

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Vývoj přístupu k náboru v poradenské společnosti

Diplomová práce

Bc. Adéla ŠTĚPANOVSÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Adéla Štěpanovská**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Název tématu: **Vývoj přístupu k náboru v poradenské společnosti**

Cíl: Diplomová práce se zabývá analýzou vývoje náboru ve vybrané poradenské společnosti, a to mezi lety 2018 a 2022. Tato analýza je založena na teoretické rešerši a polostrukturovaných rozhovorech s recruity této společnosti. Cílem práce je poskytnout ucelený pohled na vývoj přístupu k náboru a s ohledem na nastupující trendy navrhnout doporučení do budoucna.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Nábor zaměstnanců
3. Ekonomicko-historický kontext ve vztahu k náboru v letech 2018-2022
4. Talent Management
5. Employer Branding
6. Využití moderních nástrojů v náboru
7. Empirický výzkum – charakteristika společnosti, výzkumné otázky
8. Metodologie zpracování, sběr dat, jejich vyhodnocení a interpretace, návrh přístupu k náboru do budoucna
9. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, Stephen. *Resourcing and Talent Management: The Theory and Practice of Recruiting and Developing a Workforce*. London: Kogan Page, 2021. ISBN 978-1-39-860050-8.
2. LEUTNER, Franziska; AKHTAR, Reece; CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas. *The Future of Recruitment: Using the New Science of Talent Analytics to Get Your Hiring Right*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2022. ISBN 978-1-83867-561-5.
3. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
4. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
5. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Datum zadání diplomové práce: leden 2023

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2024

L. S.

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2023

Bc. Adéla Štěpanovská

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2023

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2023

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 26. 1. 2023

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 05.01.2024

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování cenných rad. Velmi si cením její profesionality a odbornosti v oboru a jsem ráda, že mou práci vedla právě ona. Dále bych chtěla poděkovat nejmenované společnosti, která mi umožnila provést výzkum a v neposlední řadě patří velké děkuji mým blízkým za veškerou podporu, kterou mi v průběhu celého studia poskytovali.

Obsah

Úvod.....	7
1 Nábor zaměstnanců.....	9
1.1 Vymezení pojmu	9
1.2 Získávání zaměstnanců	11
1.3 Výběr zaměstnanců	16
1.4 Role a význam recruitmentu ve firmě.....	18
2 Ekonomicko-historický kontext ve vztahu k náboru v letech 2018-2022	22
3 Talent Management.....	26
4 Employer Branding	29
5 Využití moderních nástrojů v náboru	33
5.1 HR analytika.....	33
5.2 Artificial Intelligence (AI).....	35
6 Empirická část	39
6.1 Charakteristika společnosti, výzkumné otázky, metody zkoumání a vzorek respondentů	39
6.2 Vyhodnocení sběru dat a jejich interpretace	41
6.3 Shrnutí empirické části.....	82
6.4 Formulace návrhu přístupu k náboru do budoucna.....	88
Závěr	108
Seznam literatury	110
Seznam obrázků a tabulek	116
Seznam příloh	117

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Assessment Center
AI	Artificial Intelligence
ATS	Applicant Tracking System
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Curriculum vitae
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EB	Employer Branding
HO	Home Office
HM	Hiring Manager
HPP	Hlavní pracovní poměr
HR	Human Resources
HRBP	HR Business Partner
IČO	Identifikační číslo osoby
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
TM	Talent Management
ÚP	Úřad práce

Úvod

Diplomová práce se zabývá evolucí, jakou prošel přístup k náboru (recruitmentu) v nejmenované nadnárodní poradenské společnosti během let 2018-2022. Vlivem významných ekonomicko-historických událostí pracovní trh během této etapy zaznamenal výraznou proměnu – lze jmenovat především vlivy rekordně nízké míry nezaměstnanosti, celosvětové pandemie Covidu-19 a války na Ukrajině. Aby byla zachována efektivita náboru a prosperita firmy, bylo úkolem oddělení lidských zdrojů (dále jen HR,) resp. recruitmentu, přicházející změny co nejrychleji vyhodnocovat a vhodně se na ně adaptovat, s čímž souvisí i potřeba posunutí role HR do roviny strategického partnera pro ostatní firemní oddělení. Nejen změna přístupu k náboru, ale právě i k HR, může mít totiž v současném nedostatku pracovní síly na trhu značný vliv na tolik potřebnou konkurenční výhodu. Především nízká míra nezaměstnanosti a období nejistoty spojené s ekonomickými dopady války, mají za následek dosti omezené možnosti oslovení vhodných kandidátů. Budování značky zaměstnavatele, hledání alternativních zdrojů kandidátů a aktivní oslovování skrze profesní sociální sítě, tak za poslední dobu značně posílily na významu.

Cílem práce je zmapovat, jakým způsobem bylo v referenčním období, v návaznosti na klíčové události, k náboru přistupováno. Tedy jakou evolucí za dané období prošel náborový proces a také role HR. V návaznosti jsou pak dána doporučení vzhledem k dalšímu směřování náboru do budoucna, a to s ohledem na využití moderních přístupů a technologií.

Práce je tvořena dvěma hlavními celky, jimiž jsou teorie a empirie. Teoretická část zahrnuje 5 kapitol. První kapitola je věnována problematice náboru zaměstnanců. V jejím rámci je přiblížen a definován nábor jakožto pojem, dále je řešen proces získávání zaměstnanců a jeho detailní kroky, na něj navazuje proces výběru zaměstnanců a často užívané metody výběru a v poslední podkapitole je řešena role a význam náboru pro firmu. Druhá kapitola podává ekonomicko-historický kontext v letech 2018-2022, na nějž recruiteři modifikováním postupů v procesu náboru museli reagovat. Ve třetí kapitole je pozornost zaměřena na Talent Management (dále jen TM), tedy na problematiku práce s talentem kandidátů a následně zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se zabývá Employer Brandingem (dále jen EB) – tvorbou značky zaměstnavatele, její důležitostí pro proces náboru a vlivem

na něj. V poslední kapitole teoretické části jsou představeny moderní nástroje, které jsou trendem a budoucností ve světě recruitmentu a reprezentují je zejm. umělá inteligence (dále jen AI) a HR analytika.

Empirická část je tvořena 6 kapitolami. V první je blíže představena nejmenovaná společnost, v níž výzkum probíhal. Ve druhé kapitole jsou představeny výzkumné otázky. Ve třetí kapitole jsou řešeny zvolené výzkumné metody a je identifikován vzorek respondentů. Čtvrtá kapitola je věnována sběru dat od respondentů, jejich následnému vyhodnocení a interpretaci. Předposlední kapitola shrnuje získané poznatky. V poslední kapitole je formulován návrh, určitá doporučení, jaké kroky by mohly být podniknuty a jak by se mohla vyvíjet podoba náboru v rámci firmy do budoucna s ohledem na současné trendy a výsledek šetření.

1 Nábor zaměstnanců

Firma je organismem s vlastní dynamikou – její aktuální stav a potřeby se v čase vyvíjí a spolu s touto skutečností se neodmyslitelně pojí i změny týkající se lidského kapitálu. Jelikož se diplomová práce věnuje vývoji přístupu k náboru, je pozornost v úvodní kapitole směřována na proces, jehož cílem je udržení, či navýšení objemu lidského kapitálu, a tedy na proces náboru zaměstnanců. Kapitola je rozdělena do 4 částí, kdy v první je vymezen pojem nábor (resp. recruitment), druhá část se zaměřuje na získávání zaměstnanců, třetí pak na jejich výběr a v poslední podkapitole je řešena role a význam recruitmentu pro firmu.

Nábor, resp. anglická podoba tohoto slova (recruitment), má svůj původ v latinském *requiere*, jež je překládáno jako hledat či pátrat (Šenková, 2005). Není náhodou, že pochází právě z uvedeného jazyka, jelikož počátky náboru sahají do latinu užívajícího starověkého Říma, konkrétně do období kolem roku 55 př. n. l. Tehdejší císař Julius Caesar potřeboval posílit svou armádu o nové rekruty a za tímto účelem vznikl program, který bychom dnes nazvali jako doporučení (Referral Program) – Caesar přislíbil odměnu ve výši 300 sestercií každému svému vojáku za získání nového muže pro armádu. Vojáky shánějící posily pro rozšíření svých řad tak lze z dnešního pohledu považovat za první náboráře (recruitery) (Tegze, 2019). V současnosti je možné se hojně setkat s anglickým výrazem recruitment, případně Talent Acquisition, které klade velký důraz na práci s talentem uchazeče. V praxi se lze v ČR setkat s využitím všech 3 výrazů jakožto synonym.

1.1 Vymezení pojmu

Existuje nepřehledné množství definic od různých autorů, a tedy i pohledů a šíří, jak lze na nábor nahlížet. Níže jsou uvedeny některé z nich. Zároveň je možné na pohledu jednotlivých autorů a době, kdy jejich definice byla publikována, pozorovat vývoj nazírání na nábor v čase.

Ve starší literatuře, oproti současné, lze nalézt poněkud jednodušší optiku. Milkovich a Boudreau (1993, s. 254) ve své publikaci nábor definují jako „*proces vymezení a upoutání zájmu skupiny uchazečů, z nichž posléze budou vybráni ti, kterým je zaměstnání nabídnuto*“. Oproti definici následující, autoři sice berou v potaz určení cílové skupiny kandidátů, nicméně se již nezaobírají jejich možnými zdroji a tím, kdo je v obecné rovině považován za kandidáta vhodného. Urban

(2004, s. 104) naopak oblast zdrojů pokrývá, avšak v první řadě zmiňuje jako zdroj externí prostředí, na prostředí uvnitř organizace poukazuje jako na možnou variantu náboru v podobě „*uvolňovaných, uspořávaných, nebo jiných vhodných zaměstnanců organizace*“. Jeho definice zároveň obsahuje i kroky náboru – identifikace potřeb dodatečných pracovníků, volba metod jejich získávání a výběru, provedení samotného výběru.

Současná literatura pohled na nábor více rozvíjí. Salmon (2019) oproti předchozím autorům o náboru hovoří jako o procesu – o procesu zisku a následném výběru vhodných a kvalifikovaných kandidátů, jejichž zdrojem může být jak externí, tak interní prostředí. Armstrong a Taylor (2023) doplňují, že se jedná o kandidáty odpovídající potřebám firmy. Ještě detailnější je pak definice Liaquaty (2015), který o náboru hovoří jako o procesu obsazování vhodné pracovní pozice vhodným kandidátem. V jeho rámci dochází k propojení obou zúčastněných stran, a to požadavků na straně firmy a kvalifikací a zkušenostmi na straně kandidáta. Proces dělí na 2 fáze – na samotný nábor, jakožto fázi pozitivní, a následný výběr, jakožto fázi negativní. Nábor považuje za fázi pozitivní z důvodu, že jeho účelem je motivovat co největší množství kandidátů, aby se přihlásili na vypsanou pracovní pozici, naopak výběr považuje za fázi negativní, jelikož v jejím průběhu dochází k selekci kandidátů.

Jak je patrné, uvedení autoři kladou důraz na odlišné aspekty náboru, a tedy až jejich kompilace poskytuje ucelenější obraz, který autorka diplomové práce ještě doplňuje. Ve výsledku je pojem nábor v rámci práce vymezen v následujících bodech:

- Samotnému náboru předchází fáze identifikace potřeby navýšení či udržení objemu lidského kapitálu.
- Nábor je procesem, jehož cílem je obsazení vhodné volné pracovní pozice vhodným kandidátem.
- Vhodným kandidátem je ten, jehož profesní kvalifikace, talent a osobnost se setkávají s požadavky na straně firmy, a to jak na obsazovanou pozici, tak na sladění s firemní kulturou.

- Vhodnou pracovní pozicí je pozice, s jejímž popisem a požadavky se setkávají charakteristiky kandidáta a zároveň na ní bude moci upotřebit své talenty a bude se moci dále profesně rozvíjet.
- Proces náboru lze rozdělit na dvě fáze – získávání a výběr, jejichž jednotlivé kroky jsou součástí následujících dvou podkapitol.

1.2 Získávání zaměstnanců

Dle Koubka (2009, s. 126) je získávání zaměstnanců „*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)*“. Je potřeba doplnit, že se nejedná pouze o jednu samostatnou činnost, ale o proces, celý soubor na sebe navazujících kroků, jehož cílem je poskytnout dostatečné množství vhodných kandidátů pro následnou fázi výběru. Z uvedeného je patrná důležitost role, kterou tento proces zastává. Nicméně s přihlédnutím k současné nízké míře nezaměstnanosti, která dosahuje 3,5 % (údaj z listopadu 2023) (Úřad práce ČR, 2023), nabývá o to více na důležitosti. Získávání je potřeba nyní věnovat ještě více pozornosti než v minulosti, protože zdroje kandidátů jsou pro firmy dosti omezené, do značné míry se musí zaměřit na ochotu zaměstnaných fluktuovat a samotné přilákání kandidátů je komplikovanější – trvá déle, je nákladnější a vyžaduje daleko aktivnější přístup ze strany HR.

Na počátku, před zahájením procesu získávání, stojí **identifikace existence potřeby nového pracovníka**, a to ať už dodatečného, nebo nahrazujícího současného zaměstnance. Tato potřeba by měla být vyjádřena ze strany manažera týmu, kde vzniká, směrem k HR. Společně pak manažer a recruiter dané **pracovní místo definují**, např. z hlediska náplně práce, zařazení do organizační struktury, seniority, finančního ohodnocení, úvazku (plný, částečný, poloviční), formy spolupráce (hlavní pracovní poměr – dále jen HPP, dohoda o provedení práce – dále jen DPP, dohoda o pracovní činnosti – dále jen DPČ, kontraktor s identifikačním číslem osoby – dále jen IČO), místo výkonu práce ve smyslu geografickém (fyzická adresa pracoviště) a požadavku na (ne)přítomnost na pracovišti (nastavení hybridní, vzdálené, nebo potřeba být fyzicky v kanceláři), požadavků na vzdělání, zkušenosti, dovednosti a osobnost z důvodu úspěšné adaptace do týmu a firemní kultury obecně. U požadavků na kandidáty

by měla být rozlišována jejich důležitost pro výkon práce, tzn. jestli se jedná o požadavky nezbytné (bez kterých nelze práci vykonávat), žádoucí (mohou být výhodou; ve výkonu práce napomáhají, nicméně dají se naučit v průběhu) nebo vítané (Salmon, 2019).

Poté, co je pracovní místo definováno, je možné zahájit samotný proces získávání, a to v první řadě **určením zdrojů kandidátů**. Zdroji jsou externí a interní prostředí. Externí kandidáti nejsou poznamenáni firemními procesy a kulturou, mohou tedy přinést nové myšlenky a zkušenosti, z nichž může firma profitovat. Na druhou stranu jsou finanční i časové výdaje s nimi spojené vyšší, a to ve smyslu získávání i následného školení. Zároveň je s nimi spojena určitá nejistota v podobě zkušební doby. Naproti tomu interní kandidáti firemní prostředí a kulturu velmi dobře znají a proces adaptace je tak u nich rychlejší a snazší, dále jejich získání není tolik finančně, ani časově náročné a ve firmě je díky internímu přesunu nadále udržováno know-how. Velký přínos má volba interního zdroje především pro motivaci zaměstnanců – je jim tak otevřena kariéerní cesta, případně podpořena jejich interní rotace. Ovšem i zde existují nevýhody. Výběr mezi kandidáty je více omezený a na rozdíl od externích kandidátů se firma může připravit o pohled zvenčí (Pechová, 2013). Volba zdroje je ovlivněna mj. charakterem obsazované pracovní pozice, ne pro všechny typy pozic je vhodné volit obě prostředí. Např. v případě velmi komplexní pozice, která vyžaduje velkou znalost vnitřního prostředí, procesů, rychlou adaptaci a práci s velkým množstvím stakeholderů, je vhodné volit zdroje vnitřní. Navíc, jak již bylo uvedeno výše, v současnosti je míra nezaměstnanosti nízká a z tohoto důvodu interní zdroj nabývá na významu.

Po určení zdroje stojí recruitment před rozhodnutím o **volbě metod** neboli skrze které kanály bude potenciální kandidáty oslovovat, samozřejmě s ohledem na jejich zdroj. Metody, které jsou voleny pro zacílení na interní kandidáty, se odlišují od metod pro vzbuzení zájmu u kandidátů externích. Interní kandidáty je možné oslovit skrze speciální sekci (pojmenovanou např. kariéra) v rámci firemního intranetu, pravidelného oběžníku posílaného na zaměstnance nebo prostřednictvím LCD obrazovek po budově kanceláří (samozřejmě pokud jimi firma disponuje). V případě externích kandidátů se možnosti rozšiřují a je potřeba zvážit plusy a mínusy jednotlivých metod, aby naplnily očekávání a zároveň byly

přijatelné z hlediska financí a času. Aby bylo získávání efektivní, je zároveň při volbě metody potřeba vzít do úvahy povahu obsazované pozice – různé metody jsou totiž vhodné pro různé pracovní pozice. V každém případě je výhodné využít doporučení současných zaměstnanců. Doporučení kandidáti už o firmě mají informace, často odpovídají požadavkům a jsou motivováni se výběrového řízení zúčastnit, navíc je tato metoda mnohdy levnější. Nicméně se na ni nelze spoléhat jako pouze na jedinou. V dnešní době jsou nejvíce rozšířeny inzerce na kariérních portálech (např. Jobs.cz, Práce.cz, Práce za rohem) a sociálních sítích (např. LinkedIn, Facebook). LinkedIn lze využít ve vícero podobách, jak lze dát potenciálním kandidátům vědět, že firma hledá nové zaměstnance – může jít o formu tzv. postu pozice, sdílení pozice s odkazem na firemní kariérní stránky přímo na svém osobním profilu či profilu společnosti nebo o aktivní oslovování vhodných kandidátů (tento prostředek je řešen v práci dále). Inzerce na kariérních portálech a sociálních sítích je velmi účinná, dá se jejím prostřednictvím zasáhnout velké množství kandidátů v krátkém čase, nicméně může být nákladná, a to především v případě, kdy se pozici nedaří dlouhodobě obsadit. Další možností je spolupráce se středními a vysokými školami ve formě vstupu firmy do výuky či poskytování stáží, spolupracující škola také může poskytnout doporučení na vhodné studenty, kteří v krátké době budou absolventy, a tedy připraveni nastoupit na plný pracovní úvazek. Tato metoda je náročnější z hlediska času, protože se jedná o dlouhodobější aktivitu, která má přesah do EB (více v kapitole 4), nicméně benefitem je, že firma má ke studentovi reference a během výuky nebo stáže ho sama lépe pozná. Se spoluprací s vysokými školami souvisí i účast na pracovních veletrzích, které univerzity pro své studenty pravidelně pořádají. Z nich je možné kandidáty také získat. Pro získávání uchazečů pro určité spektrum pozic je vhodné využít i služeb úřadu práce (dále jen ÚP ČR) nebo agentur práce (Mitchell, Gamlem, 2022). U vysokých manažerských pozic bývá přistupováno k využití služeb headhunterů. V současnosti už méně často firmy využívají inzerce v periodických, tištěná podoba se více využívá ve formě poutačů v metru nebo na jiných veřejných místech (např. autobusových či tramvajových zastávkách). Samozřejmostí by mělo být uveřejnění nabídky práce na kariérních internetových stránkách společnosti.

Po volbě metod dnes recruiteři stojí před další otázkou, která je značně aktuální, a naopak v minulosti nebyla tak frekventovaně pokládána. Musí zvolit **přístup** k získávání kandidátů – je vhodné jej pojmout aktivně nebo pasivně? Odpověď se opět odvíjí od povahy obsazované pozice. Obecně lze říci, že pasivní přístup v podobě pouhého uveřejnění inzerce, by měl být základem a přistoupeno by k němu mělo být v každém případě. Nicméně vzhledem k převisu poptávky po práci nad její nabídkou a v případě některých profesí, které jsou vyloženě nedostatkové, je potřeba vzít do úvahy i aktivní pojetí náboru. Existují typy pozic, na které se kandidáti hlásí sami a s jejich dostatkem není problém (je však potřeba podotknout, že zde hraje roli i značka zaměstnavatele, atraktivita pozice a způsob, jakým je prezentována). Na druhé straně spektra ale stojí např. IT pozice, které je složité obsadit za pouze pasivního přístupu. Pokud jsou tedy obsazovány pozice, u kterých recruiter ví, že je těžké je obsadit z důvodu nedostatku kandidátů na trhu a jejich pasivity, nebo v průběhu procesu náboru dojde k závěru, že odezva na pouhou inzerci není ideální, mělo by být přistoupeno k aktivnímu vyhledávání a oslovování kandidátů prostřednictvím sociálních sítí. Nejčastěji je k tomuto účelu využívána síť LinkedIn. Recruiterovi je možné zaplatit recruiterskou licenci, s jejíž pomocí může po zadání potřebných kritérií hledat vhodné kandidáty a napřímo je s pracovní příležitostí oslovovat.

Po volbě zdrojů a metod získávání přichází na řadu **formulace pracovní příležitosti** do podoby inzerátu, přičemž její znění se odvíjí právě od uvedených předchozích dvou kroků procesu. Záměrně je užito pojmu pracovní příležitost, aby nedocházelo k záměně s pojmem pracovní nabídka, který je řešen v dalším textu práce. Dle Kingstona (2022) je účelem inzerátu vzbudit zájem, komunikovat základní informace a jasně vyzvat k akci cílovou skupinu a doplňuje, že je důležité mít na paměti, že pracovní místo je produktem a čtenáři inzerátu jsou potenciálními zákazníky. Pracovní inzerát je tedy ve své podstatě nástrojem employer marketingu (tj. marketingu zaměstnavatele) – zaměstnavatel skrze něj prezentuje nejen právě obsazovanou pozici, ale i sám sebe. Jelikož na trhu existuje záplava pracovních příležitostí, je potřeba se od ostatních odlišit, nicméně současně je nutné zachovat podstatu sdělení. Inzerát by tedy měl být napsán jazykem cílové skupiny, jasně, výstižně a srozumitelně, přitom zajímavě, aby upoutal čtenářovu pozornost a aby byla jeho pozornost i udržena, neměl by být

inzerát ani příliš dlouhý. Správná formulace je také důležitá z hlediska relevance získávaných kandidátů. Co se týká obsahu, standardně by v inzerátu měl být uveden název společnosti a adresa jejího sídla, název pozice, místo výkonu práce, úvazek, forma spolupráce, náplň práce, předpokládaná seniorita, požadavky či předpoklady a nabízené benefity. V současnosti nejsou zaměstnavatelé povinni uvádět výši mzdy, tuto informaci v pracovních inzerátech uveřejňují dobrovolně. Po vytvoření znění pracovní příležitosti dochází k jejímu **uveřejnění** dle zvolených metod získávání. Dosud byla pozornost zaměřena pouze na inzerát jakožto pasivní formu oslovení potenciálních kandidátů. S formulací příležitosti ovšem souvisí verze pro aktivní formu oslovení v podobě tzv. inmailu, jehož prostřednictvím jsou aktivně oslovováni kandidáti na hojně využívané sociální síti LinkedIn. Inmail je personalizovanou zprávou, u níž je kladen ještě větší důraz na obsah a formu sdělení, než je tomu u klasických inzerátů (Tegze, 2019). Začíná oslovením, vhodným krátkým a úderným úvodem, po kterém následuje stručnější představení příležitosti, s níž je kandidát oslovován. Vhodné je přidat i přílohu ve formě PDF, ve které kandidát najde podrobnější informace, pro větší interaktivitu mohou být zahrnuty případně odkazy přímo na danou pozici na firemní kariérní stránky či na další zdroje zajímavostí o firmě pro zvyšování povědomí o firemních aktivitách.

Po uveřejnění nabídky, resp. aktivním oslovením na sociálních sítích, jsou od kandidátů **shromažďovány reakce** (tzn. životopisy s kontaktními údaji, které mohou být případně doplněny i o motivační dopis) (Koubek, 2009). Většina firem dnes k tomuto účelu používá moderní nástroje v podobě softwarových aplikací – databází, tzv. Applicant Tracking System (dále jen ATS), v nichž je možné administrativně provést kandidáta i celým dalším procesem nábory. Produktů je na trhu spousta (např. Teamio od společnosti LMC či Datacruit), případně firmy mají vyvinuty své interní systémy plnící podobnou službu. Pravidelně je ze strany recruitera prováděna **selekce životopisů**, která představuje první předvýběr. Nevhodní kandidáti jsou zamítnuti, vhodní jsou naopak kontaktováni a proběhne s nimi tzv. **prescreen**, jehož účelem je doplnění dalších relevantních informací (může proběhnout formou telefonátu nebo vyplnění krátkého dotazníku). Po prescreenu je provedena druhá selekce, po níž by mělo následovat nasdílení informací o kandidátovi s tzv. hiring managerem (dále jen HM). Osobou, která je součástí konkrétního oddělení či týmu, kam se nový zaměstnanec hledá a zároveň

participuje na výběrovém řízení v rámci své expertní role. Ve spolupráci recruitera a HM by mělo být rozhodnuto, kteří kandidáti budou **pozváni do procesu výběru**. Je důležité, aby byl každý kandidát vždy informován, zda s ním chce společnost v procesu pokračovat dále, či nikoliv.

1.3 Výběr zaměstnanců

Na proces získávání, jehož cílem je získat dostatek relevantních kandidátů, navazuje samotný výběr, který by měl být realizován ve spolupráci recruitera s HM příslušného týmu. Účelem výběru je co nejvíce každého jednotlivého kandidáta poznat, posoudit jeho kompetence a osobnost ve vztahu k požadavkům pracovního místa a firemní kultury a vybrat kandidáta nejvíce vhodného (Koubek, 2009). Nelze nepřipomenout, že si vybírá nejen firma, ale i kandidát, proto jak výběrové procedury, tak i předchozí interakce v rámci získávání, by měly být vedeny v duchu vzájemného respektu, kdy ani jedna ze stran není nadřazena té druhé. Výběrových metod je vícero, např. Assessment Centre (dále jen AC), case study k vypracování či testy (IQ, osobnostní, znalostní). S ohledem na zaměření práce na nábor v rámci poradenské společnosti, je blíže přiblížena nejfrekventovaněji využívaná metoda právě ve firmách tohoto zaměření, a tím je pohovor.

Pohovor je velice oblíbenou metodou výběru. Jeho účelem je, aby se zúčastněné strany mohly osobně co nejlépe poznat, a aby získaly další pro sebe důležité informace. Recruiterovi a HM pohovor umožňuje kandidáta lépe poznat na profesní i osobnostní úrovni, ověřit si a rozvinout informace uvedené v životopisu. Kandidátovi by měl pohovor poskytnout detailní informace o pozici, na kterou se hlásí, o týmu a firmě jako takové (O'Meara, Petzall, 2013). Obě strany by z pohovoru měly odcházet s dostatkem potřebných informací, všechny otázky, které na obou stranách vyvstaly, ať už v průběhu pohovoru, nebo předchozího procesu, by měly být zodpovězeny. Z hlediska formy stále převažuje preference osobního setkání, nicméně od dob pandemie Covidu-19 (2020-2021) firmy častěji přistupují i ke vzdálenému připojení prostřednictvím platformy jako je MS Teams či Zoom, zejm. v prvních kolech pohovorů. Pohovor může mít dvojí podobu – může být strukturovaný či nestrukturovaný. Strukturovaný formát se vyznačuje předem připravenými a již formulovanými otázkami, které jsou pokládány všem kandidátům, ve stejném pořadí a jen s málem, případně až s žádným prostorem

na další detailnější dotazování, aby byla zaručena vysoká reliabilita (spolehlivost). Pohovor nestandardizovaného formátu je naopak více spontánní a zahrnuje i drobný small talk. Kandidáti jsou dotazováni s cílem získat stejné nebo podobné informace, nicméně otázka není ze strany recruitera či HM předem formulována, není všem kandidátům pokládána doslova stejně, běžně nebývá dodrženo pořadí, a navíc je ponechán prostor pro další doplňující dotazy. Tento formát je sice více flexibilní, na druhé straně jeho reliabilita je snížena (Goldstein, Pulakos, Passmore, 2017). Aby bylo možné získat opravdu autentický a objektivní obraz kandidáta, je doporučováno pokládat tzv. behaviorální otázky, a naopak se vyhnout otázkám generickým, na které kandidáti mohou mít naučené odpovědi za účelem ovlivnění dojmu na svou osobu. Behaviorální otázky míří na chování kandidáta v konkrétní situaci v minulosti, na jejich základě jsou identifikovány kompetence potřebné pro výkon dané pozice a predikováno chování v budoucnosti. Otázka může být položena např. následovně: „Popište mi, jak...“, „Dejte mi příklad, kdy...“ nebo „Povězte mi o poslední situaci, kdy...“ Odpověď kandidáta by pak měla odpovídat tzv. STAR modelu, tzn. měl by popsat situaci, v níž své chování popisuje (situation), následně problém, který v ní řešil (problem), poté kroky, které k jejímu vyřešení podnikl (actions) a nakonec jakého situace došla výsledku (results) (Mitchell a Gamlem, 2022). Pro zajištění co největší objektivity je potřeba se vyvarovat dvěma problematickým záležitostem – diskriminujícím otázkám (mířícím např. na věk, náboženskou, etnickou či politickou příslušnost, sexuální orientaci aj.) a chybám v sociální percepci, ze kterých Bedrnová a kol. (2017) jmenují následující:

- **Haló efekt** – kladení přílišného důrazu na výrazný, ale ne zcela podstatný znak druhého, který ovlivňuje i hodnocení dalších charakteristik.
- **Efekt pořadí** – tvorba obrazu o druhé osobě na základě prvního či posledního dojmu a přisuzování mu nadměrného významu.
- **Efekt známosti** – tendence posuzovat o něco lépe osoby hodnotiteli známé oproti těm, které nezná.
- **Projekce** – promítání si své osoby (své charakteristiky) do osoby druhého.
- **Stereotypizace** – sklon přisuzovat ostatním určité charakteristiky čistě dle jejich zařazení do určité sociální skupiny.

- **Černobílé vidění** – hodnocení na základě pouhého porovnávání pozitivních a negativní rysů.
- **Hornový efekt** – vytvoření dojmu na základě informací od jiných a následná tendence si tento dojem potvrdit.

Výběrový proces může sestávat z více kol, ovšem neměl by být příliš dlouhý. S prodlužujícím se procesem totiž roste riziko, že kandidát přijme nabídku u jiné společnosti, navíc příliš dlouhý proces ve smyslu mnoha výběrových kol či prodlev mezi nimi nenapomáhá tvorbě pozitivní zkušenosti kandidáta s firmou (candidate experience). Po provedení všech výběrových procedur je **vybrán nejvhodnější kandidát**, jemuž je následně i **prezentována nabídka práce**, a to buďto recruiterem, nebo přímo manažerem týmu. Proces náboru končí v momentě přijetí nabídky ze strany kandidáta. Následující procedury už jsou spojeny s onboardingem, který na proces náboru bezprostředně navazuje.

1.4 Role a význam recruitmentu ve firmě

Historicky je oddělení HR vnímáno jen jako podpora pro zbytek firmy, protože není na první pohled její výdělečnou složkou, firmu neživí. Jeho role byla, a v mnohých případech stále je, čistě podpůrná. A právě z těchto důvodů k němu ze strany ostatních, výdělečných oddělení (dále business) nebývá přistupováno jako k rovnému partnerovi. Nicméně HR není výdělečnou složkou firmy pouze na první pohled – vydělává totiž nepřímo. Firmě přináší podstatnou přidanou hodnotu především v podobě získávání a podílení se na retenci zaměstnanců, kteří přinášejí výdělek, tvoří skutečnou hodnotu firmy a její identitu. Situace se ovšem pomalými krůčky mění – HR, a spolu s ním jako jeho nezbytná součást i recruitment, začíná zastávat roli strategického partnera ceněného pro svou expertizu (Ulrich a kol., 2014).

Tato změna je možná i díky příklonu k holistickému pojetí vedení firmy. Holistický, též celostní přístup a jeho myšlenky pochází ze 60. let minulého století a spočívá v nahlížení na firmu jako na celek, jehož veškeré elementy jsou navzájem provázány a vše se vším souvisí. Opouští tak historické nazírání na jednotlivé problémy, potažmo oddělení, jako na izolované, na sobě nezávislé části. Řeší problematiku systémově, komplexně a v kontextu všech faktorů (interních

i externích), které do ní vstupují a souvisí s ní, tedy veškeré vztahy, skutečnosti a procesy v čase a prostoru. Umožňuje tak kontinuálně odhalovat prostor pro zlepšení a efektivně pracovat s potenciálem firmy (Kocianová, 2012). Holistický přístup ve své komplexnosti umožňuje postavit HR do významnější role než v minulosti – do role strategického partnera, čímž firmě odemyká značný potenciál. V rámci recruitmentu např. mění vztah recruitera (jakožto odborníka v oblasti náboru) a HM (jakožto odborníka na problematiku, která bude náplní práce nového zaměstnance). V minulosti byl HM čistě zadavatelem otevřeného pracovního místa, dle jehož požadavků recruiter pouze hledal a vybíral nejvhodnějšího uchazeče. Holismus naopak otevírá cestu k rovnocennému postavení obou účastníků, kdy oba do tohoto vztahu přinášejí svou expertízu, navzájem naslouchají jeden druhému, respektují se a jdou společně za vytyčeným cílem.

Dá se říci, že růstu vlivu recruitmentu napomáhá i nepříznivá situace na trhu práce, kdy je budování a udržení kvalitní pracovní síly dosti komplikované. Pokud chce business naplňovat firemní cíle, bez kvalitních zaměstnanců to nebude možné, a aby takové zaměstnance získal, bude potřebovat spojence s expertízou v oblasti jejich hledání, oslovení a výběru. Význam náboru a recruiterů pro firmu tkví především v následujícím:

1. **Budování a udržení pracovní síly** – dle Koubka (2009, s. 126) představuje získávání a nábor „*klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu)*“. Recruiter na základě aktuálních potřeb businessu vyhledává vhodné kandidáty, aby byl objem pracovní síly v oddělení/týmu udržen či navýšen. Dokáže také identifikovat tzv. blind spoty (slepá místa) a pomoci je zaplnit v podobě nového zaměstnance s potřebným talentem či know-how, díky čemuž je business do budoucna schopen ještě více navýšit svůj potenciál.
2. **Budování candidate experience** – recruiter udržuje během výběrového procesu s kandidátem kontakt a pomáhá tak utvářet vztah k firmě a dojem, který kandidát z firmy získává. Na konkrétní pozici je obsazen pouze jeden kandidát a ostatní jsou zamítnuti, což ale neznamená, že se nemusí přihlásit na jinou pozici v budoucnosti (Forbes Human Resources Council, 2021). A tady hraje roli candidate experience. Pokud byl kandidát

s jednáním ze strany firmy v průběhu procesu spokojen, je pravděpodobné, že se znovu přihlásí (pokud její pozice zaujme a opět bude hledat práci), navíc může firmu i doporučit jiným.

3. **Úspora peněz a času** – recruiter díky své expertíze dokáže volit vhodné zdroje kandidátů, kanály, skrze které je získávat, umí atraktivně napsat inzerát a pomoci vybrat vhodného kandidáta, aby se setkal s firemními, resp. týmovými požadavky na kvalifikaci a osobnostní charakteristiky. Tím firmě významně šetří čas celého výběrového procesu i finance. Pokud jsou ze strany recruitera v průběhu výběrového procesu odhaleny nedostatky, šetří finance i v podobě ušetřeného možného odchodu zaměstnance a dalšího výběrového řízení (Prorsum Technologies Inc., 2023).
4. **Kontakt s trhem práce** – recruiter má narozdíl od businessu velmi úzký kontakt s trhem práce. Je v centru dění, sleduje aktuální trendy, jakými jsou např. preference a požadavky kandidátů, dostupné typy profilů a jejich množství či náborové kampaně a benefity konkurence (Koubek, 2009). Díky všem těmto aspektům recruiter dokáže kalibrovat očekávání businessu (např. na mzdové ohodnocení, pracovní režim nebo formu spolupráce) a s tím i požadavky na kandidáty a některé pracovní podmínky, pokud je to možné. Změnou atributů dle chování trhu lze zaujmout více relevantních kandidátů, navíc v kratším čase.
5. **Zviditelnění a zatraktivnění zaměstnavatele** – recruiter svými aktivitami pomáhá budovat značku zaměstnavatele (tzv. EB) (Armstrong a Taylor, 2023). K tomuto účelu využívá primárně atraktivní inzerci, dalším nástrojem v současnosti recruitery hojně užívaným je i LinkedIn, kde jejich aktivita může mít díky kvalitní síti velký dopad.
6. **Naplňování firemní strategie** – firemní strategie se rozpadá na dílčí části a mimo business ji pomáhá naplňovat i HR a recruitment (Lawler III, 2017), a to v podobě bodů uvedených výše.

Personální potřeby firmy jsou úzce navázány na její podnikatelské aktivity. A podnikatelské aktivity jsou ovlivněny situací na trhu, ekonomickými a politickými

vlivy. Proto je důležité dát náboru ekonomicko-historický kontext, o němž pojednává následující kapitola.

2 Ekonomicko-historický kontext ve vztahu k náboru v letech 2018-2022

Vzhledem k tomu, že praktická část práce je zaměřena na vývoj přístupu k náboru v posledních 5 letech, je potřeba poskytnout i ucelený kontext ekonomicko-historických událostí, které ovlivnily trh práce a v této souvislosti i přístup k náboru. Kapitola je věnována vývoji v jednotlivých letech mezi roky 2018 a 2022. Jsou řešeny jejich nejzásadnější události, ekonomická situace a situace na trhu práce.

2018. Oproti předchozímu roku česká ekonomika v roce 2018 zpomalila, nicméně HPD stále rostl (konkrétně o 2,9 %). Domácnosti více investovaly a Českou národní bankou byla pětkrát zvýšena dvoutýdenní repo sazba (z 0,5 % na 1,75 %) (Český statistický úřad, 2019). Průměrný podíl nezaměstnaných činil 3,2 %, zaměstnanost vzrostla o 1,4 % a zvýšil se počet ekonomicky aktivních osob. Průměrný počet uchazečů o zaměstnání poklesl (o 75,7 tis.), naproti tomu firmy nabízely o 107,8 tis. pracovních míst více, než tomu bylo v roce 2017 (MPSV ČR, 2019). Rokem 2018 začala éra nízké míry nezaměstnanosti a převisu poptávky po práci nad její nabídkou.

2019. Druhým rokem česká ekonomika zaznamenala zpomalení, stejně jako tomu bylo u většiny zemí EU. O 2,2 % na celkových 26,2 % se zvýšil podíl celkových investic na HDP, čímž se ČR dostala na třetí místo v celé EU (Český statistický úřad, 2020). Oproti předchozímu roku došlo ještě o další 0,2% navýšení zaměstnanosti a průměrný podíl nezaměstnaných dosáhl hodnoty 2,8 %. Došlo i ke změnám ve struktuře zaměstnaneckých poměrů – vzrostl počet zaměstnanců majících smlouvu na dobu neurčitou, naopak počet těch se smlouvou na dobu určitou poklesl. Průměrný počet volných pracovních míst přesáhl o 127,9 tis. průměrný počet uchazečů o zaměstnání. Druhý rok za sebou tak poptávka po práci převýšila nabídku (MPSV ČR, 2020). Mj. trh práce začal zaznamenávat další důležitý milník, a to v podobě příchodu generace Z (tj. lidé narození od poloviny 90. let), jejíž (nejen) pracovní chování a preference se značně odlišují od generací předchozích, což pro firmy a recruitery mělo znamenat adekvátní adaptaci nejen náboru, ale následně i firemní kultury. Generace Z je totiž první generací, která vyrostla v kontaktu s digitálními technologiemi a nebojí se je využít ve svůj prospěch, aby si práci usnadnila, procesy zjednodušila a zefektivnila. Tendence vyzývat zavedené postupy a inovovat, je u ní velmi silná, a navíc je

doplněná o potřebu smysluplnosti – generace Z potřebuje, aby ji práce naplňovala a potřebuje mít pocit, že prostřednictvím své práce dělá svět lepším (Grafton Recruitment, 2019).

2020. Rok 2020 byl významně ovlivněn pandemií Covidu-19, virovým onemocněním, které od počátku roku zachvátilo celý svět a dramaticky ovlivnilo světové ekonomiky, pracovní prostředí i domácnosti. Několik vln nákazy si vyžádalo přísná opatření (mj. uzavření škol a služeb jako např. restaurace, kadeřnictví apod.) s vrcholem v podobě vyhlášení nouzového stavu, celostátního lockdownu a omezení pohybu osob. Česká ekonomika zaznamenala strmý pád v podobě snížení HDP o 5,6 %, což představuje nejhorší výsledek od dob vzniku samostatného státu v roce 1993. Nejvíce opatření zasáhla obchod, dopravu, ubytování a pohostinství (Český statistický úřad, 2021). Negativní vývoj se přirozeně projevil i na trhu práce. Pokles zaměstnanců zaznamenaly všechny sféry národního hospodářství. Celkově se zaměstnanost za rok 2020 snížila o 1,3 %, výjimkami byly pouze Středočeský a Liberecký kraj, které naopak zaznamenaly nárůst zaměstnanosti. Počet zaměstnaných klesl zejm. v případě žen (o 45,7 tis.) a mladších věkových skupin v rozmezí 15-25 let (o 28,1 tis.) a 25-39 let (o 70,8 tis.), ubylo rovněž podnikatelů (o 7 tis.). Průměrný podíl nezaměstnaných činil 3,5 %, nicméně stále pokračoval trend převisu poptávky po práci nad nabídkou, a to o 59 500 míst (MPSV ČR, 2021). Chod firem byl z důvodu proticovidových opatření dosti zasažen a omezen, např. omezeným počtem pracovníků na pracovišti, dodržením rozestupů mezi nimi, pravidelným testováním zaměstnanců a zvýšenými hygienickými požadavky mezi něž mj. patřilo i povinné nošení ochranných pomůcek. Mnohé firmy tak byly nuceny se rychle adaptovat na nové podmínky a v případě, kdy to charakter pozice umožňoval, zavést home office (dále jen HO), pokud tento pracovní režim neměly zaveden. Pokud ve firmách už zaveden byl, muselo ho být využíváno intenzivněji. Velmi aktuální tedy byla otázka implementace nových nástrojů umožňujících vzdálenou práci a nastavení nových vhodných procesů, což bylo pro mnohé firmy velkou výzvou.

2021. V roce 2021 covidová krize stále přetrvávala, navíc ji začala významně doprovázet i krize energetická v podobě zvyšujících se cen energií a pádu některých alternativních dodavatelů energií. V ČR byl opakovaně vyhlášen nouzový stav a lockdown. Na jaře bylo zahájeno očkování obyvatel, což mělo za cíl ulevit

přetíženým zdravotnickým zařízením v podobě zmírnění průběhu nemoci a zároveň se očkování stalo i propustkou do zařízení služeb a na hromadné akce. Postupně se tak opět začaly jednotlivé sektory ekonomiky zpřístupňovat, což vedlo k nárůstu domácí spotřeby a ekonomika díky tomu celkově zaznamenala 3,3% nárůst (Český statistický úřad, 2022). Podíl nezaměstnaných v prosinci 2021 činil 3,5 %, poptávka po práci stále převyšovala nabídku (ÚP ČR, 2022).

2022. Téměř přesně po 2 letech od vyhlášení tzv. lockdownu České republiky vlivem pandemie Covidu-19 nastala další krize, a to v podobě války v Evropě. 24.2.2022 byla zahájena ruská invaze na Ukrajinu. Válka spustila masivní uprchlickou vlnu, jež významně zasáhla EU i ČR. Statistické údaje z prosince 2022 uvádí, že k dočasné ochraně nebo podobnému režimu bylo v EU registrováno 4,8 mil. Ukrajinců (EU, 2023). Dle Dlubalové (2023) „od začátku války na Ukrajině do 1. dubna 2023 vydalo Ministerstvo vnitra celkem 504 107 dočasných ochran. Aktuálně se na území České republiky nachází 325 742 osob s dočasnou ochranou. Zhruba jedna třetina osob se vrátila zpět na Ukrajinu.“ Drtivou většinu příchozích představovaly ženy a děti. Mimo humanitární, vojenskou a finanční podporu Ukrajině a poskytnutí ochrany ukrajinským uprchlíkům, EU v reakci na projevenou agresi ze strany Ruské federace uvalila na zemi řadu sankcí s cílem oslabit její ekonomiku (EU, 2023). Dalším důsledkem konfliktu byl mj. nedostatek surovin, zejm. pak zemního plynu, což ještě více prohloubilo energetickou krizi. Z hlediska vývoje na českém trhu práce, nejnižší podíl nezaměstnaných byl ÚP ČR zaznamenán v červnu, a to ve výši 3,1 %, kdy převis poptávky po práci činil 88 099 pracovních míst (ÚP ČR, 2022). Na konci roku vlivem konce sezónních prací podíl nezaměstnaných dosahoval 3,7 % a poptávka převyšovala nabídku o 16 844 pracovních míst (ÚP ČR, 2022). Významně v roce 2022 působily inflační tlaky, Český statistický úřad (2023) uvedl, že průměrná míra inflace činila 15,1 %, což v kombinaci s nízkou mírou nezaměstnanosti způsobuje o to větší tlaky na růst mezd.

Z informací uvedených výše vyplývá, že za posledních 5 let byl trh práce zasažen významnými událostmi, kdy především pandemie a nízká míra nezaměstnanosti měla, potažmo stále má vliv na jeho fungování. Nedostatek pracovní síly a změny požadavků potenciálních kandidátů mají a dále i budou mít vliv na vnímání vztahu zaměstnanec-zaměstnavatel. Na důležitosti stále více nabývá recruitment a retence

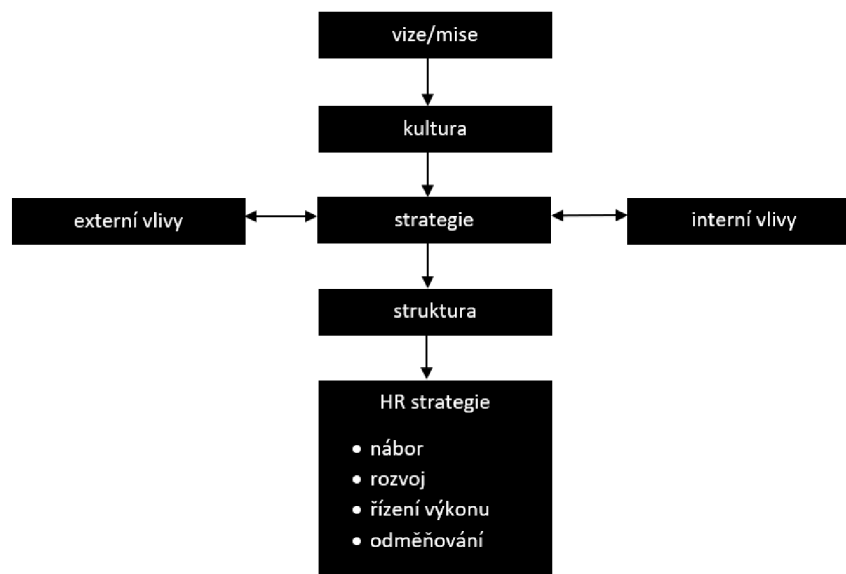
zaměstnanců, s čímž úzce souvisí téma talentu – jaké talenty firma potřebuje, jak je přilákat, správně s nimi pracovat, pečovat o ně, dále je rozvíjet a jak je především udržet. Následující kapitola je proto věnována talent managementu.

3 Talent Management

Talent zaměstnanců je významným kapitálem, jímž firma disponuje. Spoluutváří její hodnotu – unikátní mix silných stránek a know-how lidských zdrojů se promítá do celkové efektivity a výsledků firmy, tedy i do její konkurenceschopnosti na trhu. Z uvedeného vyplývá, že zacházení s talentem, jeho řízení je pro firmu důležitým tématem, kterému je potřeba věnovat náležitou pozornost.

Talent je dle Armstronga a Taylora (2023) potřebnou kvalitou pro to, aby byl člověk ve své roli úspěšný. Talentovaní lidé svým přínosem ovlivňují výkonnost firmy, učí se, rostou a disponují potenciálem být významným přínosem i do budoucna. Michaels a kol. (2001, s. xii) zacházejí do většího detailu, když talent definují jako „soubor schopností daného jedince“, přičemž jeho součástí jsou „přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako schopnost učit se a růst“. Pojem Talent Management (dále TM) se jako pojem zastřešující práci s talentem, která v sobě nese řadu elementů odrážejících jednotlivé funkce HR oddělení, začal používat v polovině 90. let 20. století (Wilcox, 2016). Gallardo-Gallardo a kol. (2020) ho charakterizují jako aktivity a procesy, jež zahrnují atraktivitu, identifikaci, rozvoj, angažovanost, udržení a umístění talentů přispívajících k úspěchu firmy.

Z uvedeného vyplývá, že TM představuje komplexní a systematický přístup k talentu. K TM by mělo být přistupováno strategicky, tedy firma by měla mít nastavenou talentovou strategii. Nicméně jak uvádí Greene (2020) – není možné, aby talentová strategie byla tvořena bez patřičného kontextu. Tento kontext tvoří 4 „vrstvy“, z nichž vychází a je s nimi v souladu HR strategie a následně i strategie talentová. Vzájemnou provázanost ilustruje obrázek 1.



Zdroj: (Greene, 2020)

Obr. 1 Odvození HR strategie

První vrstvou jsou **mise** (za jakým účelem firma existuje) a **vize** (kam firma do budoucna směřuje). Od nich se odvíjí druhá vrstva – **kultura** – hodnoty, které firma zastává a měla by je i žít. Třetí vrstvou je **firemní strategie**, na niž působí interní vlivy a externality a ovlivňují tak, nakolik a jestli je strategie uskutečnitelná. Poslední, čtvrtou vrstvou, je **struktura/hierarchie**. Všechny tyto vlivy se promítají do HR, potažmo talentové strategie, jejímž cílem je tvorba takových podmínek, aby se talent zaměstnanec mohl plně uplatnit. Talentová strategie se pak uplatňuje ve všech aktivitách HR spojených s řízením talentu, tzn. do **recruitmentu, rozvoje, řízení výkonu a odměňování**. Počátek jejího nastavení úzce souvisí s personálním plánováním, jelikož je nejprve potřeba definovat, jaké talenty firma potřebuje a v jakém množství. Na což následně navazuje recruitment v úzké souvislosti s EB, s cílem zaujmout a získat zaměstnanec. Poté už je o zaměstnanec pečováno uvnitř firmy v podobě podpory dalšího rozvoje, řízení výkonu a odměňování (Greene, 2020).

Lawler III (2017) uvádí, že vztah TM a firemní strategie je oboustranný, tzn. že jednak je TM ovlivněn firemní strategií, nicméně i firemní strategie je do značné míry ovlivněna ze strany TM, a to v podobě dostupnosti talentu a možnostmi, jak s ním lze pracovat. Aby bylo možné strategii naplnit, je zapotřebí mít k dispozici zdroje – interní (talent je možné rozvinout u současných

zaměstnanců) nebo externí (talent firma v současné době nemá k dispozici a je potřeba ho najít a získat na trhu práce). Problém může nastat v momentě, kdy je složité rozvinout talent u stávajícího zaměstnance (např. získáním nových dovedností či kompetencí) z důvodu jeho neochoty, když na trhu práce nejsou dostupní kandidáti s požadovaným talentem nebo firma nemá prostředky, kterými by je přilákala a není dostatečně atraktivním zaměstnavatelem. Standardně si firma definuje, jakou pozici chce obsadit, jakým talentem a za jakých podmínek. V době, kdy se trh potýká s nedostatkem pracovní síly je ovšem náročné zcela naplnit původní představy a hledání nového odpovídajícího člověka tak může být zdlouhavé, ne-li nemožné. Aby firma zvýšila šance na úspěch, musí svou představu modifikovat, a to buď v podobě designu dané pozice, s čímž se pojí i změna hledaného talentu, nebo v podobě podmínek. Situaci lze řešit změnou úvazku, tedy namísto plného úvazku umožnit částečný nebo jít cestou kontraktu s osobou pracující na IČO. Dále je možné najmout dočasného pracovníka jen na určitou dobu, případně na dobu trvání daného projektu, kde je talent potřeba.

Tradičně je zaměstnanec vnímán dle své pozice, zařazení do organizační struktury a seniority. Lawler III (2017) ale doporučuje od tohoto přístupu, z důvodu jeho neefektivity, ustoupit. Jak již bylo uvedeno výše, firma naplňuje svůj vlastní potenciál skrze využívání talentu a naplňování potenciálu svých zaměstnanců. Tedy je potřeba se zaměřit na talent, dovednosti a kompetence zaměstnance a rozvíjet je tak, aby i v budoucnu naplňovaly firemní potřeby a přispívaly k jejímu prospěchu. Z čehož vyplývá i nutnost individualizace – každý zaměstnanec je unikátní, nelze se všemi zacházet stejně. Mělo by být porozuměno každému talentu zvlášť, uzpůsobit mu v rámci možností podmínky, aby se cítil co nejlépe a podpořit ho v dalším rozvoji. Jedině s tímto přístupem je v současnosti možné být flexibilní a efektivní.

Získat zajímavý talent je velmi náročné – konkurence na trhu je silná a firmy mezi sebou neúprosně soupeří. Kandidát se může rozhodovat i o více nabídkách. Faktory, ovlivňující jeho konečnou volbu, jsou individuální a při zvažování možností nabídek jich přichází v úvahu vícero. Jedním z nich je mj. vnímání firmy jakožto zaměstnavatele, což může být v konečném důsledku rozhodující kritérium. Právě vnímání své zaměstnavatelské značky mohou firmy, na rozdíl od jiných faktorů, aktivně ovlivňovat, a proto by měla být pozornost směřována na její budování. Tématu je věnována následující kapitola.

4 Employer Branding

Na nábor lze aplikovat principy uplatňující se při prodejní činnosti firmy či při poskytování služeb. Zákazník se rozhoduje o koupi produktu nebo služby a vybírá si mezi možnostmi, které mu trh, resp. jednotlivé firmy nabízejí. Na druhé straně, aby firma dostala svou produkci do povědomí zákazníka a podpořila její prodej, vyvíjí marketingové aktivity. Podobně je tomu i v případě recruitmentu. Zákazníkem je zde kandidát a nabízeným produktem firma, resp. pracovní místo. Kandidát hledá uplatnění v podobě určité pozice a na trhu práce si vybírá mezi aktuálními nabídkami od různých zaměstnavatelů. Podporou náboru, a tedy „prodeje“ pracovního místa a firmy zároveň, je značka zaměstnavatele.

Pro ucelenější vymezení pojmu jsou uvedeny názory více autorů. Dle Mitchell a Gamlem (2022) podává EB informaci o tom, jak je firma vnímána jakožto zaměstnavatel, a to ze strany externích subjektů (mj. bývalých zaměstnanců) i ze strany současných zaměstnanců. Mosley a Schmidt (2017) pojem vysvětlují jako proces o dvou úrovních. Zaprvé zahrnuje tvorbu příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance a zadruhé jeho propagaci za účelem získat vhodné, talentované kandidáty. Brown (2011) dodává, že značka zaměstnavatele pojednává o tom, kým firma je, co reprezentuje a čím je známá, s čímž úzce souvisí i positioning na trhu práce. Z uvedeného vyplývá, že se jedná o firemní identitu ve vztahu k lidskému kapitálu uvnitř firmy i k trhu práce. Mosley a Schmidt (2017) ovšem zdůrazňují, že tato identita musí být konzistentní a v souladu s identitou firmy jako celku, resp. 3 aspekty vnímání značky musí být spolu v integritě. Jedná se o firemní značku (tj. vize, mise a hodnoty firmy), spotřebitelskou značku (tj. jak je firma vnímána zákazníky) a značku zaměstnavatele. Dle průzkumu Deloitte (2023) jsou uvedené hodnoty důležitým kritériem při výběru zaměstnavatele pro generaci mileniálů (dle studie narození v letech 1983-1994) a generaci Z (dle studie narození v letech 1995-2004). Jejich příslušníci si podrobněji zjišťují, jaké dopady mají aktivity firmy na životní prostředí a jak, případně jestli, je její chování v souladu s hodnotami, které zastává a prezentuje.

Stejně jako tradiční marketing, i podpora značky zaměstnavatele je pro firmu nákladem. Na druhé straně jí zároveň přináší nemálo benefitů. Jmenovitě v oblasti

recruitmentu, angažovanosti a retenci zaměstnanců a může znamenat i konkurenční výhodu.

Recruitment. Pozitivní vnímání na trhu práce a dobrá pověst zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele, čímž se firma stává lákadlem pro talenty (Armstrong a Taylor, 2023). Pokud je identita firmy a její kultura jasně a srozumitelně komunikována, navíc se správným zacílením na požadovanou skupinu, láká kandidáty s podobným nastavením jako má ona sama. Zájem z jejich strany usnadňuje recruiterům v mnoha ohledech práci, např. vlivem dostatečného počtu kandidátů (nutno podotknout kvalitních), kteří se sami přihlásili na danou pozici, recruiteři spíše nebudou nuceni aktivně vyhledávat v interní databázi či na sociálních sítích, což je časově náročné. Nicméně silná značka pomáhá i v případě aktivního hledání a oslovování, kdy se recruiter může opřít o její silné zázemí, může nabídnout atraktivní podmínky a zvýšit tak šance na úspěšné získání vhodného kandidáta v co nejkratším čase.

Angažovanost a retence zaměstnanců. Jak bylo uvedeno výše, EB zahrnuje mj. tvorbu příjemného pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře, bezpečně, docenění a jejich práce je naplňuje. Takoví zaměstnanci jsou spokojení a nemají důvod zaměstnání měnit, ve firmě setrvávají. Zároveň stojí za firmou jakožto za značkou, pro kterou pracují (Mosley a Schmidt, 2017). Kvalitní EB tak napomáhá angažovanosti zaměstnanců, podporuje budování jejich loajality, retenci, a tedy stabilizaci lidského kapitálu, což je pro firmu v konečném důsledku úsporou nákladů.

Konkurenční výhoda. V neposlední řadě je silná značka zaměstnavatele konkurenční výhodou. Jak již bylo uvedeno výše – atraktivní značka láká množství kandidátů a zároveň pozitivně ovlivňuje retenci zaměstnanců. Firma tak získává a udržuje množství talentů, s nimiž může být oproti svým konkurentům úspěšnější (Mosley a Schmidt, 2017). Podoby tohoto úspěchu je možné vztáhnout na vlastní podnikání a na pozici na trhu práce. V rámci svého podnikání může mít firma konkurenční výhodu např. v podobě získání unikátního know-how, které díky danému talentu získá a využije ho ve svůj prospěch. Na druhé straně stojí úspěch na trhu práce. Vzhledem k současnému trendu převisu poptávky po práci nad nabídkou, se nezřídka stává, že kandidát figuruje ve více výběrových řízeních, dostane nabídku od vícera firem a musí se rozhodnout, kterou nakonec

přijme. V takový moment hrají důležitou roli preference, jež jsou mj. ovlivněny vnímáním zaměstnavatele a nabízenými podmínkami. Silný EB tak může rozhodnout o tom, jestli kandidát od konkrétní firmy přijme nabídku, případně může ovlivnit i rychlost jeho rozhodnutí, čímž je opět dána výhoda oproti konkurentům.

Firma může vyvíjet množství aktivit, jež přispívají k budování pozitivního vnímání image jakožto zaměstnavatele. Jelikož se svou povahou a zacílením liší, autorka je rozděluje do 3 kategorií:

1. **Budování povědomí o firmě.** Do této kategorie spadají aktivity s cílem představit firmu široké veřejnosti. Forbes Human Resources Council (2021) doporučuje zviditelnit firemní kulturu navenek prostřednictvím sdílením příspěvků či videí přibližujících, jak firma funguje na sociálních sítích. Např. o životě ve firmě, pořádaných akcích či o dosažených úspěších a oceněních. Mimo uvedené autorka doplňuje další aktivity, jako jsou spolupráce se školami (v podobě účasti ve výuce, poskytování stáží nebo konzultací k závěrečným pracím), účast na pracovních veletrzích, pořádání akcí pro veřejnost či Corporate Social Responsibility aktivity (tj. společenská odpovědnost firem, dále jen CSR) jako dobrovolnická činnost, která zlepšuje kvalitu života v dané lokalitě nebo sponzoring.
2. **Náborový proces.** Aktivity týkající se náborového procesu mají za cíl zaujmout kandidáta, plně ho informovat, podpořit jeho zájem o firmu a tvořit jeho pozitivní zkušenost s firmou. Dle French (2023) je potřeba začít od inzerátu, protože ten rozhoduje o tom, jestli se z potenciální kandidáta stane opravdový zájemce o práci. Měl by vzbudit zájem, podávat potřebné informace a ve své tonalitě by měl odrážet firemní jazyk. Stejně tak by měla být věnována pozornost prezentaci firmy na kariérních stránkách, na což navazuje Forbes Human Resources Council (2021) s dalším doporučením. Obdobně jako v případě budování povědomí o firmě, je vhodné vytvořit a umístit na kariérní stránky či LinkedIn video, a to s úspěšným zaměstnancem, v němž by se podělil o svou kariérní cestu ve firmě a osobní zkušenost s ní. EB dále podporuje pravidelná a transparentní komunikace v průběhu celého náborového procesu. Tzn. recruiter by měl s kandidátem udržovat pravidelný kontakt ohledně aktuálního stavu výběrového řízení a všichni kandidáti bez rozdílu by měli

být informováni o výsledku výběrového řízení, což zahrnuje i zamítnutí, o němž některé firmy neinformují. S transparentní komunikací rovněž souvisí seznamování s firemní kulturou již během pohovorů, případně formou jiných podpůrných materiálů.

- 3. Péče o zaměstnance.** Aktivity v kategorii péče o zaměstnance se uskutečňují po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance a jejich cílem je podpořit spokojenost, pozitivní zaměstnaneckou zkušenost, kterou je potřeba budovat už od prvního dne. French (2023) v této souvislosti uvádí, že dobrý dojem udělá uvítací balíček s dárkovými předměty a propracovaný onboarding, díky kterému se nováček cítí vítán a rychleji se začlení. V dalším průběhu pracovního poměru je vhodné se pravidelně dotazovat, jak je zaměstnanec ve firmě spokojen, jestli něco od firmy potřebuje apod. Pozitivně vnímáno je i vlastnoručně psané poděkování ze strany vedoucího pracovníka za odvedenou práci při úspěchu zaměstnance či jeho týmu, případně pak na konci roku. Autorka dodává, že EB podporuje mj. individuální přístup k pracovním úvazkům a rozložení pracovní doby v případě zaměstnanců se zvláštními potřebami, mezi něž patří studenti, matky na rodičovské dovolené nebo vracející se z rodičovské dovolené či zaměstnanci pečující o člena rodiny.

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, pro nastupující generaci, generaci Z, je EB důležitým kritériem při rozhodování o výběru svého budoucího zaměstnavatele a zároveň se jedná o generaci, která vyrostla v kontaktu s internetem. Mladé lidi zajímá využití technologií (mezi nimi AI), chtějí se pomocí nich učit a zlehčit si s jejich pomocí práci (Černá Andrea a Kavan Klimešová Tereza, 2023) – proto technologie hrají ve tvorbě EB podstatnou roli a jejich vliv bude do budoucna ještě více posilovat. Užití moderních nástrojů v rámci recruitmentu je věnována následující kapitola.

5 Využití moderních nástrojů v náboru

Pracovní prostředí prošlo vlivem pandemie Covidu-19 významnou proměnou. V jejím průběhu byl pobyt na pracovišti značně omezen, ne-li úplně vyloučen, čímž byly firmy postaveny před novou výzvou – bylo potřeba změnit nastavení procesů a komunikace tak, aby bylo podnikání co nejméně poznamenáno a jeho chod byl zachován. Tato skutečnost tak urychlila přijímání moderních technologií a nástrojů napříč odvětvími a odděleními ve firmě, nábor nevyjímaje. Např. aby bylo možné zachovat stávající počet zaměstnanců (v případě některých odvětví jako např. e-commerce docházelo i k navyšování jejich počtu), musel být chod recruitmentu upraven a pohovory se tak ze zasedacích místností přesunuly do prostředí Zoom nebo MS Teams.

Byť doba pandemie byla velmi náročná, pracovnímu prostředí v konečném důsledku prokázala určitou službu. Firmy díky ní v krátkém čase přijaly nové nástroje, které přinášejí mnoho užitku. Mezi nimi lze jmenovat větší flexibilitu, úsporu času, v dlouhodobém horizontu i úsporu nákladů či zjednodušení práce. Díky těmto benefitům zažitým na vlastní kůži mohou být dnes firmy mnohem ochotnější přijímat nové technologie a nástroje i do budoucna. Naopak neochota implementovat nová řešení může působit konkurenční nevýhodu. Ve vztahu k náboru jsou v současnosti často skloňovanými tématy HR analytika a AI, kterým je kapitola dále věnována.

5.1 HR analytika

V souladu s dnes již v businessu zlidovělým úslovím „co neměříš, neřídíš“, téměř všechna oddělení ve firmě demonstrují managementu svou výkonnost na datech. V případě HR však byla historicky pozornost věnována spíše „měkčím“ aspektům, a to už z podstaty jeho zaměření primárně na lidi a vztahy, nikoliv na čísla. Nicméně i v tomto oddělení se v posledních letech začíná dostávat větší pozornosti hlubší analytice a predikcím založených právě na číslech. Nárůst zájmu o problematiku HR analytiky lze pozorovat na četnosti vyhledávání tohoto výrazu (resp. „HR Analytics“) pomocí vyhledavače Google. Konkrétně mezi lety 2010 a 2020 vzrostl počet vyhledávání o 1 600 % (Walsh, 2021). Ovšem konečné číslo je pravděpodobně vyšší, jelikož v zahraničních zdrojích se lze setkat i s výrazy jako např. „workforce analytics“, „people analytics“ či „talent analytics“, jež si jsou ve své

podstatě velmi blízké. Přestože je téma HR analytiky stále více aktuální, jak upozorňují Edwards a Edwards (2019), jen málo firem má v současnosti specialisty, kteří se na práci s HR daty zaměřují.

Pojem HR analytika autoři Marler a Boudreau (2016) vysvětlují jako praxi v HR umožněnou díky informačním technologiím, přičemž tyto technologie využívají deskriptivní, vizuální a statistické analýzy dat týkajících se HR procesů, lidského kapitálu, výkonnosti organizace a externích ekonomických ukazatelů. Na jejich základě lze posuzovat firemní výsledky a činit rozhodnutí. Podstatou HR analytiky je tedy sběr velkého množství HR dat, a to ať už o zaměstnancích (v interním informačním systému), tak o kandidátech (v databázi), a následná systematická práce s nimi. Jejím výsledkem jsou pak podklady pro hodnocení různých aspektů fungování firmy a strategická rozhodnutí. Orientace na data v rozsahu, který nemá v historii HR obdoby, tak přispívá k dalšímu posunu jeho vnímání na úroveň tradičních výdělečných oddělení, tedy posouvá se z role administrativní a podpůrné do role strategického poradce, který svou expertízou pomáhá naplňovat firemní cíle.

Analytika zodpovídá řadu otázek a umožňuje získat zajímavé informace, jež mohou značně ovlivnit další fungování firmy jako takové, přístup k náboru či k zaměstnancům. Dle Marra (2018) se dá využít napříč všemi HR funkcemi a aktivitami počínaje recruitmentem, přes angažovanost zaměstnanců, bezpečnost práce, vzdělávání, až po řízení výkonnosti. V oblasti recruitmentu uvádí příklady několika ilustračních otázek, jejichž odpovědi pomáhají recruitment lépe zacílit, zpřesnit a modifikovat dle aktuálních potřeb firmy, čímž proces náboru zrychlují a zároveň i zlevňují. Jedná se o následující:

- Jakého talentu má firma nedostatek?
- Co činí zaměstnance úspěšným?
- Jak lze takového zaměstnance získat?
- Jak je možné predikovat fluktuaci?

Armstrong a Taylor (2023) popisují 3 typy analýz, jichž lze pro práci s daty využít:

1. **Deskriptivní analýza** pracuje se „stavovými“ daty, které samy o sobě (bez ohledu na další proměnné) popisují určitou skutečnost. Např. údaje o věku, pohlaví nebo etnicitě popisují úroveň diverzity ve firmě. Patří sem

základní data o zaměstnancích (demografické údaje, absence, nemocnost, fluktuace), výkonnostní data (školení, kvalifikace, výkon), průzkumy spokojenosti či výstupní rozhovory.

2. **Multidimenzionální analýza** bere v úvahu 2 proměnné a zkoumá jejich vztah, tedy jak (případně jestli) se změní jedna z proměnných, pokud dojde ke změně druhé z nich. Např. může být zkoumáno, jakým způsobem bude ovlivněna spokojenost zákazníka při různých úrovních zaškolení zaměstnance.
3. **Prediktivní analýza** má za cíl prostřednictvím statistických modelů, na základě dat z minulosti a současnosti, předpovídat budoucí vývoj. Může být užita např. v oblasti diverzity (předpověď etnické rozmanitosti v rámci týmu) nebo recruitmentu (identifikace faktorů, které zvyšují šanci na retenci nových zaměstnanců a přizpůsobení jim proces výběru).

Tradičně se k analýze HR dat dají mimo MS Excel využít i programovací jazyky jako jsou Python či R, případně Tableau nebo Power BI sloužící k vizualizaci dat. V současnosti, kromě výše uvedených, existuje na trhu také množství programů specializovaných čistě na HR analytiku. Program Deel, doporučovaný Behnke (2023), je vhodnou platformou pro analýzu rozložení pracovní síly. White (2023) pak za sebe doporučuje např.:

- **Crunchr**, který dokáže integrovat data napříč velkým množstvím užívaných HR nástrojů a umožňuje tak získat komplexní obrázek o pracovní síle ve firmě. Díky němu lze např. zjistit, jaké má firma mezery v oblasti talentu.
- **Qualtrics** je nástrojem pro realizaci a vyhodnocení průzkumu mezi zaměstnanci, čímž pomáhá zlepšovat tzv. zaměstnaneckou zkušenost (employee experience). Umožňuje 360stupňovou zpětnou vazbu.
- **ChartHop** pomáhá v řízení počtu zaměstnanců a jejich odměňování. Analyzuje např. vazbu odměny na výkon zaměstnance.

5.2 Artificial Intelligence (AI)

AI (v češtině umělá inteligence) je dle Cambridge Dictionary (2023) „*počítačový program, který vykazuje některé z kvalit lidského myšlení, jako jsou schopnost porozumět jazyku, rozpoznat obrázky, řešit problémy a učit se*“.

Je systémem, který dokáže analyzovat a predikovat, přičemž aby toho byl schopen, potřebuje se stále učit díky novým informacím, zkušenostem a interakci (Eubanks, 2022).

Počátky AI, resp. první myšlenky na schopnost strojů mít a využívat inteligenci na úrovni lidské, pochází z dob Aristotela a Euclida (Liebowitz, 2020). V moderní historii se touto ideou ve své práci zabýval i matematik Alan Turing, považovaný za otce moderního programování, který spolu se svým týmem dokázal za 2. světové války prolomit kód Enigma a pomohl tak dle vědců zkrátit konflikt o několik let (Eubanks, 2022). Od jeho dob došlo ke značnému posunu, který momentálně reprezentuje boom okolo ChatGPT, chatbotu vyvinutého neziskovou organizací Open AI. Tento model dokáže odpovídat na řetězec otázek a vést s uživatelem konverzaci. Kromě ChatGPT se lze v běžném životě setkat s dalšími chatboty (např. asistenti používaní na webových stránkách internetových obchodů), hlasovými asistenty typu Siri či Alexa, AI je využito u asistentů parkování v autech, autonomního řízení, u robotických vysavačů apod.

Marr a Ward (2019) shledávají přínosy užití AI v businessu ve 3 oblastech:

1. **Vztah ke klientům.** AI pomáhá lépe porozumět zákaznickým potřebám, jeho chování a umožňuje lépe předvídat jeho preference do budoucna. Přeneseně ve světě recruitmentu jde o porozumění kandidátovi – jaký je jeho talent, ve kterých rolích jej může co nejlépe upotřebit a kam bude v budoucnosti růst.
2. **Chytré produkty a služby.** Díky AI jsou firmy schopny zajít dále než k identifikaci a predikci preferencí. Dokáží s její pomocí žádaná řešení ve formě produktu nebo služby i navrhnout přesně tak, aby splňovala klientova kritéria. Recruiter poskytuje kandidátům dva produkty/služby. V první řadě kvalitní inzerát, který reflektuje realitu, nastavuje reálná očekávání, je správně zacílen a jeho provedení je zároveň i atraktivní. Zadruhé poskytuje servis, zabezpečuje co nejlepší zkušenost kandidáta s výběrovým procesem, a tedy i s firmou (tzv. candidate experience).
3. **Automatizace procesů.** Ať už se jedná o jakékoliv oddělení ve firmě, AI dokáže automatizovat procesy, které dříve byly zdlouhavé, a to především z důvodu velkého množství manuálních vstupů ze strany člověka.

V rámci samotného recruitmentu je mnoho prostoru pro zapojení AI. Nahrává mu velké množství dat, s nímž recruiteři pracují, a z procesního hlediska i dosti rutinních postupů. Eubanks (2022) navrhuje zapojení AI v následujících sférách:

1. **Získávání.** Oslovení potenciálního vhodného kandidáta je časově náročné a vyžaduje významný manuální vstup. AI jej může usnadnit hned v několika aspektech. Program dokáže na základě analýzy zadání od recruitera napsat inzerát vhodně zvoleným jazykem tak, aby měl co největší dopad na cílovou skupinu. Dále ve formě chatbotu dovede odpovědět na otázky návštěvníka kariérních stránek, navigovat ho skrze ně a následně ho i navést na roli, která je jeho profilu nejbližší. Návštěvníka tedy dopomáhá „přetavit“ v kandidáta. Z pohledu recruitera je přidaná hodnota AI např. v prohledávání životopisů – v krátkém čase prohledá životopisy kandidátů, porovná je s popisem role a vyselektuje kandidáty vhodné do další fáze procesu.
2. **Screening.** Historicky museli recruiteři kandidáty, jejichž životopis shledali vhodným, kontaktovat a probrat spolu další detaily. Nicméně tato praktika je časově náročná, jelikož se nemusí dařit se navzájem zastihnout. AI nabízí v této oblasti značnou časovou úsporu. Zeptá se kandidáta na vše potřebné a v případě, že vyhodnotí, že by se na základě poskytnutých informací mohl hodit spíše na jinou roli, nabídne mu ji. Ověřování ovšem umí udělat už na samotném vstupu, a to při odpovědi kandidáta na inzerát. AI vyhodnotí, o jakou roli se jedná a jaké jsou na ni požadavky a předtím, než kandidátovi umožní odpověď odeslat, určitý požadavek otestuje. Např. v případě technické role si může vyžádat krátký programovací test či dotazník. Mimo časovou úsporu je výhodou screeningů ze strany AI i fakt, že na rozdíl od člověka nepodléhá percepčním chybám a nevykazuje diskriminační chování, čímž přispívá k diverzitě ve firmě. Po úspěšném screeningu AI navrhne kandidátovi termíny pohovoru s recruiterem a HM dle jejich časových možností.
3. **Komunikace.** V průběhu náborového procesu je s kandidátem vedena intenzivní komunikace. Jak bylo uvedeno výše, ne vždy se ale recruiter a kandidát časově potkávají, recruiter navíc věnuje pozornost více kandidátům najednou, což ovlivňuje jeho kapacitu vůči jednotlivci. AI v podobě chatbotu nabízí významnou pomoc. Je kandidátovi k dispozici

neustále, i mimo pracovní dobu recruitera, a dokáže okamžitě zodpovědět kandidátův dotaz bez nutnosti čekat. Podílí se tak na utváření pozitivní zkušenosti kandidáta s výběrovým řízením, což může jednak navyšovat šance na jeho získání, zadruhé vylepšovat značku zaměstnavatele a zatřetí znamenat konkurenční výhodu, protože konkurence nemusí být v reakci stejně rychlá.

6 Empirická část

Empirická část je věnována samotnému výzkumu a je rozdělena do 4 dílčích podkapitol. V rámci první je charakterizována vybraná společnost, v níž výzkum probíhal, s ohledem na cíl práce jsou formulovány výzkumné otázky, dále jsou řešeny použité výzkumné metody a je charakterizován vzorek respondentů. Druhá podkapitola je zaměřena na vyhodnocení dat sesbíraných v průběhu šetření a na jejich následnou interpretaci. Na základě zjištění plynoucích z výzkumu je v další části provedeno shrnutí a v poslední podkapitole jsou formulována doporučení, jak je možné k náboru přistoupit v budoucnosti.

6.1 Charakteristika společnosti, výzkumné otázky, metody zkoumání a vzorek respondentů

Jelikož podmínkou provedení výzkumu bylo uchování anonymity společnosti, bude dále v diplomové práci označována jako firma XY. Firma XY je nadnárodní společností s dlouhou historií. Působí celosvětově, přičemž v České republice je na trhu od 90. let minulého století. Zabývá se poskytováním auditních, daňových a poradenských služeb v mnoha oblastech (např. finance, řízení dodavatelského řetězce, kybernetická bezpečnost, AI aj.). Jejimi klienty jsou různé typy společností od startupů po velké zavedené firmy, a to napříč odvětvími (např. automotive, energetika, bankovníctví aj.).

Cílem práce je na základě analýzy poskytnout ucelený pohled na vývoj přístupu k náboru ve firmě XY mezi lety 2018 a 2022. S ohledem na něj byly formulovány výzkumné otázky, od nichž se následně odvíjely i otázky samotného šetření mezi respondenty. Jedná se o následující:

1. Jak bylo přistupováno k náboru v letech 2018 až 2022?

Nábor, stejně jako jiné oblasti, se dynamicky mění s ohledem na podmínky, ať už ekonomické, technologické, či další. Dochází ke změnám v jeho strategiích, např. přechod od pasivního přístupu (kdy se kandidáti hlásí o práci sami) k přístupu aktivnímu (kdy recruiteři musí trh sami aktivně oslovovat), jak bylo uvedeno v kapitole 1.2.

2. Jaké faktory tento vývoj ovlivnily?

Jak již bylo uvedeno, na přístup k náboru působí řada faktorů (externích a interních), a právě s ohledem na ně by mělo docházet ke změnám jeho pojetí. Konkrétní ekonomicko-historický kontext sledovaného období, tzn. externí faktory, je popsán v kapitole 2.

3. Jaký vývoj je očekáván do budoucna?

V současnosti jsou velkým trendem AI a HR analytika, které dále budou měnit podobu přístupu k recruitmentu (jak bylo uvedeno v kapitolách 5.1 a 5.2), a samozřejmě nelze opomenout vliv trhu. Proto bylo v rámci výzkumu zjišťováno, jaký vývoj respondenti dále do budoucna očekávají.

Výzkum probíhal mezi členy týmu recruitmentu. Konkrétně se ho zúčastnilo 9 recruiterů, kteří splňovali potřebné kritérium působení na pozici recruitera ve firmě XY v rámci zkoumaného časového úseku 2018-2022. Informace o době příchodů jednotlivých respondentů do firmy, a tedy i o délce jejich působení ilustruje tabulka 1. Z hlediska genderu bylo účastníky 8 žen a 1 muž. Seniorita respondentů v požadované roli se různila – od úrovně juniorní až po senior managera.

Tab. 1 Působení recruiterů ve firmě XY

respondent	působení ve firmě XY od
respondent 1	2020
respondent 2	2019
respondent 3	2022
respondent 4	2017
respondent 5	2022
respondent 6	2018
respondent 7	2022
respondent 8	2022
respondent 9	2016

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Byla zvolena kvalitativní forma výzkumu za použití metody polostrukturovaných expertních rozhovorů. S každým z respondentů byl proveden osobní rozhovor, který byl se souhlasem pro účely diplomové práce nahrán a následně byl proveden jeho přepis, na jehož základě byla v kapitole 6.2 provedena analýza. Rozhovory trvaly průměrně 1 hodinu.

V každém z rozhovorů bylo dle předem připravené struktury položeno minimálně 21 otázek, přičemž byly rozděleny do sekcí A-E. Sekce A se zaměřovala na vývoj přístupu k náboru ve firmě XY. V sekci B byla zjišťována aktuální situace na trhu, tedy situace ke konci roku 2022. V sekci C byly položeny otázky zjišťující roli recruitmentu ve firmě XY. Sekce D byla zaměřena na otázku zapojení moderních nástrojů a technologií do náborového procesu a v poslední sekci E byli recruiteři dotázáni na předpověď budoucích trendů v oblasti náboru a trhu práce. V některých případech byly dle potřeby položeny doplňující otázky mimo předem připravenou strukturu. Dotazník v předem připravené struktuře tvoří přílohu č. 2.

6.2 Vyhodnocení sběru dat a jejich interpretace

Kapitola je členěna na 5 podkapitol. Data z rozhovorů jsou vyhodnocena po jednotlivých sekcích. Každé ze sekcí je věnována zvláštní podkapitola.

Vývoj přístupu k náboru

První sekce se věnovala historickému pohledu na přístup k náboru. Na základě odpovědí respondentů byla provedena analýza evoluce, jíž recruitment prošel mezi lety 2018 a 2022. Vzhledem k dynamice současného pracovního trhu a technologickým inovacím je klíčové sledovat, jak se firma přizpůsobuje novým výzvám a trendům v oblasti náboru, což může mít významné dopady na efektivitu jejích náborových procesů a na budoucí strategii.

Recruiteři nejprve pojmenovávali klíčové trendy/témata, které se za dobu jejich působení ve firmě objevily a rezonovaly. Mohlo se jednat o jak o interní, tak o externí témata týkající se celého trhu. V tabulce 2 jsou všechna zachycena a také je uvedena jejich četnost, tzn. od kolika respondentů zazněla. Některá témata byla v rozhovorech pojmenována trochu odlišně, nicméně jejich podstata byla stejná. Proto bylo pro větší přehlednost zvoleno zastřešující pojmenování.

Tab. 2 Témata/trendy

téma/trend	četnost
úbytek / nízký počet kandidátů	5
wellbeing	3
aktivity na podporu EB	2
aktivní nábor	2
candidate experience	2
Covid-19	2
externí vs. interní recruitment	2
generace Z	2
HO	2
intenzivní nábor	2
nárůst konkurence	2
online pohovory	2
rebranding	2
referování (doporučování) kandidátů	2
rostoucí zájem o IT profily	2
tlak na mzdy	2
zdroje kandidátů	2
změna v konceptu výběrového řízení	2
změna přístupu k talentu	2
adaptace na nové technologie	1
analytická práce	1
flexibilita pracovní doby	1

hledání rovnováhy mezi online a osobními pohovory	1
jistota a stabilita	1
práce ze zahraničí	1
projektová (jednorázová) práce	1
příchod ukrajinských pracovníků	1
rozvoj sociálních sítí	1
CSR	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Ve druhé otázce byli recruiteři požádáni, aby jmenované trendy/témata alokovali v čase. V případě recruiterů, kteří do firmy přišly až v roce 2022 nebyla tato otázka pokládána. U jimi uvedených témat není uveden časový kontext, protože není možné objektivně posoudit, jestli trend netrvá déle než od doby, kdy recruiter ve firmě XY působí. Výjimkou je HO, který je objektivně spojen s pandemií. Pokud stejný trend uvedlo více respondentů, je uveden časový kontext podle toho respondenta, který ve firmě strávil delší dobu, a to z důvodu, že dokáže posoudit vývoj situace v širším období. V tabulce 3 jsou zachycena období, kdy respondenti trendy pocíťovali:

Tab. 3 Alokace témat z hlediska času

téma/trend	od	do
úbytek / nízký počet kandidátů	2018/2019	současnost
wellbeing	2021	současnost
aktivity na podporu EB	2019	2020
	2021	současnost
aktivní nábor	2019	současnost
candidate experience	2021	současnost

Covid-19	2020	2021
externí vs. interní recruitment	2019	2022
generace Z	2021	současnost
HO	2020	současnost
intenzivní nábor	2022	2022
nárůst konkurence	2018	současnost
online pohovory	2020	současnost
rebranding	2021	současnost
referování (doporučování) kandidátů	2019	současnost
rostoucí zájem o IT profily	2019	současnost
tlak na mzdy	2022	současnost
zdroje kandidátů	2019	současnost
změna v konceptu výběrového řízení	2019	současnost
změna přístupu k talentu	2018	současnost
adaptace na nové technologie	2019	současnost
analytická práce	2019	současnost
flexibilita pracovní doby		
hledání rovnováhy mezi online a osobními pohovory	2021	2021
jistota a stabilita	2020	2021
práce ze zahraničí	2022	současnost
projektová (jednorázová) práce	2019	současnost
příchod ukrajinských pracovníků	2022	2022
rozvoj sociálních sítí	2020	současnost
CSR		

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Dále byli respondenti dotázáni, co je dle jejich názoru původcem těchto trendů a také jaké měli, resp. mají dopady. Ne u všech témat byly příčiny nebo následky uvedeny. Následuje přehled.

- **Úbytek / nízký počet kandidátů**

- Příčiny: V první řadě je příčinou negativní vývoj demografické křivky. Na vysokých školách jsou momentálně slabé ročníky, absolventů je málo. Druhým faktorem je pak velká konkurence firem.
- Dopady: Respondent 4 uvedl, že tento trend od svého počátku v roce 2018 stále stupňuje. Nejčastěji zmiňovaným důsledkem je potřeba aktivního vyhledávání. Recruiteři byli nuceni přejít z pasivního náboru, kdy kandidáti přicházeli sami, na nábor aktivní, a to i v případě juniorních pozic, což je velmi časově náročné, a ne tolik efektivní jako v případě seniorů. Dále se se studenty snaží být více v kontaktu než v minulosti, např. skrze sociální média. Obecně se více zamýšlí nad kanály, skrze které kandidáty oslovují. Musí psát jinak inzeráty – je potřeba klást důraz na jeho atraktivitu, délku a přitom výstižnost. Musí být rychlí, výběrové řízení nesmí trvat dlouho, jinak se zvyšuje riziko, že kandidát přijme nabídku jinde. Proto bylo potřeba redukovat počet kol výběrového řízení, změnit jeho formát a také o něco snížit požadavky. Z důvodu nedostatku kandidátů je také firma preciznější v tom, jak sama sebe prodává a záleží jí na employee experience.

- **Wellbeing**

- Příčiny: Téma wellbeingu se začalo intenzivněji řešit v důsledku Covidu-19, kdy zaměstnanci začali být hlasitější v požadavku na vyrovnanost pracovního a volného času.
- Dopady: Respondent 4 vnímá, že tím, že se začal wellbeing ve firmě více řešit, tak už mu kolegové neodepisují z dovolených. Dodržují, že o dovolené by měli mít volno a nepracovat, což dříve nebyvalo zvykem. Daný respondent vidí dramatický posun ve vnímání rovnováhy mezi pracovním módem a mentálním zdravím. Respondent 5 uvedl, že považuje za velmi pozitivní aktivity, které firma v oblasti

wellbeingu provádí, jako např. poradenství pro zaměstnance, kteří řeší své osobní problémy.

- **Aktivity na podporu EB**

- Příčiny: Aktivity jako jsou workshopy a meetupy jsou zaprvé vyvolány poptávkou trhu po nějakém tématu a zadruhé potřebou firmy více se kandidátům přiblížit a ukázat jim, o čem práce ve firmě XY je. Tyto akce zažily největší boom před pandemií, kdy firma přišla s několika zajímavými koncepty akcí zaměřených především na studenty. Po Covidu-19 se EB aktivity opět vrátily, ale v trochu jiné podobě a také studentské veletrhy pracovních příležitostí, jichž se firma účastní, zažívají v tomto období renesanci.

- **Aktivní nábor**

- Příčiny: Aktivní nábor recruiteři musí provádět, jak již bylo uvedeno, z důvodu nedostatku kandidátů. Aby získali specifické kandidáty, musí se po nich sami aktivně rozhlížet po trhu a oslovovat je, a to především prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. Aktivní search však souvisí i se zralostí a senioritou týmu.

- **Candidate experience**

- Příčiny: Stejně jako předchozí trend je vyvolaná nedostatkem kandidátů. Firma musí udělat na kandidáty za všech okolností dobrý dojem – musí o ně pečovat, utvářet jejich pozitivní zkušenost s firmou, musí se k nim jednoduše chovat jako ke klientům, protože jak poznamenal jeden z respondentů: „Jsme v situaci, kdy si nemůžeme dovolit, aby nám utíkali.“ Termínem *za všech okolností* je myšleno, že kandidát by měl z výběrového řízení odejít s dobrým dojemem, i když byl v daném momentu neúspěšný, protože pokud bude spokojen, za pár let se může vrátit. Cílem firmy je poskytnout patřičnou péči, aby si u kandidátů nezavírala dveře do budoucna.
- Dopady: Protože je pro firmu candidate experience důležitá, začala si validovat, co o ní kandidáti říkají. Z toho důvodu vznikl tzv. feedback

checker – dotazník, který ATS automaticky posílá po ukončení výběrového řízení kandidáta. Se zpětnou vazbou firma dále pracuje.

- **Covid-19**

- Dopady: Covid-19 přesunul práci recruiterů do online prostředí a muselo se tak změnit nastavení procesů, vazeb a komunikace. Začaly se dělat online pohovory přes platformy Teams a Zoom, což mělo za následek i změnu přístupu k náboru, která je detailněji popsána u trendu online pohovorů. Recruteři změnili komunikační kanály, a to jak mezi sebou navzájem, tak ve i vztahu k HM. Začal se pro komunikaci více využívat WhatsApp. Tyto změny v konečném důsledku vedly ke zrychlení komunikace. Dalším dopadem je požadavek kandidátů na HO, který se stal od té doby standardem. V období pandemie byla zasažena spousta oborů a často byly donuceny propouštět. Právě z těchto oborů se začali do firmy XY hlásit kandidáti, např. z letectví. Nicméně i firma XY byla s náborem opatrná a došlo k jeho znatelnému útlumu.

- **Externí vs. interní recruitment**

- Příčiny: Prvním důvodem pro posílení vlastního, interního recruitmentu byla úspora nákladů spojených s využitím agentur provádějících nábor, jelikož agentury si účtují určitý počet mezd člověka, kterého firmě zajistí. Druhý důvod tkvěl ve větší kontrole ze strany firmy, jak je její jméno kandidátům „prodáváno“ a jakým způsobem je o kandidáty v průběhu náboru pečováno, což opět souvisí s candidate experience.
- Dopady: V rámci posilování interního recruitmentu vznikl tým specializující se výhradně na nábor IT profilů, které byly dříve získávány prostřednictvím agentur. Interní tým tak přejal agenturní práci a další zapojení agentur nebylo nutné. Proto bylo eliminováno, čímž byly ušetřeny náklady.

- **Generace Z**

- Příčiny: Příchod generace Z na trh je dán demografickým vývojem.
- Dopady: Generace Z přináší nová témata, klade důraz na jiné atributy, chová se na trhu práce jinak než generace předešlé a je pro ni atraktivní jiná forma výběrového řízení. To vše firma musí reflektovat a promítnout do své náborové a talentové strategie, protože jedině tak může zůstat do budoucna konkurenceschopná.

- **HO**

- Příčiny: Požadavek na HO ze strany kandidátů vycházel z doby pandemie. Lidé si zvykli na práci z domova a dnes ji považují za určitý standard, který si chtějí udržet. Flexibilita je pro ně v tomto ohledu velmi důležitá.
- Dopady: Požadavek se promítá ve 2 rovinách – v rovině firmy a kandidáta. V rovině firmy bylo zapotřebí hledat kandidáty s kompetencemi jako jsou odpovědnost a disciplína, aby byli schopní pracovat i z domu. Z hlediska kandidáta se požadavek na HO stal filtračním kritériem při hledání nového zaměstnání. Považují jej za standard a pokud zjistí, že firma HO nenabízí, bývá to pro ni eliminační. Respondenti uvedli, že právě podle toho, jestli firma nabízí, nebo nenabízí HO, kandidáti poznají, nakolik je firma flexibilní a jaký má přístup k zaměstnancům – jestli jim dává volbu a klade v ně důvěru.

- **Intenzita náboru**

- Příčiny: Je dána množstvím zakázek a projektů, na kterých business pracuje.
- Dopady: Respondent 8 uvedl, že díky požadavku na velký objem kandidátů v části firmy, pro kterou provádí nábor, business došel ke střetu s realitou, že je kandidátů na trhu nedostatek.

- **Nárůst konkurence**

- Příčiny: Je dán vznikem velkého množství startupů (kterému pomohla i doba pandemie, např. v oblasti e-commerce) a příchodem zahraničních firem na český trh. Zároveň je v současnosti jednoduché začít vlastní podnikání. Tato kombinace dává kandidátům mnohem více možností než v minulosti, čímž se ale jejich nízký počet ještě dále ředí.
- Dopady: Nábor se kvůli konkurenci musel zrychlit, byl mj. snížen počet kol výběrového řízení.

- **Online pohovory**

- Příčiny: Přejít do online prostředí, a tedy i vedení pohovorů online, má svůj původ v době Covidu-19, kdy byla omezena fyzická přítomnost zaměstnanců na pracovišti.
- Dopady: Bylo potřeba pozměnit přístup k náboru, protože se vytratil prvek osobního dojmu. Online prostředí recruitera omezuje v percepce, např. se mu špatně čte z nonverbální komunikace. Musel se proto ještě více zaměřit na to, co mu kandidát říká. Musel se umět správně ptát, ověřovat si osobnostní rysy prostřednictvím otázek. Jeden z respondentů uvedl, že dokonce vyzoroval, že kandidáti, kteří byli přijati v době pandemie, nebyli nakonec úplně ideální. Někteří odešli. Proto si nemyslí, že čistě online pohovory by obsáhly kvalitu poznání kandidáta tak, jako když se online provádí v kombinaci s osobním setkáním.

- **Rebranding**

- Příčiny: Potřeba práce na změně vnímání firmy je dle respondentů ze 2 důvodů – příchod generace Z na trh a rozšíření zaměření firmy. Generace Z funguje jinak a má jiné potřeby než generace předchozí. S ohledem na tuto skutečnost je potřeba proměnit současné vnímání firmy jako korporátní struktury, aby byla v budoucnu konkurenceschopná. Firma také v posledních letech rozšířila portfolio svého zaměření o IT oblast a respondent 7 vnímá potřebu tuto

skutečnost více komunikovat směrem na veřejnost. Firma je totiž dle něj stále vnímána pouze jako poskytovatel služeb ve svých „tradičních“ oborech a o IT zaměření veřejnost tolik neví.

- **Referování (doporučování) kandidátů**

- Příčiny: Referování se stalo tématem z důvodu, že byly značné rozdíly v ochotě jednotlivých týmů ve firmě doporučovat. Proto se hledala cesta, jak zaměstnancům tuto aktivitu co nejvíce zpříjemnit ve smyslu technického řešení.
- Dopady: Dříve zaměstnanci doporučovali svou rodinu a známé po emailu. V roce 2019 ale byla implementována nová aplikace a doporučení je teď pro ně mnohem jednodušší. Aplikace se ujala a doporučení se dnes významně podílí na počtu všech kandidátů.

- **Rostoucí zájem o IT profily**

- Příčiny: Původ tohoto trendu vidí respondent 4 ve skutečnosti, že je v dnešní době velká potřeba automatizace a implementace nových technických řešení napříč odvětvími. Proto se významně navýšil počet IT rolí nebo rolí s přesahem do IT. Také jsou více poptávány profily se znalostí konkrétní technologie.
- Dopady: Stejně jako v případě trendu externího vs. interního recruitmentu, je důsledkem vznik IT recruitment týmu.

- **Tlak na mzdy**

- Příčiny: Zvýšené požadavky na mzdy jsou dle respondentů způsobeny nárůstem inflace a konkurence v kombinaci s nedostatkem kandidátů. Firmy kandidáty přepládají, aby je získaly a kandidáti to ví. Dle respondenta 7 si kandidáti rok od roku říkají o stále vyšší finance, nicméně ne přímo úměrně své zkušenosti.
- Důsledky: Aby si firma udržela konkurenceschopnost, musí s těmito požadavky více pracovat a do jisté míry se jim přizpůsobovat. Samozřejmě v souladu se zkušenostmi konkrétního kandidáta.

- **Zdroje kandidátů**

- Příčiny: Důvodem pro práci se zdroji kandidátů je dle respondenta 4 targetting, tedy aby recruiteři cílili správně na požadovanou skupinu kandidátů, a aby byli efektivní. Dnes je proto neustále vyhodnocováno, kolik firma získává z daného zdroje kandidátů a nakolik jsou pro ni relevantní. Pokud zdroj není efektivní, firma od něj upouští. Respondent dále dodává, že detailní práce se zdroji a jejich hodnocení jsou možné především díky senioritě týmu. Tým potřeboval dozrát, aby mohl k této aktivitě pokročit, proto začala být vykonávána až od roku 2019.
- Dopady: V první řadě sledování efektivity zdrojů firmě šetří peníze. A zadruhé tím, že recruiteři tuto aktivitu provádí, mají přehled o tom, co funguje a co nefunguje. Jsou tak schopní už na kick off meetingu HM říct, jaký zdroj je pro jeho pozici nejvhodnější využít, což v konečném důsledku znamená i časovou úsporu a zrychlení náboru.

- **Změna konceptu výběrového řízení**

- Příčiny: Potřebu redesignu výběrového řízení vyvolal nedostatek kandidátů a příchod nové generace. V momentě, kdy kandidátů ubylo a firma o ně musela začít více bojovat, už nebylo možné, aby výběrové řízení probíhalo v dřívějším nastavení. Bylo potřeba ho změnit, aby bylo rychlejší, jednodušší, mělo lepší vypovídací hodnotu, a aby reflektovalo skutečnou práci na dané pozici. Především rychlost je důležitá, protože je jedním z faktorů ovlivňujících rozhodování kandidátů o tom, kde přijmou nabídku.
- Dopady: Výběrové řízení je dnes rychlejší, recruiter skrze něj dokáže kandidáta lépe poznat, a navíc lépe odráží realitu práce, kterou kandidát bude dělat. Pozice je mu tak během náboru přiblížena i prakticky.

- **Změna přístupu k talentu**

- Příčiny: Dle respondenta 4 byla změna přístupu k talentu dána především úbytkem kandidátů. V momentě, kdy je kandidátů málo, už si firma nemůže striktně trvat na naplnění X požadavků. Respondent vnímá, že roli hraje i skutečnost, že kandidáti jsou dnes mnohem hlasitější ve svých představách o tom, jak by měla jejich práce vypadat, což dříve nebyvalo běžné.
- Dopady: Namísto dřívějšího velkého objemu striktních požadavků se dnes recruiteři soustředí především na kandidátovy kompetence, které jsou předpokladem pro danou roli a ověřovány jsou mj. prostřednictvím behaviorálních otázek. Firma je daleko více flexibilní a v mnoha případech dokáže to, co byl dříve nezbytný požadavek, doučit.

- **Adaptace na nové technologie**

- Příčiny: Recruiteři mají svou práci vykonávat efektivně. V roce 2018 neexistoval ATS – recruiteři si vedli evidenci kandidátů v MS Excel a tiskli si životopisy, což nebylo efektivní. Proto byla potřeba se adaptovat na moderní technologie a implementovat nástroje, které v tomto směru pomohou.
- Dopady: V roce 2019 byl implementován ATS, čímž tým recruitment získal nástroj, díky němuž mohl vše mapovat strukturovaně, na jednom místě a informace byly dostupné pro všechny.

- **Analytická práce**

- Příčiny: Opět je potřeba z důvodu nedostatku kandidátů. Aby o ně firma mohla správně bojovat, musí si umět zanalyzovat výkonnost u sebe v organizaci. Např. jak dlouho jí celý proces náboru trvá.

- **Flexibilita pracovní doby**

- Příčiny: Téma flexibility pracovní doby rezonuje z důvodu jejího požadavku ze strany nově nastupující generace Z. Chce pracovat v denní dobu, která jí nejvíce vyhovuje, ale samozřejmě musí být brán ohled i na náplň dne, např. klientské schůzky.

- Dopady: Stejně jako v případě HO může být pro kandidáta eliminačním kritériem, podle kterého si bude vybírat, od které firmy se nechá zaměstnat.
- **Hledání rovnováhy mezi online a osobními pohovory**
 - Příčiny: Trend hledání správné proporce online a osobního setkání na pohovorech s ohledem na efektivitu je specifický pro dobu, kdy došlo k uvolnění covidových opatření. Vyvolán tedy byl opětovnou změnou prostředí, kdy se z pandemického online režimu začalo přecházet zpět k osobnímu setkávání.
 - **Jistota a stabilita**
 - Příčiny: Požadavek na jistotu a stabilitu byl vyvolán Covidem-19, nicméně jistota a stabilita jsou dle respondenta 6 obecně spojeny s jakoukoliv krizí. Respondent 7 uvedl, že je tento požadavek často patrný v době ekonomické krize zejm. u lidí pracujících ve startupech nebo na IČO.
 - Dopady: Lidé pracující na IČO mají zájem nechat se zaměstnat na HPP a svého budoucího zaměstnavatele hledají mezi velkými, stabilními firmami, které jsou na trhu už dlouho a mohou jistotu a stabilitu nabídnout.
 - **Práce ze zahraničí**
 - Příčiny: Kandidáti chtějí co největší flexibilitu nejen z hlediska času, ale i z hlediska místa výkonu práce, přičemž některé firmy na trhu jim v tomto požadavku vycházejí vstříc.
 - Dopady: Často si kandidáti neuvědomují dopady práce ze zahraničí v podobě dvojího zdanění a je potřeba je v tomto směru edukovat.
 - **Příchod ukrajinských pracovníků**
 - Příčiny: Byl způsoben začátkem války na Ukrajině.
 - Dopady: Firma řešila transfer svých zaměstnanců z ukrajinské pobočky do ČR. Část pozic tak byla obsazena interním transferem. Válka také způsobila větší opatrnost firmy vůči ruským a běloruským

kandidátům. Recruiter 1 dodal, že v době začátku konfliktu zaznamenal, že nábor začal trochu zpomalovat vlivem nastupující krize, kterou válka spustila.

- **Rozvoj sociálních sítí**

- Příčiny: Síla sociálních sítí narostla především v době pandemie, konkrétně díky karanténě – lidé byli v karanténě, nemohli se scházet, a tak byli hodně připoutáni k telefonům a k počítačům. Skrze tyto platformy se pak mohli zapojovat do různých aktivit online, a proto se staly významným kanálem pro EB. Je možné skrze ně promovat, čímž kampaně získávají na síle ve svém dopadu na veřejnost.

- **CSR**

- Příčiny: Stejně jako flexibilita pracovní doby je trend zodpovědnosti firmy vůči klimatickým změnám nebo např. vyvíjení aktivit na podporu menšin, dán přístupem generace Z. Ta téma přináší a edukuje v nich i generace starší.

Od respondentů 2, 4, 6 a 9, kteří ve firmě XY působí buď po celé, nebo po většinu sledovaného období, bylo zjištěno, jakým způsobem vypadalo výběrové řízení v minulosti a jakým způsobem je vedeno dnes. Jak již bylo uvedeno, důvodů pro změny konceptu výběrového řízení bylo několik: nedostatek kandidátů, zrychlení procesu, nedostatečná relevance testů a podání reálnějšího obrazu o práci, kterou by kandidát na dané pozici vykonával. Respondenti hodnotí, že se redesignem opravdu podařilo čas výběrového řízení významně zkrátit, a přitom byla zachována jeho kvalita.

V minulosti recruiter dostával informaci o tom, že bude potřeba otevřít novou pozici, od HRBP. Ten informaci přinášel od HM. Recruiter následně použil už v minulosti připravený inzerát. Byl napsán v angličtině, velmi korporátním, formálním jazykem a dosti unifikovaně. Na první pohled byla patrná disproporce mezi požadavky, kterých bylo velké množství, a tím, co firma kandidátovi nabízí. Recruteři úpravou inzerátu a jeho zveřejněním trávili jen málo

času (respondent 4 uvádí cca 10 minut). Výběrové řízení sestávalo ze 4 kol – testování (prováděl se test z angličtiny a logicko-analytický test a kandidát musel dosáhnout určité minimální hranice hodnocení), pohovoru, AC a pohovoru s partnerem. Proces byl tedy velmi robustní. AC bylo designováno na celý den a jeho koncept neodrážel, jak práce na dané pozici skutečně vypadá. Jedinou částí, která náplň práce přibližovala, byla část, kdy kandidáti pracovali s Excelem. AC nepodávalo potřebný obrázek o kompetencích daného kandidáta.

V roce 2018, kdy začal klesat počet kandidátů, firma zaznamenala, že má problém naplnit AC, kterých se standardně účastnilo velké množství kandidátů. Proto začala být benevolentnější ve svých požadavcích na potřebnou hranici výsledku testů. Do dalšího kola, tj. k pohovoru, se tak začali dostávat i kandidáti, kteří by do něj dříve nebyli vpuštěni. Přístup se tedy začal měnit.

Velká změna nastala v roce 2019, kdy došlo k redesignu výběrových řízení. Od té doby debatu o vypsání nové pozice vede recruiter s HM během tzv. kick off meetingu. HRBP v tomto procesu vůbec nevystupuje. Recruteři prošli školením na psaní inzerátů, aby je dokázali napsat způsobem, který bude pro kandidáty atraktivní, dozví se z něj relevantní informace a zároveň už samotný inzerát bude fungovat jako určitý filtr. Najednou tvorba inzerátu nezabrala 10 minut, ale hodinu a půl, protože napsat dobrý inzerát si žádá určitou časovou dotaci. Bylo odstoupeno od testování. Namísto testů jsou užívaný tzv. case studies (případové studie), které reflektují praxi na dané pozici. Testují kandidátovy kompetence potřebné pro výkon práce a zároveň mu podávají reálný obraz, jak jeho práce může vypadat. AC se významně zkrátily, a přitom jsou mnohem více realistické ve svém obsahu ve vztahu k dané pozici, stejně jako case studies. Představují „ochutnávku“, jak může práce kandidáta vypadat. Čas strávený s kandidátem je mnohem více efektivní. Výběrová řízení jsou designovaná tak, aby si potřebný úsudek udělali všichni zúčastnění – recruiter, HM i kandidát.

Mezi jednotlivými businessy dochází k drobným odlišnostem. V případě juniorních pozic jsou momentálně používána 2 schémata:

- 1) Screen – pohovor (s recruiterem a HM) + case study – pohovor s partnerem;
- 2) Screen – pohovor (s recruiterem) – AC – pohovor s partnerem.

Aktuální situace na trhu

Část rozhovorů zaměřující se na aktuální situaci na trhu se vztahuje k situaci na konci roku 2022. Jejím cílem bylo poskytnout obrázek o kondici trhu a diskutovaných tématech. Mj. bylo součástí sekce i hodnocení vztahu EB a recruitmentu.

Nejprve byli respondenti dotázáni, jakým výzvám v současnosti recruitment čelí. Tedy jaká témata jsou aktuálně palčivá a recruitment se s nimi vypořádává. Z odpovědí byl vytvořen následující seznam.

- **Velká konkurence.** Respondent 1 vidí jako jednu z výzev množství firem na trhu v kombinaci se skutečností, že část z nich tvrdí, že poskytuje určité benefity a flexibilitu, což se ale mnohdy ukazuje jako nepravdivé. Naráží na tuto skutečnost v rámci výběrových řízení, kdy jsou při představení firemních benefitů někteří kandidáti kvůli předchozím negativním zkušenostem z jiných firem nedůvěřiví.
- **Finanční ohodnocení.** 3 respondenti se dotkli problematiky finančního hodnocení. Respondent 1 tvrdí, že firma XY ve mzdové otázce nejde s trhem. Tvrdí, že z důvodu velké konkurence se firmy přeplácí, což má i negativní efekt v podobě růstu požadavku kandidátů na mzdy, který však ne vždy odpovídá jejich zkušenostem. Respondent 2 přichází s tvrzením, že registruje, že někteří zaměstnanci (i z důvodu inflace) odchází za lepšími nabídkami, protože na trhu jsou schopni si vyjednat lepší mzdové podmínky než uvnitř firmy. A poslední z respondentů uvádějících finanční problematiku, respondent 4, poukazuje na to, že se firma setkává s otázkami ze strany zaměstnanců, proč nově příchozí mají jiné (vyšší) mzdové ohodnocení, než mají oni, kteří ve firmě vyrostli.
- **Nedostatek kandidátů.** Trend z minulosti dle recruiterů i nadále pokračuje. Kandidátů je málo, a z toho důvodu respondent 3 cítí potřebu intenzivnější spolupráce s univerzitami a využívání sociálních médií. Respondent 8 pak přidává, že se z důvodu tohoto negativního vývoje stala jeho práce ještě více „prodejní“ a musí ke kandidátům o to víc přistupovat individuálně.
- **Ekonomická krize.** Nastupující ekonomickou krizi vnímají 2 z respondentů. Respondent 3 poukazuje na to, že pociťuje, že jsou lidé mnohem více opatrní

ohledně možné změny zaměstnání. Respondent 5 dodává, že se v obdobích, kdy se ekonomice nedaří, nábor utlumuje.

- **Vnímání firmy a očekávání ze strany kandidátů.** Respondent 3 se vyjádřil, že je pro něj v současnosti výzvou pozměňovat vnímání firmy ze strany kandidátů. Mají podle něj mnohdy dojem, že ještě nejsou dostatečně zralí na to, aby si mohli dovoluovat přijít do firmy. Konkrétně v rozhovoru zaznělo „já se k vám nehlásím, protože na to ještě nemám“. Snaží se proto nastavovat jiná očekávání a vnímání měnit, protože firma je otevřena pro ty, kteří mají motivaci a chtějí se učit.
- **Spolupráce s kontraktory.** Pro respondenta 4 je aktuální výzvou uchopení spolupráce s kontraktory (tzn. partnery pracujícími na IČO). Řeší, jak o ně správně pečovat, aby se cítili ve firmě dobře jako zaměstnanci, aby jejich spolupráce byla správně ošetřena i z právního hlediska a také jak správně přizpůsobit těmto typům spolupráce interní systémy.
- **Obměna generací.** Respondent 4 uvedl, že 70-75 % všech nováčků, kteří jsou do firmy přijímáni, tvoří junioři a ti s sebou přinášejí řadu nových témat, která jsou pro ně důležitá. Firma se z tohoto důvodu musí v současnosti intenzivně zabývat wellbeingem, mentálním zdravím a nastavením benefitů.
- **Zapojení technologií do procesu náboru.** Pro 2 z respondentů je momentálně důležitá otázka technologií. Respondent 9 vidí jako zásadní otázku investice firmy do moderních nástrojů, které recruiterům ulehčí práci. HR je podle něj strategická část firmy, o kterou by mělo být pečováno i v tomto směru. Zároveň klade důraz na investice do technologií i v rámci výběrového řízení, aby bylo pro kandidáty atraktivnější a aby bylo už během něj patrné, že je firma na technologie orientovaná. Pro respondenta 6 je výzvou začlenění robotů do selekce CV, AI do psaní inzerátů a provádění výběrových řízení ve virtuální realitě. Poukazuje však na to, že je potřeba hledat rovnováhu a že by se z procesu náboru neměl vytratit osobní kontakt, protože nejde ničím nahradit.
- **Častá změna požadavků businessu a chybějící informace.** Respondent 7 uvádí, že je pro něj výzva velmi častá a rychlá změna požadavků ze strany

jeho interního klienta. Chápe, že se jedná o specifikum businessu, o který se stará, ale zároveň pro něj není jednoduché vysvětlit kandidátům, kteří se přihlásili za určitých podmínek, že se situace změnila. Také pociťuje, že mu chybí informace o strategickém směřování týmů, pro které nábor provádí a nemá tak úplnou představu, jak bude nábor v blízké budoucnosti vypadat.

- **Adaptace na nový model práce.** Poslední výzvu současnosti udává respondent 9, který říká, že kandidáti potřebují daleko větší flexibilitu a firma by se jí měla přizpůsobit. Měla by se adaptovat na nový model práce, kdy umožní větší rozsah využití HO (oproti zavedenému modelu 3 dny v kanceláři, 2 dny HO) a také práci ze zahraničí. Respondent klade důraz na konkurenceschopnost a atraktivitu – pokud firma kandidátům neumožní ještě větší flexibilitu, bude o ně v budoucnu přicházet. Kandidáti, kteří nebudou chtít chodit do kanceláře, podle něj půjdou ke konkurenci, která jim více HO umožní, nebo si založí vlastní podnikání.

Další otázka se zabývala tím, jak respondenti vnímají roli EB ve vztahu k recruitmentu. Všichni se shodli na tom, že je EB důležitý. Větší detaily vyjádření jednotlivých respondentů jsou uvedeny níže:

- **Respondent 1** říká, že role usnadňuje recruiterovi práci. Značka atraktivního zaměstnavatele jde pro něj ruku v ruce s recruitmentem. Pokud firma vytvoří „lovebrand“, pak se jí bude hlásit více kandidátů. Pokud ho mít nebude, bude muset recruiter jít cestou aktivního oslovování trhu. Je podle něj důležité EB aktivity ze strany firmy podporovat, a to i finančně.
- Podle **respondenta 2** je EB nezbytnou součástí práce samotného recruitera. Firma je podle něj vždy značka a její budování směrem ven jde ruku v ruce s jejím budováním směrem dovnitř ve smyslu péče o zaměstnance. Dodává, že pokud je firma zdravá, děje se EB sám.
- **Respondent 3** tvrdí, že budování značky je důležitá aktivita, protože firma musí být vidět. Je podle něj potřeba ukazovat realitu ve firmě směrem ven v hezkém obalu – uvěřitelně, autenticky a pravdivě. Má dojem, že mnohdy značka pomáhá, ale občas může být limitující, protože s ní má veřejnost

spojené určité představy o fungování ve firmě XY a tyto představy bývají někdy zkreslené.

- Dle **respondenta 4** EB otevírá dveře, zprostředkovává firemní chemii směrem ven a pomáhá firmu napojovat na různé generace. Zdůrazňuje, že nejde pouze o inzerát, ale i o celou řadu aktivit jako jsou různé eventy. Dříve šlo hlavně o meetupy, dnes o zážitkové akce typu „zažij den s někým“. Za důležité respondent považuje to, že se na EB podílí celá firma, tzn. aktivně se zapojuje i business.
- **Respondent 5** rovněž uvedl, že EB otevírá dveře. Je podle něj výhodou, když lidé firmu znají, protože se pak nábor dělá jednodušeji.
- Podle **respondenta 6** je důležité, aby byl EB diverzifikovaný. Firma má podle něj silnou značku, což je někdy výhodou a někdy nevýhodou. Výhodou je v tom, že lidé chtějí mít firmu ve svém CV, ale zároveň existuje určitá zátěž, kterou si firma nese a tu se snaží buď změnit, nebo potvrdit. Dodává, že EB je mj. i o síle loga jako takového, tzn. v čem je firma odborníkem a jaké má výsledky.
- **Respondent 7** uvádí, že EB usnadňuje podle něj práci recruitera, protože díky němu nemusí vysvětlovat, kdo firma je. Otevírá mu dveře.
- **Respondent 8** poukazuje na to, že do EB zasahuje každý zaměstnanec. Ať už vědomě, či nevědomky.
- **Respondent 9** říká, že bez dobré reklamy není možné nic prodávat. Každý recruiter by podle něj v rámci své práce měl dělat sales, ale ne každý z recruiterů to dělá. Někteří dle jeho názoru spoléhají spíše na tým vyložené se specializující na EB. Dále tvrdí, že by se firma měla ve svých EB aktivitách posunout dál, více inovovat. Považuje za důležité se o značku starat.

Dále byli respondenti dotázáni, zda se ve světle ochlazení na trhu práce změnil požadavky na kandidáty. Až na respondenta 5 všichni uváděli, že bylo z požadavků sleveno. Rozdíly mezi odpověďmi respondentů jsou dány jejich odlišným zaměřením, každý totiž provádí nábor pro jinou část firmy. Tabulka 4 ilustruje okruhy

požadavků a tabulka 5 poté ústupky, které byly učiněny. V obou případech je uvedeno, kolik z respondentů daný okruh zmínilo.

Tab. 4 Požadavky

požadavky	četnost
soft skills	2
afinita k technologiím	1
plný úvazek	1
specifický obor VŠ	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Tab. 5 Ústupky z požadavků

ústupky	četnost
bez nutnosti specifického oboru VŠ	4
zkrácený úvazek	4
dostačující bakalářský titul	2
snížené požadavky na výkon při výběrovém řízení	2
vzdálená práce	2
bez nutnosti řidičského průkazu	1
bez nutnosti určité délky zkušenosti	1
bez nutnosti VŠ	1
snížený požadavek na technické znalosti	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Respondenti se shodují, že je spíše kladen důraz na soft skills, osobnostní fit a na motivaci kandidáta. Už není potřeba, jako tomu bylo v minulosti, mít vystudovanou specifickou vysokou školu nebo obor, vyjma případu uvedeného respondentem 3. Některé jeho pozice vyžadují specifické vzdělání, protože bez něj

není výkon práce možný. V ostatních případech mohou mít kandidáti vystudované široké spektrum vysokoškolských oborů, přičemž 3 z respondentů doplnili, že pokud jim nějaké znalosti nebo dovednosti chybí, není problém jim je dodat. Firma disponuje propracovaným onboardingovým programem, jejichž prostřednictvím je možné případné mezery doplnit. Respondenti 3 a 8 uvádějí, že businessy, do kterých provádí nábor, odstoupily od požadavku na dokončené magisterské vzdělání a postačí jim pouze bakalářské. Respondent 7 dokonce tvrdí, že jeho týmy vysokoškolské vzdělání prakticky ani nevyžadují a na některých jejich projektech se mohou podílet už i středoškoláci. Respondent 4 vidí posun napříč firmou především v oblasti úvazků a vzdálené práce. Důvod pro ústupek v úvazcích má původ jak na straně trhu, tak na straně firmy. Kandidáti zkrácené úvazky požadují a je potřeba jim vyjít vstříc, protože v době, kdy je nedostatek pracovní síly, by bez určitých ústupků bylo možné nabrat jen zlomek lidí. Firma také začala více pracovat s kapacitami matek na rodičovské dovolené a umožňuje jim specifický režim, kdy pracují jen několik málo hodin týdně. Firmě se to vyplatí. Zaměstnankyně zná prostředí, umí svou práci a dává příklad i ostatním, že je možné ve firmě fungovat i v jiném než standardním nastavení. Poskytnutí možnosti větší proporce práce na dálku s sebou dle respondenta nesla i změny ve hledaných profilech – více se klade důraz na osobní odpovědnost, tzn. aby byl člověk schopen pracovat samostatně bez dohledu svého manažera a bylo spolehnutí, že svou práci odvede, i když bude mimo kancelář.

V návaznosti na požadavky a ústupky byli respondenti dotázáni, jak si firma ještě více může rozšířit spektrum potenciálních kandidátů. Firma si svými požadavky definuje určitý okruh, který je ale vlivem nedostatku pracovní síly dosti úzký. Proto autorku zajímalo, jaké přístupy by respondenti navrhovali. Přišli celkem se 12 návrhy, uvedeny jsou v tabulce 6.

Tab. 6 Návrhy na rozšíření spektra kandidátů

návrhy	četnost
spolupráce se SŠ	4
posilování značky	3
změna kultury	3
spolupráce s VŠ	2
kurzy češtiny pro cizince	1
network businessu (u seniorních kandidátů)	1
popularizace oboru	1
pozice pro středoškoláky	1
práce s potenciálem kandidátů	1
ukázky fungování firmy	1
ústupky v požadavcích	1
vycházet vstříc požadavkům trhu	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Nejčastěji respondenti uváděli potřebu navázání spolupráce se SŠ, čímž by bylo možné se s potenciálními kandidáty dostat do kontaktu mnohem dříve. Důležité je pro ně také posilování značky firmy a změna její kultury, což má dle respondenta 9 souvislost s nástupem generace Z a navazuje bodem, kdy firma musí vycházet více vstříc požadavkům trhu. Nová generace podle něj potřebuje větší flexibilitu, jak z hlediska pracovní doby, tak z hlediska práce na dálku (i ze zahraničí). Firma by měla naslouchat trhu, jít mu naproti a něco změnit, protože trh sám se nezmění. Respondent 3 uvedl, že oboru, kterému se v náboru věnuje, by pomohla popularizace, protože studenti o něj nemají zájem. Podle něj by oboru prospělo, aby profesionálové edukovali studenty o tom, jak jejich práce reálně vypadá a že může být z hlediska projektů a užití technologií velmi zajímavá. Respondent 6 zmínil, že byla v rámci firmy diskutována možnost otevření jazykových kurzů pro cizince, aby se naučili česky. V ČR je mnoho zahraničních

studentů, ale vzhledem k povaze projektů většiny týmů není možné uplatnit čistě anglicky mluvícího. Podle respondenta 5 je cesta ještě důkladnější práce s potenciálem a talentem kandidátů ve smyslu toho, co unikátního přináší a jak by je firma mohla uplatnit. Přiznává, že jsou určité klíčové parametry, ze kterých nelze slevit, nicméně pořád v businessu, pro který provádí nábor, vidí prostor pro snížení určitých požadavků s tím, že by byl kandidátovi ponechán prostor do role dorůst. Na druhé straně respondent 4 už další prostor pro snižování požadavků, a tedy rozšiřování spektra kandidátů, nevidí.

Poslední dotaz v sekci se zaměřoval na nastupující trendy. Co respondenti vnímají jako čím dál více skloňovaná témata, která začínají recruitment a také trh ovlivňovat. Tabulka 7 poskytuje přehled uvedených trendů:

Tab. 7 Nově nastupující trendy

trendy	četnost
technologie (AI – chatboti, ChatGPT)	4
flexibilita úvazku	3
wellbeing	2
aktivní oslovování absolventů	1
ekonomická krize	1
generace Z	1
individualita člověka	1
možnost jako zaměstnanec vycestovat do jiné pobočky	1
rotace práce	1
CSR	1
úspory firem, propouštění	1
work-life balance	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Bylo zjištěno, že jako největší trend respondenti vnímají zapojení moderních technologií a podobě AI. Respondent 9 vidí velký potenciál ChatGPT v designu případových studií pro výběrové řízení. Přenecháním této aktivity AI recruiter významně uspoří čas, nicméně pouze za předpokladu, že bude umět s nástrojem pracovat, což respondent považuje za klíčové. Pokud recruiter nebude ChatGPT využívat, bude podle něj pozadu. Respondent 6 v souvislosti s příchodem ChatGPT poukazuje na potřebu redesignu AC, aby bylo relevantní a stále poskytovalo potřebné informace přímo od kandidáta, bez využití ChatGPT.

2 respondenti zaznamenávají změny na trhu a v ekonomice v podobě úspor firem a propouštění, resp. ekonomické krize. Respondent 4 očekává, že se trh otřese. Následkem toho by mohlo dojít k určitému uvolnění a počet kandidátů by mohl vzrůst.

Respondent 6 vidí jako velký trend vyzdvihování individuality člověka – jaký je, co jsou jeho silné stránky. Zaměstnavatelé se začínají zajímat o set silných stránek svých zaměstnanců a snaží se o ně pečovat, dále s nimi pracovat. Tématem je i posilování vlastního sebevědomí. Tento trend dle respondenta souvisí s generací Z.

Role recruitmentu

Třetí sekce se zabývala problematikou role a postavení recruitmentu ve firmě XY. Respondenti byli postupně dotázáni na 4 okruhy. Cílem analýzy bylo zmapovat a poskytnout ucelený obraz o vnímání recruitmentu jako týmu ze strany businessu, o vztahu recruitera a HM, o vhodných podmínkách pro recruitery a o práci recruitera s talentem. Analýza může být podkladem pro posouzení posunu v hodnocení recruitmentu a evaluaci současné práce s talentem v rámci výběrového řízení.

První otázka byla zaměřena na vnímání recruitmentu ze strany businessu. Tedy jaké si respondenti myslí, že má recruitment u businessu postavení. Následuje shrnutí odpovědí:

- **Respondent 1** si myslí, že recruitment jako celek nemá úplně silné postavení a je podle něj na čem pracovat. Sílu vidí v jednotlivcích – individuálně jsou někteří recruiteři vůči businessu, pro který provádí nábor, silní, což je dané stylem jejich práce a osobností. Obecně si myslí, že business vnímá

recruitment jako celek prostřednictvím svého recruitera, tzn. jak spolupráce funguje, jak mají nastavené vztahy.

- **Respondent 2** vidí oproti době, kdy do firmy přišel, změnu. V minulosti byl podle něj recruitment vnímaný jako asistenční služba. Situace ovšem prošla vývojem a myslí si, že dnes je postavení dobré, čemuž pomáhá, když business dostane to, co potřebuje. Nicméně i v současnosti se občas setkává s názory, kdy business tvrdí, že mít interní recruitment se nevyplatí, čemuž respondent nerozumí, protože právě v interním recruitmentu vidí úsporu.
- **Respondent 3** musel po svém příchodu do firmy měnit vnímání ze strany businessu. V minulosti zřejmě práce pro něj nefungovala úplně dobře a zároveň bylo potřeba s HM nastavit očekávání z role recruitera ve smyslu, že recruiter má přidanou hodnotu a jeho role není asistentská. Cítí, že bylo potřeba vybudovat si s businesssem vztah, což se povedlo a dnes je vnímání pozitivní. Pozitivní hodnocení si myslí, že má i recruitment jako celek.
- **Respondent 4** má přímo od vedení firmy XY aktuálně potvrzeno, že vnímání HR se za posledních 5-6 let v dobrém slova smyslu dramaticky posunulo, a to především díky změně přístupu, navýšení kompetencí a získání potřebné seniority.
- **Respondent 5** si myslí, že v části firmy, pro kterou provádí nábor, je vnímán velmi dobře. Panuje mezi ním a businesssem vzájemná důvěra, úzce kooperuje s HM a vztah hodnotí jako partnerský.
- **Respondent 6** vidí dramatické posílení postavení recruitmentu od doby, kdy do firmy XY přišel. Dříve byl podle něj vnímaný pouze jako služba, která má fungovat a se kterou se nediskutuje. Dnes je tím důležitým partnerem v diskusích a má strategickou roli.
- **Respondent 7** se těžko hodnotí postavení jako celku. Za sebe si myslí, že se mu podařilo vybudovat partnerské vztahy, které fungují a pokud by se to podle něj povedlo každému, nemusí být recruitment brán jen jako tým, který poskytuje servis a nemusí tedy zůstat v podpůrné roli. Zdůrazňuje, že recruitment má managerku, která pracuje na zvyšování

kreditu týmu a snaží se tak měnit jeho vnímání, aby nebyl považovaný pouze službu. Respondent si této práce velmi cení.

- **Respondent 8** si myslí, že se postavení liší business od businessu. Že je to spíš otázka individuálních vztahů, než všeobecného dojmu o týmu recruitmentu. Nicméně si myslí, že pozici má tým silnou.
- **Respondent 9** je názoru, že postavení není jednotné, protože recruiteři nemají jednotný přístup. Každý je jiný, pracuje jinak a pro jiného interního klienta (business). Záleží na každém, jaký vztah si s businesssem nastaví.

Většina respondentů považuje postavení za dobré/silné. Ti, kteří jsou ve firmě déle, vidí za dobu svého působení posun ve vnímání recruitmentu od asistentské role do partnerské a strategické roviny. Důležitou roli hrají jednotlivci a individuální vztahy, tzn. jak který recruiter pracuje pro který business a jaké vztahy mezi nimi panují. Skrze svého recruitera si totiž business tvoří názor o celém recruitmentu.

Ve druhém okruhu byli respondenti dotázáni na podmínky, za nichž podle nich může být recruitment, resp. recruiter nejefektivnější. Co je potřeba k tomu, aby byl úspěšný. Odpovědi respondentů jsou shrnuty v tabulce 8.

Tab. 8 Podmínky pro efektivitu recruitmentu/recruitera

podmínky	četnost
důvěra	6
partnerství	3
proklientský přístup	3
vztah s businesssem	3
kapacita	2
komunikace	2
osobnostní atributy	2
poradce businessu	2
technologie/nástroje	2

angažovanost ve strategických otázkách	1
ne mikromanagement	1
ochota ze strany HM	1
osobní naplnění	1
svoboda	1
umění omluvit se	1
uplatňování silných stránek	1
variabilita práce	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Drtivá většina respondentů uváděla, že je pro efektivitu důležitá důvěra, ať už ze strany vedení, managementu vlastního týmu, tak businessu. Dále považují za důležité partnerství, proklientský přístup (tzn. chápat, co business potřebuje a naslouchat mu) a vztah s businesssem. Uvedenými osobnostními atributy nutnými pro kvalitní pracovní výkon recruitera byly uváděny zodpovědnost, samostatnost, profesionalita a také to, že je recruiter obecně schopný. 2 z respondentů považují za klíčové, aby mohli vykonávat svoji práci dobře, mít k dispozici potřebné technologie a nástroje. Konkrétně bylo uvedeno ATS a LinkedIn recruiter licence. Jeden respondent uvedl, že potřebuje mít pro svou práci svobodu a volnost, a naopak by svou práci nevykonával dobře, kdyby byl mikromanagován.

Třetí okruh byl zaměřen na práci recruitera s businesssem, resp. s HM. Konkrétně byli respondenti dotázáni, co pro ně znamená vztah recruiter vs. business/HM. 7 z 9 respondentů exaktně odpovědělo, že tento vztah pro ně znamená partnerství. Zbylí 2 respondenti sice vztah nenazvali partnerským v rámci této konkrétní otázky, ale výraz „partnerství“ použili v jiných částech rozhovoru. Mezi recruitery je tedy 100% shoda na podobě, jakou by měl vztah recruitera a HM mít. V odpovědích se dále objevovaly další detaily vztah popisující:

- pokud mezi recruiterem a HM nevládne partnerství, nábor je neefektivní;
- každý má ve vztahu svoji roli, každý je expert na určitou oblast;

- jeden bez druhého nemohou fungovat;
- navzájem se doplňují;
- musí být spolu sladění – musí vědět, co hledají, proč, s čím mohou pracovat a s čím ne;
- musí mít stejný cíl a stejný zájem;
- je potřeba důvěra, uznání, ocenění a tolerance;
- vztah musí být otevřený a transparentní;
- důležitou roli hraje komunikace;
- recruiter by měl být součástí strategického plánování týmu, pro který provádí nábor – může pak lépe předvídat další směřování týmu;
- při úzkém vztahu recruiter dokáže lépe odhadovat, kdo je po osobnostní stránce vhodným kandidátem do týmu;
- recruiter je tváří businessu – reprezentuje jej před kandidáty, se kterými je v mnohem užším kontaktu než business;
- business musí být otevřený radám a expertíze recruitera;
- práce pro business musí být odvedena co nejrychleji a v nejvyšší kvalitě.

Poslední okruh otázek se zaměřoval na práci recruitera s talentem kandidáta. Konkrétně jak si respondenti myslí, že by měl recruiter s talentem kandidáta zacházet. Následuje shrnutí odpovědí jednotlivých respondentů:

- **Respondent 1** odpověděl, že vidí prostor pro práci s talentem spíše u juniorů než u seniorů, protože juniorní kandidáti ještě nejsou tolik vyprofilovaní. Recruiter by podle něj měl umět identifikovat talent kandidáta a měl by být rádcem jak jemu, tak HM. V případě, že kandidátův profil bude více vhodný pro jinou pozici, měl by ho k ní nasměrovat. HM by měl ve své expertíze umět říct, v čem bude daný kandidát silný a naopak.
- Podle **respondenta 2** by se měl recruiter zaměřovat na kompetence kandidáta, aby mohl říct, kam se bude nejlépe hodit. Sám se snaží zjišťovat kandidátovy silné stránky, podobně jako na principu Gallup testu.

Pokud zjistí, že kandidát není na danou pozici vhodný, hledá cesty někde jinde ve firmě a snaží se mu poskytnout patřičnou péči. Záleží mu na candidate experience – měla by být podle něj pozitivní i z důvodu, že kandidát může svou zkušenost s firmou sdílet ve svém okolí.

- **Respondent 3** se spolu s businesssem snaží své pozice pro seniorní kandidáty flexibilně upravovat jim na míru. Není nutné, aby splňovali veškeré požadavky. S juniory se snaží co nejvíce mluvit, aby je co nejvíce poznal, a to především po osobnostní stránce. Poté jim respondent předkládá možnosti, jaké ve firmě aktuálně jsou a společně hledají nejlepší shodu nastavení pozice a talentu kandidáta. Další práce s talentem a jeho rozvoj by podle respondenta měl probíhat po přijetí do firmy v konkrétním zařazení.
- Podle **respondenta 4** by měl recruiter vždy hledat co největší fit, což začíná u co nejlepšího poznání kandidáta. Pozornost by měla být věnována kandidátovým specifikům, které přináší. Může totiž přinášet přidanou hodnotu v něčem, co danému týmu chybí a vyplnil by tak slepé místo. Nemusí se dle respondenta jednat o 100% fit s designem pozice, může být kandidátovi i přizpůsobena. Pokud recruiter u sebe nemá k dispozici vhodnou pozici, a přitom vidí v kandidátovi potenciál, měl by jeho profil předložit ostatním recruiterům. V případě, že zjistí, že pro kandidáta není ve firmě žádná vhodná pozice, měl by ho umět v rámci trhu nasměrovat, kam by se měl vydat a dát mu komplexní a objektivní zpětnou vazbu, z jakého důvodu nebyl úspěšný. Respondent ve vztahu k talentu vidí pro recruitery cestu rozvoje – stále častěji se dle něj stává, že kandidáti přicházejí na výběrové řízení s výsledky MBTA testu nebo Gallup testu a recruiter by měl umět tyto dodatečné informace správně interpretovat a pracovat s nimi.
- **Respondent 5** jako zásadní vidí motivaci kandidáta, konkrétně co hledají a proč. U těch, kteří nevědí, je úkolem recruitera motivaci detailně rozkrýt a pracovat s nimi. Dále je dle něj důležité, co konkrétní člověk přináší a podle toho se dá s jeho talentem dále pracovat a přizpůsobovat mu pozici na míru. Ve firmě vidí spoustu možností. Pokud se nenajde fit v roli, na kterou

se kandidát původně hlásil, může se najít někde jinde a je potřeba s tím pracovat.

- **Respondent 6** uvádí, že v minulosti bylo nastavení takové, že pokud kandidát nesplnil požadavky, už se s ním dále v procesu nepokračovalo. V současnosti je praxe více flexibilní. Ideálním stavem podle něj je, když recruiter zmapuje talent kandidáta a pokud usoudí, že pro něj nemá v rámci svých pozic žádnou vhodnou, diskusi neukončuje, ale zprostředkovává jeho profil dále do týmu recruiterů. Může se tak objevit někde jinde role, která by byla pro kandidáta vhodná více. Na druhou stranu podotýká, že je potřeba si uvědomit, že žádná firma není pro každého a není smyslem se snažit za každou cenu najít místo člověku, který ve svém nastavení nesouzní s firemní kulturou. V takový moment by práci recruitera mělo být poradenství – umět kandidáta nasměrovat, kde by se jeho osobnostní atributy, zkušenosti a silné stránky mohly upotřebit lépe a na co by se měl zaměřit.
- **Respondent 7** kandidátům dává poradenství. Pokud v hovoru s kandidátem, který se přihlásil na určitou pozici zjistí, že jeho silné stránky jsou vhodné spíše někam jinam, ptá se více detailně. Nakonec tak mohou dojít k jiné roli, nebo pokud vhodná role není v daný moment k dispozici, domluví se, že se zkontaktují až po nějakém čase, kdy se vhodná pozice může naskytnout. Respondent mj. dává kandidátům zpětnou vazbu na jejich CV – radí jim, co zdůraznit, co udělat jinak, protože jim to může pomoci i do budoucna, případně někde jinde.
- **Respondent 8** je názoru, že by měl recruiter pracovat s talentem kandidáta s respektem. Vytvořit mu na pohovoru bezpečné prostředí, ve kterém se nebude bát otevřít se. Potom recruiter může odhalovat talent. Respondent se snaží hledat cesty, kde bude kandidát nejlépe zapadat a pokud mu žádnou takovou pozici nemůže nabídnout, ale považuje ho za kvalitního, zprostředkovává jeho profil jiným recruiterům.
- **Respondent 9** vždy pohlíží na kandidáta jako na individualitu, jako na lidskou bytost. Snaží se ho co nejkomplexněji poznat, proto s ním hodně mluví. Zjišťuje, co kandidáta baví, v čem se cítí silný a co naopak dělat nechce. Cíl

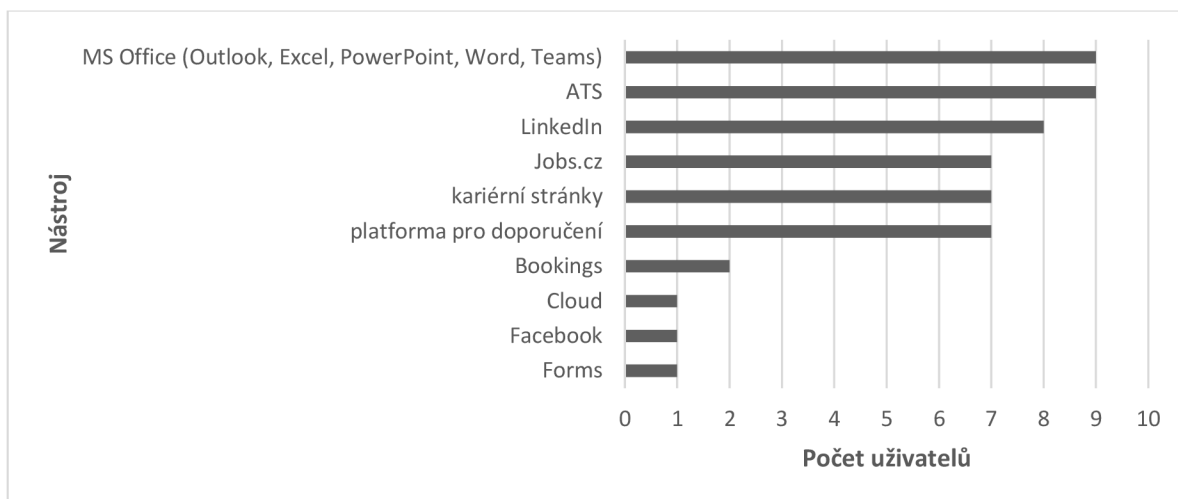
své práce vidí v nalezení co nejlepšího propojení, kdy kandidát bude dělat práci, která jej naplňuje a interní klient bude spokojený. Není podle něj smyslem snažit se někoho vměstnat na pozici, která pro něj není nejlepší, jenom proto, aby měl sám recruiter naplněné statistiky. Pracuje i s businesssem – radí mu, předkládá možnosti, případně společně hledají cestu, kterou např. může být uzpůsobení pozice na míru, nebo i tvorba pozice úplně nové, pokud se jedná o unikátní talent, o který business velmi stojí. Pokud ve firmě XY možnosti pro kandidáta nevidí, poskytuje mu poradenství, jakým směrem by se měl vydat, kde to pro něj bude nejlepší. Dle jeho názoru se totiž stává, že kandidáti o některých možnostech pro sebe ani netuší a je pak úkolem recruitera mu je ukázat.

Respondenti ve svých odpovědích zahrnovali přístupy jako je zaměření se na kompetence kandidáta, práce s jeho motivací, flexibilita ve smyslu přizpůsobení pozic na míru, a především pak respekt ke kandidátově individualitě. Recruiter by měl být zaměřen na tvorbu pozitivní candidate experience a měl by hledat so nejvíce optimální propojení mezi talentem kandidáta, požadavky na danou pozici a možnostmi firmy. Významné je zprostředkovávání vhodných profilů mezi recruitery navzájem, aby bylo možné nejlepší propojení najít a maximálně využít potenciál každého vhodného kandidáta. Pokud kandidát není vyhodnocen jako vhodný, měl by mu recruiter poskytnout konkrétní a objektivní zpětnou vazbu a kariérní poradenství.

Nástroje a technologie

Předposlední sekce otázek byla orientována na analýzu nástrojů a technologií, a to z více pohledů. Jejím cílem je odhalit aktuální stav a identifikovat případné potřeby užívání dalších nástrojů, které momentálně firma nemá k dispozici nebo je nevyužívá. Součástí sekce je i otázka zaměřená na práci s daty, jelikož zpracování dat užíváním technologií úzce souvisí.

Nejprve byli respondenti dotázáni, jaké nástroje nebo technologie ke své práci využívají. Účelem bylo zjistit, nakolik s nimi respondenti pracují a jestli se v jejich užívání např. odráží trendy, které v rozhovoru dříve popisovali. Přehled nástrojů ilustruje obrázek 2.

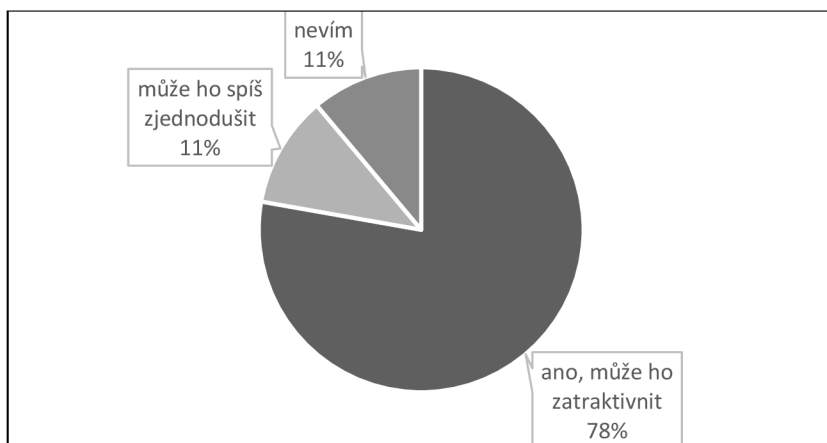


Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Obr. 2 Užívané nástroje/technologie

Respondenti se shodli, že ATS je pro ně klíčový nástroj, se kterým denně pracují. Jeho přínos vidí v tom, že díky něj mají všechny informace na jednom místě, strukturovaně, přehledně, data mají uchována a jejich držení je v souladu s GDPR. Velká obliba užívání sociální sítě LinkedIn reflektuje potřebu aktivního oslovování trhu. 2 z respondentů pracují s nástrojem Bookings, který reflektuje recruiterův aktuální kalendář a prostřednictvím odkazu nabídne kandidátovi možné časové sloty (jejich délku určí recruiter), kdy má recruiter prostor a kandidát si tak může sám konkrétní čas zamluvit. Dopředu tak ví, kdy se s ním recruiter spojí a bude s hovorem počítat s ohledem na své časové možnosti a prostředí, kde se zrovna bude nacházet. Tato varianta je určitě komfortnější, než kdyby recruiter zavolal bez předchozí domluvy o čase. Jak bylo zjištěno, v současnosti recruitment nepracuje s žádnou technologií, která by využívala AI. Nicméně jak bylo uvedeno jedním z respondentů, v současné době se na vývoji takových nástrojů pracuje a do budoucna budou implementovány.

Dále byla položena otázka, jestli si respondenti myslí, že zapojení technologií může zatraktivnit náborový proces. Pokud odpověděli, že ano, byli následně dotázáni jak a jaké konkrétní oblasti by atraktivitě mohly napomoci. Jejich odpovědi zobrazuje obrázek 3.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Obr. 3 Může zapojení technologií zatraktivnit náborový proces?

Respondent 1 vidí zatraktivnění v užívání uvedených Bookings. Z vlastní zkušenosti ví, že dobře fungují, protože má pozitivní zpětnou vazbu od kandidátů. Na základě toho tvrdí, že nástroj zlepšuje candidate experience – zvyšuje rychlost a komfort kandidáta.

Respondenti 4, 5 a 6 uvedli, že by zpestřením mohlo být zapojení virtuální reality. Jedním dechem však všichni dodávají, že taková řešení jsou teprve ve svých začátcích a je na nich potřeba odvést ještě hodně práce. Před jejich případnou budoucí implementací bude nutné nastavit určitá pravidla – např. jak budou výsledky vyhodnocovány (určení škál), do jaké míry bude do procesu náboru zapojena apod. Dle respondenta 4 se také musí vzít v potaz, že brýle pro virtuální realitu nemusí každému vyhovovat ze zdravotního hlediska, a proto užití virtuální reality bude určitě nějakým způsobem omezeno. Nejednalo by se o validní kritérium pro posuzování. V momentě, kdy by se virtuální realita do náboru zapojila, mělo by to být ve formě, ve které ji na trhu ještě nikdo nepoužívá a zároveň by měl obsah řešení reflektovat, čím se firma ve své činnosti zabývá.

Kromě virtuální reality respondenti 4 a 6 zmínili i gamifikaci. Vytvoření aplikace, skrze kterou by mohli být kandidáti zábavnou herní formou online otestováni. Opět by ale bylo důležité si před nasazením podobného řešení provést validaci a nastavit systém hodnocení.

Respondent 8 vidí zpříjemnění náborového procesu v možnosti propojit Google účet s účtem na kariérních stránkách, aby kandidáti měli ulehčen přístup do své

náborové aplikace. V souvislosti s kariérními stránkami přichází s možným vylepšením i respondent 9 – navrhuje začlenění voicebotu, který by mohl kandidáty v prostředí stránek navigovat, aby se lépe v množství pozic zorientovali a také by jim mohl odpovídat na případné otázky. Respondent 2, který rovněž uvedl, že by zapojení technologií mohlo zatraktivnit náborový proces, však v navazující otázce odpověděl, že o žádné konkrétní technologii, která by mohla pomoci, neví.

Následovala otázka na využití AI. Respondenti byli dotázáni, k čemu by se v rámci recruitmentu dalo AI využívat. Jejich odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 9.

Tab. 9 Oblasti možného využití AI v rámci recruitmentu

oblasti	četnost
inzerce	7
chatbot/voicebot na kariérních stránkách	4
hodnocení CV / selekce	3
aktivní hledání na LinkedIn	2
brainstorming	2
případové studie	2
inmaily na LinkedIn	2
screening	2
kariérní poradce na kariérních stránkách	1
příprava otázek na pohovor	1
psaní emailů	1
vyhledávání informací	1
zápis z pohovorů	1

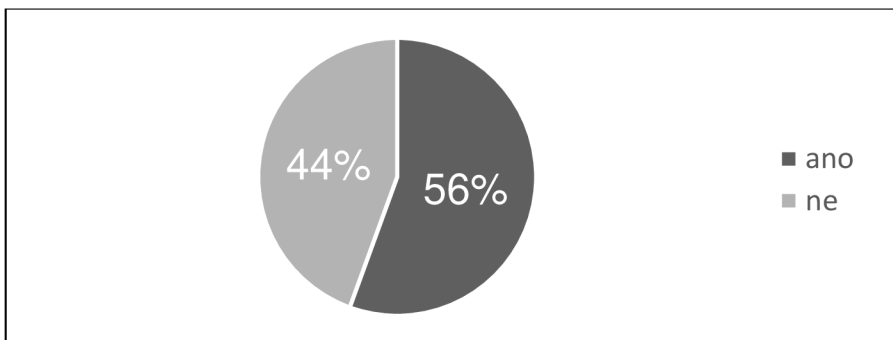
Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Drtivá většina respondentů vidí přínos především ve psaní inzerátů. Respondent 5 však upozorňuje, že by inzeráty vytvořené prostřednictvím AI měly procházet revizí ze strany recruitera, a to nejen z důvodu opravy případných chyb, ale také proto, že se stále jedná o nástroj, který je ve své podstatě pokročilejší statistikou a jeho sdělení je do určité míry generické. Je názoru, že pokud bude inzerát např. na pozici Java Developera tvořit více firem a dají AI podobné zadání, získají i podobný výsledek, čímž ubude na originalitě inzerátu a všechny inzeráty na Java Developera budou téměř identické.

Chatbot, případně voicebot by respondenti implementovali na kariérní stránky, aby kandidáti jeho prostřednictvím mohli dostat kdykoliv a kdekoliv informace, které je o výběrovém řízení či o firmě zajímají a nebyli by přitom vázáni na člověka. Respondent 8 se vyjádřil, že by se mu líbilo, kdyby měl voicebot formu animovaného obličeje. Respondent 1 kariérní stránky hodnotí jako velmi obsáhlé, obsahují velké množství volných pozic, což může být pro mnohé kandidáty náročné z hlediska orientace. Proto by podle něj prospělo řešení něčeho jako poradce, který by kandidátovi na základě určitých kritérií (např. co ho baví, jaká témata ho zajímají) vybral pozice, které by pro něj mohly být vhodné.

Dále respondent 1 odpověděl, že by pro něj bylo přínosné, kdyby měl k dispozici nástroj provádějící zápis z pohovorů. Tzn. využil by technologii provádějící převod řeči na psaný text v reálném čase. V současnosti musí recruiter během pohovoru dosti dělit svou pozornost. Musí se kandidáta doptávat, vnímat jeho odpovědi, nonverbální projevy a zároveň si musí dělat poznámky. Respondent by si přál netříštit svou pozornost a být maximálně koncentrovaný pouze na kandidáta, zatímco technologie by mu pořizovala zápis.

Jedním z identifikovaných trendů byla analytická práce, práce s daty. Proto byla respondentům položena otázka, jestli s HR daty pracují. V případě, že odpověděli, že ano, byli dále dotázáni, v čem spatřují jejich přínos. Poměr odpovědí je zobrazen na obrázku 4.



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Obr. 4 Pracujete s HR daty?

Podíl respondentů využívajících a nevyžívajících HR data je téměř vyrovnaný. Tým tedy není v této otázce jednotný. Respondenti, kteří uvedli, že s daty nepracují, jako důvod doplnili, že business po nich žádné analýzy nevyžaduje. 2 z nich se navíc v práci s daty necítí komfortně.

Ti z respondentů, kteří s daty pracují, uvádí, že je považují za důležitý podklad pro svou práci, protože bez dat by činili rozhodnutí pouze na základě pocitů a jak uvádí respondent 6 – bez dat by byla práce recruitera prováděna naslepo a některé skutečnosti či trendy by nemusely být vůbec zpozorovány. Pro respondenta 9 jsou data důležitá, protože co dle svých slov neměří, to nemůže řídit. Respondent 5 souhlasí, efektivní nábor podle něj musí být navázaný na data, protože pouze data jsou objektivní. Může díky nim neustále vyhodnocovat situaci a rychle zasáhnout, když na číslech objeví, že se nábor nevyvíjí správným směrem. Data také považuje za jazyk, kterému business rozumí, protože on sám s daty pracuje na denní bázi. A i proto tvrdí, že pokud chce mít s businessem partnerský vztah, musí fungovat stejně.

Respondent 9 poukazuje na problém, že nemá k dispozici potřebné nástroje pro to, aby mohl provádět opravdu efektivní a detailní analytiku. Ocenil by je. Dále je názoru, že by HR analytika by měla být součástí práce každého minimálně seniorního recruitera. Měl by umět pracovat s Power BI, SQL a R, aby mohl vizualizovat data, dělat reporty a predikce. Zejm. v prediktivní analytice vidí respondent značný prostor pro zlepšení. Vše výše uvedené je dle něj navázáno v první řadě na povinné proškolení týmu a ve druhé řadě by měly být v průběhu

výběrového řízení na členy týmu recruitmentu testovány kompetence jako je analytické myšlení.

Poslední otázkou ze sekce technologií bylo zjišťováno, jestli respondenti ví o nějakém dalším nástroji nebo technologii, které firma v současnosti nepoužívá, ale její implementace by jim ulehčila práci. Získaná data mohou pomoci porozumět potřebám recruiterů. Odpovědi jsou zaznamenány v tabulce 10.

Tab 10 Nástroj/technologie k implementaci

nástroj	četnost
jiný ATS	3
žádný	2
AI grafický nástroj	1
aplikace na přepis řeči v reálném čase	1
aplikace na testování kompetencí	1
CRM databáze	1
funkcionalita systému – upozornění na potřebu zamítnutí kandidáta	1
Mentimeter	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Nejčastěji respondenti uváděli, že by uvítali změnu ATS, protože jim současný systém nevyhovuje. Respondent 8 uvedl, že by ocenil Mentimeter (tj. aplikace na prezentace a kvízy) a také AI grafický nástroj, který by dle zadání rychle vytvořil požadovanou grafiku, např. leták, nebo grafiku do inmailu či inzerátů. Respondent 6 chybí CRM databáze, jejímž prostřednictvím by se shromažďovaly kontakty se studenty z pořádaných akcí, nebo z akcí, jichž se firma účastní, a bylo by tak možné s nimi dále udržovat kontakt. Respondent 1 by ocenil dovyvinutí funkcionality ATS, která by jej automaticky upozorňovala na potřebu zamítnout kandidáta. Většinu kandidátů zamítá až pár dnů po pohovoru a ulehčilo by mu práci, kdyby si

nemusel ručně psát připomínky do kalendáře, že se má za určitou dobu kandidátovi ozvat.

Budoucnost a trendy

Po zhodnocení minulosti a současného stavu, je v poslední sekci pozornost zaměřena na budoucnost. Respondenti byli požádáni, aby predikovali budoucí vývoj práce s talentem, recruitmentu a situace trhu. Jejich odpovědi poskytují cenný náhled do dalšího směřování práce s lidskými zdroji v oblasti náboru.

V první otázce byli respondenti dotázáni, jak se dle jejich názoru bude vyvíjet přístup k práci s talentem kandidáta. Bylo identifikováno 9 přístupů. V tabulce 11 jsou predikované přístupy spolu s četností ilustrovány.

Tab. 11 Přístup k práci s talentem kandidáta v budoucnosti

trendy	četnost
práce zůstane stejná / bude velmi podobná	4
individualizace	2
interní mobilita	2
důraz na kompetence	1
kontakt s neúspěšnými kandidáty	1
menší vyhraněnost v požadavcích	1
práce s potenciálem	1
rotační program	1
silné stránky	1

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

Nejčastěji si respondenti myslí, že práce s talentem bude buď stejná, nebo velmi podobná tomu, jak vypadá dnes. 2 z respondentů uvedli, že jednou z možných cest je interní mobilita, tzn. interní přesuny nebo také horizontální kariéra. Respondent 6 si myslí, že tato problematika bude v budoucnu hodně rezonovat. Klade důraz na využívání vlastních zdrojů, které má firma k dispozici. Na druhé straně v tématu

vidí i určitou kontroverzi v podobě možné neochoty ze strany businessu interní mobilitu umožnit. Aby bylo možné ji provádět, bude dle respondenta potřeba určitá změna mindsetu, kdy business musí pochopit, že není o své lidi obírán. Jen jim je hledáno lépe vyhovující uplatnění napříč firmou a za relokované bude nalezena náhrada. Respondent 5 vidí budoucnost ve 3 oblastech. Zaprvé v udržování pravidelného kontaktu s neúspěšnými kandidáty, kteří výběrovým řízením neprošli např. z důvodu nedostatku zkušeností. Za nějaký čas se u nich může situace změnit a mohou být do firmy dobrý fit. Je proto dobré mít s nimi vybudovaný vztah a mít na co navazovat. Zadruhé vidí budoucnost v menší vyhraněnosti v požadavcích. Měl by dle něj být stanoven určitý minimální základ, ale vůči ostatním atributům, které nejsou nezbytně nutné, by měla být větší tolerance a mělo by se spíše pracovat s potenciálem kandidáta, což je respondentova poslední oblast predikce.

Druhá otázka se zaměřovala na predikci dalšího vývoje recruitmentu. Tzn. jaké přístupy budou v budoucnu aplikovány. Následuje shrnutí odpovědí jednotlivých respondentů:

- **Respondent 1** registruje, že některé firmy zvažují, že by byl kandidát v prvním kole výběrového řízení v kontaktu s robotem, namísto s recruiterem či dalšími osobami z firmy. Nicméně nemyslí si, že by šlo o správnou cestu z důvodu absence osobního kontaktu. Jeho dalším názorem je, že dlouhodobě nebudou fungovat personální agentury, protože neposkytují uspokojivou candidate experience. I z toho důvodu firmy posilují svůj interní recruitment, což nakonec povede k eliminaci agentur.
- **Respondent 2** si myslí, že se v oblasti recruitmentu nebudou v dohledné budoucnosti dít žádné změny. Klade ale důraz na potřebu práce na firemní kultuře.
- **Respondent 3** předpovídá, že do práce recruitera zasáhne automatizace a roboti, nicméně stále dle jeho názoru bude potřeba v náboru uchovat lidský faktor. Myslí si, že bude dále zvyšováno povědomí o firmě a budována firemní kultura.

- **Respondent 4** očekává budoucí útlum náboru, což může na úrovni recruiterů vyvolat obavu o vlastní práci. Tato situace dle něj na druhé straně vytvoří prostor pro rozšíření si vlastní expertízy a možné zvážení dalšího ubírání v HR, např. ve smyslu uvážení změny orientace na jinou HR expertízu.
- Podle **respondenta 5** firmy začnou být vlivem ekonomické krize více opatrné, začnou si více vybírat a trh pocítí převis nabídky nad poptávkou. Vidí, že bude do práce recruitera adoptováno AI, jen je za něj otázka, jaká bude norma jeho užití, tzn. ve kterých oblastech bude využíváno. Myslí si, že i právě z důvodu čím dál větší robotizace bude zesilovat potřeba kontaktu s člověkem.
- **Respondent 6** očekává trvání problému nedostatečnosti zdrojů kandidátů a řešení otázky efektivity jejich využívání. Jako téma vnímá stejně jako v oblasti přístupu k talentu problematiku interní mobility.
- **Respondent 7** se ve svém okolí setkal s přístupem některých firem, které kandidátům posílaly nabídky bez toho, aniž by se s nimi jakýkoliv zástupce potkal. Firmy se tak snaží být rychlejší než konkurence a kandidáty tak snáz získat. Respondent si myslí, že se jedná o možnou taktiku konkurence do budoucna, nicméně není názoru, že by byl takový přístup z dlouhodobého hlediska správný a doufá, že firma XY k podobnému kroku nepřistoupí.
- **Respondent 8** si myslí, že i nadále bude pokračovat trend zjednodušování, zkracování a zefektivňování procesů. Stejně jako respondent 6, vidí jako téma do budoucna interní mobilitu a dodává, že by měly být směrem k trhu více využívány sociální sítě.
- **Respondent 9** je rovněž názoru, že se procesy budou dále zjednodušovat a zrychlovat. Jako hlavní téma vidí technologie a implementaci AI, jakožto standardního nástroje recruitmentu.

Poslední otázka sekce zaměřené na budoucnost byla zároveň poslední otázkou celého rozhovoru. Respondenti měli uvést témata, o kterých si myslí, že budou

v příštích letech nosná v oblasti recruitmentu a na trhu práce. Jejich přehled ilustruje tabulka 12.

Tab. 12 Budoucí témata v oblasti recruitmentu a trhu práce

respondent	trendy
respondent 1	<ul style="list-style-type: none"> • úspory firem • propouštění → větší množství kandidátů na trhu • větší otevřenost ke změně (lidé ucítí nejistotu ve vlastní firmě)
respondent 2	<ul style="list-style-type: none"> • zhoršení demografického vývoje • zvyšování efektivity procesů v recruitmentu • důraz na candidate experience
respondent 3	<ul style="list-style-type: none"> • bez výrazných změn • aktivní nábor • mělo by se pracovat na doporučeních
respondent 4	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomická krize • propouštění → větší množství kandidátů na trhu • náročnější headhunting (lidé z důvodu nejistoty nebudou chtít měnit práci) • lidé si budou více vážit práce • zpomalení tlaku na mzdy • úbytek konkurence • nové businessové možnosti
respondent 5	<ul style="list-style-type: none"> • wellbeing • asistenční programy • CSR

respondent 6	<ul style="list-style-type: none"> • inflace • důležitost stability (výhoda velkých firem) • menší ochota lidí měnit (z důvodu nejistoty)
respondent 7	<ul style="list-style-type: none"> • zkrácené úvazky • 4denní pracovní týden • work-life balanc
respondent 8	<ul style="list-style-type: none"> • zveřejňování mezd v inzerátech • revize benefitů
respondent 9	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kandidátů • nutnost naslouchat potřebám trhu • obměna generací • wellbeing • individualizace • změna kultury • AI

Zdroj: (vlastní zpracování, 2023)

6.3 Shrnutí empirické části

Shrnutí empirické části je provedeno v návaznosti na výzkumné otázky položené v kapitole 6.1. První otázka zjišťovala, **jak bylo ve firmě XY přistupováno k náboru v letech 2018-2022**. Bylo zjištěno, že nábor během sledovaného období prošel velkou proměnou. Změny se udály především v oblasti přístupu k talentu kandidátů, designu výběrového řízení, vztahu a spolupráce s HM a businesssem obecně, využívání technologií a také EB aktivit.

Na počátku sledovaného období firma zaznamenávala velké množství kandidátů, kteří se sami na otevřené pozice hlásili. Konkurence mezi uchazeči byla velká, AC byla naplněná a recruiter spolu s HM mohli být nároční ve svých požadavcích a vybírat si. Nicméně situace se dosti změnila – během následujících

let kandidátů razantně ubylo a tento trend se stupňoval. Změna v externím prostředí vyvolala reakci v podobě potřeby změn v prostředí vnitřním, a to v několika rovinách:

- nedostatek aktivně kandidátů hlásících se z vlastní iniciativy musel být kompenzován v podobě proaktivity recruiterů – recruiteři se postupně museli uchýlit k aktivnímu hledání a oslovování kandidátů skrze LinkedIn, což je dnes naprosto běžnou praxí, a to u čím dál více juniorních kandidátů;
- design výběrových řízení začal být nevyhovující – výběrová řízení sestávala z velkého množství kol, byla příliš dlouhá a nepodávala kandidátům dostatečně reálný obraz o dané pozici;
- kapacita AC nebyla naplňována – ze stále zmenšujících se objemů kandidátů, kteří se sami hlásili o pracovní místa, se jich do dalších kol (právě i v podobě AC) dostávalo o to méně;
- čím dál méně kandidátů bylo schopno naplnit vysoké požadavky – bylo potřeba ze striktních požadavků ustoupit a začít více pracovat s talentem a alternativními formami a možnostmi spolupráce oproti klasickému HPP s požadavkem na maximální osobní přítomnost na pracovišti;
- kandidáti museli dostat extra péči – aby firma mohla v konkurenčním prostředí obstát, musela se zaměřit na tvorbu pozitivní candidate experience.

Nábor jako takový se stal více flexibilním. Došlo na změnu strategie – z dřívějšího nastavení, kdy bylo potřeba vsadit vhodného kandidáta do dané pozice, se firma posunula do nastavení, kdy je kandidátovi, který splňuje základní požadavky, hledána vhodná pozice a je možné mu pozici také přizpůsobit na míru. Důraz je tak dnes kladen na individualitu, kompetenční předpoklady, osobnostní fit a potenciál každého jednotlivého kandidáta. Požadavky byly sníženy zejm. na vzdělání (dnes není nutné, aby kandidát měl titul ze specifického oboru VŠ, dostačujícím je už bakalářský titul, některé týmy VŠ ani nevyžadují), úvazek (firma je více otevřená zkráceným úvazkům) a přítomnost na pracovišti (je možné více pracovat vzdáleně).

Mimo práce s talentem zaznamenaly velký posun i výběrová řízení. V roce 2019 došlo k jejich redesignu, kdy byl snížen počet kol výběrového řízení, byly zrušeny

testy (test angličtiny a logicko-analytický test, oba s bodovou hranicí pro další pokračování ve výběrovém řízení) a došlo k jejich náhradě v podobě případových studií, byl změněn koncept AC a požadavky na kandidáty byly o něco sníženy a kompenzovány propracovaným onboardingovým systémem, který jim případnou nedostatečnou znalost v určité oblasti doplňuje. Výběrové řízení se těmito zásahy zrychlilo, zefektivnilo a zároveň vlivem zavedení případových studií kandidátům poskytlo reálnější představu o práci, kterou by mohli na dané pozici vykonávat. Pro porovnání jsou uvedeny dřívější a dnešní modely náboru. Vzhledem k tomu, že jsou aplikovány 2 modely (pro jeden specifický business a ostatní businessy), jsou popsány oba:

- dříve:
 - a) screen – test – pohovor (s recruiterem a HM) – pohovor s partnerem
 - b) screen – test – pohovor (s recruiterem) – AC – pohovor s partnerem
- dnes:
 - a) screen – pohovor (s recruiterem a HM) + case study – pohovor s partnerem;
 - b) screen – pohovor (s recruiterem) – AC – pohovor s partnerem.

Změny zaznamenala i práce recruitera, a to zejm. na začátku procesu náboru. V minulosti nebyl součástí definování požadované pozice (tato role příslušela HRBP) a do procesu vstupoval až tvorbou inzerátu. V současnosti je recruiter plným „vlastníkem“ procesu, kdy pozici už na samém začátku definuje on sám spolu s HM a HRBP už do náboru nijak nevstupuje.

Dále k posunům došlo v oblasti vztahu recruitera s HM, resp. s businesssem. V roce 2018 byl recruitment businesssem vnímán pouze jako asistenční služba, s níž není vedena diskuse. Jeho postavení však v průběhu sledovaného období značně posílilo a v roce 2022 recruitment představoval důležitého strategického partnera. Tento vývoj byl možný především díky navýšení kompetencí a seniority týmu recruiterů a intenzivnímu úsilí jednotlivců budovat si s businesssem vztah.

Na počátku období recruiteři používali pro práci s kandidáty Excel a CV si tiskli. Neexistoval žádný software, který by zajišťoval transparentnost, systematickost, jednotnost v procesu, uchování dat a jejich dostupnost. V roce 2018 bylo

implementováno ATS, díky němuž se administrativní činnosti spojené s nábořem dramaticky změnilly a zefektivnily. Mimo ATS firma XY v roce 2019 naimplementovala aplikaci pro doporučování kandidátů ze strany zaměstnanců, což znamenalo významný posun v tzv. referral programu. Nástroj zjednodušil systém doporučení a učinil ho pro zaměstnance více transparentním. V současnosti mají doporučení významný podíl v rámci zdrojů kandidátů. V blízké budoucnosti budou týmu recruitmentu implementovány nástroje využívající AI.

V neposlední řadě se vývoj udál i u EB aktivit. V době před Covidem-19 se po několik týdnů konaly navazující workshopy (např. o tom, jak být auditorem). Nicméně trh se jimi postupně nasýtil a tento formát již nebyl funkční. Proto byl formát změněn na jednorázové akce a došlo k příklonu k soft skillovým tématům. V době pandemie se však podobná témata díky online prostředí značně rozšířila, a proto od tohoto konceptu bylo ustoupeno. Mimo EB aktivity, kde firma XY vystupovala jako pořadatel, se během sledovaného období účastnila i externích aktivit. Zejm. veletrhů pracovních příležitostí pro studenty.

V souvislosti s vývojem byli respondenti účastníci se výzkumného šetření dotázáni na jednotlivá témata, která byla v daném období pro recruitment aktuální. Následně měli tato témata alokovat do jednotlivých let. Jejich přehled tvoří příloha č. 1.

Navazovala druhá výzkumná otázka, která se zaměřovala na **faktory, které vývoj přístupu k náboru ovlivnily**. Faktory respondenti uváděli v návaznosti na uvedená témata, jež ve sledovaném období zaznamenali. Následuje jejich přehled:

- negativní demografický vývoj;
- velká konkurence firem na trhu (vznik velkého množství startupů, je jednoduché začít sám podnikat);
- Covid-19;
- poptávka trhu po školení určitých témat;
- nedostatek kandidátů;
- potřeba úspory nákladů;
- kontrola ze strany firmy, jak je kandidátům „prodávána“;
- příchod generace Z na trh;

- množství zakázek, které firma získala;
- rozšíření zaměření firmy o IT oblast;
- potřeba změnit vnímání firmy jako korporátní struktury;
- rozdíly v doporučování kandidátů ze strany některých týmů;
- potřeba automatizace a nových technických řešení;
- růst inflace;
- efektivita v cílení na požadovanou skupinu kandidátů;
- potřeba adaptace na moderní technologie;
- požadavek flexibility pracovní doby a místa výkonu práce;
- ekonomická krize;
- válka na Ukrajině.

Poslední otázka se týkala **prognózy vývoje přístupu k recruitmentu do budoucna**. V rámci odpovědí na otázky na toto téma respondenti nejčastěji uváděli, že práce s talentem bude v blízké budoucnosti stejná, nebo minimálně velmi podobná jako je v současnosti. Dále vidí budoucnost v následujícím:

- individualizace,
- interní mobilita,
- důraz na kompetence,
- udržování kontaktu s neúspěšnými kandidáty,
- menší vyhraněnost v požadavcích,
- práce s potenciálem a silnými stránkami,
- rotační program.

V oblasti dalšího vývoje recruitmentu byla zmiňována následující témata:

- Vliv technologií (zejm. AI) a automatizace. Respondenti se shodli, že zapojení AI by mělo být uvážené, a to především v oblasti administrativy nebo repetitivní práce, rozhodně ne v plném rozsahu práce recruitera (zejm. by AI nemělo recruitera nahradit při pohovoru).

- Eliminace agentur práce. Očekává se, že firmy budou posilovat své interní týmy recruitmentu, což v konečném důsledku způsobí eliminaci agentur. Firmy budou více dbát na candidate experience a budou si uvědomovat, že v případě agentur jsou v této oblasti značné limitace.
- Opatrnost vlivem ekonomické krize. Firmy budou nabírat méně nových zaměstnanců a obecně budou více opatrné. Opatrní zároveň budou i recruiteři, protože se budou bát o svá vlastní pracovní místa.
- Další zefektivňování procesů. Procesy by měly být i nadále revidovány, zjednodušovány a zkracovány.
- Umožnění interní mobility. Vzhledem k nedostatku kandidátů je potřeba si rozšiřovat zdroje. Příležitost v této oblasti představuje interní mobilita, tzn. možnost, aby se zaměstnanci mohli hlásit na aktuálně vypsané pozice stejně jako externí kandidáti.

Respondenti byli rovněž požádáni o identifikaci témat, jež budou v dohledné aktuální a budou recruitment dále do budoucna ovlivňovat. Identifikovaná témata byla následující:

- ekonomická krize a s ní spojené dopady (propouštění, více kandidátů na trhu, větší otevřenost/neochota měnit práci, úbytek konkurence, zpomalení tlaku na mzdy, důležitost stability);
- zhoršování demografického vývoje;
- důraz na candidate experience;
- aktivní nábor;
- wellbeing;
- asistenční programy;
- CSR;
- work-life balance (zkrácené úvazky, 4denní pracovní týden);
- obměna generací;
- změna firemní kultury;
- AI.

6.4 Formulace návrhu přístupu k náboru do budoucna

S ohledem na výsledky výzkumu a nastupující trendy jsou v této kapitole dána recruitmentu firmy XY doporučení ve 4 oblastech. Jedná se o formát výběrového řízení, práci s talentem kandidátů, zavádění AI a práci s HR daty. Každá z uvedených oblastí je detailně rozpracovaná v následujících podkapitolách.

Výběrové řízení

Jak někteří z respondentů uvedli, v posledních 5 letech prošla výběrová řízení ve firmě XY velkými změnami. Zrychlila se, došlo na obsahové změny, aby bylo možné co nejlépe prokázat, jestli má kandidát požadované kompetence a zároveň, aby byla kandidátovi poskytnuta co nejvíce reálná představa o tom, co by mohlo být jeho náplní práce. Formát výběrového řízení je však dynamický a měl by se poupravovat v návaznosti na aktuální situaci. Čas na další změnu je tak v tuto chvíli. Po ukončení studia přichází na trh generace narozená na konci 90. let a na počátku milénia, a právě od jejího očekávání a preferencí by se měla určitá změna formátu výběrového řízení odvíjet. Stále zůstává aktuální, že výběrové řízení musí být především rychlé. Kromě aspektu rychlosti by se však firma měla ještě více než kdy v minulosti zaměřit na aspekt, co si kandidáti z výběrového řízení odnáší, a to ve smyslu zážitku a zároveň i poznání. Poznáním přitom není myšleno „pouze“ poznání firmy nebo jejích aktivit, ale také hlubší poznání vlastní osoby.

Tato kapitola dále předkládá návrh modelu výběrového řízení pro juniorní kandidáty uvedené generace, přičemž zahrnuje právě uvedené atributy. Účelem modelu je v průběhu výběrového řízení:

1. věnovat kandidátovi dostatek kontaktu s člověkem a zároveň i s technologií,
2. umožnit zástupcům firmy kandidáta v potřebném rozsahu poznat (jak kompetenčně, tak osobnostně),
3. umožnit kandidátovi dostatečně poznat firmu a budoucí pozici,
4. poskytnout kandidátovi zážitek,
5. zprostředkovat kandidátovi sebepoznání.

Jelikož se jedná o model nový, dříve neaplikovaný, měl by být nejprve testován na určité vybrané pozici a následně by měla být zhodnocena jeho

praktičnost, efektivita a přínos. Aby bylo hodnocení co nejvíce vypovídající a komplexní, měli by být o zpětnou vazbu požádáni i kandidáti, kteří modelovým výběrovým řízením procházeli. Po vyhodnocení by mělo být rozhodnuto, jestli bude model používán i do budoucna a u kterých pozic. Je nutné podotknout, že model nemusí být vhodný napříč spektrem pozic. Vždy by měl být primárně brán zřetel na typ pozice a hledaných profilů, teprve od těchto aspektů by se měl odvíjet samotný formát výběrového řízení.

Firma XY používá interní databázi kandidátů, jež je napojena na kariérní stránky, skrze které se kandidáti na pozice hlásí. Systém umožňuje k přihlášce připojit tzv. **screenovací formulář** s recruiterem vytvořenými otázkami. V prvním kroku výběrového řízení je doporučeno této funkcionalitě využívat, a tedy aby daná pozice měla k sobě formulář připojen. Jakmile se nový kandidát přihlásí, recruiter má okamžitě k dispozici nejen jeho Curriculum vitae (dále jen CV), ale i odpovědi na základní otázky. Standardně kandidát při přihlášení se na pozici, poskytuje jen CV a na jeho základě provádí recruiter první výběr, po němž se s vybranými kandidáty telefonicky spojuje a získává dodatečné informace podle nichž výběr dále zužuje. V modelu, kdy je získáno více informací (CV i základní dodatečné informace) už na samotném vstupu, má recruiter detailnější podklad pro selekci okamžitě a bez nutnosti se doptávat, čímž je v rámci procesu uspořen určitý čas a navýšena efektivita. Vhodnými dodatečnými informacemi k získání už při odpovědi na inzerát jsou např. požadovaná mzda, datum potenciálního nástupu či v případě zkrácených úvazků i hodinová dotace, kterou je kandidát v průběhu jednoho týdne schopen a ochoten poskytnout.

Po první selekci by měl následovat **krátký screen**, jak je ve firmě praktikováno. Pro jeho organizaci je doporučeno používat nástroj MS Bookings, jak v tuto chvíli činí 2 z respondentů. Screen by měl být proveden opravdu jen v krátkosti, aby se recruiter doptal a ověřil si nejn nutnější informace jako např. motivace pro danou pozici či jaký typ činností kandidáta baví nebo naopak nebaví a zároveň aby měl recruiter možnost kandidáta blíže poznat např. ve smyslu verbálního vyjadřování. Větší detaily by měly být řešeny až osobně na pohovoru.

V rámci prvního kola výběrového řízení, tj. **osobního pohovoru**, nejsou dána doporučení na provedení změn. Autorka považuje formát hodinového osobního setkání za účasti 2 účastníků (recruitera a HM) na straně firmy za plně funkční.

Stejně tak považuje za funkční firmou aplikovanou alternativu v podobě online setkání, pokud okolnosti brání provést pohovor osobně, nebo v případě, kdy by striktní požadavek na osobní setkání prodlužoval délku výběrového řízení. Je však doporučeno urychlit procedury po pohovoru – konkrétně aby rozhodnutí o dalším postupu bylo ze strany firmy učiněno nejpozději následující den po pohovoru a ve stejný den by měl být také kandidát o výsledku informován. Zároveň by s ním hned mělo být domluveno kolo druhé.

Obsahem druhého kola je **testování**. Kandidát jej absolvuje online ještě týž týden jako první kolo pohovoru. Jeho časová dotace je 1 hodina a skládá se ze 2 částí – případové studie a Gallup testu. Firma XY případové studie již několik let úspěšně používá. Pomáhají odhalit kandidátovy kompetence a zároveň skrze ně kandidát získá konkrétní představu o práci, kterou by mohl dělat, čímž je i lépe řízeno jeho očekávání od budoucí role. V současnosti jsou případové studie zadávány většinou osobně v kanceláři, na hodinu, papírovou formou a k jejich vypracování kandidát potřebuje rovněž papír nebo aplikace MS Excel, Word či Powerpoint. Řešení případové studie o obsahu a formě, v jaké funguje v současnosti, je ale s výhledem do blízké budoucnosti ohroženo využitím AI (zejm. ChatGPT) ze strany kandidátů a její vypovídací hodnota tedy bude oproti minulosti snížena. Navrhovaný model proto přichází s obměnou, kdy celková délka testování je zachována, ale čas je rozdělen mezi 2 odlišné aktivity, skrze které firma získá trochu jiné typy informací.

První část testování, **případová studie**, přichází s tzv. gamifikací, tedy herním prvkem. Podstatou zde stále zůstává ověření kandidátových kompetencí a podání realistického obrazu o práci na dané pozici, navíc je sníženo riziko využití AI kandidátem pro generování a ovlivnění výsledku a je přidán i zážitek – kandidát si prožije něco, co na trhu jako součást výběrového řízení není rozšířeno (což může představovat i konkurenční výhodu). Prostřednictvím moderních technologií je mu nasimulována skutečná práce, a navíc formou hry. Obsah by měl být definovaný široce, resp. hra by měla obsahovat několik úkolů, přičemž kandidát je nemusí v časovém limitu stihnout splnit všechny, o čemž by měl být dopředu informován. Aplikace by se měla sama uzavřít po uplynutí limitu 45 minut. Aby však mohla být tato forma testování kandidáta součástí výběrového řízení, musely by nejprve proběhnout následující kroky:

1. ustanovení projektového týmu, který by interně vyvinul příslušnou aplikaci,
2. vývoj aplikace,
3. nastavení konkrétních metrik pro vyhodnocení výsledku,
4. školení recruiterů, aby byli schopní výsledek správně vyhodnotit a interpretovat.

Druhou část testování by představoval zjednodušený, 15minutový **Gallup test**. Výstupem standardního testu je 34 sestupně seřazených talentů, které rozkrývají silné, a naopak slabé stránky testovaného. Talenty jsou seskupeny do 4 skupin – exekutivní, ovlivňovací, vztahové a strategické. Jak v rámci výzkumu respondenti uváděli, firma XY Gallup test využívá a její kultura je zaměřena na silné stránky (talenty) svých zaměstnanců. Ty jsou zjišťovány u všech nově příchozích zaměstnanců a následně jsou na jejich základě i dále rozvíjeni. Každý tým má navíc k dispozici analýzu talentů všech svých členů a analýzu, jak si tým skladbou talentů stojí jako celek. Gallup je tedy silnou součástí firemní kultury, a proto by dávalo smysl jeho začlenění i do výběrového řízení. Kromě uvedeného lze jmenovat důvody následující:

- kandidát se něco dozví sám o sobě – tato informace mu zůstává bez ohledu na výsledek výběrového řízení a může s ní dále pracovat;
- firma se už při výběru dozvídá detail o silných stránkách svého potenciálního zaměstnance a může s touto informací dále pracovat (např. původně zamýšlená definice role se může flexibilně poupravit, aby v ní kandidát mohl v rámci možností co nejvíce uplatňovat své nejsilnější talenty);
- recruiter může dát přesnější doporučení, jaká role je pro daného kandidáta vhodná a kde nejlépe svůj talent upotřebí;
- firma, potažmo tým má další nástroj, skrze který může hodnotit naplňování své talentové strategie, případně upravit její směřování.

Upravení a zjednodušení Gallup testu do výběrového řízení by firma XY musela zadat jako zakázku poskytovateli, který jí testování provádí. Je tedy na počátku potřeba počítat s nákladem na tuto položku. Nutno dodat, že u zjednodušeného testu velice pravděpodobně nebude možné získat výsledek v takové míře detailu (tj. seřazení všech 34 talentů), jako v případě absolvování testu v jeho plném

rozsahu. Nicméně i test, jehož výsledkem by byla „jen“ analýza výše uvedených talentových skupin (resp. síla jejich zastoupení), by byla jako další podklad ve výběrovém řízení dosti cenná.

Poslední část navrhovaného modelu by tvořil 30minutový **pohovor s top managerem** daného týmu. V současnosti ve firmě XY tento formát posledního kola funguje, nejedná se tedy o novinku. Autorka doporučuje kolo rozhodně zachovat a zároveň dodržet dotaci 30 minut. Z hlediska formy je doporučeno, aby maximálně jeden z celkových 2 pohovorů proběhl online – pokud tedy kandidát absolvoval první kolo pohovoru s recruiterem a HM online, s top managerem týmu by se měl setkat osobně. Naopak, pokud první kolo proběhlo osobně, je možné druhé absolvovat online. Po pohovoru s top managerem by mělo následovat konečné rozhodnutí, jestli bude kandidát odmítnut, nebo mu bude dána pracovní nabídka.

Celková délka výběrového řízení od momentu, kdy kandidát podá přihlášku, až po dobu, kdy dostane pracovní nabídku, by standardně neměla překročit 2 týdny. V prvním týdnu by se měl odehrát screen, první kolo pohovoru a online testování, ve druhém týdnu pak druhé kolo pohovoru. Celkový čistý čas strávený na výběrovém řízení by pro kandidáta neměl překročit 2 hodiny a 45 minut v následujícím rozložení:

- 10-15 minut základní screen
- 1 hodina první kolo pohovoru
- 1 hodina testování (45 minut případová studie, 15 minut Gallup test)
- 30 minut druhé kolo pohovoru

Čas v současnosti hraje na trhu práce velkou roli, a aby byla firma konkurenceschopná, musí výběrové řízení proběhnout v co nejkratším časovém úseku, čehož zároveň nemůže být dosaženo na úkor kvality. Kvalita a délka výběrového řízení by měly jít společně ruku v ruce. Výzvou je najít balanc nejen mezi nimi, ale také v rozložení míry osobního setkání a zapojení online prostředí. Osobní setkání by mělo být určitě zachováno i do budoucna, protože v osobním kontaktu je recruiter schopen odhalit více než online a také proto, že tým a kandidát budou v rámci pracovního procesu rovněž v osobním kontaktu a je rozhodně žádoucí, aby měli možnost se poznat právě v takových podmínkách už

na samotném začátku. Na druhé straně prvek online prostředí by měl být součástí výběrového řízení také. Ne vždy je možné se osobně potkat, např. pro nemoc nebo služební cestu některého z aktérů a online prostředí dokáže v takových případech velmi dobře posloužit jako úspora času, kdy není potřeba plánovat osobní setkání na moment, až bude možné jej zrealizovat. Rovněž testování není potřeba provádět osobně. Naopak na testování online model staví, a právě díky němu je možné poskytnout zamýšlený zážitek.

Talent

Práce s talentem kandidátů je ve firmě XY velmi rozvinuta. Pozornost je věnována zejm. schopnostem a dovednostem kandidátů a také jejich osobnostním charakteristikám, aby bylo co nejlépe ošetřeno, že zapadnou do týmu. Ke kandidátům je přistupováno individuálně a se značnou flexibilitou. Nicméně i v této oblasti jsou dána doporučení do budoucna.

Recruiter je ve firmě XY v úzkém kontaktu s HM, pro kterého provádí nábor, resp. pro jeho tým. Jejich komunikace se proto většinu času týká právě náboru, který je v daný moment aktuální. Avšak pro to, aby byl recruiter ještě efektivnější v získávání a výběru zaměstnanců, kteří budou pro daný tým nejvíce vhodní, bylo by vhodné, aby měl o něco větší kontext ohledně situace v týmu. Tento kontext by mu poskytl určitý **přesah do práce HR Business Partnera** (dále jen HRBP), který je s týmem v užším kontaktu na bázi denního fungování. HRBP je integrální součástí hodnocení zaměstnanců, podílí se na koncepci jejich odměňování, je odpovědný za řešení pracovně-právních změn zaměstnanců a také spolupracuje s vedením týmu na strategických personálních otázkách. V současnosti není ve firmě XY ukotveno, že i recruiter by měl být součástí jednání zejm. o personální strategii týmu. Zahrnutí recruitera do této otázky momentálně dosti záleží na jeho vztahu s HM, potažmo s HRBP, od nichž dostává zprostředkované informace. Pro recruitera je pro práci s talentem kandidátů velmi důležité znát i aktuální situaci a budoucí směřování týmu. Proto je doporučeno, aby recruiter byl integrální součástí schůzek a jednání, kde jsou řešeny budoucí personální potřeby ve smyslu množství zaměstnanců, změny v podobě plánovaných povyšování či ukončování pracovního poměru, potřeba vzdělávání členů týmu v určitých oblastech, talentové složení týmu, identifikace tzv. blind spotů apod.

Jak vyplynulo z výzkumu, v posledních 5 letech se ve firmě XY dosti zvýšila flexibilita v přístupu k požadavkům na kandidáty. Nicméně stále ještě mezi týmy přetrvávají určité rozdíly v ochotě některým požadavkům trhu ustupovat. Jedná se zejm. o **flexibilitu týkající se velikosti úvazku**. Týmy musí počítat s tím, že se budou stále častěji setkávat s kandidáty, kteří budou hledat pracovní příležitost na částečný úvazek, nikoli na plný. Na tomto místě lze zmínit především 3 skupiny potenciálních kandidátů – matky na rodičovské dovolené nebo mající malé děti, nastupující generaci Z a studenty, kteří chtějí získat praxi již při studiu. Pozice na zkrácený úvazek firma sice nabízí a pokud se jedná o opravdu zajímavého kandidáta, je schopná do určité míry své požadavky na časovou dotaci i přizpůsobit, ale stále její nabídka příslušných pozic není úplně široká. Ovšem aby se mohla změnit, je v prvé řadě zapotřebí udělat více flexibilní systém plánování utilizace na zakázkách, aby kapacita jednoho plného úvazku mohla být pokryta z více úvazků částečných. Firma by si tímto krokem mohla rozšířit pole potenciálních kandidátů a zároveň by mohla přilákat a získat talentovaného člověka, o kterého by trváním si čistě na plném pracovním úvazku přišla.

Další doporučení se týká zdrojů kandidátů. Firma XY (a s ní i trh obecně) v posledních letech čelí poklesu počtu kandidátů. Jejich zdrojem je téměř výhradně externí prostředí. Pouze v případě, kdy některý ze zaměstnanců aktivně vyjádří zájem posunout se do jiné role s jiným zaměřením v rámci společnosti, je řešena otázka tzv. interní mobility. Nutno dodat, že takových případů není mnoho. Pokud zaměstnanci zvažují změnu, rozhlíží se často mimo firmu. **Otevřená podpora interní mobility** by ale mohla znamenat určitý zlom, a to ve 2 rovinách: v udržení současného zaměstnance ve firmě a také v přístupu k zajímavému internímu zdroji kandidátů. Zaměstnanci firmy XY prozatím znají z LCD obrazovek v budově pouze výzvy k doporučení své rodiny či známých na aktuálně volné pozice. Ale neznají výzvy k tomu, aby se i oni sami na pozici přihlásili, pokud by měli zájem změnit své dosavadní směřování, a přitom z firmy neodcházet. Tento krok může pomoci snížit fluktuaci – zaměstnanec, který není spokojen na své dosavadní pozici, nebo by si chtěl jen vyzkoušet něco jiného, nemusí hledat cesty mimo firmu XY, ale může svou pozornost primárně obrátit k příležitostem uvnitř ní. Talent, o který by firma bez otevřené podpory horizontální kariéry přišla, by tak zůstal zachován, jen by se přesunul do jiného týmu a hledala by se za něj náhrada

na dosavadní pozici, kterou zastával. Zvýšit by se tímto krokem mohla i motivovanost zaměstnanců (tím, že si mohou vyzkoušet něco nového a rozšířit si své kompetence) a také angažovanost. O horizontální změnu pozice by se nemusel aktivně zajímat jen sám zaměstnanec. Stejně tak by se na něj mohl s pracovní příležitostmi obrátit i sám recruiter, pokud by při aktivním hledání profilů v rámci budovy identifikoval jeho profil jako vhodný. Aby ale model mohl fungovat, je potřeba změnit vnímání změny působení uvnitř firmy ze strany vedení týmů. Postoj managerů k interní mobilitě je v tuto chvíli negativní, odchod člena svého týmu do týmu jiného vnímají s nelibostí. Takový postoj může v zaměstnancích zvažujících změnu týmu vyvolávat značné obavy, což může dospět i do fáze, kdy raději opustí firmu jako takovou, aby se vyhnuli konfliktní situaci s managerem.

Poslední doporučení vychází z rozhovoru s jedním z recruiterů, a tím je zavedení tzv. **rotačního programu**. Program by měl být zaveden nejprve na roční zkoušku a až na základě jeho vyhodnocení by mělo být rozhodnuto, jestli bude pokračovat jako standardní. Zaměřený by byl na čerstvé absolventy, kteří hledají své první (nebo jedno z prvních zaměstnání), ale ještě nemají zcela jasno, co by chtěli dělat. Program by jim umožňoval postupně pracovat ve více týmech a objevit, jaká oblast by je zajímala nejvíce a zaměřili by se na ni. Kandidát by nejprve musel absolvovat dvoukolové výběrové řízení. V prvním kole by vypracovával případovou studii ověřující kompetence, které jsou potřebné napříč odděleními ve firmě. Ve druhém kole by absolvoval pohovor s recruiterem. V případě úspěchu by následovalo opět setkání s recruiterem, tentokrát by bylo koncipováno jako detailní konzultace k ubírání kandidátovy kariéry ve společnosti a společně by vytvořili „cestu rotace“. Tedy kterými týmy by si kandidát mohl s ohledem na svůj profil v průběhu roku projít, přičemž v každém týmu by strávil 3 měsíce. Celkem by tedy mohl pracovat ve 4 týmech a navržená „cesta rotace“ by se v průběhu kandidátova působení mohla měnit. Po roce by se kandidát rozhodoval, ke které z oblastí, které si vyzkoušel, má nejbližší, případně jestli vůbec k nějaké. Po jeho rozhodnutí by existovaly 3 možnosti. Pokud by si vybral, stal by se stabilní součástí daného týmu. Pokud by si nevybral, ale měl zájem ve firmě pokračovat, hledalo by se pro něj ve spolupráci s recruiterem jiné vhodné uplatnění v rámci firmy. Pokud by si nevybral a nechtěl by ve firmě pokračovat, jeho pracovní poměr by byl ukončen.

Artificial Intelligence

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2 a jak v rámci výzkumu potvrdili i sami respondenti – AI může být při vhodném používání pro recruitera velmi dobrým pomocníkem. Vzhledem k tomu, že HR je oborem zaměřeným na interakci především lidí s lidmi, nikdy nebude žádoucí, aby byl člověk, resp. lidský faktor v tomto oboru plně nahrazen AI, ale usnadňovat a zefektivňovat si práci pomocí tohoto nástroje, je určitě žádoucí. Autorkou jsou z tohoto důvodu navržena 4 doporučení zapojující AI.

Prvním doporučením je využití **ChatGPT pro tvorbu inzerátů**. Jak bylo autorkou zjištěno, firma XY má na svých kariérních stránkách standardně otevřeny vysoké desítky pozic. Každá z nich, resp. text inzerátu pro každou z pozic vyžaduje patřičnou pozornost, aby byl napsán dostatečně výstižně a přitom atraktivně. Proto jeho tvorbě musí recruiter věnovat velkou časovou dotaci. Jak uvedl jeden z respondentů, napsání kvalitního inzerátu trvá okolo hodiny a půl, což je nemalá investice času. Díky ChatGPT by se ovšem dala výrazně zkrátit. Recruiter by nástroji poskytl informace, které v inzerátu mají zaznít, dal mu instrukci ohledně cílové skupiny a tonality celého inzerátu a konkrétní znění by vytvořilo samotné ChatGPT. Čas by se tak zkrátit na několik málo minut. Je však nutné dodat, že aby nástroj poskytl výsledek v požadované kvalitě bez potřeby větších dodatečných zásahů ze strany recruitera, je potřeba mu velmi dobře zformulovat zadání. Proto aby recruiteři byli ve psaní inzerátů s pomocí ChatGPT co nejefektivnější, měli by nejprve absolvovat školení na práci s ním.

Zadruhé je doporučeno implementovat **chatbot či voicebot na kariérní stránky**. Kandidátům, kteří se zatím pouze porozhlíží na kariérních stránkách, může vyvstat nějaký dotaz, s nímž se ale v danou chvíli ještě nemají na koho obrátit, protože s nikým z firmy nejsou v kontaktu. Totéž platí pro kandidáty, kteří se sice na nějakou z pozic přihlásili, ale ještě je žádný recruiter nekontaktoval, tudíž nemají žádnou konkrétní kontaktní osobu. První skupině nezbyvá nic jiného, než poslat dotaz skrze kontaktní formulář a čekat na odpověď. Druhá skupina může učinit to stejné, nebo počkat, až se s nimi spojí sám recruiter. V obou případech je značná časová prodleva mezi identifikováním potřeby se na něco doptat a získáním odpovědi. Aby byl zvýšen kandidátův komfort a vylepšena candidate experience, autorka doporučuje implementovat nástroj, skrze který se kandidáti budou moci doptat kdykoliv, na cokoliv a odkudkoliv

bez vazby na konkrétního člověka. Kandidáti tak získají odpovědi na své dotazy mnohem rychleji než kdy dříve. Tímto nástrojem může být chatbot či voicebot. Rozdílem mezi nimi je pouze forma interakce. Chatbot je chatovací nástroj, s nímž uživatel komunikuje formou psaného textu. Voicebot pracuje s mluvenou řečí a v této formě uživateli i odpovídá.

Třetí doporučení se stejně jako předchozí vztahuje ke kariérním stránkám firmy. Je jím vytvoření tzv. **online kariérního poradce**. Jak již bylo uvedeno, firma XY mívá standardně otevřeno velké množství pozic, a to napříč odděleními, tematickými oblastmi a o různé požadované senioritě (od úplných juniorů bez předchozích pracovních zkušeností, po senior managery s dlouholetými zkušenosti v určité oblasti). Pro potenciálního kandidáta může být náročné se v tak široké nabídce zorientovat a vyfiltrovat si pozice co nejvíce relevantní pro svůj profil a zaměření. Další okolností mající vliv na komfort vyhledávání kandidátů je skutečnost, že jedna tematická oblast, např. finance, může být ve stejný čas poptávána ve více týmech, přičemž každý tým se na dané téma zaměřuje ve své expertíze jinak. V případě zaměření na oblast financí může v jednu chvíli probíhat nábor do týmů zabývajících se praním špinavých peněz, finančním auditem, fúzemi a akvizicemi, oceňováním podniku aj. Zejména pro juniorního kandidáta, který ještě není vyprofilovaný, ale ví, že by ho zajímala oblast financí obecně, je pak dosti složité se v takové nabídce zorientovat. Nemluvě o tom, že potenciální kandidáti ani nemusí vědět, že existuje určitá pozice, která by je svým obsahem mohla zajímat a mohli by na ní být úspěšní. Jednoduše nevědí o všech možnostech, které firma nabízí, a tedy se po určité variantě ani nebudou porozhlížet. Pro větší přehlednost, úsporu kandidátova času, interaktivitu, s ní spojené ztraktivnění kariérních stránek a v neposlední řadě odlišení se od konkurence, je proto doporučen vývoj a implementace tzv. kariérního poradce. Mělo by jít o zvláštní sekci v rámci stránek konstruovanou ze 2 částí. Do první by kandidát mohl vložit své Curriculum vitae (dále jen CV) – jde o stejný princip, jako kdyby CV předkládal standardně recruiterovi a ten by na jeho základě posuzoval jeho vhodnost na danou pozici. Druhou část by měl tvořit opět chatbot nebo voicebot, jehož účelem by bylo doplnění kontextu k CV. Kandidát by napsal nebo řekl dodatečné informace, díky kterým by AI mohlo vyhledávání ještě více zpřesnit a poskytnout tak více relevantní výsledky. Může se jednat např. o oblíbený

předmět ve škole, téma diplomové práce, jaké nástroje by se kandidát chtěl naučit používat, jestli chce případně změnit své dosavadní směřování a kam, jaká témata ho zajímají, jaký typ práce ho baví nebo naopak nebaví, jaký úvazek hledá (plný či zkrácený), jakou preferuje formu spolupráce (HPP, DPP, DPČ či IČO), jaký model práce hledá (v kanceláři, hybridní nebo práci na dálku) apod. AI by poté mělo na základě získaných informací dát své doporučení ve 2 částech. Zprv by mělo vyhodnotit, které z aktuálně otevřených pozic jsou pro daného kandidáta vhodné a tyto pozice mu nabídnout. A zadruhé, protože v daný moment nemusí být otevřena pozice, na kterou by se kandidát mohl taktéž hodit, bylo by mu poskytnuto i doporučení, které oblasti (ve smyslu oddělení, potažmo konkrétních týmů) by měl do budoucna sledovat, protože svým zaměřením by mohl právě v nich najít zajímavé uplatnění.

Čtvrté doporučení vychází z potřeby vyslovené jedním z respondentů, a to implementace **softwaru na převod řeči na text**. Recruiter v průběhu pohovoru musí dělit svou pozornost mezi mnoho aspektů – pokládat kandidátovi otázky, poslouchat jeho odpovědi, v případě potřeby se doptat na detaily, vnímat jeho nonverbální projevy, vnímat jeho interakci s HM a při tom všem si musí dělat poznámky. Nemůže se tak plně věnovat pouze kandidátovi. Pro samotného recruitera je dosti náročné najít balanc mezi zaměřením pozornosti na kandidáta a děláním si poznámek, se kterými bude dále pracovat. V žádné z těchto aktivit přirozeně nemůže být plně 100%. Existuje tak určité riziko, že mu nějaká informace nebo nonverbální projev „uteče“. Bylo by proto vhodné najít řešení v podobě technologie, která může převzít méně sofistikovanou aktivitu, již je v tomto případě zapisování poznámek, aby se recruiter mohl plně věnovat pouze kandidátovi. Jednalo by se o převod řeči na text, a to v reálném čase. Technologie by zaznamenávala ve psané podobě vše, co by bylo v průběhu pohovoru řečeno a recruiter už by si pouze vyseletoval pro sebe důležité části. Pro uvedené účely již v dnešní době podobné softwary na trhu existují, např. NEWTON Dictate 5 Business, který funguje i v češtině. Případně je možné prodiskutovat vývoj interního nástroje na míru s týmem konzultantů zabývajících se umělou inteligencí. Toto řešení by bylo výhodné pro obě zúčastněné strany – recruitment by získal nástroj, díky němuž bude ve své práci efektivnější a tým konzultantů by získal

produkt, jež by otestoval na interním klientovi a v případě úspěšné implementace by jej mohl nabízet jako řešení i pro své externí klienty.

HR analytika

Jedním z výsledků výzkumu jsou velké rozdíly mezi recruity v oblasti práce s daty. 5 recruiterů uvedlo, že HR data pro svou práci používají, 4 recruiteři naopak stojí na druhé straně spektra a s daty v rámci nábory nepracují vůbec. Z uvedeného je patrné, že část týmu recruitmentu není v tuto chvíli zvyklá pracovat s HR daty, a tedy že není dostatečně připravena na trend všeobecně narůstající potřeby se datům věnovat (jak bylo uvedeno v kapitole 5.1). A právě s ohledem na informace z této kapitoly a výsledky výzkumu je autorkou doporučeno, se problematikou dat v rámci nábory začít zabývat intenzivněji.

V první řadě je potřeba určit, jaké **ukazatele** by měly být sledovány. Na společném základu by se měli shodnou recruiteři jako tým, a tedy jaké ukazatele budou sledovat a reportovat všichni jednotlivci bez ohledu na to, pro jaký business nábor provádí. Každý z businessů, potažmo pozic, má navíc svá určitá specifika, která je potřeba v práci s daty reflektovat. Proto je doporučeno, aby si každý recruiter se svými HM individuálně prodiskutoval, u kterých dalších ukazatelů by bylo přínosné jejich sledování. Rovněž je potřeba si u jednotlivých ukazatelů určit optimální hodnoty a hranice, od kterých bude hodnota posuzována jako vysoká a naopak, do jejichž dosažení bude hodnota klasifikována jako nízká. Ve vztahu ke konkrétnímu výběrovému řízení lze doporučit sledování následujících ukazatelů:

- **Počet shlédnutí inzerátu.** Může pomoci odhalit, nakolik má inzerát atraktivní název, tedy jestli si jej potenciální kandidáti vůbec otevřou. Nízké číslo může poukázat na potřebu název pozměnit.
- **Atraktivita inzerátu.** Ukazuje, jak velké % těch, kteří si inzerát na dané platformě přečetli, na něj zareagovalo (poměr počtu shlédnutí inzerátu a počtu odpovědí). Nízké číslo může poukazovat např. na nedostatečnou atraktivitu inzerátu, a tedy že je inzerát nic nevyovídající, je psaný neatraktivním jazykem nebo je příliš dlouhý, takže ho potenciální kandidát ani nedočet. Pro recruitera by tento ukazatel měl být lakmusovým papírkem pro to, jak kvalitně má napsaný inzerát a jestli si případně nevyžaduje změnu textace.

- **Počet přihlášených kandidátů.** Nízké číslo může vypovídat o množství skutečností. Např. rovněž jako předchozí ukazatel o tom, že inzerát je neatraktivně napsaný. Další variantou je, že požadavky mohou být pro potenciální kandidáty nedosažitelné a pak je potřeba je spolu s HM zrevidovat a říct si, jestli jsou některé z nich opravdu nezbytné, nebo z nich můžeme případně trochu slevit. Možností je i fakt, že požadovaný profil např. se znalostí určité technologie, je dosti unikátní a na trhu není potenciálních kandidátů mnoho. A v neposlední řadě nízké číslo odpovědí může signalizovat, že lidé s požadovanými profily aktivně nehledají práci a recruiter se k nim nedostane skrze pouhé vyvěšení inzerátu, ale musí jim jít naproti v podobě aktivního oslovení na profesních sociálních sítích. Naopak vysoký počet přihlášených kandidátů může indikovat, že inzerát je dosti obecný a nefunguje jako vstupní filtr (tzn. velké množství kandidátů splňuje potřebné požadavky). Tato skutečnosti by ale měla být hodnocena v kontextu kvality získaných profilů.
- **Zdroje kandidátů.** Analýza zdrojů kandidátů ukáže, skrze jaké platformy a jiné kanály firma získává veškeré kandidáty. Na tomto základě může do budoucna rozhodovat, které platformy jsou pro firmu obecně nebo pro inzerci určité role relevantní, tedy do kterých je vhodné investovat a které je naopak vhodné eliminovat, nebo je dokonce opustit.
- **Zdroje přijatých kandidátů.** Stejně jako předchozí ukazatel může sloužit jako podklad pro rozhodnutí, jaké platformy pro inzerci používat. Oproti předchozímu ale tento ukazatel zachází do ještě většího detailu – předkládá informaci o tom, ze kterého zdroje firma získává nejvíc relevantní profily.
- **Zamítnuto na základě CV.** Ukazuje, kolik % z přihlášených kandidátů neprošlo první selekcí, tedy kolik jich bylo recruiterem vyhodnoceno na úplném vstupu jako nerelevantních. Tento ukazatel se dá využít jako podklad pro případné zpřesnění požadavků a korekci textu inzerátu s cílem získat více požadovaných profilů a odfiltrování těch, kteří nejsou vhodní, v drtivé většině ještě předtím, než pošlou svou odpověď na inzerát.

- **Zamítnuto po screenu – recruiter.** Ukazatel předkládá % kandidátů, které recruiter sice na základě CV vyhodnotil jako možné vhodné, ale po prvním kontaktu s nimi došel k opačnému závěru a zamítl je. Z uvedeného lze získat mj. informaci, s jakým množstvím kandidátů (byť neúspěšných) byl recruiter v osobním kontaktu.
- **Zamítnuto po screenu – HM.** Reflektuje skutečnost, kdy recruiter po screenu vyhodnotil kandidáta jako vhodného a představil jej v podobě CV a poznámek ze screenu HM pro posouzení, ale HM nesouhlasil s jeho dalším postupem ve výběrovém řízení. Vysoké % zamítnutých kandidátů v této fázi upozorňuje na možný nesoulad požadavků HM s dříve vydefinovanými požadavky, které byly promítnuty do inzerce a do dosavadního průběhu procesu výběrového řízení. Recruiter by si v takovém případě měl s HM znovu promluvit o jeho aktuálních potřebách a zjistit, co je důvodem jeho opakovaných odmítnutí.
- **Úspěšnost v prvním/ve druhém kole.** % úspěšnosti kandidátů na pohovorech může naznačovat několik skutečností, které lze interpretovat různě a při jejím hodnocení je potřeba brát do úvahy i další okolnosti. Velmi vysoká hodnota úspěšnosti v kombinaci s vysokým počtem pohovorů může naznačovat, že výběrovým řízením projde téměř každý a výběrové řízení tak není dostatečně selektivní. Vysoká hodnota v kombinaci s nízkým počtem pohovorů indikuje, že předchozí selekce kandidátů byla velmi efektivní a k pohovoru postoupili opravdu ti nejvíce relevantní. Naopak nízká hodnota může odkazovat na 2 problémy – buď první dvě selekce (na základě screenu a CV) nebyly dostatečně efektivní, nebo (stejně jako v případě zamítnutí po screenu ze strany HM) je potřeba se s HM vrátit k jeho potřebám a zjistit, proč se jeho představy s realitou kandidátů při osobním setkání nepotkávají.
- **Počet kol pohovorů.** Ukazatel, kolik kol kandidáti v průměru ve výběrovém řízení na danou pozici museli absolvovat, než se dostali k nabídce. V kontextu délky výběrového řízení může posloužit jako podklad pro debatu omezení počtu kol např. ve formě sloučení některých kol dohromady, čímž by se proces náboru urychlil a zvýšili se šance na přijetí nabídky. Rychlost dnes

totiž hraje velikou roli – firem je hodně a o kandidáty se přetahují. Omezení kol ale samozřejmě nesmí být na úkor kvality a zjištění potřebných informací.

- **Úspěšnost přijetí nabídky.** Procentuální úspěšnost, kolik kandidátů přijalo pracovní nabídku ku kandidátům, kteří nabídku odmítli. Opět je v tomto případě důležité posuzovat ukazatel v určitém kontextu. Pokud je úspěšnost nízká, je potřeba zjišťovat, co bylo důvodem odmítnutí. Tato analýza pak může sloužit jako podklad pro zhodnocení konkurenceschopnosti firmy v oblasti nábora. Opakující se důvod, že kandidát přijal jinou nabídku, je potřeba rozebrat detailněji. Jestli byla jiná firma ve výběrovém řízení rychlejší, přistupovala ke kandidátovi lépe (a v čem), nebo jestli např. nabídla vyšší finanční ohodnocení.
- **Úspěšnost doporučení vs úspěšnost ostatních zdrojů.** Procentuální úspěšnost kandidátů, kteří byli doporučení stávajícím nebo bývalým zaměstnancem v porovnání s úspěšností kandidátů, které firma získala z jiných zdrojů. Ukazatel může poukázat na skutečnost, že u kandidátů doporučených ze strany zaměstnanců je vyšší šance na úspěch ve výběrovém řízení. Což např. může indikovat, že doporučení kandidáti už do výběrového řízení přichází s určitou dávkou informací a představě o firmě a zároveň že zaměstnanci doporučují ty, u kterých vidí potenciál na to, aby byli ve firmě úspěšní.
- **Úspěšnost skutečného nástupu do zaměstnání.** Procentuální vyjádření, kolik kandidátů z těch, kteří přijali nabídku, skutečně nastoupilo do zaměstnání. Vysoké číslo může ukazovat na velmi dobrou motivaci kandidáta stát se zaměstnancem dané firmy, kdy nemá potřebu po přijetí nabídky hledat ještě jiné možnosti, a nakonec upřednostnit konkurenci. Nízké číslo naopak značí nízkou angažovanost kandidátů.
- **Doba pro obsazení pozice.** Ukazatel vyjadřující, jak dlouho od zveřejnění volného pracovního místa trvá, než je tato pozice obsazena. Čím méně dnů je pro obsazení potřeba, tím lépe se vhodní kandidáti hledali a nábor byl efektivní. Pokud získání a výběr vhodného kandidáta trvá dlouho, vypovídá tato skutečnost např. o některém z následujících: nevhodně zvolené zdroje pro získávání a případně i přístup (např. spoléhání se pouze na pasivní

získávání bez aktivního oslovování, pokud je to vhodné), špatné zacílení na cílovou skupinu (např. neatraktivní inzerce), špatně definované požadavky, pomalé zpracování ze strany recruitera, pomalá zpětná vazba ze strany HM, příliš vysoké požadavky, příliš dlouhé výběrové řízení nebo nekonkurenceschopnost v oblasti financí a benefitů. Po uzavření výběrového řízení by recruiterem a HM mělo být zhodnoceno, jestli byla jeho délka adekvátní, co ji ovlivnilo a co by příště mohli udělat jinak, aby byl nábor efektivnější. Především na čas zpracování ze strany recruitera a na čas podání zpětné vazby od HM by měl být kladen důraz. Pokud zůstává dlouho po přihlášení kandidát recruiterem nezpracován, nebo recruiter čeká dlouho na vyjádření HM, jestli chce s kandidátem pokračovat dále, je potřeba tuto situaci urychleně řešit.

- **Doba pro přijetí kandidáta.** Ukazatel, který vyjadřuje, jak dlouho trvalo výběrové řízení v případě kandidáta, který byl na volnou pracovní pozici přijat. Měří dobu od přihlášení se kandidáta na pozici až po dobu, kdy byla jím byla nabídka přijata.

Recruiter by měl mít k dispozici i data vypovídající o aktuální personální situaci v týmu, do kterého nábor provádí. Kromě informací od HM tak dostane i objektivní podklad pro posouzení dynamiky a fungování v týmu, jež doplní jeho představu o hledaném profilu a může tak lépe zacílit a filtrovat nejvíce relevantní kandidáty, kteří mají šanci v týmu uspět, růst a být spokojení. Ve vztahu ke konkrétnímu týmu pak lze doporučit následující ukazatele:

- **Odchodovost ve zkušební době.** Podíl odchozích zaměstnanců v průběhu zkušební doby na všechny přijaté zaměstnance. Může ukazovat např. na nenaplněná očekávání ze strany zaměstnance či nadřazeného, odlišnou realitu práce od reality popisované během výběrového řízení nebo třeba na osobnostní nesoulad. Odchodovost je potřeba hodnotit v kontextu následujících dvou ukazatelů.
- **Poměr odchodů ve zkušební době z hlediska iniciativy.** Jaké % nováčků z firmy ve zkušební době odešlo z vlastní iniciativy a jaké % bylo odejito z iniciativy zaměstnavatele. Ukazuje, jestli se spíše nepotkává očekávání

nováčka, nebo jestli byl vybrán kandidát, který nakonec není vyhodnocen jako vhodný.

- **Důvody pro odchod ve zkušební době.** Výčet odůvodnění, proč se zaměstnanec, případně zaměstnavatel, rozhodl ve zkušební době ukončit pracovní poměr. Této analýze je potřeba věnovat patřičnou pozornost, protože právě ona poskytuje vodítko pro rozkrytí případných problémů s udržení nové pracovní síly.
- **Odchodovost do 1 roku.** % nováčků, kteří firmu opustili do 1 roku po nástupu. Někteří zaměstnanci a zaměstnavatelé potřebují delší časový úsek než jen zkušební dobu, aby zhodnotili, jestli vzájemná spolupráce opravdu naplňuje jejich představy. Také se může stát, že až v delším časovém horizontu se rozkryje nesoulad, který ve zkušební době nebyl viditelný a pak dochází na ukončení pracovního poměru. Opět je ukazatel potřeba hodnotit v kontextu dvou následujících a opět poukazuje na schopnost udržet si novou pracovní sílu, tentokrát v dlouhodobějším horizontu, kdy se zaměstnanec a zaměstnavatel znají déle.
- **Poměr odchodů do 1 roku z hlediska iniciativy.** Stejný ukazatel jako v případě poměru odchodů ve zkušební době z hlediska iniciativy. Porovnává, z kolika % zaměstnanec opustil firmu do 1 roku od začátku pracovního poměru z vlastní iniciativy a z kolika % byl iniciátorem jeho odchodu zaměstnavatel.
- **Důvody pro odchod do 1 roku.** Představuje výčet odůvodnění, proč zaměstnanec z firmy odešel, nebo byl odejit v horizontu 1 roku od začátku pracovního poměru. Je dobré jej sledovat z totožných důvodů jako důvody pro ukončení v průběhu zkušební doby.
- **Zdroje současných členů týmu.** Analýza zdrojů, ze kterých byli získáni současní členové týmu může pomoci s lepším zacílením na kandidáty v budoucnu. Pokud je odhaleno, že z některých zdrojů jsou úspěšní kandidáti (dnes již zaměstnanci) získávání častěji, je vhodné se na ně zaměřit.
- **Doba setrvání.** Ukazatel průměrné délky setrvání člena týmu ve firmě. Ukazuje, jak je tým stabilní, což v případě stabilních týmů může být

např. použito jako zajímavá informace při pohovoru. Kandidátům ukáže, že v týmu není fluktuace a je zdravý.

Po volbě sledovaných ukazatelů by měla být identifikována **data**, která bude potřeba pro provedení analýzy získávat. **Zdrojem** těchto dat je v případě firmy XY databáze (ATS) a systém evidence zaměstnanců. Následně by měla proběhnout konzultace s týmem konzultantů zaměřených na práci s daty, jehož výsledkem by mělo být doporučení vhodného **nástroje**, v němž může recruitment co nejefektivněji data analyzovat a vizualizovat.

Vzhledem k tomu, že téměř polovina recruiterů v současnosti analýzu dat neprovádí, je zřejmé, že požadavek na větší hloubku analytické práce by znamenal rozšíření jejich stávající náplně práce a také získání nových dovedností. Nejen oni by měli absolvovat **trénink** práce s daty v HR. Aby bylo dosaženo sjednocení znalostí a dovedností v této oblasti mezi všemi členy týmu, měl by stejný trénink absolvovat každý. Cílem je, aby všichni recruiteři uměli na základní až lehce pokročilé úrovni analyzovat data, interpretovat je a využít ve své práci. S důrazem na potřebu práce s daty také souvisí promítnutí tohoto požadavku do profilu v budoucnu hledaných nových členů týmu. Ti by měli mít pro HR analytiku minimálně předpoklady. Závěrečným doporučením je pak tvorba **expertní role**, kterou bude zastávat jeden člen týmu a jeho zaměření bude buďto čistě datové, nebo půlené s jinou rolí – např. z 50 % bude recruiter a z 50 % HR datový analytik.

Každá navržená změna samozřejmě prochází procesem schvalování a je potřeba zvážit, co bude nutné do její realizace vložit a co by měla přinést. Jak již bylo uvedeno, tato změna by vyžadovala patřičné proškolení všech recruiterů, s čímž se pojí potřeba určité časové dotace a samozřejmě i finanční podpory. Na druhé straně ovšem stojí nezanedbatelné benefity, které umění práce s daty a jejich využití může přinášet. Závěrem této kapitoly jsou proto uvedeny důvody, proč by se HR analytice měla stát standardní součástí náplně práce recruitera:

- **Nová úroveň partnerství s businesssem.** Jak již rovněž bylo uvedeno v kapitole 5.1, HR se historicky zaměřuje spíše na „měkčí“ aspekty, protože pracuje primárně s lidmi. Avšak aby byla možná plná transformace z původní podpůrné role do role oddělení, které se aktivně

podílí na tvorbě a naplňování firemní strategie a je opravdovým partnerem pro business, je potřeba do určité míry přijmout i podobný přístup, jaký zastávají právě tradiční výdělečná oddělení – podkládat nábor daty. Business je zvyklý pracovat s daty na denní bázi, jsou pro něj jazykem, kterému rozumí a také dokladem, o který se může opřít. Tím, že recruiter začne nábor a situaci na trhu práce podkládat daty, udělá krok směrem blíže ke svému internímu klientovi. Jeho expertíza podpořená daty by tak mohla pomoci vztah s businesssem, resp. HM ještě více podpořit na cestě za 100% partnerstvím.

- **Identifikace trendů.** Analýzou náborových dat, případně i s přesahem do dat zaměstnaneckých, je možné identifikovat nejrůznější zajímavé skutečnosti, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat nábor a je dobré o nich vědět. Příkladem může být odchodovost zaměstnanců do jednoho roku na určité pozici v určitém týmu a také důvody k odchodu vedoucí. Pokud je odchodovost vyšší a důvody se opakují, ukazuje se určitý trend, na který je potřeba reagovat. Pokud recruiter tuto skutečnost zjistí před otevřením nové pozice do takového týmu, je potřeba provést hlubší analýzu, díky níž je možné rozkrýt např. skutečnost, že v minulosti bylo špatně řízeno očekávání kandidátů o pozici a její představení kandidátovi se tak musí pro příště změnit. Případně je možné odhalit, že požadavky na danou senioritu byly příliš vysoké a je potřeba buď pracovní místo redefinovat, nebo změnit profil hledaného kandidáta. Důvodů samozřejmě může být více, a proto je při identifikaci trendu vhodné tuto problematiku otevřít s HM a společně hledat důvod pro něj.
- **Řízení očekávání.** Data jsou podkladem, na jehož základě se dá mnoho předvídat a tím pádem i řídit očekávání, a to především ze strany businessu. HM může mít určitou představu o kandidátech (jejich množství, zkušenostech, dovednostech atd.) nebo o délce trvání náboru, nicméně realita může být jiná, na což je vhodné se zaměřit už v přípravné fázi, tedy před spuštěním výběrového řízení. Na základě dat by měl recruiter HM seznámit s aktuálním vývojem situace u jím požadovaných profilů kandidátů a nastínit mu, jak se s ohledem na tuto skutečnost může nábor vyvíjet z hlediska potřeby času. Příkladem může být užití statistiky o počtu

kandidátů, kteří se v minulosti sami hlásili na určitou pracovní pozici. Pokud data ukazují, že se kandidátů hlásilo málo, dostává tak recruiter informaci, že je pravděpodobné, že hledaných profilů je na trhu méně a bude se muset uchýlit k aktivnímu vyhledávání. Na druhé straně pro HM tato informace znamená, že pravděpodobně nebudou probíhat pohovory s velkým množstvím kandidátů a že nábor pravděpodobně potrvá o něco déle.

- **Přesnější zacílení na kandidáty.** Analýza toho, jaké mají zaměstnanci talenty a pozadí (z jakých firem přišli, jaké školy studovali), může napomoci zpřesnit zacílení na kandidáty. Např. zjištění, jaké univerzity vystudovali stabilní členové týmu, do kterého probíhá nábor, může být pro recruitera jedním z vodítek pro parametry, pomocí nichž bude kandidáty aktivně vyhledávat. Tito zaměstnanci také mohou být ještě z dob svých studentských let součástí studentských skupin na sociálních sítích, kde mohou dát vědět ostatním o pracovní příležitosti, která se otevírá. Případně mohou doporučit svého spolužáka se stejným univerzitním pozadím.

Závěr

Byť žijeme v době, kdy jsme za pomoci technologií schopni dosáhnout mnohého a jejich prostřednictvím i mnohé nahradit, stále jsou to však lidé, kdo má klíčový podíl na úspěchu firmy. Firemní DNA je tvořena lidmi – jejich talenty, osobnostmi, nápady. Firma má naprosto jedinečnou, na trhu neopakovatelnou esenci, která je dána zcela unikátním mixem jednotlivců přinášejících přidanou hodnotu. Stejně jako otisk prstu. Právě lidský faktor může firmě přinést značnou konkurenční výhodu. A tím, kdo v prvé řadě o lidských zdrojích rozhoduje a kdo s nimi pracuje, je HR, resp. na samotném počátku recruitment. Recruitment skrze udržení a navýšení objemu pracovní síly přispívá k udržení kontinuity činnosti firmy. Je odpovědným za získání, odhalení a výběr nejvhodnějších kandidátů, jež se k firmě připojí a budou hnacími silami inovací a úspěchu. Hledá nejlepší propojení mezi potřebami firmy a talentem kandidáta. Jeho role je v dnešní době, kdy je velmi komplikované najít kvalitní zaměstnance, naprosto klíčová. Recruitment se stává strategickým partnerem v debatách o dalším směřování firmy a má významný podíl na dosahování stanovených cílů.

Diplomová práce byla zaměřena na analýzu vývoje přístupu k recruitmentu ve vybrané nejmenované poradenské společnosti. Jejím cílem bylo popsat vývoj mezi lety 2018 a 2022, zodpovědět, jaké faktory jej ovlivnily a predikovat, jaký vývoj je očekáván do budoucna. Analýza byla provedena na základě dat získaných z polostrukturovaných rozhovorů s recruity dané společnosti.

V teoretické části byly předloženy poznatky vážící se k problematikám, jichž se dotýkal provedený výzkum. Tato část práce sestávala z 5 témat. Nejprve byla detailně představena problematika nábora zaměstnanců a role recruitmentu. Vzhledem k tomu, že nábor je vždy ovlivněn externími vlivy, na něž musí recruiteři efektivně reagovat, byla dále pozornost věnována ekonomicko-historickému kontextu sledovaného období let 2018-2022. Následně byla řešena otázka Talent Managementu, tedy práce s významným kapitálem, jímž firma disponuje – talentem zaměstnanců, v případě recruitmentu talentem kandidátů. Značka zaměstnavatele může hrát při rozhodování kandidátů o dalším směřování své kariéry nemalou roli, a proto nemohl být opomenut ani EB, který je tak významně s recruitmentem spojen. Recruitment je mimo dalších faktorů ovlivněn i technologickým posunem

a aby byl efektivní, musí jít s dobou. Proto posledním tématem řešeným v rámci teoretické části bylo využití moderních nástrojů v náboru, konkrétně bylo uvedeno AI a HR analytika.

Empirická část poskytla vyhodnocení dat získaných výzkumem a jejich interpretaci. Výzkumu se zúčastnilo 9 respondentů působících ve firmě XY v rámci zkoumaného období na pozici recruitera. Polostrukturované rozhovory byly rozděleny do sekcí A-E, přičemž každá sekce zjišťovala detailnější informace k oblastem:

- vývoje přístupu k náboru,
- aktuální situace na trhu,
- role recruitmentu,
- nástrojů a technologií,
- budoucnosti a trendů.

Bylo identifikováno celkem 29 trendů, jež na vývoj recruitmentu ve zkoumané periodě působily. Tyto trendy byly alokovány do jednotlivých let, v nichž byly aktuální. Následně byly rovněž identifikovány faktory, které trendy způsobily a dopady, jež trendy na recruitment měly, potažmo stále mají. Dále byl popsán vývoj formátu výběrového řízení, postavení recruitmentu ve firmě, vztahu s businesssem a adaptace na nové technologie. Mj. byly popsány i trendy současné a budoucí. Na základě výzkumného šetření byla závěrem firmě poskytnuta doporučení k přístupu k recruitmentu do budoucna.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR, 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Online. Kogan Page. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3804727/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-a-guide-to-the-theory-and-practice-of-people-management-pdf>. [cit. 13.04.2023].

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEHNKE, Kim. *10 Best HR Analytics Software of 2023 for Actionable Workforce Data*. In: People Managing People [online]. People Managing People, 2023. [cit. 04.08.2023]. Dostupné z: <https://peoplemanagingpeople.com/tools/best-hr-analytics-software/>.

BROWN, Jane Newell, 2011. *The Complete Guide to Recruitment*. Online. Kogan Page. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1015314/the-complete-guide-to-recruitment-a-stepbystep-approach-to-selecting-assessing-and-hiring-the-right-people>. [cit. 06.08.2023].

Cambridge Dictionary [online]. Cambridge University Press & Assessment. [© 2023]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/artificial-intelligence>.

ČERNÁ, Andrea a Tereza KAVAN KLIMEŠOVÁ. Kryštof Stupka: Generace Z vyrůstala na sociálních sítích, je to součástí naší identity. In: *HR Espresso* [podcast]. 11.5.2023 [cit. 08.09.2023]. Dostupné z: <https://open.spotify.com/show/5USdjiQaGeybnQVYTVIDHF>.

Český statistický úřad. Vývoj ekonomiky české republiky: rok 2018 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/62225666/32019318q4a.pdf/35248645-8be2-4fd6-9cd8-d7d984b44362?version=1.0>.

Český statistický úřad. Vývoj ekonomiky české republiky: rok 2019 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2020. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/143101909/32030520a.pdf/d20d1961-aaac-4315-b99d-dde2e0bb00b4?version=1.1>.

Český statistický úřad. Vývoj ekonomiky české republiky: rok 2020 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/125507847/320193-20q4a.pdf/43a6b1d3-d11d-47bb-afb0-92543a8546b5?version=1.1>.

Český statistický úřad. Vývoj ekonomiky české republiky: rok 2021 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/143550781/32019321q4a.pdf/6ead3408-a0ba-4c12-b658-2948e907c2e4?version=1.1>.

Deloitte Touche Thomatsu Limited. *Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2023*. [cit. 07.08.2023]. In: Deloitte [online].

DLUBALOVÁ, Klára. V České republice je aktuálně 325 tisíc uprchlíků z Ukrajiny. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky, 2023. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/v-ceske-republice-je-aktualne-325-tisic-uprchliku-z-ukrajiny.aspx>.

EDWARDS, Martin and Kirsten EDWARDS, 2019. *Predictive HR Analytics*. Online. Kogan Page Limited. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1589816/predictive-hr-analytics-mastering-the-hr-metric>. [cit. 04.08.2023].

EUBANKS, Ben, 2022. *Artificial Intelligence for HR*. Online. Kogan Page. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3149645/artificial-intelligence-for-hr-use-ai-to-support-and-develop-a-successful-workforce>. [cit. 05.08.2023].

Forbes Human Resources Council. 14 Smart Ideas For Building A Strong Employer Brand That Attracts Top Talent. In: *Forbes* [online]. Forbes Media LLC., 2021. [cit. 06.08.2023]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/03/31/14-smart-ideas-for-building-a-strong-employer-brand-that-attracts-top-talent/>.

FRENCH, Katy. 25 Employer Branding Ideas to Turn Candidates Into Employees. In: *Column Five* [online]. Column Five Media, Inc., © 2023. [cit. 21.08.2023]. Dostupné z: <https://www.columnfivemedia.com/employer-brand-content-ideas/>.

GALLARDO-GALLARDO, Eva, Marian THUNISSEN and Hugh SCULLION. Talent management: context matters. In: *The International Journal Of Human Resource Management* [online]. 2020, 31 (4), 457-473. ISSN 1466-4399. [cit. 08.08.2023]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/09585192.2019.1642645?needAccess=true&role=button>.

Generace Z přichází na trh práce s novými prioritami [online]. Grafton Recruitment, 2019. [cit. 11.05.2023]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialnizona/tiskove-zpravy/generace-z-prichazi-na-trh-prace-s-novymi-prioritami>.

GOLDSTEIN, Harold. W., Elaine D. PULAKOS, Jonathan PASSMORE et al., 2017. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. Online. Wiley. ProQuest (distributor). Dostupné z:

<https://www.perlego.com/book/994964/the-wiley-blackwell-handbook-of-the-psychology-of-recruitment-selection-and-employee-retention>. [cit. 09.05.2023].

GREENE, Robert J., 2020. *Strategic Talent Management*. Online. Routledge. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1521439/strategic-talent-management-creating-the-right-workforce>. [cit. 12.08.2023].

Indexy spotřebitelských cen – inflace – prosinec 2022 [online]. Český statistický úřad, 2023. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cril/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2022>.

KINGSTON, James. *The Art Of Recruitment*. Bath: The Self-Publishing Partnership Ltd, 2022. ISBN 978-1-83952-433-2.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-7641-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

LAWLER III, Edward E., 2017. *Reinventing Talent Management*. Online. Berrett-Koehler Publishers. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/116935/reinventing-talent-management-principles-and-practices-for-the-new-world-of-work>. [cit. 12.08.2023].

LIAQUAT, Sidra, 2015. *Recruitment & Work Attitudes: Implementing Psychology in HR Practices*. Online. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/3416371/recruitment-work-attitudes-implementing-psychology-in-hr-practices-development-of-an-indigenous-effective-employee-scale-pdf>. [cit. 13.04.2023].

LIEBOWITZ, Jay, 2020. *Data Analytics and AI*. Online. CRC Press. Publishers. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1628887/data-analytics-and-ai>. [cit. 05.08.2023].

MARLER, Janet H. and John W. BOUDREAU. An evidence-based review of HR analytics. In: *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 11 November 2016, 28(1), 3-26. ISSN 1466-4399. [cit. 04.08.2023].

MARR, Bernard, 2018. *Data-Driven HR*. Online. Kogan Page Limited. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1015240/datadriven-hr-how-to-use-analytics-and-metrics-to-drive-performance>. [cit. 04.08.2023].

MARR, Bernard and Matt WARD, 2019. *Artificial Intelligence in Practice*. Online. Wiley. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/991892/artificial-intelligence-in-practice-how-50->

successful-companies-used-ai-and-machine-learning-to-solve-problems. [cit. 05.08.2023].

MICHAELS, Ed, Helen HANDFIELD-JONES and Beth AXELROD. *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press, 2001. ISBN 1-57851-459-2.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 6. vydání. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-2.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, Odbor politiky zaměstnanosti. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018 [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018.pdf/760053b9-9f64-b616-5453-2447ee935b7e>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, Odbor politiky zaměstnanosti. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2019 [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/1736728/Anal%C3%BDza+-+text.pdf/7f60fc4c-1ce3-b887-94e7-493d2dd1869c>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, Odbor politiky zaměstnanosti. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020 [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Anal%C3%BDza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e1.

MITCHELL, Barbara and Cornelia GAMLEM, 2022. *The Big Book of HR*. Online. Career Press. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2366548/the-big-book-of-hr-10th-anniversary-edition-pdf>. [cit. 07.05.2023].

MOSLEY, Richard and Lars SCHMIDT, 2017. *Employer Branding For Dummies*. Online. Wiley. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/997762/employer-branding-for-dummies>. [cit. 06.08.2023].

O'MEARA, Bernard and Stanley PETZALL, 2013. *The Handbook Of Strategic Recruitment And Selection: A Systems Approach*. Online. Emerald Group Publishing Limited. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/387392/handbook-of-strategic-recruitment-and-selection-a-systems-approach>. [cit. 09.05.2023].

Prorsum Technologies Inc. Importance of Recruitment. In: *LinkedIn* [online]. Sunnyvale: LinkedIn Corporation © 2023, 12.01.2023 [cit. 27.08.2023]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-recruitment-prorsumtechnologiesinc/>.

Příliv uprchlíků z Ukrajiny [online]. EU, 2023. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-migration-policy/refugee-inflow-from-ukraine/>.

PECHOVÁ, Jana. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VŠ, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

Reakce EU na invazi Ruska na Ukrajinu [online]. EU, 2023. [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-response-ukraine-invasion/>.

SALMON, David, 2019. *20 Top Recruitment Tips: Guide To Successful Hiring*. Online. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1889542/20-top-recruitment-tips-guide-to-successful-hiring-pdf>. [cit. 13.04.2023].

ŠENKOVÁ, Silva. *Latinsko-český, česko-latinský slovník*. 3. opr. vydání. Olomouc: Nakladatelství Olomouc s. r. o., 2005. ISBN 80-7182-144-6.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.

ULRICH, Dave, Jon YOUNGER, Wayne BROCKBANK a kol. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

Úřad práce ČR, tisková zpráva. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ_nezamestnanost+_cerve n2022.pdf/32a5050a-b6ff-637c-fd16-1c637e8203cc. [cit. 10.05.2023].

Úřad práce ČR, tisková zpráva. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/2602597/TZ_nezamestnanost+_prosi nec2022.pdf/2c9c9869-ab96-afd3-0049-d24d2e510d1e. [cit. 10.05.2023].

Úřad práce ČR, tisková zpráva. Dostupné z: https://www.uradprace.cz/documents/37855/3463287/TZ_nezamestnanost_listopa d2023.pdf/f6581dfa-6a25-efdb-7f31-512a94df1b5f. [cit. 11.12.2023].

WALSH, Michael J., 2021. *HR Analytics Essentials You Always Wanted To Know*. Online. Vibrant Publishers. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2487219/hr-analytics-essentials-you-always-wanted-to-know>. [cit. 04.08.2023].

WHITE, Jeff. *Best HR Analytics Software 2023*. In: *Forbes Advisor* [online]. Forbes Media LLC., 2023. [cit. 04.08.2023]. Dostupné z:

https://www.forbes.com/advisor/business/software/best-hr-analytics-software/#intellihr_best_for_ease_of_use_section.

WILCOX, Mark, 2016. *Effective Talent Management*. Online. Routledge. ProQuest (distributor). Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1567098/effective-talent-management-aligning-strategy-people-and-performance>. [cit. 08.08.2023].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Odvození HR strategie	27
Obr. 2 Užívané nástroje/technologie	72
Obr. 3 Může zapojení technologií zatraktivnit náborový proces?	73
Obr. 4 Pracujete s HR daty?.....	76

Seznam tabulek

Tab. 1 Působení recruiterů ve firmě XY	40
Tab. 2 Témata/trendy	42
Tab. 3 Alokace témat z hlediska času	43
Tab. 4 Požadavky.....	60
Tab. 5 Ústupky z požadavků	60
Tab. 6 Návrhy na rozšíření spektra kandidátů.....	62
Tab. 7 Nově nastupující trendy.....	63
Tab. 8 Podmínky pro efektivitu recruitmentu/recruitera	66
Tab. 9 Oblasti možného využití AI v rámci recruitmentu	74
Tab 10 Nástroj/technologie k implementaci.....	77
Tab. 11 Přístup k práci s talentem kandidáta v budoucnosti	78
Tab. 12 Budoucí témata v oblasti recruitmentu a trhu práce	81

Seznam příloh

Příloha 1 Témata/trendy v jednotlivých letech.....	118
Příloha 2 Otázky pro rozhovory s respondenty.....	121

Příloha 1 Témata/trendy v jednotlivých letech

rok	témata/trendy
2018	<ul style="list-style-type: none"> • nárůst konkurence • úbytek/nízký počet kandidátů • změna přístupu k talentu
2019	<ul style="list-style-type: none"> • adaptace na nové technologie • aktivity na podporu EB • aktivní nábor • analytická práce • externí vs. interní recruitment • nárůst konkurence • referování (doporučování) kandidátů • rostoucí zájem o IT profily • úbytek/nízký počet kandidátů • zdroje kandidátů • změna konceptu výběrového řízení
2020	<ul style="list-style-type: none"> • adaptace na nové technologie • aktivity na podporu EB • aktivní nábor • analytická práce • Covid-19 • externí vs. interní recruitment • HO • jistota a stabilita • nárůst konkurence

	<ul style="list-style-type: none"> • online pohovory • referování (doporučování) kandidátů • rostoucí zájem o IT profily • rozvoj sociálních sítí • úbytek/nízký počet kandidátů • zdroje kandidátů
2021	<ul style="list-style-type: none"> • adaptace na nové technologie • aktivity na podporu EB • aktivní nábor • analytická práce • candidate experience • Covid-19 • externí vs. interní recruitment • generace Z • hledání rovnováhy mezi online a osobními pohovory • HO • jistota a stabilita • nárůst konkurence • online pohovory • rebranding • referování (doporučování) kandidátů • rostoucí zájem o IT profily • rozvoj sociálních sítí • úbytek/nízký počet kandidátů • wellbeing

	<ul style="list-style-type: none"> • zdroje kandidátů
2022	<ul style="list-style-type: none"> • adaptace na nové technologie • aktivity na podporu EB • aktivní nábor • analytická práce • candidate experience • externí vs. interní recruitment • generace Z • HO • intenzivní nábor • nárůst konkurence • online pohovory • práce ze zahraničí • příchod ukrajinských pracovníků • rebranding • referování (doporučování) kandidátů • rostoucí zájem o IT profily • rozvoj sociálních sítí • tlak na mzdy • úbytek/nízký počet kandidátů • wellbeing • zdroje kandidátů

Příloha 2 Otázky pro rozhovory s respondenty

A. Vývoj přístupu k náboru

1. Co byly za dobu Vašeho působení v recruitmentu ve firmě XY klíčové trendy/témata?
2. Prosím, alokujte mi je v čase.
3. Co tyto trendy způsobilo?
4. Jaké měly tyto trendy dopady?

B. Aktuální situace na trhu

5. Jakým výzvám v současnosti recruitment čelí?
6. Jakou roli pro recruitment hraje EB?
7. Změnily se ve světle ochlazení na trhu práce požadavky na kandidáty?
8. Jak si firma může spektrum kandidátů rozšířit?
9. Co vnímáte jako nastupující trendy na trhu práce?

C. Role recruitmentu

10. Jak vnímáte postavení recruitmentu ve firmě?
11. Za jakých podmínek může být recruitment/recruiter nejefektivnější?
12. Co pro Vás znamená vztah recruiter vs. business, resp. HM?
13. Jak by měl recruiter pracovat s talentem kandidáta?

D. Nástroje a technologie

14. Jaké nástroje/technologie při své práci používáte?
15. Může zapojení technologií zatraktivnit náborový proces? Pokud ano, jaké nástroje byste použil/a, a jak konkrétně by mohly vylepšit jeho aspekty?
16. Jak by se podle Vás dalo v rámci recruitmentu využívat AI?
17. Pracujete s HR daty? Pokud ano, v čem vidíte jejich přínos?
18. Jaké další nástroje/technologie by mohly být zajímavé nebo by Vám ulehčily práci?

E. Budoucnost a trendy

19. Jak se podle Vás bude v následujících letech vyvíjet přístup k práci
20. Jakým směrem se dle Vašeho názoru bude recruitment dále do budoucna vyvíjet?
21. Co si myslíte, že budou v následujících letech nejvíce nosná témata v oblasti recruitmentu nebo na trhu práce?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Adéla Štěpanovská		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
NÁZEV PRÁCE	Vývoj přístupu k náboru v poradenské společnosti		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	124		
POČET OBRÁZKŮ	4		
POČET TABULEK	12		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce se zabývala vývojem přístupu k náboru v poradenské společnosti v rozmezí let 2018-2022. Jejím cílem bylo zanalyzovat evoluci, jakou náboru v daném období v nejmenované společnosti prošel.</p> <p>Teoretická část řešila problematiku náboru, poskytla ekonomicko-historický kontext daného období, dále se zabývala Talent Managementem, Employer Brandingem a využitím moderních nástrojů v náboru reprezentovaných AI a HR analytikou.</p> <p>Empirická část byla založena na polostrukturovaných rozhovorech s recruity dané společnosti. Byl v ní popsán vývoj přístupu k recruitmentu – bylo zjištěno, že k velkým změnám došlo zejm. v oblasti formátu výběrového řízení, přístupu k talentu kandidátů, vztahu recruiter vs. business, implementace technologií a Employer Branding aktivit. Závěrem empirické části byla na základě zjištění dána doporučení ohledně přístupu k náboru do budoucna.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	nábor, výběrové řízení, Candidate Experience, Talent Management, HR analytika, AI		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Adéla Štěpanovská		
FIELD	Specialization Human Resource Management in Global Environment		
THESIS TITLE	Development of the recruitment approach in a consulting company		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	124		
NUMBER OF PICTURES	4		
NUMBER OF TABLES	12		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The thesis is focused on the development of the recruitment approach in an unspecified consulting company between the years 2018-2022. Its objective was to analyse the evolution that recruitment went through during this period and provide a complex picture of it.</p> <p>The theoretical part addressed a topic of a recruitment, provided an economic-historical context for the given period, and explored subjects like Talent Management, Employer Branding, and the utilization of modern recruitment tools represented by AI and HR analytics.</p> <p>The empirical section was based on semi-structured interviews with the recruiters of the company. It described the development of the recruitment approach, revealing significant changes, especially in areas of the selection process, the approach to candidate 's talent, the relationship between recruiter and business, implementation of new tools, and Employer Branding activities. In the end of the empirical part there are provided recommendations for the future approach to the recruitment based on the findings.</p>		
KEY WORDS	Recruitment, Selection Process, Candidate Experience, Talent Management, HR Analytics, AI		