivňují získávání zaměstnanců. Právě o tom bude pojednávat následující podkapitola.

### 2. 1. 1 Podmínky ovlivňující získávání pracovníků

Kociánová (2012) uvádí, že při získávání zaměstnanců je důležité dbát na aktuální situaci organizace a faktory prostředí. Důležité je také vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace (Kociánová, 2012, s. 294).

**Vnitřní podmínky** mohou souviset s **konkrétním pracovním místem**, ale také s **organizací**, která zaměstnání nabízí (Koubek, 2015, s. 128). Koubek (2015) uvádí, že pokud jde o **konkrétní pracovní místo**, hrají důležitou roli



podmínky jako je povaha práce; postavení v hierarchii funkcí organizace; požadavky na pracovníka (kvalifikace, vzdělání, schopnosti apod.); rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti; pracovní doba a organizace práce; místo výkonu práce; pracovní podmínky (pracovní prostředí, odměna, zvláštní zaměstnanecké výhody aj.) (Koubek (2015, s. 128).

Pokud hovoříme o **podmínkách, které souvisejí s organizací**, tak Koubek (2015) zmiňuje především význam organizace a její prosperitu; pověst organizace (nejen co se týče zaměstnanců, ale i zákazníků); úroveň a spravedlnost v odměňování (v porovnání s ostatními organizacemi); úroveň péče o zaměstnance (včetně péče o pracovní prostředí); možnost vzdělávání nabízené organizací a kariérního růstu; umístění organizace a životního prostředí v jejím okolí (Koubek, 2015, s. 128). Kociánová (2012) to ještě doplňuje o velikost organizace; strategie a politiku organizace (cíle organizace, organizační kultura, age management, diversity management); způsob řízení organizace (styl vedení lidí) (Kociánová, 2012, s. 295).

Co se týče **vnějších podmínek** pro získávání zaměstnanců, tak Koubek (2015) považuje za nejzávažnější demografické podmínky (proměnlivost reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatelstva); ekonomické podmínky (cyklický vývoj národního hospodářství); konkurence na pracovním trhu (tlak na produktivitu, kvalitu, flexibilitu); sociální podmínky (orientace hodnot lidí včetně jejich proměnlivosti, orientace na profesní kvalifikace, orientace na vzdělání a rodinu); technologické podmínky (ovlivňují charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci); sídelní podmínky (charakter osídlení v okolí organizace, preference určitých regionů, migrace pracovních sil); politicko-legislativní podmínky (např. omezují nebo umožňují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku – např. na základě pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství) (Koubek, 2015, s. 128–129).

Kociánová (2012) vnější podmínky doplňuje ještě o aktuální situaci na trhu práce (např. úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod poskytovaných konkurenty, dostupnost pracovních sil v potřebném množství a kvalifikační struktuře, imigrace); ekologické vlivy (tlak na zavádění techniky a technologie s ohledem na životní prostředí). Vnitřní podmínky v organizaci jsou většinou ovlivnitelné, na rozdíl od vnějších, které jsou ovlivnitelné mnohem hůře (Kociánová, 2012, s. 296).

Při získávání zaměstnanců je důležité dbát na aktuální situaci organizace a také faktory prostředí. Důležité je vycházet taktéž z vnitřních a vnějších podmínek organizace. Vnitřní podmínky mohou souviset jak s konkrétním pracovním místem, tak s organizací. Pokud jde o vnitřní podmínky související s konkrétním pracovním místem, hrají důležitou roli podmínky jako je povaha práce, postavení v hierarchii, pracovní doba a organizace práce aj. U vnitřních podmínek souvisejících s organizací je zmiňován především význam organizace a její prosperita. Co se týče vnějších podmínek pro získávání zaměstnanců, tak za ty nejzávažnější jsou považovány demografické a ekonomické podmínky, konkurence na pracovním trhu aj.

Po podkapitole podmínky ovlivňující získávání zaměstnanců budou navazovat metody získávání pracovníků.

### **2. 1. 2 Metody získávání pracovníků**

Metod pro získávání pracovníků je několik a organizace se většinou neomezují jen na jednu z nich, ale užívají více možností (Koubek, 2015, s. 135). Níže uvedu nejčastěji využívané metody.

#### ***Uchazeči se nabízejí sami***

Jedná-li se o organizaci, která má dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře finančně ohodnocenou práci, výhodnou personální a sociální politiku,

tak se jí uchazeči hlásí sami (Koubek, 2015, s. 135). Výhodou této metody je, že je jednou z nejlevnějších variant. Avšak na druhé straně je zde spousta nevýhod. Uchazeči mají často zkreslenou představu o organizaci, a příslušný zaměstnanec organizace musí následně posoudit, zda je tento uchazeč vhodným kandidátem (Koubek, 2015, s. 136). Často se hlásí značný počet nevhodných uchazečů a s tím souvisí náročná administrativa (Šikýř, 2012, s. 77). Dvořáková & kol. (2012) dodávají, že tato metoda je nejčastěji využívána uchazeči, kteří mají zájem o administrativní a manuální práci, a také absolventy. Tato metoda nebývá moc efektivní (Dvořáková & kol., 2012, s. 148).

### ***Doporučení současného pracovníka***

Mezi pasivní metody získávání zaměstnanců patří doporučení současného zaměstnance organizace. Aby mohl zaměstnanec někoho doporučit, je potřeba, aby byl informován o volném pracovním místě. Často jsou zaměstnanci za doporučení odměňováni (Koubek, 2015, s. 136). „Mark Zuckerberg jednou řekl: „Lidé ovlivňují lidi. Nic neovlivní ostatní více než doporučení od přítele. Doporučení od přítele ovlivní lidi daleko více než nejlepší reklama. Takové doporučení je svatým grálem reklamy.“ (Tegze, 2019, s. 270). Proto Tegze (2019) tvrdí, že doporučení uchazečů je jedním z nejlepších a nejúčinnějších zdrojů kandidátů pro jakoukoliv organizaci (Tegze, 2019, s. 270). Výhodou jsou opět nižší náklady pro získání kvalitních zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 77) a úspora času (Tegze, 2019, s. 270). Jako nevýhodu vidí Šikýř (2014) v omezeném počtu potenciálních uchazečů a riziko vytvoření zájmových skupin (Šikýř, 2014, s. 77).

### ***Přímé oslovení***

Koubek (2015) tvrdí, že metoda přímého oslovení vyhlédnutého jedince se používá pro získání zaměstnanců na vyšší pozice (Koubek, 2015, s. 136).

Šikýř (2014) uvádí, že se jedná o účinný postup pro obsazení pozice s požadovanými znalostmi, které uchazeč obvykle získal u konkurence. Nevýhodou je pak omezený počet potenciálních uchazečů, možné zhoršení vztahů s konkurencí, či riziko vysokých nákladů na získání a udržení pracovníka (Šikýř, 2014, s. 77).

### *Vzdělávací instituce*

Mnoho pracovních míst lze obsadit absolventy škol a jiných vzdělávacích institucí, přičemž pro některé organizace mohou být absolventi primárním zdrojem uchazečů (Armstrong & Taylor, 2015, s. 281). Existují i různé možnosti, jak si organizace mohou do určité míry zavázat vyhlédnutého studenta, např. formou podpory při výběru tématu diplomové práce (Koubek, 2015, s. 138). Šikýř (2014) vidí tuto metodu jako relativně rychlou a levnou (Šikýř, 2014, s. 77). Nevýhodou je sezónnost nástupu (Koubek, 2015, s. 138), či nedostatek pracovních zkušeností (Šikýř, 2014, s. 77).

### *Personální agentury*

Další metodou, která je využívána, je získávání zaměstnanců přes personální agentury, které nabízejí předvýběr uchazečů. Ty mají většinou vlastní databázi uchazečů a předplacené inzertní služby. Důležité je najít personální agenturu, která se specializuje na výběr obsazované pozice, a zároveň by měla být dostatečně informována o tom, co se od ní očekává (Florea, 2014, s. 81–82). Firma zadá požadavek personální agentuře, a ta na základě stanovených kritérií doporučuje vhodné kandidáty. V případě, že má firma o kandidáta zájem, domluví personální agentura s uchazečem pohovor (Janišová & Křivánek, 2013, s. 208).

Výhodou je dle Koubka (2015) to, že personální agentury mají větší přehled o trhu práce, vlastní databáze potenciálně vhodných uchazečů, jsou rychlejší, a mají větší zkušenosti ve vyhledávání vhodných kandidátů

(Koubek, 2015, s. 140). Jako nevýhodu Armstrong & Taylor (2015) označují finance, kdy si tyto společnosti účtují odměnu, která se odvíjí od základní mzdy, většinou ve výši jejího násobku, nebo fixní odměny za vyhledání kandidáta na obsazovanou pozici (Armstrong & Taylor, 2015, s. 280). S Armstrongem & Taylor (2015) souhlasí i Koubek (2015), který tvrdí, že se jedná o efektivní a časově úsporný způsob získávání zaměstnanců, avšak tento způsob je velmi finančně nákladný (Koubek, 2015, s. 140). Šikýř (2012) nevýhody ještě doplňuje o riziko nesplnění očekávání od personální agentury (Šikýř, 2012, s. 77).

### *Úřady práce*

Využití úřadů práce není jen pro osoby hledající práci, ale i pro organizace, které hledají zaměstnance (Koubek, 2015, s. 139). Úřad práce můžeme nejčastěji využít, pokud potřebujeme obsadit pozici manuálními a administrativními pracovníky, nebo pokud hledáme pracovníky call centra, či prodejce (Armstrong & Taylor, 2015, s. 280). Úřady tuto službu poskytují pro obě strany bezplatně (Kociánová, 2012, s. 87). Jako výhodu vidí Šikýř (2012) přehled o situaci na trhu práce, databázi potencionálních uchazečů a evidenci volných pracovních míst. Naopak nevýhodou je relativně omezený počet vhodných kandidátů (Šikýř, 2012, s. 77).

### *Inzerování na internetu (e-recruitment, online recruitment)*

Inzerování patří k jedné z nejobvyklejších metod pro oslovování uchazečů o zaměstnání. Inzerát by měl zajistit následující cíle (Armstrong & Taylor, 2015, s. 279):

- **Zajistit uchazeče** – inzerát musí oslovit dostatečný počet vhodných uchazečů;
- **Upoutat pozornost** – inzerát musí obstát v soutěži o zájem potenciálních uchazečů s ostatními zaměstnavateli;

- **Vzbudit a udržovat zájem** – informace v inzerátu by měly být sdělovány zajímavým a atraktivním způsobem;
- **Stimulovat k odpovědi** – inzerát musí být napsán takovým způsobem, aby podnítil k odpovědi dostatečný počet vhodných uchazečů, kteří splňují podmínky pro danou pozici.

Abychom dosáhli těchto cílů, je důležité, aby inzerát začínal výstižným titulkem a následně obsahoval informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě, benefitech, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015, s. 279). S Armstrongem & Taylor (2015) souhlasí také Kalusová (2019), která tvrdí, že je důležité, aby inzerát obsahoval všechny potřebné informace a měl zajímavý titulek. Důležité je také vyhnout se vágním a nekorektním popisům pracovní pozice (Kalusová, 2019).

Výhodou online recruitmentu je možnost oslovení více vhodných potenciálních uchazečů (Armstrong & Taylor, 2015, s. 277), poměrně rychle se dostane k adresátovi (Koubek, 2015, s. 138), internet je rychlejší a levnější než tradiční inzerce a jiné způsoby získávání pracovníků (Kociánová, 2012, s. 86). Nevýhodou je cena inzerce (Koubek, 2015, s. 128), příliš mnoho nevhodných žádostí o zaměstnání nebo skutečnost, že mnoho uchazečů stále dává přednost jiným způsobům hledání zaměstnání (Armstrong & Taylor, 2015, s. 277).

Vzhledem k tomu, že se nábor na sociálních sítích rozvíjí, objevily se nové formáty pracovních inzerátů. Nejnovějším trendem jsou obrazové inzeráty, nazývané také jako „visual job adverts“. Jejich výhodou je to, že se hodí pro sdílení na sociálních sítích. Infografiky a fotky mají mnohem větší počet sdílení než text, obrazy zůstanou člověku déle v paměti, než pouze slova a texty (Matolín, 2015). Inzerát je dobré také přizpůsobit tomu, kde je zveřejněný. Pokud inzerát zveřejňujeme na stránkách firemního webu, nemusíme ho upravovat, ale měli bychom dbát na to, zda je sekce, kde volné pozice na webu zveřejňujeme dobře viditelná a dohledatelná. Pokud inzerát

zveřejňujeme na sociálních sítích, měli bychom ho upravit tak, aby zaujal a nalákal k otevření co nejvíce lidí. Pokud bychom chtěli inzerát nechat vytisknout, měl by být co nejstručnější, jelikož tato metoda je finančně náročnější (Kalusová, 2015). Úspěšná náborová kampaň vede k získání dostatečného počtu uchazečů, kteří jsou pro volné místo kvalifikovaní. Dalším krokem je pak výběr toho nejvhodnějšího (Foot & Hook, 2005, s. 83).

### ***Pracovní portály***

K inzerování volných pracovních míst je vhodné použít takové pracovní portály jako jsou například Jobs.cz, Prace.cz a jiné (Lochmannová, 2016, s. 44). Portál Jobs.cz funguje od roku 1996 a patří mezi nejpoužívanější platformy pro hledání práce na českém trhu. Za tuto dobu se stal jedním z největších pracovních portálů v České republice. Portál se zaměřuje především na střední a vyšší pozice. Pracovní portál Prace.cz patří pod stejnou společnost jako Jobs.cz, ale spíše se zaměřuje na regionální pracovní nabídky (Lotte van Rijswijk, 2023). Pracovní portály disponují širokou nabídkou služeb. Web například funguje jako pracovní poradna, umožňuje také vkládání životopisů, jejichž databázi pak využívají personalisté (Hroník, 2009, s. 15).

### ***Sociální sítě (LinkedIn, Facebook)***

Organizace také často pro nábor využívají sociální sítě. Níže uvedu jedny z těch nejpoužívanějších a nejznámějších.

**LinkedIn** je jedna z největších a nejoblíbenějších sociálních sítí pro lidi, kteří se zabývají náborem. Proto spousta společností, ale i jednotlivců využívá tuto síť jak pro své obchodní, tak i osobní účely. LinkedIn je využíván ve více než 200 zemích a v současné době má více než 500 milionů uživatelů. Díky tomuto je ve světě náboru mnohem mocnější než Facebook nebo Twitter (Tegze, 2019, s. 186). Na této sociální síti je možné najít takové lidi, ke kterým

bychom se běžně nedostali. Na LinkedIn, ale také například na Facebooku zjistíme historii kariéry nebo vzdělání člověka. Důležité u náboru na sociálních sítích je to, aby zde náboráři působili aktivně. LinkedIn nabízí také placený profil, na kterém jdou přímo vytvářet pracovní inzeráty. Pokud náborář za pracovní inzeráty nechce platit, může je sdílet jako příspěvek ve formě textu s odkazem (Langerová, 2019).

Pro vyhledávání potenciálních uchazečů je využíván také **Facebook** (Tegze, 2019, s 104). Facebook roste každým rokem, má už téměř 3 miliardy uživatelů (Hušková, 2022). Jedná se o neprofesionální sociální síť, kde se může konverzovat trochu uvolněněji. Při hledání uchazeče na této síti však musíme respektovat soukromí uživatelů (Tegze, 2019, s. 104).

Metod pro získávání pracovníků je mnoho. Organizace většinou nepoužívají jen jednu metodu, ale využívají jejich kombinace. Pokud má organizace stanovené metody pro získávání zaměstnanců a přilákala dostatečný počet vhodných uchazečů na nabízenou pracovní pozici, následuje další fáze, kterou je výběr zaměstnanců. To bude představeno v následující podkapitole.

## 2. 2 Výběr zaměstnanců

Druhým a také posledním krokem náboru je výběr zaměstnanců. Tento krok bude vysvětlen v této podkapitole, kde budou zmíněny i metody pro výběr zaměstnanců.

Zatímco úkolem získávání zaměstnanců je vyhledávání vhodných uchazečů o zaměstnání, úkolem výběru zaměstnanců je hodnocení předpokladů u těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa (Kociánová, 2012, s. 94). S Kociánovou (2012) souhlasí také Armstrong & Taylor (2015), dále také Šikýř (2014), který v knize uvádí: „Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání



*pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě.*“ (Šikýř, 2014, s. 83). Taktéž Koubek (2015) souhlasí s Kociánovou (2012) a Šikýřem (2014) a dodává, že úkolem výběru pracovníků je nejen to, aby vyhovoval požadavkům obsazovaného místa, ale aby přispěl i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v organizaci, dále aby byl schopen akceptovat hodnoty daného týmu, a aby přispíval k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury (Koubek, 2015, s. 166).

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Mužík & Krpálek (2017) vymezují proces výběru jako rozpoznání nejlepšího zaměstnance ze všech dostupných uchazečů, který bude nejvhodnější pro obsazovanou pracovní pozici (Mužík & Krpálek, 2017, s. 136). Podle Foot & Hook (2005) je hlavní cíl výběru definován: *„Vybrat nejlepší lidi pro danou práci.“* (Foot & Hook, 2005, s. 83). Potřebné je také zjistit, aby kandidátům práce vyhovovala, a aby nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod jinam (Foot & Hook, 2005, s. 83).

Výběr pracovníků je druhou etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na získávání zaměstnanců, kdy jsme získali dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují podmínky pro výkon práce (Šikýř, 2014, s. 83). V procesu výběru zaměstnanců se posuzuje způsobilost pro výkon práce na obsazovaném pracovním místě, proto je nutné specifikovat kritéria, která budou při posuzování uchazeče použita (Koubek, 2015, s. 166). Na výběru zaměstnanců by se měli podílet jak personalisté, tak vedoucí pracovníci (Kociánová, 2012, s. 95). Výběr zaměstnanců bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska špatné volby je důležité věnovat mu dostatek času i finančních prostředků (Kociánová, 2012, s. 94).

Získávání zaměstnanců má za úkol přilákat co nejvíce vhodných uchazečů na volné pracovní místo. Úkolem výběru zaměstnanců je hodnocení

předpokladů u těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. K posuzování uchazečů nám pomohou metody výběru zaměstnanců, které budou popsány v následující podkapitole.

### **2. 2. 1 Metody výběru zaměstnanců**

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti kandidátů vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2012, s. 84). Cílem je dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější (Kociánová, 2012, s. 98).

Tento postup zahrnuje (Šikýř, 2012, s. 84):

- hodnocení životopisů;
- výběrový pohovor;
- testování uchazečů;
- Assessment Center;
- zkoumání referencí.

#### ***Hodnocení životopisů***

Hodnocení životopisů uchazečů o zaměstnání představuje základní a univerzální metodu výběru zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 85), zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou (Koubek, 2015, s. 175). Tuto metodu je možné použít jako předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče (Šikýř, 2012, s. 85). Hodnocení životopisu nám umožňuje posoudit, zdali potenciální uchazeči o zaměstnání splňují požadavky pro výkon práce a rozhodnout, zda jsou vhodnými kandidáty, kteří by měli být pozváni k další fázi, zejména k výběrovému pohovoru (Koubek, 2015, s. 175). Chládková & Bukovjan (2015) preferují strukturovaný životopis, ve kterém lze vyčíst potřebné informace k obsazované pozici (Chládková & Bukovjan, 2015, s. 77).

Při hodnocení životopisu lze například sledovat (Dvořáková & kol.2012, s. 152):

- jak často měnil uchazeč zaměstnavatele;
- zda ukončil uchazeč zahájené studium;
- jak dlouho trval pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů;
- zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy.

### *Pohovory*

Pohovor je nejpoužívanější a také nejvhodnější metodou výběru zaměstnanců. Na základě této metody se organizace snaží vybrat uchazeče, který z lidského a profesního hlediska bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat (Koubek, 2015, s. 179). Účelem pohovoru je, aby zaměstnavatel dostal o uchazečích takové informace, které umožňují předpovědět jejich budoucí výkon a provést závěrečné rozhodnutí o výběru kandidáta (Armstrong & Taylor, 2015, s. 286). Základním východiskem pohovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka. Pohovor je diskusí tváří v tvář, pro lepší kontakt mezi tazatelem a uchazečem je lepší individuální pohovor (jeden tazatel a jeden uchazeč). Individuální pohovor usnadňuje získávání informací o uchazeči a posuzování jeho vhodnosti pro danou organizaci (Armstrong Taylor, 2015, s. 287). Pohovory mohou být strukturované, popřípadě nestrukturované či polostrukturované (Koubek, 2015, s. 102).

**Nestrukturovaný pohovor** je improvizací bez přípravy témat a otázek, nezaručuje tak porovnatelnost uchazečů o zaměstnání a ani nezaručuje vedení rozhovoru k cíli, tedy k získání relevantních informací o uchazeči (Kociánová, 2012, s. 102). Koubek (2015) také uvádí, že nestrukturovaný pohovor umožňuje sklouznout k otázkám, které jsou často osobní, zasahují do

soukromí uchazeče a nevztahují se k požadavkům obsazovaného místa (Koubek, 2015, s. 180).

**Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** je předem připravený s přesně danými otázkami v pevném pořadí (Kociánová, 2012, s. 102), pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům, a k posuzování odpovědí uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje riziko opomenutí některých skutečností, které jsou důležité pro hodnocení uchazeče (Koubek, 2015, s. 180).

**Polostrukturovaný pohovor** vychází z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu pohovoru (Kociánová, 2012, s. 102).

Výběrové pohovory lze rozdělit podle počtu účastníků, a to na straně tazatelů, a i na straně uchazečů. Nejběžnější metodou je **individuální pohovor** (Kociánová, 2012, s. 101), kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace (Koubek, 2015, s. 179). Armstrong & Taylor (2015) tvrdí, že tento typ pohovoru usnadňuje získávání informací o uchazeči, a posuzování, jak je vhodný pro organizaci (Armstrong & Taylor, 2015, s. 286) Avšak Koubek (2015) upozorňuje na to, že posuzování uchazeče může být dosti subjektivní (Koubek, 2015, s. 179). Jako nevýhodu Kociánová (2012) vidí také to, že se tazatel může špatně rozhodnout („více lidí více vidí a slyší“). V praxi je tento problém řešen sérií individuálních pohovorů (Kociánová, 2012, s. 101).

Dalším typem pohovorů je **výběrový panel**, kde máme dva či více tazatelů a jednoho uchazeče (Kociánová, 2012, s. 101). Doporučuje se, aby u tohoto pohovoru byl přítomen personalista a vedoucí obsazovaného pracovního místa (Koubek, 2015, s. 179). Nevýhodou tohoto pohovoru je méně uvolněná atmosféra (Kociánová, 2012, s. 101), která je více stresující pro

uchazeče (Koubek, 2015, s. 179). Je vhodný při obsazování především náročnějších pracovních míst (Armstrong & Taylor, 2015, s. 287).

### *Online pohovory*

Pokud se bavíme o pohovorech, je nutné zmínit také online pohovory. Online pohovor je náborová technika, která mezi zaměstnavatel a uchazečem umožňuje odstranit geografická omezení (McConnell, 2022). S McConnellem (2022) souhlasí také CDR Server (2021), kde je uvedeno, že stále více zaměstnanců volí vedení pohovorů online, právě kvůli vzdálené pracovní pozici nebo pro úvodní výběrové pohovory (CDR Server, 2021).

Jelikož se tento typ pohovoru liší od tradičního osobního pohovoru, Kulová (2022) říká, že vyžaduje větší přípravu a promyšlenost. Důležité je si v dostatečném časovém předstihu ověřit funkčnost techniky (webkamera, zvuk, rozlišení i internetové připojení).

Na trhu je několik platforem, které umožňují provést online pohovory, Němcová (2022) tvrdí, že nejčastěji personalisté využívají Skype, Google Meet, Zoom či Teams.

Online pohovory byly v posledních letech velmi populární hlavně u zahraničních firem, kdy personalisté nabírali uchazeče na dálku. V posledních letech se pro nás staly online pohovory každodenní rutinou (Vítková, 2020). Online pohovory mají své výhody a nevýhody, tak jako osobní pohovory. Jako výhody Veverková (2021) uvádí časovou flexibilitu a rychlost samotného pohovoru. Pokud je výběrové řízení složeno z více kol, je první setkání online vynikajícím sítím na uchazeče, kteří zas takový zájem o novou práci nemají a šetří to čas oběma stranám. Nevýhodou online pohovoru je to, že pro některé méně technologicky zdatné kandidáty může být online schůzka stresující a obtížnější. Kamera také nezachytí některá drobná zaváhání, gesta, držení a řeč těla.

## *Testování uchazečů*

Obecně lze říct, že psychologické testování je realizováno u uchazečů na pracovní pozice, které jsou pro organizaci významné z hlediska ovlivňování finančních a materiálních zdrojů, anebo z hlediska řízení lidí a jednání s klienty (Kociánová, 2012, s. 112).

Testování uchazečů o zaměstnání zahrnuje (Šikýř, 2012, s. 88):

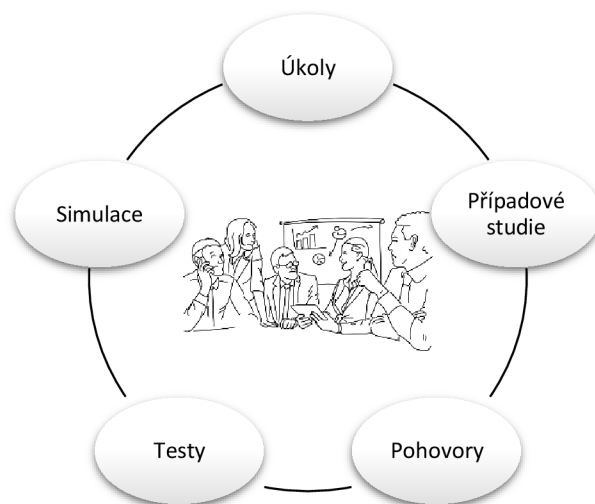
- **Testy inteligence** mají dle Koubka (2015) sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost numerického myšlení, rychlost vnímání, schopnost úsudku apod.) (Koubek, 2015, s. 175). Odhalují tak individuální rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů (Šikýř, 2012, s. 88).
- **Testy osobnosti** posuzují osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předvídat jejich pravděpodobné chování na určitém pracovním místě či v určité pracovní roli (Armstrong & Taylor, 2015, s. 289). Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, jeho základní rysy povahy, zda je extrovert či introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený apod. (Koubek, 2015, s. 176). Testování probíhá formou dotazníku, kdy z odpovědí zjistíme dílčí charakteristiky, tak celkovou strukturu osobnosti uchazeče (Šikýř, 2012, s. 88).
- **Testy schopností** umožňují prozkoumat a posoudit specifické znalosti a dovednosti uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon požadované práce (Šikýř, 2012, s. 88). Tyto testy měří verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti (Armstrong & Taylor, 2015, s. 290). Koubek (2015) doplňuje tyto testy ještě o testy vzdělavatelosti, které jsou používány k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti (Koubek, 2015, s. 176). Testování probíhá formou modelových situací (Šikýř, 2012, s. 88).

Pravděpodobně žádný test nedokáže předpovědět úspěšnost posuzovaného kandidáta v novém zaměstnání. Jednotlivé testy slouží pouze k doplnění údajů, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru a ostatních metod výběru zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 88).

### *Assessment Centre*

Metoda Assessment Centre (AC) je metoda, která se dá použít pro výběr, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 89). Koubek (2015, s. 177) dodává, že tato metoda slouží také k rozvíjení a hodnocení manažerských dovedností. AC jsou jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost (Kociánová, 2012, s. 117) přiměřeně velké skupiny (osm až deset uchazečů), což posuzují a porovnávají interní i externí hodnotitelé (Šikýř, 2012, s. 89). AC vytvářejí skupinu uchazečů a využívají několik metod jejich posuzování během určeného období s cílem získat komplexnější a vyváženější pohled na vhodnost jednotlivých členů skupiny (Armstrong & Taylor, 2015, s. 291). Uchazeči prokazují jak odbornou způsobilost pro výkon práce, tak rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup v organizaci (Šikýř, 2012, s. 89). Pilařová (2008) stejně tak jako Šikýř (2012) uvádí, že řešení modelových situací a případových studií je často doplněno o pohovory, testy, simulace nebo hraní rolí, které prověří skutečné schopnosti uchazečů (Pilařová, 2008, s. 39). Nevýhodou AC jsou vyšší náklady na přípravu a realizaci (Šikýř, 2012, s. 89).

Z metody Assessment Centre vychází metoda Development Centre (DC), sloužící k posouzení odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Šikýř, 2012, s. 89).



Obrázek 1 Metoda Assessment Centre (Šikýř, 2012, s. 89)

### Zkoumání referencí

Reference podává uchazečův bývalý zaměstnavatel (nadřízený, spolupracovníci). Mohou mít jak písemnou, tak ústní formu. Spočívají ve zhodnocení daného kandidáta, ale musíme brát v potaz, že nemusí být objektivní a pravdivé (Bělohlávek, 2016, s. 33). Prostřednictvím referencí zkoumáme a posuzujeme u uchazeče jen výsledky práce a chování, nikoli jeho osobní život. Reference by měly být získány jen se souhlasem uchazeče (Šikýř, 2014, s. 90, 105). Tracy (2015) upozorňuje na irelevantnost doporučujících dopisů, které mohou být zavádějící, neboť v některých případech je může zaměstnavatel napsat proto, aby se zaměstnance zbavil (Tracy, 2015, s. 63).

Výběr pracovníků je druhou etapou procesu obsazování volných pracovních míst. Navazuje na získávání zaměstnanců, v případě, že jsme získali dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují podmínky pro výkon práce. Abychom vybrali toho nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici, využíváme metody výběru zaměstnanců, kdy zkoumáme a posuzujeme způsobilosti kandidátů vykonávat požadovanou práci. V organizacích je většinou využívána kombinace několika metod.



První kapitoly se věnovaly získávání a výběru pracovníků, které jsou jedním z hlavních témat mé diplomové práce. Druhé klíčové téma je právě onemocnění Covid-19, které způsobilo světovou pandemii, jež se nemálo projevila i v České republice. Právě o onemocnění Covid-19 pojednává následující kapitola.

### 3. Onemocnění Covid-19

Nyní se zaměřím na vysvětlení základních informací o koronavirovém onemocnění Covid-19 a následně jeho vliv na pracovní trh v České republice. Veškeré níže uvedené informace jsou čerpány z webových stránek Vlády České republiky.

*„Označení koronavirus se používá pro jakýkoli virus, patřící do podčeledi Coronaviridae. Jde o souhrnné označení pro čtyři čeledi virů, které způsobují onemocnění u zvířat a lidí s různým stupněm závažnosti. Název je odvozen od charakteristického uspořádání povrchových struktur lipidového obalu virů ve tvaru sluneční korony. Může způsobit běžné obtíže, jako je nachlazení, kašel, dýchací obtíže, teploty. Ale také smrtící choroby, jako je dýchací onemocnění zvané těžký akutní respirační syndrom SARS či infekci MERS. Nový typ koronaviru SARS-CoV-2 (původně označený jako 2019-nCoV), se objevil poprvé v na začátku prosince 2019 v čínské provincii Chu-pej, v níž se nachází jedenáctimilionové město Wu-chan. Vědci už dokázali popsat genetickou strukturu viru. Čína tyto údaje uvolnila veřejnosti, takže na výzkumu nyní pracuje řada odborných pracovišť po celém světě. Onemocnění, které tento koronavirus způsobuje, dostalo označení **Covid-19**“ (Vláda České republiky, 2020).*

Za nejvíce ohrožené skupiny jsou považováni především senioři, chronicky nemocní, či osoby s oslabenou imunitou. Mezi hlavní příznaky patří dušnost či pocit ztíženého dýchání bez souvislosti s kašlem, horečka, která trvá déle než dva dny, suchý kašel. Nejčastěji zasáhne sliznice horních a dolních dýchacích cest a spojivky. Inkubační doba je odhadnuta na 14 dní. Při onemocnění je nutné postupovat tak, jako při klasickém respiračním onemocnění. Důležité je vyhýbat se těm, kdo jsou zjevně nemocní, dodržovat základní hygienická pravidla, používat dezinfekci a nezdržovat se v místech s vyšším počtem lidí (Vláda České republiky, 2020).

Pokud hovoříme o onemocnění Covid-19, je důležité zmínit také to, jak pandemie změnila situaci na trhu práce. Právě trhu práce před obdobím pandemie Covid-19, a trhu práce během této pandemie, se budu věnovat v následující podkapitole.

### **3. 1 Trh práce před obdobím pandemie Covid-19**

Abychom dokázali popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků, je důležité si zhodnotit i výchozí stav pracovního trhu, který byl v České republice před obdobím pandemie.

Nyní se zaměřím na popsání pracovního trhu v roce 2019, tak abychom dostatečně znali výchozí stav pracovního trhu a mohli ho porovnat se změnou, která nastala během období pandemie.

Pracovní trh zažíval poslední dva, tři roky nebyvalý rozkvět. Míra zaměstnanosti v České republice byla historicky nejvyšší, a to 75,3 % ve skupině 15–64letých. Počet zaměstnaných se udržuje na vysoké úrovni přes 5,3 milionu. Obecná míra nezaměstnanosti se udržela na nízké hodnotě 2,1 %, a navzdory mírnému kolísání, lze u tohoto ukazatele hovořit o stagnaci. Průměrná mzda dosáhla 36 144 Kč (ČSÚ k 31. 12. 2019).

Rok 2019 byl v mnoha oblastech přelomový. Na jeho počátku lze vysledovat historicky nejnižší úroveň nezaměstnanosti, kterou naposled česká ekonomika měla před tím, než začala fungovat jako tržní, tedy v 90. letech minulého století. Na druhé straně také počet zaměstnaných osob vystoupal na rekordní hodnoty. Zrcadlově k historicky nízké nezaměstnanosti vystoupal na enormní hodnoty počet volných pracovních míst. Poněvadž domácí nabídka práce nedokázala pokrývat poptávku podniků po pracovní síle, došlo v Česku k výraznému zvyšování počtu pracujících cizinců ze zemí s vyšší

nezaměstnaností a levnou pracovní silou, zejména z Ukrajiny, ale též z balkánských a dalších zemí (ČSÚ k 31.12.2019).

Zaměřila jsem se na popsání pracovního trhu v roce 2019, tak abych dostatečně znala výchozí stav pracovního trhu a mohla ho porovnat se změnou, která nastala po období pandemie. V roce 2019 byla v České republice nejvyšší míra zaměstnanosti. Zároveň byl velký počet volných pracovních míst, a došlo k výraznému zvyšování počtu pracujících cizinců ze zemí s vyšší nezaměstnaností a levnou pracovní silou, zejména z Ukrajiny, ale též z balkánských a dalších zemí.

V následující podkapitole shrnu, jak na tom byl trh práce během pandemie Covid-19.

### **3. 2 Trh práce během pandemie Covid-19**

Nyní se zaměřím na popsání pracovního trhu v roce 2020–2021, tedy během pandemie Covid-19, který byl ovlivněn řadou karanténních opatření.

#### ***Rok 2020***

Trh práce byl v roce 2020 značně ovlivněn velkou vlnou karanténních opatření, což znamenalo přerušování dlouhodobých trendů a mimořádnou situaci, která nemá v novodobé historii obdobu. Česká republika vstupovala do koronavirové krize s velmi nízkou mírou nezaměstnanosti, se slušným ekonomickým růstem a vysokým počtem volných pracovních míst. Nezaměstnanost postupně stoupala a zaměstnanost klesala. Volná pracovní místa byla obsazována převážně příchozími cizinci, neboť domácí zdroje byly značně vyčerpány. Vliv pandemie se negativně projevil v ubytovacích, stravovacích a pohostinských službách. Míra zaměstnanosti činila 74,3 % ve věkové skupině 15–64 let a snížila se tak o 1,0 procentní bod. Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla o 1,0 procentní bod na hodnotu 3,1 %. Počet

zaměstnanců se propadl pod hranici 4 milionů (3 992,1 tis.). Průměrná mzda činila 38 525 Kč (ČSÚ k 31.12.2020).

### **Rok 2021**

V 1. čtvrtletí roku 2021 v České republice kulminovala pandemie Covid-19, která byla provázena rozsáhlými karanténními opatřeními, avšak dopad na trh práce byl menší, než bylo očekáváno. Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 15–64 let se snížila o 0,8 procentního bodu na 74,0 %. Míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15–64letých vzrostla na hodnotu 3,4 % (o 1,4 procentního bodu). Počet zaměstnanců zůstal pod hranicí 4 milionů (3 967,5 tis.), nad níž byl od 2. čtvrtletí 2017 do 1. čtvrtletí 2020. Průměrná mzda činila 35 285 Kč a vzrostla nominálně ke stejnému období předchozího roku o 1 089 Kč, tedy relativně o 3,2 %. To je hodnota podobná jako růst za celý loňský rok, historicky také např. v roce 2015. Údaje za 1. čtvrtletí 2021 jsou však výrazně ovlivněné výše analyzovaným snížením počtu zaměstnanců.

Ve 2. čtvrtletí roku 2021 se trh práce začal postupně vzpamatovávat z karanténních opatření. Míra nezaměstnanosti ve věkové skupině 15–64letých vzrostla na hodnotu 3,1 % (o 0,6 procentního bodu). Míra zaměstnanosti ve věkové skupině 15–64 let se mezitím snížila o 0,4 procentního bodu na 73,7 %. Evidenční počet zaměstnanců nicméně zůstal pod hranicí 4 milionů (3 984,4 tis.). Průměrná mzda činila 38 275 Kč za a vzrostla nominálně ke stejnému období předchozího roku o 3 893 Kč, tedy o 11,3 %. Údaj je výrazně ovlivněný loňskou nízkou základnou. Navíc se jedná o zprůměrování velmi různorodého vývoje na úrovni jednotlivých oborů, podniků či organizací.

Dle zjištěných informací z ČSÚ, byl trh práce v roce 2020 pandemií Covid-19 ovlivněn. Zaměstnanost klesala a nezaměstnanost stoupala. V roce

2021 nebyl dopad na trh práce tak velký, jak se očekávalo. Ve 2. čtvrtletí se trh práce začal vzpamatovat z karanténních opatření.

Poslední podkapitola teoretické části bude věnována hlavním dopadům, které se projevují v náboru důsledkem pandemie Covid-19.

### **3. 3 Změny v náboru, ke kterým došlo důsledkem pandemie Covid-19**

Tato podkapitola se bude věnovat hlavním dopadům, které se projevují v náboru důsledkem pandemie Covid-19. Budu se věnovat jak pozitivním, tak negativním dopadům, které jsou spojené s pandemií. Tyto dopady vedou obecně ke změnám politiky náboru ve většině firem. V následujícím textu se to budu snažit shrnout. Veškeré poznatky a data jsem čerpala z EURES (2021) a dále z průzkumu LMC (2021), který společnost společně provedla s výzkumnými agenturami Simply5 a G82 v červnu roku 2021.

Podle EURES (2021) onemocnění Covid-19 zásadně změnilo svět práce, zejména pak nábor zaměstnanců ve firmách. V článku shrnuli několik změn, ke kterým došlo a které přetrvávají i v následujícím období. Tyto změny budou popsány níže (EURES, 2021).

#### ***Online pohovory jsou novou formou***

První změnou v náboru jsou virtuální pracovní pohovory, které firmy před pandemií Covid-19 využívaly jen zřídka. Osobní pohovory byly považovány za normu a někteří náboroví pracovníci by pohovor raději přesunuli nebo zrušili, než aby jej uskutečnili online. Spousta zaměstnavatelů si ale uvědomila, že online pohovory jsou cesta vpřed. Nejenom, že šetří čas a peníze uchazeči i zaměstnavateli, ale také umožňují provést rychlý a účinný nábor (EURES, 2021).

#### ***Místo již není rozhodujícím faktorem***

Další změna souvisí s pružným uspořádáním práce (pružná pracovní doba, využívání práce z domova). Mnoho organizací začalo zavádět pružné uspořádání práce, a tak náboroví pracovní nejsou omezeni místem, kde organizace působí. Náboráři mají nyní přístup k širšímu okruhu uchazečů o zaměstnání. Na jedné straně to znamená, že o jedno pracovní místo se uchází více uchazečů o zaměstnání, ale na druhé straně to náborovým pracovníkům umožňuje najít pro zaměstnavatele nejvhodnější uchazeče (EURES, 2021).

### *Na trhu práce dochází ke změně poptávky*

Třetí změnou, kterou zde zmiňuji, je změna poptávky na trhu práce. Pandemie Covid-19 způsobila nejistotu, kdy lidé mají menší důvěru v méně zavedené organizace či vysoce riziková odvětví. U uchazečů je tedy vyšší pravděpodobnost, že budou mít zájem o zaměstnání ve stabilních organizacích, které mohou poskytnout uchazeči jistotu. Pandemie Covid-19 byla například přínosná pro IT odvětví, kde byl zaznamenán nárůst zájmu uchazečů (EURES, 2021).

### *Organizace musí na uchazeče o zaměstnání udělat dojem*

Poslední změna, která je důsledkem pandemie, souvisí s dojmem, které organizace na uchazeče musí udělat. Potom, co se organizace začaly zotavovat z pandemie, začaly opět přijímat nové zaměstnance, což znamená, že uchazeči mají při hledání zaměstnání více možností. Důležité tedy je, aby se firmy zviditelnily a samy se aktivně „prodávaly“, například tím, že budou uchazečům nabízet zajímavé benefity – pružná pracovní doba, home office aj.

Dle průzkumu LCM (2021), který společnost společně provedla s výzkumnými agenturami Simply5 a G82 v červnu roku 2021 a kdy se do průzkumu zapojilo okolo 1100 firem vyplývá, že během pandemie Covid-19 klesal počet uchazečů o zaměstnání, tudíž firmy hůře hledaly vhodné

zaměstnance. Z průzkumu také vyplývá, že třetina organizací by ráda častěji využívala online pohovory s uchazeči při náboru zaměstnanců (LMC, 2021).

Dle zjištěných informací z EURES (2021) a LMC (2021) onemocnění Covid-19 změnilo nábor zaměstnanců v organizacích a tyto změny přetrvávají i doteď. Ke změnám došlo nejen u pohovorů, organizace o sobě také musejí více dávat vědět, větší zájem je také o stabilní zaměstnaní.

Na teoretickou část navazuje část empirická, kde se budu zabývat kvalitativním výzkumem v konkrétních strojírenských organizacích.



## 4. Empirická část

Jak již bylo zmíněno v úvodu, cílem této magisterské diplomové práce je popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků ve středně velkých a velkých strojírenských organizacích.

Budu hledat odpověď na výzkumnou otázku, která zní: **Jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků?**

V následujících podkapitolách zdůvodním volbu výzkumné metodologie, výběr výzkumného souboru, metodu sběru dat a metodu analýzy dat. Také se budu věnovat etické problematice a představím charakteristiky vybraných organizací, které se do výzkumu zapojily.

I v této části práce budou zmíněny pojmy jako firma, podnik a organizace, které jsou zde považovány za synonyma. Také pojmy jako zaměstnanec a pracovník jsou brány synonymně.

### 4.1 Metodologie výzkumu

Při zpracování empirické části diplomové práce byl zvolen kvalitativní přístup. „*Kvalitativní výzkum se provádí pomocí delšího a intenzivního kontaktu s terénem nebo situací jedince či skupiny jedinců. Tyto situace jsou obvykle banální nebo normální, reflektující každodennost jedinců, skupin, společností nebo organizací*“ (Hendl, 2016, s. 47).

V typickém případě kvalitativní výzkumník na začátku výzkumu vybírá téma, určuje základní výzkumné otázky (Hendl, 2016, 50), využívá induktivní metody (Švaříček & Šedová, 2007, s. 14). Kvalitativní výzkum získává podrobný popis a vhled při zkoumání jedince, skupiny, událostí či fenoménu. Zkoumá fenomén v přirozeném prostředí, také umožňuje

navrhovat teorie, či studovat procesy (Hendl, 2016, s. 47). Murdza (2010) uvádí, že kvalitativní typ výzkumu nevyužívá statistických metod a technik (Murdza, 2010, s. 31). Naopak, jak tvrdí Hendl (2016), v kvalitativním výzkumu se pro shromažďování dat nejčastěji využívá dotazování, pozorování a sběr dokumentů (Hendl, 2016, s. 165). Jako hlavní rys tohoto typu výzkumu je dle mnoha autorů to, že výzkumníci pracují se slovy a textem (Švaříček & Šedová, 2007, s. 15).

Při zpracování empirické části diplomové práce byl zvolen kvalitativní přístup. Tak bylo učiněno z toho důvodu, že tento druh výzkumu umožňuje zajít při zkoumání jednotlivých případů do hloubky, a tím získat podrobnější popis o jejich prožívání dané problematiky. Snahou tudíž nebylo dojít k výsledkům, které by se daly zobecňovat.

## 4. 2 Výběr výzkumného souboru

Pro účely této diplomové práce jsem si vybrala nepravděpodobnostní metodu výběru výzkumného souboru, a to výběr vzorku metodou záměrného (účelového) výběru. Jedná se o nejrozšířenější metodu výběru, s jakou se v kvalitativním výzkumu setkáváme. *„Za záměrný výběr výzkumného vzorku označujeme takový postup, kdy cíleně vyhledáváme účastníky podle jejich určitých vlastností.“* (Miovský, 2006, s. 135). Znamená to, že na základě stanoveného kritéria cíleně vyhledáváme jen ty jedince, kteří toto kritérium splňují a jsou ochotni se do výzkumu zapojit (Miovský, 2006, s. 135).

Záměrný (účelový) výběr můžeme dělit ještě na další kategorie, kterými jsou: prostý záměrný (účelový) výběr, stratifikovaný záměrný (účelový) výběr, kvótový záměrný (účelový) výběr, záměrný (účelový) výběr přes instituce. Pro potřeby diplomové práce jsem zvolila prostý záměrný (účelový) výběr. Tento výběr spočívá v tom, že bez uplatnění dalších specifických metod nebo strategií vybíráme mezi potenciálními respondenty výzkumu ty, kteří

jsou pro účast ve výzkumu vhodné a současně s ním také souhlasí. Tento způsob výběru uplatňujeme v případech, kdy se nejedná o velký výběrový soubor a osoby, které náleží do základního souboru jsou poměrně snadno dostupné (Miovský, 2006, s. 136).

Před začátkem výzkumu jsem si vybírala organizace tak, aby splňovaly zvolená kritéria. Prvním kritériem bylo to, aby se organizace nacházely v Olomouckém kraji. Druhým kritériem bylo to, aby to byly organizace, které se zabývají strojírenskou výrobou. Za třetí, vybrané organizace musely působit ještě před pandemií Covid-19, aby mohly poskytnout data o změnách v oblasti nábory. Do výzkumu jsem zahrnula organizace, které byly středně velké a velké, tak abych měla náhled na nábor pracovníků z více směrů, a aby došlo k naplnění cíle práce.

#### **4.3 Charakteristika vybraných organizací**

Jak jsem již psala, pro tyto výzkumné účely jsem zvolila strojírenské podniky, které se nacházejí v Olomouckém kraji a zároveň ty, které působily i před pandemií Covid-19.

Celkem se do výzkumu zapojilo 7 strojírenských firem, které se nacházejí v Olomouckém kraji v různých okresech. Do výzkumu byly zařazeny jak středně velké organizace (Veber & Srpová, 2012, s. 19 uvádí, že se jedná o takovou firmu, která má 50–249 zaměstnanců), tak ty velké, tedy nad 249 zaměstnanců. Velké organizace byly do výzkumu zařazeny 4 a v rozhovorech se jedná o respondenty číslo 1, 2, 3, 4. Středně velké podniky byly tři a v rozhovorech se jedná o respondenty číslo 5, 6, 7. Tyto strojírenské organizace se nacházejí jak v menších, tak větších městech v Olomouckém kraji. Všechny tyto organizace jsou zahraniční výrobní společnosti. Pro zachování anonymity nebudou v této práci uváděny názvy organizací, či bližší specifikace.

#### 4. 4 Metoda sběru dat

Pro dosažení cíle a také na základě charakteru diplomové práce jsem jako metodu sběru dat zvolila rozhovor, konkrétně polostrukturovaný rozhovor. V polostrukturovaném rozhovoru je vytvářeno určité schéma, které je pro výzkumníka závazné (Miovský, 2006, s. 159). „*Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát.*“ (Miovský, 2006, s. 159). Není předem striktně stanoveno pořadí otázek (Reichel, 2009, s. 112), je tedy možné je zaměňovat a dle potřeby a možností toto pořadí upravujeme tak, abychom z rozhovoru vytěžili maximum (Miovský, 2006, s. 159).

Metodu rozhovoru jsem si zvolila z toho důvodu, že poskytuje konkrétní a podrobný pohled respondentů na sledovaný jev, a proto budou otázky v rozhovoru otevřené (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 75, 142). Konkrétně jsem si zvolila polostrukturovaný rozhovor, kdy budu vycházet z předem stanovených témat a otázek, jež mi vplynuly z teoretické části mé práce. Rozhovory byly provedeny s otevřenými otázkami, tak aby byly pro respondenty srozumitelné. Otázky jsem se snažila klást co nejobecnější tak, aby se respondenti mohli o tématu co nejvíce rozprávět sami. K ujasnění a prohloubení některých odpovědí byly pokládány během rozhovorů sondážní otázky zajišťující podrobnosti. Rozhovory byly nahrávány pomocí telefonního diktafonu, ze kterého jsem nahrávky následně doslovně přepisovala a dále s nimi pracovala. Sběr dat probíhal s respondenty buď osobně, nebo u těch, kteří byli z větší vzdálenosti, přes platformu Teams. Každý z rozhovorů trval přibližně 25 minut.

#### 4. 5 Metoda analýzy dat

Pro svůj výzkum jsem jako vhodnou metodu analýzy získaných dat zvolila metodu tematické analýzy. Braun & Clarke (2006) tuto metodu označují jako „*metodu identifikace, analýzy a odkazování ke vzorům (tématům)*“

*v datech*“ (Braun & Clarke, 2006, s. 76). Jako výhodu této metody autoři označují její flexibilitu použitelnosti (Braun & Clarke, 2006, s. 76). Narozdíl od kvantitativní obsahové analýzy se jedná o induktivní proces, kdy hledané kategorie nejsou předem vymezeny. Tyto kategorie jsou stanoveny až na základě zkoumání dat a vycházejí tak přímo z nich. Co je ale předem stanoveno, tak je výzkumná otázka, která zaručuje omezení zkoumání na vybraný okruh problému. To, že zkoumané kategorie výzkumník nezná předem mu zajišťuje volnost pro případ, že v datech nalezne taková témata nebo problémy, které by sám neočekával (Ezzy, 2002, s. 87).

Braun & Clarke (2006) doporučují pro správnou práci s metodou tematické analýzy, aby výzkumník postupoval v šesti krocích, u kterých zdůrazňují nezbytnost se k těmto krokům neustále vracet a znovu je procházet, aby se předešlo možné ztrátě, důležitých dat (Braun & Clarke, 2006, s 79).

Kroky, kterými se budu ve svém výzkumu řídit jsou (Braun & Clarke, 2006, s. 80):

### **1. Seznámení se s daty**

V rámci prvního kroku je důležité opakované pročitání dat. Smyslem je identifikovat významné části těchto dat. V rámci tohoto kroku se již hledají první možné kódy, které by se mohly v datech nacházet.

### **2. Vytváření otevřených kódů**

V druhém kroku je důležité, aby výzkumník vytvořil první segment možných kódů z těch částí, které považuje za významné. Cílem je najít opakující se rysy a vzorce, z nichž mohou vyplývat vhodné prvotní podklady pro zachycování témat.

### **3. Identifikace témat**

Tato fáze zahrnuje ověřování a přezkoumávání již vytvořených kódů a třídění do potenciálních témat. Témata můžeme dělit na několik úrovní – na hlavní témata a k němu přiřazovat subtémata. Autoři doporučují k větší přehlednosti vytvářet si mentální mapy, či třídit data do jednotlivých tabulek.

#### **4. Revize témat**

Ve čtvrtém kroku se výzkumník znovu vrací k posuzování a procházení jednotlivých textů s již přidělenými kódy, kdy kontroluje jejich kvalitu. Přesvědčuje se o správném přidělení kódů. Při tomto kroku může dojít ke sloučení některých témat, nebo naopak k jejich rozdělení.

#### **5. Definování a pojmenování témat**

V pátém kroku výzkumník identifikuje samotné podstaty tématu – tedy identifikuje to, o čem téma doopravdy vypovídá. Dále se určují vztahy mezi tématy a jejich postavení.

#### **6. Zpracování výzkumné zprávy**

Závěrečným krokem je zpracování výzkumné zprávy, která obsahuje analýzu vytvořenou na základě výsledně stanovených témat.

### **4. 6 Etické aspekty kvalitativního výzkumu**

V souvislosti se zvoleným případem je třeba zmínit etická kritéria, která budu v rámci svého výzkumu dodržovat, a bez kterých by byl výzkum téměř neproveditelný.

*„Etické požadavky se při plánování a provádění výzkumu soustředí na přístup, souhlas a ochranu účastníka.“* (Punch, 2008, s. 87). Jako nejdůležitější etický aspekt považuji důvěryhodnost výzkumníka. *„Je důležité, jakou důvěru, respekt*

*a od nich se odvíjející celkovou kvalitou kontaktu si výzkumník u účastníků získá.“*  
(Miovský, 2006, s. 279).

Potenciální respondenty výzkumu jsem nejprve obeznámila s cílem práce, s metodou sběru dat a účelech výzkumu a následně jsem je požádala o spoluúčast. Respondentům bylo sděleno, jakým způsobem bude rozhovor probíhat, poté podepsali informovaný souhlas, jehož obsahem byly hlavní informace o výzkumu, dále skutečnost, že jejich účast na výzkumu je dobrovolná, a že mohou odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku, nebo mohou z výzkumu odstoupit. Dále jsem zmínila to, že informace, které mi poskytnou, budou v souladu se zásadami GDPR a budou plně anonymizovány. Z tohoto důvodu nebudu v rámci své práce uvádět konkrétní jména, osobní údaje, názvy organizací, či města, ve kterých organizace sídlí.

Participantů zároveň souhlasili s nahráváním rozhovoru na diktafon a následovně s jeho transkripcí do textového dokumentu, přičemž byli obeznámeni s tím, že získané informace poslouží výhradně pro účely výzkumné práce.

Etická pravidla neslouží pouze respondentům výzkumu, ale také pro samotné výzkumníky. Miovský (2006) uvádí několik pravidel pro výzkumníky, např. ochrana hranic kontaktu s účastníky výzkumu, ochrana soukromí a osobních údajů výzkumníka, nesmí dojít k poškození, či újmě výzkumníka, ochrana vztahů mezi účastníky výzkumu a výzkumníky (Miovský, 2006, s. 286).

Vzhledem k tomu, že byla zdůvodněna volba výzkumné metodologie, výběr výzkumného souboru, metoda sběru dat a metoda analýzy dat, vysvětlím, jak jsem postupovala při samotné analýze dat.

## 4. 7 Postup při analýze dat

Při analýze dat jsem se řídila kroky Braun & Clarke (2006), které mi byly velkou oporou. Jejich návod pro postup v tematické analýze mi poskytoval dostatečnou teoretickou pomoc při práci s jednotlivými přepsanými rozhovory.

Poté, co jsem rozhovory přepsala, jsem si je vytiskla, aby se mi s nimi lépe pracovalo a mohla si do nich vyznačovat důležité části, psát poznámky a vysvětlivky k danému tématu. Jakmile jsem texty pročítala, vyznačovala jsem si pasáže, které jsem považovala za důležité, a které by se mohly hodit k dalšímu zpracování.

Jakmile jsem měla vyznačené všechny důležité pasáže, začala jsem uvažovat nad prvními kódy, které by se v rozhovorech mohly objevovat. Kódy jsem si jednotlivě zapisovala do tabulky a opakovaně se k nim vracela, abych je ověřila a přezkoumala, zdali jsou opravdu vhodné. Dále jsem k teoreticky možným tématům přiřadila jednotlivé barvy, abych se v nich lépe orientovala. Poté jsem se znovu vrátila k vyznačeným pasážím v textech a následně tyto pasáže vyznačovala barevně podle témat v tabulce.

Pasáže, které jsem přiřadila do jednoho tématu jsem znovu posuzovala, zdali, a do jaké míry jsou vybraná potencionální témata vystihující. Celá data jsem následně znovu přezkoumala, jestli odpovídají jednotlivým výroky. Bylo pro mě důležité se k rozhovorům opakovaně vracet, abych předešla možnosti, že jsem nějakou důležitou část vynechala. Některá témata jsem následně pozměnila a doplnila dříve opomenuté výroky. Dále jsem některé výroky zařadila do jiného tématu, pokud jsem měla pocit, že do výsledných témat se zcela nehodí, popřípadě jsem některé výroky úplně smazala. Pomocí těchto kroků jsem se snažila docílit maximální spolehlivosti kvalitativního výzkumu.



## 4. 8 Výsledky

V rozhovorech s respondenty jsem našla pomocí tematické analýzy 7 hlavních témat, které jsem objevila skrze většinu všech rozhovorů. Tato témata jsem znázornila v tabulce 1. Každé téma podrobně vysvětlím a přidám k němu výňatky z rozhovorů pro lepší představu toho, v jakých podobách se témata projevovávají.

Pozastavení nábora	
Pohovory	Online pohovory
Doporučení současného zaměstnance	
Sociální sítě	Facebook, LinkedIn
Situace na trhu práce	
Pracovní portály	Jobs.cz, prace.cz
Personální agentury	

Tabulka 1 Témata (zdroj: vlastní zpracování)

### 4. 8. 1 Pozastavení nábora

Tuto kategorii zmiňovali všichni respondenti v rozhovorech, kromě respondenta číslo 7. Objevila se tedy u respondenta číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6. Níže přikládám výňatky z jednotlivých rozhovorů, které jsem při práci zařadila do kategorie, ve které respondenti mluvili o pozastavení nábora.

*„V době covidu jsme nepropouštěli, my jsme měli spíš ten opačný efekt z toho nábora, i když nebyl tak velký, ale rozhodně pohovory na dělnické pozici probíhaly, kromě těch dvou, tři měsíců pořád stejně, s tím, že ten člověk přišel, my jsme si ho prověřili, ten jeho životopis, představili firmu a určitě šel s tím mistrem do výroby, to znamená šel se podívat na to pracoviště. (Respondent číslo 3)*

*„Určitě ta změna byla velká v tom, že ti kandidáti se lekli a v podstatě ten trh práce se zastavil, protože lidi byli z toho vyděšení, co se děje, že nikam nesmí, že se nesmí s nikým potkat. Takže ono nějakou dobu to začalo stagnovat a na nějakou dobu*

*se to i zastavilo, u nás to jeden, dva měsíce úplně stálo, kdy jsme nevěděli, jak to uchopit.“ (Respondent číslo 3)*

*„To zásadní bylo v tom, že zhruba na ty dva, tři měsíce, než jsme se z toho nějak všichni vzpamatovali a nastavili ty pravidla se utlumil ten nábor, řeklo se, že v období dvou měsíců nabírat nebudeme, uvidíme, jak to půjde, jak to bude, protože tenkrát došlo i k tomu, že se zamkly ty okresy, problém, zaměstnanci nemohli dojet do práce, takže lidi byli vyděšení, zaměstnanci nevěděli, co mají dělat. To to dost komplikovalo. Jakmile se to tak nějak otřepalo a nastavily se pravidla, tak jsme znovu obnovili ty pohovory na ty dělnické pozice. Takže zhruba na ty dva, tři měsíce jsme ten nábor zastavili, protože jsme hledali nějaký řešení. Takže u nás se nábor zastavil, ale ne protože bychom neměli práci, ale tady z těch důvodů.“ (Respondent číslo 3)*

Respondent číslo 3 popisuje situaci v náboru během pandemie Covid-19, kdy jej museli pozastavit ne z důvodu, že by neměli práci a zakázky, ale protože hledali řešení, jak ten nábor uchopit.

*„Tenkrát to bylo složitý v tom, že nikdo vlastně nevěděl, co bude. Myslím ze začátku té pandemie, kdy ještě nebyly nastavený pravidla třeba co se týká testování a tak podobně. Takže co se týká toho náboru u nás, tak pokud si dobře vybavuju, tak jsme nějakou dobu zaměstnance nenabírali a spíš jsme vyčkávali, jak se to bude vyvíjet. Protože samozřejmě jsme nevěděli, jestli budeme mít zakázky, a proto jsme v tu dobu spíš vyčkávali, jak se situace bude vyvíjet. No, a to bylo ze začátku té pandemie. Toho prvního půl roku to bylo takový horší i v té společnosti, že se lidi báli, co bude, jestli nepřijdou o zaměstnání a málokdo hledal práci novou.“ (Respondent číslo 4)*

Respondent číslo 4 popisuje situaci v pozastavení náboru v jejich firmě.

*„V době toho covidu se zastavil i nábor dělnických pozic, že jsme neměli v podstatě ani moc pohovorů v průběhu toho roku 2020, v druhé půlce tohoto roku jsme spíše propouštěli. Nabírat jsme začali potom zase s rozvolňováním.“ (Respondent číslo 1)*

*„Ano, když byl covid a byli jsme v té největší nejistotě, tak se nábor pozastavil, pak vlastně když už se řeklo, že covid je a je potřeba to řešit, tak pak nám to zas paradoxně pomohlo, protože spoustu věcí nebo spoustu našich produktů jde i do průmyslu právě zdravotnických, laboratorních zařízení a tak dále. Takže tam jsme zaznamenali, že to ovlivnilo pozitivně tu poptávku po našich produktech a s tím souviselo obnovení nábora zaměstnanců. A od té doby nábor pořád roste.“*  
(Respondent číslo 1)

Respondent číslo 1 popisuje pozastavení nábora během pandemie Covid-19. Popisuje i to, že to pro ně potom mělo i pozitivní vliv.

*„Před covidem se nám dařilo, měli jsme spoustu zakázek, nabírali se pořád noví lidi, fakt na tom firma byla dobře. No a pak přišel covid, který to pozastavil.“*  
(Respondent číslo 2)

*„Když začal covid, tak nikdo nevěděl, co jak bude. Pro naši firmu to znamenalo ale značné omezení výroby a s tím i související propouštění a pozastavení nábora, hlavně teda na dělnický pozice. Tím, že nám zákazníci rušili zakázky, tak se musela i omezit výroba, proto jsme museli na nějakou dobu úplně pozastavit nábor. Bylo to pro nás těžký období, fakt velká nejistota.“* (Respondent číslo 2)

*„My jsme teda převážně pracovali z domu, abychom předešli stykům a šíření toho covidu, jak bylo tenkrát nařízený. Bylo to dost stresující období. Jakmile se situace trochu zlepšila, rozjely jsme znovu nábor, ale samozřejmě s opatrností, takže to byly tenkrát jednotky zaměstnanců, které jsme nabírali.“* (Respondent číslo 2)

Taktéž respondent číslo 2 během vyprávění zmínil pozastavení nábora, které je v tu dobu velmi ovlivnilo.

*„Pokud se zaměřím na ten nábor jako celek, tak ten probíhal, ale bylo období během toho covidu, kdy jsme ten nábor měli na nějakou dobu pozastavenej, ale to bylo jen dočasně, asi na měsíc.“* (Respondent číslo 6)

Respondent číslo 6 popisuje taktéž pouze dočasné pozastavení nábory v období pandemie Covid-19.

*„Co se týká českých pracovníků, tak teď výrobní pracovníky v podstatě nehledáme, pokud ano, tak jen jednotky, když třeba někdo z nějaké pozice vypadne, tak samozřejmě hledáme náhradu.“* (Respondent číslo 5)

*„Pro nás to paradoxně fungovalo v covidu velmi dobře. Teď je ta situace trochu horší.“* (Respondent číslo 5)

*„Teď je nábor více méně pozastaven.“* (Respondent číslo 5)

Respondent číslo 5 popisuje pozastavení nábory až po období pandemie Covid-19. V současné chvíli mají nábor už půl roku pozastaven, firmě se v tomto období nedaří.

#### **4. 8. 2 Pohovory**

Tato kategorie je jedna ze všech nejrozsáhlejší. Zmínili ji v rozhovorech všichni respondenti, tedy respondenti číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. Pro určování této kategorie nebylo nutné tolik využívat poznámek, jelikož popisy z rozhovorů od respondentů jsou většinou dostatečně podrobně vysvětleny. Níže přikládám výtažky z jednotlivých rozhovorů, které jsem při práci zařadila do kategorie, ve které respondenti mluvili o pohovorech.

*„A pak prostě covid, kde se samozřejmě přešlo do online formy, s tím, že první pohovor byl online a pokud jsme toho kandidáta chtěli vidět znovu nebo jsme byli přesvědčeni, že by mohl být dobrým kandidátem, tak potom přijel, až jako fyzicky na to druhé kolo. To souviselo s tím, že ideálně nepotkávat se ale zároveň s tím, že my jsme byli různě rozhození na home office, takže to byla jednodušší varianta.“* (Respondent číslo 1)

*„Jo, je to něco, co využíváme teď, ale je to spíš v případech kdy kandidát je z daleka a uvažuje o relokaci, nebo je někde na dlouhé služební cestě, takže to se nejprve*

*potkáme online, jestli si vlastně vůbec můžeme sednout a potom v případě, že je to kompatibilní, tak se domluvíme na dalším kole a stalo se samozřejmě, že jsme se pak už nedomluvili, že jsme zjistili, že to není ono. Ale vždycky, pokud je to online, tak pouze první krok, takže nikdy to u nás není, že by online byl na stejné úrovni jako pohovor u nás osobně.“ (Respondent číslo 1)*

*„Ano, ano, přesně tak. Ty online pohovory jsem zachovaly doteď. Akorát když byl covid, tak byly všechny pohovory online, teď pouze vy výjimečných případech.“ (Respondent číslo 1)*

*„V procesu těch pohovorů, a tak klasicky vlastně většinou to bylo jednokolové, kterého se zúčastní HR a potenciální vedoucí a na základě tohoto pohovoru vlastně jsme byli většinou schopni vybrat. Říct, jestli chceme nebo nechceme, ať už to byly dělnické pozice nebo nějaké kancelářské. Samozřejmě u těch vyšších pozic, bylo ještě druhé kolo, které zahrnovalo případně generálního ředitele, ale to bylo opravdu jen u těch vyšších pozic.“ (Respondent číslo 1)*

Respondent číslo 1 popisuje situaci ve firmě ohledně výběrového řízení v podobě online pohovorů.

*„Když byl covid, tak to samozřejmě bylo jinak. Jak jsem říkala, bylo zakázaný se stýkat, proto jsme museli přejít do online podoby i u pohovorů. První kola pohovorů byly vždycky přes Teams, pokud to byla manažerská pozice, tak i to druhé kolo bylo online a kandidát jel až na třetí kolo k nám do firmy. Když to byla kancelářská pozice, tak na tom druhém kole jsme se viděli u nás ve firmě. Dělnický pozice jsme neřešili přes online pohovory vůbec, tam je nutný, aby ten kandidát viděl tu výrobu a ty stroje a tak, to přes Teams neuděláme.“ (Respondent číslo 2)*

*„Ano, online pohovory teď využíváme jen tehdy, když jsou třeba vedoucí na nějaký delší služební cestě v zahraničí a my potřebujeme to výběrko někam už posunout, protože ta pozice hoří, tak si dáváme první kolo online. My to teda nabízíme kandidátům, když víme, že se třeba budou stěhovat a jsou teď z velkých dálky, tak aby*

*nemuseli jezdit. Jezdí pak až na to druhý kolo. Takže ano, využíváme, ale výjimečně. Musím říct, že já nejsem velkej fanoušek tady té moderní podoby, preferuju to osobní setkání.“ (Respondent číslo 2)*

Respondent číslo 2 zmiňuje, že online pohovory využívali během pandemie Covid-19 a využívají je i teď ve výjimečných případech. Preferují, ale především osobní setkání.

*„Na THP pozice jsme zavedli online pohovory, abychom předešli nějakému setkávání, takže se rozjela platforma Teamsů a opravdu tady tohle co se týká online pohovorů, tak před covidem vůbec nikdo nepřemýšlel nad tím, že bychom se s tím kandidátem vůbec nepotkali. Takže tohle byl velký zlom a souvisí s tím i home office, kdy nějací zaměstnanci tady ani nebyli, někteří ti vedoucí. Takže jsme se nepotkávali. Zavedli jsme tedy na THP pozice online pohovory.“ (Respondent číslo 3)*

*„A potom samozřejmě s tím testováním se to rozvolnilo, to znamená, že jsme dělnické pohovory pořád dělali jakoby přítomně, že buď měli to potvrzení o absolvování testu, to byla podmínka, anebo ho absolvovali u nás na vrátnici.“ (Respondent číslo 3)*

*„Až se to rozvolnilo, tak jsme přešli i u těch THP pozic k tomu osobnímu kontaktu, protože ten je vždycky samozřejmě, jak pro toho uchazeče, tak pro nás, přes Teamsy se vidíte, ale pořád nevidíte ty gesta, jak ten člověk při nějakých reakcích funguje, jak se tváří, takže ten osobní kontakt je vždycky nejlepší a nejdůležitější a zůstane primární.“ (Respondent číslo 3)*

*„Ne, před covidem jsme online pohovory nevyužívali vůbec, teď je využíváme, když se jedná o ty externí zaměstnance a pokud jsou tedy zdaleka. Tenkrát jsme je teda nevyužívali vůbec, my máme ještě pobočku v Praze, takže kolega, když tam jel, tak si naplánoval ty pohovory tam, když jsme hledali třeba někoho na servis, a tak z Čech, tak to první kolo kolega spojil s tou služební cestou. Nebylo to na online bázi. Až s tím covidem přišla ta změna tady s tím rozjetím té platformy Teamsů i si myslím, že*

*celkově, co se týká těch návštěv, kolegové z Německa byli vždycky zvyklí sem jezdit, až s covidem se to přesunulo do toho online prostředí. Dřív to bylo úplně minimum. Dnes nám ty online pohovory přijdou i z ekonomického pohledu výhodné, v tom že, toho člověka, když to nemáme úplně vyjasněné, tak to není úplně ideální, když toho kandidáta nevidíte, ale na to první kolo je to lepší si to s ním vyjasnit přes ten online pohovor. Samozřejmě ten člověk si to díky tomu může rozmyslet, ale nemusí třeba z Karlových Varů jezdit sem. Ten druhý pohovor je už pak u nás ve firmě. Ušetří to i spoustu času, když je těch kandidátů více, a ušetří to čas i těm kandidátům, že se nemusí jezdit. Pro toho kandidáta je to komfortnější, že sem nemusí jezdit, že nemusí odejít dřív z práce nemusí si vzít rezervu.“ (Respondent číslo 3)*

Respondent číslo 3 objasňuje výběrové pohovory u nich ve firmě. Před pandemií Covid-19 online pohovory vůbec nevyužívali, zavedli je až s příchodem pandemie a zachovali je i do současnosti, protože to ušetří čas nejen personalistovi, ale především kandidátovi. Firma zaměstnává i lidi na externí montáže, kteří mohou být z celé České republiky, takže je pro ně výhodné, udělat pohovor právě přes online platformu.

*„Pak jsme se teda snažili přejít k tomu, abysme se moc nesetkávali, takže kdo mohl, tak byl na home office, takže i pohovory jsme dělali doma přes Teamsy. To byla pro nás novinka, protože nikdy předtím by tohle nikoho nenapadlo, že bysme se s tím kandidátem neviděli osobně. Po covidu jsme se snažili přejít zase normálu, takže ty online pohovory defacto vůbec nevyužijeme, protože pro nás je důležitý, aby ten člověk viděl i tu výrobu, a aby se podíval, jak to u nás chodí. Takže ty online pohovory moc nevyužíváme, fakt jen výjimečně, třeba když se ten člověk stěhuje, ale současné zaměstnání má x kilometrů daleko, tak tam jsme ochotni přikývnout na ten online pohovor.“ (Respondent číslo 4)*

Respondent číslo 4 se vyjadřuje k online pohovorům, které během pandemie Covid-19 využívali běžně. V současné chvíli preferují osobní setkání.

*„Zaměstnáváme kromě lidí z Česka také cizince z Filipín, Indie, Srbska, a ten nábor vlastně těch cizinců probíhá vždycky online, protože z těch Filipín a podobně sem na pohovor nepojedou.“ (Respondent číslo 5)*

*„U českých kandidátů, pokud zhodnotíme na základě životopisu, že je pro nás ten člověk zajímavý, tak probíhá klasicky na dělnických pozicích jedno kolo pohovoru, u těch THP pozic jsou to pak dvě kola. Jinak teda u těch českých defacto ty online pohovory vůbec už nepoužíváme, možná jednou za celou dobu po tom covidu. U těch kandidátů z ciziny je to samozřejmě jediná možná cesta.“ (Respondent číslo 5)*

Respondent číslo 5 uvádí, že online pohovory využívali i před pandemií Covid-19, protože zaměstnávají lidi z ciziny, takže je to pro ně výhodné provést pohovor přes online platformu. U českých kandidátů online pohovory v současnosti nevyužívají.

*„Když byl covid, tak to samozřejmě bylo horší, byly omezené kontakty s lidmi a tak, takže jsme pohovory dělali online formou, ale vždy jsme toho člověka chtěli pak vidět i osobně. Takže jsme měli většinou dvě kola, pokud se nám na tom pohovoru líbil, tak jsme ho pozvali k nám do firmy.“ (Respondent číslo 6)*

*„No, po pandemii jsme se snažili zase vrátit do normálu, tedy na ty osobní pohovory, ale když jsme třeba obsazovali pozici, na kterou jsme měli více uchazečů a potřebovali jsme urychlit ten proces náboru, tak jsme dělali výběr těch kandidátů právě online. Využíváme je tedy, ale jen ve výjimečných případech. Pro nás je důležitý vždycky toho člověka vidět osobně, je to vždycky příjemnější.“ (Respondent číslo 6)*

Respondent číslo 6 popisuje, že online pohovory začali ve firmě využívat až s příchodem pandemie. Nyní online pohovory využívají ve výjimečných případech.

*„V období covidu probíhaly online pohovory, ale vždycky se jednalo o to první kolo, pak jsme se s tím člověkem stejně vždycky sešli u nás ve firmě.“ (Respondent číslo 7)*



*Online pohovory probíhaly i po covidu, ale to bylo z toho důvodu, že jsme hledali náhradu za našeho zaměstnance, který byl dlouhodobě nemocen, takže sem ani nemohl a nemohl se účastnit osobně, ale pak jsme si toho člověka stejně pozvali k nám, abychom ho poznali osobně. Ale jinak to online neděláme, snažíme se s těma lidma setkat osobně, určitě preferujeme to osobní setkání. (Respondent číslo 7)*

Respondent číslo 7 popisuje, že online pohovory ve firmě v období pandemie Covid-19 probíhaly, ale vždy se jednalo o první kolo. Poté si daného kandidáta pozvali na osobní setkání. V současné chvíli preferují osobní setkání.

#### **4. 8. 3 Doporučení současného zaměstnance**

Kategorii doporučení současného zaměstnance zmiňovali respondenti číslo 1, 2, 3, 5. Níže přikládám výňatky z jednotlivých rozhovorů, které jsem při práci zařadila do této kategorie.

*„Jo, takže když bych to měla shrnout, tak ano, 2019, začátek roku 2020 jeli jsme klasicky nejčastěji externí inzerce, prostřednictvím inzertních portálů, práce, jobs, a s tím, že jsme měli i program na doporučení, že jsme oslovovali naše zaměstnance, jestli nemají nějaké známé.“ (Respondent číslo 1)*

*„Co jsme teda více posílili, kdy bylo hodně volných pozic, tak byl program na doporučení, který jsme nějakým způsobem zpropagovali víc interně a daří se nám ho využívat i teď, je to dost velký zdroj kandidátů.“ (Respondent číslo 1)*

*„Důsledkem covidu jsme měli hodně volných pracovních pozic, což teda souvisí i s tím, jaký je ten pracovní trh. Je strašně nízká nezaměstnanost, lidé v uvozovkách nejsou, respektive jsou, ale v jiných firmách a aktivně třeba nehledají, takže to oslovení prostřednictvím našich zaměstnanců je tou potenciální cestou a takže ano, tohle se změnilo s pandemií covidu, ale je to i důsledkem celkové situace na trhu práce.“ (Respondent číslo 1)*

Respondent číslo 1 popisuje to, jak více zacílili na program doporučení zaměstnance, který více zpropagovali během pandemie Covid-19 a využívají ho i v současné chvíli.

*„Co se nám teda osvědčilo během covidu, když jsme začali rozjíždět nábor, tak byl program na doporučení od našich pracovníků, kolegů. Ten program tu byl samozřejmě už před covidem, ale tím, že jsme během covidu díky propouštění přišli o lidi a potřebovali jsme pak zase nabírat, dali jsme našim kolegům o tomto programu víc vědět a musím říct, že to funguje.“* (Respondent číslo 2)

Respondent číslo 2 mluví také o programu na doporučení zaměstnance.

*„Máme i program doporučení, kde jsme se v době covidu snažili ty naše zaměstnance motivovat, pokud někoho mají, tak aby doporučili. To jsme taky víc podpořili, některé pozice jsme museli i v tom náborovém příspěvku zvýhodnit.“* (Respondent číslo 3)

*„Takže tady v tom získávání těch kandidátů se hlavně rozjel více ten program na doporučení, jinak je to tak nějak pořád stejné.“* (Respondent číslo 3)

Respondent číslo 3 popisuje, že se během pandemie Covid-19 při získávání zaměstnanců taktéž více zaměřili na program doporučení zaměstnance.

*„Nicméně jak už tu máme vybudovanou základnu těch našich cizinců, tak vlastně ty kontakty už potom získáváme na ty další zaměstnance na doporučení přes ty naše pracující cizince.“* (Respondent číslo 5)

*„Ale jak jsem říkala, tak pokud ten nábor je, tak u těch operátorských pozic využíváme převážně doporučení u nás pracujících cizinců.“* (Respondent číslo 5)

Respondent číslo 5 popisuje, že využívají doporučení od u nich zaměstnaných cizinců.

#### 4. 8. 4 Sociální sítě

Respondenti číslo 1, 2, 3, 4, 6, 7 zmiňovali v rozhovorech využití sociálních sítí v rámci nábora. To, jak o tomto tématu mluvili přiložím níže v podobě výňatků z proběhlých rozhovorů.

*„Hmm, ano, zase v souvislosti s tou situací, kdy se znovu rozběhl nábor a byla poptávka po produktech a rostla hodně nahoru, potřebovali jsme hodně nabírat, takže jsme zainvestovali jak do tvorby nových kariérních stránek, tak do kampaně na Facebooku a jakoby internetu obecně. Co se týká třeba propagace na LinkedInu tak to je spíše v rámci mých osobních aktivit, tam nemáme vyloženě firemní profil, ale máme vlastní facebookové stránky, takže tam jsme aktivnější a snažíme se tam propagovat, jak super jsme firma.“ (Respondent číslo 1)*

Respondent číslo 1 popisuje to, že po tom, co měli pozastavený nábor po nějakou dobu a poté měli velkou poptávku po jejich produktech, potřebovali na kandidáty více zapůsobit. Proto zainvestovali jak do tvorby nových kariérních stránek, tak do sociálních sítí, především do Facebooku a LinkedInu.

*„Po té pandemii se snažíme o sobě dávat víc vědět, aby lidi věděli, co jsme za firmu. Hodně se snažíme působit na Facebooku, moje kolegyně z marketingu využívá i LinkedIn, kde propaguje naši firmu. Myslím, že jsme na tom hodně zapracovali.“ (Respondent číslo 2)*

Respondent číslo 2 zmiňuje využití Facebooku a LinkedInu.

*„Co se týká sociálních sítí, tak to se rozjelo tím, že, nevím, jestli s příchodem covidu, ale samozřejmě asi to byl velkej podnět toho, my tím, že jsme korporát, matka má svůj Facebook, my máme samozřejmě taky, dnes máme ten tým na HR podpořený marketingovým specialistou, který se o to stará. Dřív to byla kolegyně, která to měla na starost, to jsme byly na náboru dvě. Jinak LinkedIn využíváme na ty THP pozice.“*

*U nás na ty dělnické to není, ale dnes už to máme propojeno. To, co máme na kariérních stránkách, máme i na LinkedInu a Facebooku. Udělali jsme i takzvaného chatbota na našich kariérních stránkách, na to asi i spousta firem přišla, na takové ty jednoduché odpovědi, když tu my nejsme, to nám taky v tom náboru pomohlo. Nám to pak zanechává kontakty. To byla taky v covidu novinka, že jsme zavedli tady tu „virtuální personalistku“ na těch našich kariérních stránkách.“ (Respondent číslo 3)*

Respondent číslo 3 popisuje situaci u nich ve firmě v rámci sociálních sítí, kdy mají v současné chvíli posílený tým o marketingového specialistu. Během pandemie Covid-19 se také více zaměřili na Facebook, LinkedIn a na kariérních stránkách vytvořili chatbota v podobě virtuální personalistky.

*„Pak teda využíváme i sociální sítě, ale to hlavně abysme se zviditelnili a vědělo o nás víc lidí. Takže využíváme Facebook a LinkedIn, tam si myslím, že se to s tím příchodem pandemie víc rozjelo a od té doby jsme tam hodně aktivní.“ (Respondent číslo 4)*

Respondent číslo taktéž zmínil využívání sociálních sítí.

*„Po covidu jsme začali být i víc aktivní na sociálních sítích, na Facebooku máme vlastní profil firmy, kde právě inzerujeme volné pracovní pozice a dáváme lidem vědět, co je u nás nového a tak. LinkedIn využíváme taky, hlavně teda teď, kdy těch kandidátů moc není. To jsou teda takové naše hlavní zdroje kandidátů.“ (Respondent číslo 6)*

I respondent číslo 6 mluvil o sociálních sítích, Facebooku a LinkedInu, na kterých jsou po covidu více aktivní.

*„Máme teda i firemní Facebook, kde sdílíme taky ty volné pracovní pozice. LinkedIn využíváme taky, ale to používám spíše jen já pro nasdílení pozic.“ (Respondent číslo 7)*

*„My jsme ty sociální sítě rozjeli během covidu, protože asi na to bylo i víc času, a proto jsem ten Facebook obnovila, a protože v tom covidu bylo víc času, jak se pracovalo z domu. Rozjeli jsme ho za covidu a po covidu, předtím nefungoval.“*  
(Respondent číslo 7)

Respondent číslo 7 popisuje, že sociální sítě, jako je Facebook, začali používat během pandemie Covid-19.

#### **4. 8. 5 Situace na trhu práce**

Tato kategorie se objevovala u respondentů číslo 1, 2, 3, 5. Níže přikládám výtažky z jednotlivých rozhovorů, které jsem při práci zařadila do této kategorie.

*„Je strašně nízká nezaměstnanost, lidé v uvozovkách nejsou, respektive jsou, ale v jiných firmách a aktivně třeba nehledají, takže to oslovení prostřednictvím našich zaměstnanců je tou potenciální cestou a takže ano, tohle se změnilo s pandemií covidu, ale je to i důsledkem celkové situace na trhu práce.“* (Respondent číslo 1)

*„Hmm, asi jsem i nakousla, že když byl covid tak bylo méně reakcí na kancelářské pozice. Pokud už u nás někdo dostal nabídku, tak jsme se setkali s častým odmítnutím kvůli nejistotě. Tento trend zaznamenáváme i teď, avšak to je asi spíše způsobeno současnou situací na trhu práce.“* (Respondent číslo 1)

Respondent číslo 1 v rozhovoru zmiňoval i situaci na trhu práce.

*„Po té pandemii se snažíme o sobě dávat víc vědět, aby lidi věděli, co jsme za firmu. Hodně se snažíme působit na Facebooku, moje kolegyně z marketingu využívá i LinkedIn, kde propaguje naši firmu. Myslím, že jsme na tom hodně zapracovali, ale to je daný i tím, že je nízká nezaměstnanost a současným trhem práce.“* (Respondent číslo 2)

Respondent číslo 2 v rámci popisu využití sociálních sítí také zmínil to, že je to ovlivněno současnou situací na trhu práce.

*„Tak na ten covid jsme museli nějak zareagovat, dotkl se vlastně všech, protože samozřejmě došlo k lockdownu a k tomu, že ti lidé se nesměli pohybovat, to znamená z našeho pohledu samozřejmě jsme museli zavést spoustu věcí.“* (Respondent číslo 3)

*„Samozřejmě ten trh práce se změnil s tím covidem přišla první změna, taková ta obava lidí vůbec změnit, co bude, jak bude, budou propouštět, nebudou propouštět. Hned na to navázala ruská agrese, takže ta Ukrajina s tím dál zahýbala, takže zase jsme ve stavu, kdy ti kandidáti naklonění k nějaké změně nejsou. Takže on to nastartoval covid, on to nedotáhl dokonce, ale podle mě tohle navazuje na to, kdy ten trh práce se určitě změnil. Změnil se s covidem, přístup kandidátů vůbec reagovat na ty nabídky. Dřív ti kandidáti kvůli pětistovce šli a měnili, před covidem, ale podle mě, jak přišel ten covid, tak ty lidi zabrzdil a začali přemýšlet, jak to bude, vyhodí mě ve zkušební době, budu nemocnej, jak to bude. Pak jak se to uklidnilo přišla další rána a s tím souvisí vysoká míra inflace, ekonomické náklady, proto je těch kandidátů málo.“* (Respondent číslo 3)

Respondent číslo 3 popisoval nepříznivou situaci na trhu práce.

*„Kupodivu se nám firmě v období covidu relativně dobře dařilo, což se nedá úplně říct teď, protože vlastně ta krize, která byla na tu firmu doléhá až teďka. Vzhledem třeba k růstu cen energií a tak.“* (Respondent číslo 5)

*„Teď asi zhruba půl roku máme nábor pracovníků pozastaven, dokonce jsme měli už asi patnáct, dvacet těch lidí z Filipín, kteří byli na cestě, ale vzhledem k tomu, že se firmě ne úplně teď dobře daří, tak jak bysme si představovali, tak v podstatě jsme je na půl cesty museli pozdržet a teď vyčkáváme, jak se ta situace pro nás vyvine. Jestli*

*budeme moct s tím nábořem pokračovat a tento proces dokončit.“* (Respondent číslo 5)

Respondent číslo 5 zmiňuje to, že během pandemie Covid-19 se firmě relativně dařilo, avšak ta krize na firmu dolehla teď, kdy mají nábor zaměstnanců pozastaven.

#### **4. 8. 6 Pracovní portály**

Respondenti také v rozhovorech často zmiňovali využití pracovních portálů, konkrétně respondenti číslo 1, 2, 3, 5, 6. I když většinou toto téma zmiňovali jen okrajově, považují za důležité ho uvést, protože je to součástí náboru. Níže přikládám výňatky z jednotlivých rozhovorů s respondenty.

*„Jo, takže když bych to měla shrnout, tak ano, 2019, začátek roku 2020 jeli jsme klasicky nejčastěji externí inzerce, prostřednictvím inzertních portálů, práce, jobs.“*  
(Respondent číslo 1)

Respondent číslo 1 popisuje využití pracovních portálů.

*„Pokud jde o dělnický pozice, tak tam s kandidáty problém nemáme, máme inzeráty na pracovních portálech a z toho jsme schopni vybrat.“* (Respondent číslo 2)

Respondent číslo 2 popisuje využití pracovních portálu pro inzerci volných dělnických pozic.

*„To získávání, tak kandidáti se nám hlásili sami, jak přes naše kariérní stránky, přes jobs nebo práci, nebo máme i program doporučení, kde jsme se v době covidu snažili ty naše zaměstnance motivovat, pokud někoho mají, tak aby doporučili. To jsme taky víc podpořili, některé pozice jsme museli i v tom náborovém příspěvku zvýhodnit. No a samozřejmě spolupracuje s agenturami dlouhodobě takže i kandidáty přes personální agentury jsme měli.“* (Respondent číslo 3)

Respondent číslo 3 uvádí, že volné pracovní pozice inzerují na pracovních portálech jobs.cz a práce.cz. Avšak tohle se moc během pandemie Covid-19 nezměnilo.

*Když je to nějaká kvalifikovanější pozice tak zadáváme ten inzerát jednak personálním agenturám, jobsy, pokud uznáme za vhodné, tak to jde i přes úřad práce, a samozřejmě využíváme kontakty na doporučení. Těch linií je víc. Tak to bylo ale hlavně před covidem a během covidu, jak jsem říkala, teď je nábor více méně pozastaven.“ (Respondent číslo 5)*

Respondent číslo 5 zmínil inzerování volných pracovních pozic během pandemie Covid-19 na pracovním portále jobs.cz.

*„Co se týče toho získávání zaměstnanců, tak my máme vlastní inzerci, na jobsech a tak.“ (Respondent číslo 6)*

Respondent číslo 6 hovořil o inzerování volných pracovních pozicích na pracovním portále jobs.cz.

#### **4. 8. 7 Personální agentury**

Tato kategorie není příliš obsáhlá, ale zmínili ji v rozhovorech respondenti číslo 2, 3, 5, 6. Níže příkládám výňatky z jednotlivých rozhovorů s respondenty.

*„No a spolupracujeme teda hodně s personálními agenturami, po covidu jsme navázali spolupráci i s novými. Hodně nám pomáhají se specifickými pozicemi, kde je potřeba určitá odbornost.“ (Respondent číslo 2)*

Respondent číslo 2 uvádí, že při náboru zaměstnanců jim pomáhají personální agentury a po pandemii Covid-19 začali spolupracovat i s dalšími.



*„No a samozřejmě spolupracuje s agenturami dlouhodobě takže i kandidáty přes personální agentury jsme měli.“ (Respondent číslo 3)*

Respondent číslo 3 mluví o spolupráci s personálními agenturami v rámci náboru.

*„Hodně nám s tím pomáhá personální agentura, co se týká těch cizinců.“ (Respondent číslo 5)*

*„Nicméně s výběrovým procesem a získáním pracovního povolení nám pomáhá personální agentura.“ (Respondent číslo 5)*

Respondent číslo 5 uvádí, že se získáváním zahraničních zaměstnanců jim pomáhá personální agentura.

*„Pokud je ta pozice složitější, tak využíváme i spolupráci s personální agenturou.“ (Respondent číslo 6)*

Respondent číslo 6 popisuje spolupráci s personální agenturou v případě hůře obsaditelné pozice.

#### **4. 9 Shrnutí tematické analýzy**

V tomto shrnutí se budu nejdříve věnovat větším organizacím, tedy těm, o kterých hovořili respondenti číslo 1, 2, 3, 4. Poté bude následovat shrnutí středně velkých organizací, v tomto případě se jednalo o respondenty číslo 5, 6, 7.

Respondent číslo 1 působí ve velké organizaci. Respondent popisoval situaci v náboru během pandemie Covid-19, kdy to v jejich organizaci způsobilo pozastavení nábora na dělnické pozice a také propouštění zaměstnanců. Nabírat zaměstnance začali po zlepšení situace během pandemie. Pandemie Covid-19 je ovlivnila nejenom v tom, že byl nábor po nějakou dobu pozastaven, ale jakmile byla nastavena pravidla ohledně

testování a podobně, tak je to ovlivnilo i pozitivně, protože spousta produktů, které vyrábějí, jde i do zdravotnického průmyslu a laboratorních zařízení. Zaznamenali poptávku právě po těchto produktech, což znamenalo, že se znovu obnovil nábor zaměstnanců. V souvislosti s obnovením náboru, kdy byla poptávka po jejich produktech velká, a potřebovali nabrat hodně lidí nejenom do výroby, zainvestovali do tvorby nových kariérních stránek a kampaně na Facebooku. Více posílili program na doporučení zaměstnance, který u nich ve firmě více zpropagovali interně a využívají ho doteď. Během pandemie Covid-19 probíhala první kola pohovorů na online platformě, druhé kolo pohovoru bylo vždy osobně ve firmě. Online pohovory využívají i v současné době, ale jedná se spíše o výjimečné případy (např. kandidát je z daleka a uvažuje o relokači). Respondent zmínil i to, že velký vliv má situace na trhu práce, kdy je velmi nízká nezaměstnanost.

Respondent číslo 2 působící ve velké organizaci popisoval situaci během pandemie Covid-19, kdy v jejich organizaci došlo k pozastavení náboru z důvodu zrušení zakázek a s tím související i omezení výroby. Po pandemii Covid-19 více zacílili na to, aby se o nich kandidáti dozvěděli, a proto se snaží více působit na Facebooku a LinkedInu, kde propagují firmu. Během pandemie Covid-19 také více zpropagovali ve firmě program na doporučení zaměstnance, který využívají i v současné době. I v této organizaci došlo k online pohovorům během pandemie. Online pohovory využívají i teď, ale jen v omezené míře. Respondent taktéž zmínil, že změny, které u nich ve firmě v náboru proběhly, neovlivnila pouze pandemie Covid-19, ale celková situace na trhu práce. Aby oslovili co nejvíce vhodných uchazečů, využívají také inzerci na pracovních portálech a spolupracují s personálními agenturami.

Ani popis průběhu náboru se u respondenta číslo 3 příliš neodlišoval od dvou předchozích. Respondent číslo 3 popisoval pozastavení náboru

během pandemie, hlavně z důvodu, že potřebovali nastavit ve firmě pravidla a čekali, jak se situace bude vyvíjet. Takže nábor sice pozastavili, ale ne z důvodu, že by neměli zakázky. Respondent také popisoval, že pandemie Covidu-19 byla podnětem pro podpoření sociálních sítí, především Facebooku a LinkedInu, o které se nově stará marketingový specialista. V období pandemie Covid-19 také udělali na svých kariérních stránkách chatbota, který jim pomáhá v náboru v podobě zanechání kontaktů na uchazeče o zaměstnání. Ve firmě mají také program na doporučení zaměstnance a v období pandemie se snažili zaměstnance motivovat, pokud mají nějakého známého, tak aby doporučili. Některé pracovní pozice museli zvýhodnit i v náborovém příspěvku. Volné pracovní pozice také inzerují na pracovních portálech a využívají spolupráce personální agentury. V období pandemie taktéž zavedli online pohovory, které využívají dodnes. Respondent uvedl, že vidí výhody online pohovoru v šetření času, jak pro personalistu, tak pro uchazeče, ale osobní kontakt je pro něj primární a považuje ho za nejdůležitější (protože vidí gesta, jak ten člověk reaguje a jak se tváří). Respondent také zmínil, že sice s pandemií Covid-19 přišly první změny, ale teď na ni navazuje současná situace na trhu práce, která je také velmi ovlivňuje.

Respondent číslo 4 taktéž zmiňoval pozastavení náboru v období pandemie Covid-19, kdy vyčkávali na to, jak se bude situace dále vyvíjet. Také jako všechny ostatní firmy z výzkumu museli přistoupit na online pohovory, které byly v tu dobu nejpřívětivější. V současné době preferují osobní setkání a online pohovory využívají jen ve výjimečných případech (například když kandidát uvažuje o relokaci). V období pandemie se také snažili více zviditelnit na sociálních sítích, především na Facebooku a LinkedInu. Tyto sociální sítě využívají v rámci náboru doposud. Ve firmě taktéž využívají program na doporučení zaměstnance, ale ten měli zavedený i před pandemií, takže zde k žádné změně nedošlo.

Respondent číslo 5 působí ve středně velké organizaci. Respondent popisoval situaci v náboru během pandemie Covid-19, kdy u nich nábor normálně probíhal a firmě se dařilo. Online pohovory měly zavedeny už před pandemií, protože zaměstnávají lidi z ciziny a tam není jiná možnost, než aby pohovor proběhl právě přes online platformu. Respondent taktéž zmínil doporučení zaměstnance, právě od stávajících pracujících cizinců, využití spolupráce personálních agentura a inzerování volných míst na pracovních portálech. Nicméně v tuto chvíli mají bohužel nábor zaměstnanců pozastaven, pouze hledají náhrady. Firmě se v tuto chvíli nedaří, krize na ně dolehla teď, vzhledem i k cenám energií.

Respondent číslo 6 působí taktéž ve středně velkém podniku. Nábor zaměstnanců během pandemie Covid-19 normálně probíhal, kromě asi měsíce, kdy ho měli pozastavený. Po pandemii se více zaměřili na sociální sítě, především Facebook a LinkedIn, kde sdílí nové pracovní pozice. Volné pozice inzerují také na pracovních portálech či jim s nimi pomáhají personální agentury. Online pohovory využívali hlavně v období pandemie Covid-19, kdy byla potřeba omezit kontakty mezi lidmi. Po pandemii se snažili vrátit zase do normálu, tedy k osobním pohovorům. Online pohovory využívají teď je ve výjimečných případech a zejména pro urychlení náboru.

Respondent číslo 7 působí taktéž ve středně velké organizaci. Nábor zaměstnanců během pandemie Covid-19 probíhal bez velkých změn. Nábor pozastavený neměli. Během pandemie byli nuceni přejít k online pohovorům, které probíhaly pouze v prvním kole, na druhé kolo pohovoru si kandidáty pozvali vždy osobně. Online pohovory využívají jen ve výjimečných případech. Preferují především osobní setkání s kandidátem. Během pandemie se zaměřili více na sociální sítě, především na Facebook, kde mají firemní profil a začali zde být více aktivní. Dle slov respondenta hlavně z toho

důvodu, že byli během pandemie na home office a bylo na sociální sítě více času. Facebooku a LinkedInu se věnují i v současné době.

Dle zjištěných informací byly podniky zasaženy pandemií Covid-19 v oblasti náboru, ale každý z nich v jiné míře. Pandemie Covid-19 měla kromě jednoho podniku na všechny dopad v pozastavení náboru, kdy buď firmy neměli zakázky nebo vyčkávali, jak se situace bude vyvíjet. Všech 7 respondentů v rozhovorech zmínilo, že je pandemie Covid-19 ovlivnila především ve výběrových pohovorech, kdy zavedli online pohovory. Respondenti se ve většině shodli i na tom, že v současné chvíli online pohovory i nadále využívají, ale především ve výjimečných případech. Spíše preferují osobní setkání. Dále respondenti zmiňovali program na doporučení zaměstnance, který ve firmě zavedli a který jim pomáhá s náborem zaměstnanců i v současné chvíli. Většina respondentů také zmiňovala sociální sítě, na které se více zaměřili, obzvláště Facebook a LinkedIn. Více jak polovina respondentů také zmiňovala situaci na trhu práce a velmi nízkou nezaměstnanost, která byla už před pandemií Covid-19 a do značné míry taktéž ovlivňuje nábor v organizacích. Poslední témata, které respondenti zmiňovali jsou pracovní portály a spolupráce s personálními agenturami. Tato témata zmiňovali spíše okrajově a nedošlo zde k příliš velkým změnám.

#### **4. 10 Diskuse**

V rámci své práce jsem dosáhla výsledků, jež jsou shrnuty v předchozí podkapitole. K realizaci výzkumu jsem zvolila polostrukturované rozhovory se 7 respondenty, kteří působí ve středně velkých a velkých strojírenských organizacích v Olomouckém kraji, a díky čemuž jsem získala podrobný a obsáhlý popis.

Během rozhovorů s respondenty jsem se řídila poznatky z odborné literatury. Vzhledem k tomu, že pod pojmem „nábor“ si může každý

představit něco jiného, bylo důležité každému respondentovi vysvětlit, že v tomto případě jsou nábořem myšleny činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Na začátku rozhovoru jsem pokládala obecnější otázky, aby se respondenti mohli o tématu rozprávět sami. Většina respondentů to i sama navrhovala, že je to pro ně příjemnější. Během rozhovorů jsem pokládala doplňující otázky.

Jako limit mého výzkumu vidím to, že jsem se více mohla zaměřit na podmínky ovlivňující získávání pracovníků. Dalším limitem mého výzkumu může být to, že jsem se zabývala organizacemi, které se nacházejí pouze v Olomouckém kraji. Pokud bych se zaměřila i na další kraje, mohl by být vzorek větší. To by mohlo ovlivnit výsledky výzkumu. Jako další limit mého výzkumu vidím to, že jsem do výzkumu nezařadila malé organizace, ale pouze středně velké a velké. Výsledky mohlo ovlivnit také to, že jsem se zaměřila pouze na strojírenské výrobní organizace. Pokud bych do výzkumu zařadila organizace z různých sektorů, mohly by být výsledky jiné. Jsem si také vědoma možností dalšího rozpracování tématu náboru v organizacích. Konkrétně by bylo možné se například podrobněji zaměřit i na finanční stránku tohoto tématu.

Je tedy možné shrnout, že výsledky mé magisterské diplomové práce mohly být ovlivněny velikostí vzorku, vymezením se pouze na jeden sektor a určitě i několika dalšími proměnnými.

Dle zjištěných výsledků v organizacích proběhly změny v náboru, u každé organizace pak v jiné míře. Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývala změnami vzniklými pandemií Covid-19 v činnostech spojených s nábořem pracovníků, byly uvedeny ty části náboru, ve kterých ke změnám došlo. Nicméně je důležité podotknout, že organizace využívají kombinace metod jak při získávání, tak při výběru zaměstnanců. Ty metody, které ve výzkumu nebyly zmíněny, tak zde k žádným změnám nedošlo.

## Závěr

Cílem magisterské diplomové práce bylo popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků ve středně velkých a velkých strojírenských organizacích. Stanovenou výzkumnou otázkou bylo: Jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s náborem pracovníků?

Tato magisterská diplomová práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a empirické. První, teoretická část vymezovala pojmy řízení lidských zdrojů a nábor. Nábořem zde byly myšleny činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců. Nábor byl dále rozebírán podrobněji, neboť to bylo hlavní jádro této diplomové práce. Byly zmíněny metody pro získávání a výběr zaměstnanců. Dále také onemocnění Covid-19, které v tomto případě s náborem souviselo. V těchto kapitolách bylo zahrnuto vysvětlení klíčových teoretických pojmů v kontextu náboru, které slouží jako teoretické ukotvení celé mé práce.

Druhá část magisterské diplomové práce vycházela z teoretických poznatků první části práce. V empirické části byl proveden výzkum v konkrétních strojírenských organizacích. Ve výzkumné části jsem se v souladu s cílem práce, formou kvalitativního výzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů s respondenty vybraných strojírenských organizací, pokusila tyto rozhovory analyzovat a na základě této analýzy opovědět na výzkumnou otázku. Poslední kapitola empirické části se věnovala diskusi, kde jsem propojila mnou provedený výzkum s odbornými zdroji a zamýšlela jsem se nad limity výzkumu.

Na základě dosažených výsledků jsem došla k závěru, že v organizacích zaznamenali změny v oblasti náboru způsobené pandemií

Covid-19, ale každá z nich v jiné míře. Změny byly zaznamenány především v náboru jako celku, který byl pozastaven, ve výběrových pohovorech, v programu doporučení zaměstnance a sociálních sítích. Výsledky jsou více popsány v podkapitole Shrnutí tematické analýzy. Dovoluji si konstatovat, že vytyčeného cíle práce bylo dosaženo.



## Seznam literatury a zdrojů

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. (10. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Armstrong M. & Taylor S. (2015). *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Praha: Grada Publishing, a. s.

Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*

CDR SERVER. (2021). *Čeká vás interview online? Poradíme vám jak ho zvládnout!* Citováno 27. prosince 2022. Dostupné z: <https://diit.cz/clanek/ceka-vas-interview-online-poradime-vam-jak-ho-zvladnout#author1>

ČSÚ. (2021). *Vývoj českého trhu práce - 1. čtvrtletí 2021*. Citováno 2. ledna 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/vyvoj-ceskeho-trhu-prace-1-ctvrtleti-2021>

Drucker, P. F. (2006). *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press

Dvořáková, Z. & kol., (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

EURES. (2021). *Jak onemocnění COVID-19 zásadně změnilo nábor pracovníků*. Citováno 11. listopadu 2022. Dostupné z: [https://eures.ec.europa.eu/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13\\_cs](https://eures.ec.europa.eu/how-covid-19-has-fundamentally-changed-recruitment-2021-10-13_cs)

Ezzy, D. (2002). *Qualitative analysis: practice and innovation*. London: Routledge

- Florea, N., V. (2014). *Using recruitment agencies to obtain the best candidates*. Citováno 27. listopadu 2022. Dostupné z: [https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/FLOREA.pdf](https://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/FLOREA.pdf)
- Foot, M. & Hook, C. (2005). *Personalistika*. Brno: CP Books, a. s.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál
- Hroník, F. (2009). *Jak najít zaměstnání*. Brno: MotivPress
- Hušková, L. (2022). *Facebook má téměř 3 miliardy uživatelů*. Citováno 28. listopadu 2022. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/facebook-ma-temer-3-miliardy-uzivatelu/>
- Chládková, A., Bukovjan, P. (2015). *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. Praha: Wolters Kluwer a.s.,
- Janišová, D. & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada
- Kalusová, J. (2019). *Jak inzerovat práci, aby se ozvalo co nejvíce uchazečů? Podívejte se, co by ve vašem inzerátu nemělo chybět*. Citováno 4. prosince 2022. Dostupné z: <https://staffito.com/news/19-pro-naborare/382-jak-inzerovat-praci-aby-se-ozvalo-co-nejvice-uchazecu-podivejte-se-co-by-ve-vasem-inzeratu-nemelo-chybet>
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj. (2. vyd)*. Praha: Grada Psyché
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press
- Kulová, K. (2022). *Jak se připravit na online pohovor*. Citováno 28. prosince 2022. Dostupné z: <https://mampohovor.cz/jak-se-pripravit-na-online-pohovor/>

Langerová, J. (2019). *Využijte LinkedIn k hledání nových zaměstnanců. Je to snadné.* Citováno 2. prosince 2022. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/vyuzijte-linkedin-k-hledani-novych-zamestnancu-je-to-snadne/>

LMC. (2021). *Vývoj na pracovním trhu. Hlavní data, změny a trendy / Q3 – 2021.* Citováno 19. února 2023. Dostupné z: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/cms-api.mgw.cz/lmc/33cc2f09-603f-47e5-99e9-103dac27e7cd.pdf>

Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky.* Prostějov: Computer Media

Lotte van Rijswijk. (2023). *Kompletní přehled pracovních platforem pro rok 2023.* Citováno 20. ledna 2023. Dostupné z: <https://lurl.cz/erPjt>

Matolín, M. (2015). *Pracovní inzerát jako obrázek.* Citováno 4. prosince 2022. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/pracovni-inzerat-jako-obrazek/>

McConnell, B. (2022). *20 recruitment techniques you should be using.* Citováno 27. prosince 2022. Dostupné z: <https://recruitee.com/articles/recruitment-techniques>

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu.* Praha: Grada Publishing, s.r.o.

Murdza, K. (2010). *Sociologický výzkum.* České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií

Mužík, J. & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management.* Praha: Academia

Němcová, V. (2022). *Jak se připravit na online pohovor?* Citováno 27. prosince 2022. Dostupné z: <https://firmy.finance.cz/540399-online-pohovor/>

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*.

Praha: Grada

Punch, K. F. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál

Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada

Respondent číslo 1. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 15. 2. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Respondent číslo 2. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 20. 2. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Respondent číslo 3. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 21. 2. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Respondent číslo 4. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 22. 2. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Respondent číslo 5. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 25. 2. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Respondent číslo 6. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 28. 2. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Respondent číslo 7. (2023). Přepis rozhovoru ze dne 1. 3. 2023. Dostupné: na vyžádání u autorky.

Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Švaříček, R., Šedřová, K. a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada

Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s.

Veber, J. & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada

Veverková, K. (2021). *Pohovory po síti*. Citováno 28. prosince 2022. Dostupné z: <https://mblue.cz/blog/pohovory-po-siti/>

Villanova University (2020). *HR Generalist vs. HR Specialist*. Citováno 28. prosince 2022. Dostupné z: <https://www.villanovau.com/resources/hr/hrgeneralist-vs-hr-specialist/>

Vítková, V. (2022). *7 tipů, jak zvládnout online pohovor*. Citováno 28. prosince 2022. Dostupné z: <https://blog.smitio.com/clanek-7-tipu-na-online-pohovor>

Vláda České republiky (2020). *Informace ke koronaviru SARS-CoV-2*. Citováno 20. listopadu 2022. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/mediacentrum/aktualne/aktualni-informace-ke-koronaviru-sars-cov-2-puvodne-2019-ncov-179250/>

Zemanová, M. (2019). *Důležité statistiky sociálních sítí pro rok 2019*. Citováno 28. listopadu 2022. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019\\_s288x14670.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019_s288x14670.html)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1Metoda Assessment Centre (Šikýř, 2012, s. 89).....	32
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Témata (zdroj: vlastní zpracování).....	49
---	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor

Příloha č. 2 Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím pro účely diplomové práce



## **Příloha č. 1 Polostrukturovaný rozhovor: vzor**

- Jak probíhal nábor před obdobím pandemie? (Náborem jsou zde myšleny činnosti související se získáváním a výběrem pracovníků)
- Jak pandemie ovlivnila získávání zaměstnanců ve Vaší společnosti? Můžete zmínit změny, které vnímáte?
- Jak pandemie ovlivnila výběr zaměstnanců ve Vaší společnosti? Můžete zmínit změny, které vnímáte?

## **Příloha č. 2 Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím pro účely diplomové práce**

Byl/a jste přizván/a k rozhovoru za účelem získání dat a informací pro kvalitativní výzkum k magisterské diplomové práci Bc. Nikoly Zemánkové. Výzkum probíhá v rámci magisterského studia v oboru andragogika na Univerzitě Palackého v Olomouci.

Tématem práce je Nábor pracovníků v organizaci. Cílem této práce je popsat, jak vysvětlují respondenti změny vzniklé pandemií Covid-19 v činnostech spojených s nábořem pracovníků ve strojírenských organizacích.

Vaše spolupráce na projektu je dobrovolná. Nikde nebude uvedeno Vaše jméno, osobní údaje, či jméno společnosti. Vše zůstane v plné anonymitě. Vaše odpovědi jsou důvěrné, určeny pouze pro potřeby této výzkumné práce. Rozhovor bude nahráván na digitální diktafon a po přepsání budou nahrávky smazány. Na jakoukoliv otázku můžete odmítnout odpovědět a kdykoliv můžete od rozhovoru odstoupit.

Svým podpisem souhlasíte s poskytnutím rozhovoru a s využitím získaného materiálu, za výše uvedených podmínek, pro účely magisterské diplomové práce Bc. Nikoly Zemánkové. Jedna kopie tohoto formuláře náleží Vám.

V:.....

Dne.....

Jméno:.....

Jméno: Bc. Nikola Zemánková

Podpis:.....

Podpis:.....

### Příloha č. 3 Rozhovor s respondentem: ukázka

Na THP pozice jsme zavedli online pohovory, abychom předešli nějakému setkávání, takže se rozjela platforma Teamsů a opravdu tady tohle co se týká online pohovorů, tak před covidem vůbec nikdo nepřemýšlel nad tím, že bychom se s tím kandidátem vůbec nepotkali. Takže tohle byl velký zlom a souvisí s tím i home office, kdy nějací zaměstnanci tady ani nebyli, někteří ti vedoucí. Takže jsme se nepotkávali. Zavedli jsme tedy na THP pozice online pohovory. Určitě ta změna byla velká v tom, že ti kandidáti se lekli a v podstatě ten trh práce se zastavil, protože lidi byli z toho vyděšení, co se děje, že nikam nesmí, že se nesmí s nikým potkat. Takže ono nějakou dobu to začalo stagnovat a na nějakou dobu se to i zastavilo, u nás to jeden, dva měsíce úplně stálo, kdy jsme nevěděli, jak to uchopit. A potom samozřejmě s tím testováním se to rozvolnilo, to znamená, že jsme dělnické pohovory pořád dělali jakoby přítomně, že buď měli to potvrzení o absolvování testu, to byla podmínka a nebo ho absolvovali u nás na vrátnici.

V době covidu jsme nepropouštěli, my jsme měli spíš ten opačný efekt z toho náboru, i když nebyl tak velký, ale rozhodně pohovory na dělnické pozici probíhaly kromě těch dvou, tří měsíců pořád stejně, s tím, že ten člověk přišel, my jsme si ho prověřili, ten jeho životopis, představili firmu a určitě šel s tím mistrem do výroby, to znamená šel se podívat na to pracoviště. Tohle jsme nezrušili, pokud ten člověk měl ten negativní test. V tomto se to nezměnilo, akorát museli dodržovat tady ty pravidla, s tím souviselo spousta agendy, nějaký souhlas, kontakt na něj, kdyby se tady objevil covid. To se nezastavilo.

Až se to rozvolnilo, tak jsme přešli i u těch THP pozic k tomu osobnímu kontaktu, protože ten je vždycky samozřejmě, jak pro toho uchazeče, tak pro nás, přes Teamsy se vidíte, ale pořád nevidíte ty gesta, jak ten člověk při nějakých reakcích funguje, jak se tváří, takže ten osobní kontakt je vždycky nejlepší a nejdůležitější a zůstane primární.

NZ Nikola Zemankova  
Online pohovory

NZ Nikola Zemankova  
Pohovory

NZ Nikola Zemankova  
Pozastavení náboru

NZ Nikola Zemankova  
Pohovory

NZ Nikola Zemankova  
Pohovory

NZ Nikola Zemankova  
Pohovory

NZ Nikola Zemankova  
Online pohovory

NZ Nikola Zemankova  
Pohovory

To získávání, tak kandidáti se nám hlásili sami, jak přes naše kariérní stránky, přes **jobs** nebo práci, nebo máme i program doporučení, kde jsme se v době covidu snažili ty naše zaměstnance motivovat, pokud někoho mají, tak aby doporučili. To jsme taky víc podpořili, některé pozice jsme museli i v tom náborovém příspěvku zvýhodnit. No a samozřejmě spolupracuje s agenturami dlouhodobě takže i kandidáty přes personální agentury jsme měli. Takže tady v tom získávání těch kandidátů se hlavně rozjel více ten program na doporučení, jinak je to tak nějak pořád stejné. To zásadní bylo v tom, že zhruba na ty dva, tři měsíce, než jsme se z toho nějak všichni vzpamatovali a nastavili ty pravidla se utlumil ten nábor, řeklo se, že v období dvou měsíců nabírat nebudeme, uvidíme, jak to půjde, jak to bude, protože tenkrát došlo i k tomu, že se zamkly ty okresy, problém, zaměstnanci nemohli dojet do práce, takže lidi byli vyděšení, zaměstnanci nevěděli, co mají dělat. To to dost komplikovalo. Jakmile se to tak nějak otřepalo a nastavily se pravidla, tak jsme znovu obnovili ty pohovory na ty dělnické pozice. Takže zhruba na ty dva, tři měsíce jsme ten nábor zastavili, protože jsme hledali nějaký řešení. Takže u nás se nábor zastavil, ale ne protože bychom neměli práci, ale tady z těch důvodů.

NZ Nikola Zemankova  
Pracovní portály

NZ Nikola Zemankova  
Doporučení zaměstnance

NZ Nikola Zemankova  
Personální agentury

NZ Nikola Zemankova  
Doporučení zaměstnance

NZ Nikola Zemankova  
Pozastavení náboru