

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ/PREZENČNÍ STUDIUM

2016-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Morávková

Získávání zaměstnanců

Problematika období nedostatku vhodných kandidátů

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR / FULL-TIME STUDIES

2016-2017

BACHELOR THESIS

Kateřina Morávková

Recruitment

The issue of the lack of suitable candidates

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 2. 2017

Kateřina Morávková

.....

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za vedení práce a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a poskytli své osobní zkušenosti.

Anotace

Bakalářská práce ve své teoretické části uvádí základní personální činnosti, které jsou vykonávány v organizacích. Konkrétně se zabývá procesem získávání zaměstnanců, nejčastěji používanými metodami a jejich vhodností užití u různých typů pracovních pozic. V závěru teoretické části seznamuje s aktuální problematikou nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce. Praktická část pomocí strukturovaného rozhovoru odpovídá na výzkumné otázky: Jak organizace upravují svou personální politiku při nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce a jak recruiteři této situaci přizpůsobují své postupy při získávání zaměstnanců.

Klíčová slova

Employer Branding, nedostatek kandidátů, personální činnosti, pracovní místo, pracovní pozice, recruiter, získávání zaměstnanců.

Abstract

Title: Recruitment – The issue of the lack of suitable candidates

This bachelor thesis focuses on methods of recruitment as the part of human resources activities. Thesis discusses the current situation on the labor market which is the lack of suitable candidates. This thesis is divided into the theoretical part and the practical part. A survey is conducted by using a qualitative interview that determines what can increase recruiter's chances of success in the recruitment. Four senior recruiters shared their personal experience from the recruitment process.

Keywords

Human resources activities, HR, methods of recruitment, labor market, lack of suitable candidates, recruiter, recruitment.

ÚVOD.....	9
1 ČINNOSTI PŘI OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST.....	10
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
1.1.1 Vytváření pracovních míst.....	11
1.1.2 Analýza pracovních míst.....	12
1.2 Personální plánování.....	12
1.3 Získávání zaměstnanců.....	13
1.4 Výběr zaměstnanců.....	13
1.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	14
2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ	17
2.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	17
2.1.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců.....	18
2.1.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	19
2.2 Definování požadavků na zaměstnance.....	20
2.3 Přilákání vhodných kandidátů.....	22
2.4 Nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců.....	23
2.4.1 Kandidáti se nabízejí sami.....	24
2.4.2 Doporučení zaměstnance organizace.....	24
2.4.3 Spolupráce s úřady práce.....	25
2.4.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi.....	26
2.4.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince/headhunting.....	27
2.4.6 Inzerce na pracovních portálech a v médiích.....	28
2.4.7 Využití služeb personálních agentur.....	31
2.4.8 Veletrhy pracovních příležitostí.....	32
2.4.9 Vývěsky.....	32
2.5 Časté zdroje kandidátů.....	33
3 PROBLEMATIKA OBDOBÍ NEDOSTATKU VHODNÝCH KANDIDÁTŮ.....	35
3.1 Výběr nejobtížněji obsazovaných pozic.....	36
3.2 Nejčastější důvody pro obtížné obsazování pracovních pozic.....	38
3.3 Employer Branding.....	38

4	VLIV NEDOSTATKU VHODNÝCH KANDIDÁTŮ NA CHOVÁNÍ RECRUITERŮ A ORGANIZACÍ - VÝZKUM.....	40
4.1	Vymezení výzkumného cíle.....	40
4.2	Výzkumné předpoklady	40
4.3	Výzkumný vzorek.....	40
4.4	Užitý druh výzkumu a metodologie.....	41
4.5	Časová organizace výzkumu podle jeho fází.....	42
4.6	Výsledky výzkumu	42
4.7	Interpretace výsledků.....	49
4.8	Návrhy a doporučení.....	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	53
	TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58

ÚVOD

Tato bakalářská práce se věnuje metodám získávání zaměstnanců a seznamuje s problematikou období nedostatku vhodných kandidátů. V současné době je důležité věnovat pozornost vhodným metodám získávání zaměstnanců, jelikož nedostatek kandidátů na trhu práce začíná pociťovat stále větší množství organizací. Na tuto situaci je potřeba reagovat upravením postupů a metod v procesu získávání, jelikož přizpůsobení se situaci je nezbytné. Organizace a samotní recruiteři, by se měli snažit tyto metody, co nejvíce zefektivňovat. Lidské zdroje jsou a pravděpodobně ještě dlouhou dobu budou tím nejcennějším kapitálem, který organizace má, a proto je potřeba dosadit správné lidi na správná místa, aby organizace šlapala, jako hodinky.

V organizaci by měly správně fungovat i ostatní personální činnosti, proto teoretická část práce seznamuje i s činnostmi, které předchází či následují po procesu získávání zaměstnanců. Recruiteři musí neustále sledovat nové trendy, orientovat se na trhu práce a objevovat nové metody získávání zaměstnanců. V dnešní době hraje podstatnou roli čas, neboť konkurence je veliká a organizace se mezi sebou o kandidáty přetahují. V rámci praktické části práce bude realizován výzkum, s jehož pomocí budou odhaleny názory odborníků, kteří se pohybují na trhu práce a jsou v pozici „lovců kandidátů“, a to nejen v interním HR oddělení jedné organizace, ale v prostředí jedné z největších světových personálních společností. Autorka práce se domnívá, že tito odborníci mohou poskytnout užitečnější a širší poznatky ze situace na trhu práce, neboť mají větší přehled a obsazují pozice pro více klientů. Recruiteři jsou tudíž v kontaktu s velkým množstvím organizací, které hledají kandidáty na různé druhy pozic.

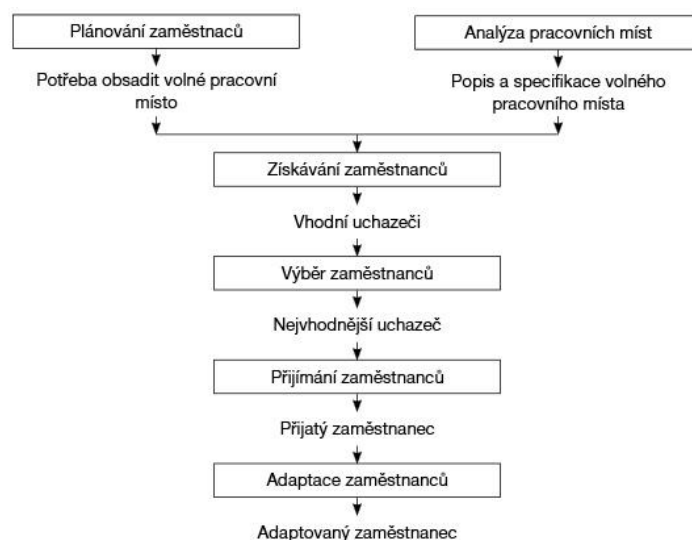
Autorka bakalářské práce si klade za cíl uvést základní teoretický rámec procesu získávání zaměstnanců, nejčastěji používané metody a jejich vhodnost užití u odlišných typů pracovních pozic. Dále má v plánu seznámit s aktuální problematikou na trhu práce, tj. nedostatek vhodných kandidátů. Dalším cílem je obohatit práci o rady a názory odborníků z praxe. Praktická část by měla pomocí strukturovaného řízeného rozhovoru odpovědět na předem stanovené výzkumné otázky. Cílem je zjistit, zda organizace a recruiteři pociťují aktuální nedostatek vhodných kandidátů na trhu práce, zda tomuto stavu přizpůsobují své chování vůči kandidátům a jak.

1 ČINNOSTI PŘI OBSAZOVÁNÍ VOLNÝCH PRACOVNÍCH MÍST

Důvodů pro potřebu obsazení volného pracovního místa může být mnoho. Některé jsou však naléhavé a jiné nikoliv. Volným pracovním místem se rozumí místo, které bylo uvolněno dosavadním zaměstnancem např. z důvodu odchodu do důchodu či proto, že pro výkon dané pracovní činnosti jsou vyžadovány odlišné požadavky, které stávající zaměstnanec není schopen vykonávat. Může se také jednat o vytvoření zcela nového pracovního místa jakožto reakci na aktuální požadavky organizace.¹

Účelem procesu obsazování volných pracovních míst by mělo být získání takového množství a kvality zaměstnanců, jaké je potřebné pro uspokojování podnikové potřeby lidských zdrojů, to vše s vynaložením co nejnižších nákladů. Celý proces je realizován na základě personálního plánu.²

Obrázek 1: Postup při obsazování volných pracovních míst



Zdroj³

¹MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 17. ISBN 978-80-247-1972-6.

²ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s.343. ISBN 978-80-247-1407-3.

³KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 123. ISBN 80-7261-033-3.

1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Jedná se o klíčovou personální činnost, jejíž kvalita má dopad na efektivní vykonávání práce v organizaci. Souvisí především se spokojeností pracovníků. Tyto činnosti rozhodují i o úspěšnosti podniku jako celku. Bez vytvoření a důkladné analýzy pracovních míst není možné vykonávat jiné personální činnosti, jelikož tyto kroky jsou pro ně východiskem a základním kamenem.⁴

Pojmem pracovní místo se rozumí soubor na sebe navazujících úkolů, jež jsou prováděny konkrétní osobou, která tímto způsobem naplňuje účel pracovního místa. To, jak jsou jednotlivé úkoly prováděny a jakých výsledků je dosaženo, závisí stále více na motivaci a schopnostech zaměstnanců a jejich součinnosti s ostatními lidmi v podniku, dodavateli a zákazníky.

1.1.1 Vytváření pracovních míst

Během tohoto procesu se definují konkrétní pracovní úkoly jedince a seskupují se do pracovních míst, která musí zajistit efektivní uspokojování potřeb organizace na produktivitu, efektivní vykonávání činností a kvalitu výrobků a služeb. Dále se zaměřuje na uspokojení potřeb zaměstnance na tomto místě, které se týkají jeho zájmů, účelnosti prováděných úkolů a v neposlední řadě také jeho úspěšnosti. Jak již bylo zmíněno, vytváření a analýza pracovních míst ovlivňují úspěšnost podniku, jeho cíle a dané organizační jednotky. Během vytváření pracovních míst je potřeba brát v úvahu následující faktory:

- charakteristiky struktury úkolů
- motivující charakteristiky práce
- proces vnitřní motivace pracovníků
- zabezpečování vnitřní motivace
- význam modelu charakteristik práce⁵

⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 43. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 277-278. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.1.2 Analýza pracovních míst

Jejím cílem je poskytnout obraz práce na daném pracovním místě, a tím vytvořit i představu o zaměstnanci, který by měl na daném místě pracovat. Jedná se o proces zjišťování, analyzování a uchovávání informací o úkonech, odpovědnosti, metodách, vazbách, podmínkách atd.⁶ Výstupem analýzy pracovních míst jsou také informace o sociálních a fyzických podmínkách. Při analýze jsou často zjišťovány skupinové i individuální postupy pracovníků, jak si usnadnit práci či ochránit svobodu. V tomto případě se analýza pracovních míst stává analýzou reálně vykonávané práce.⁷ Analýza je východiskem pro realizaci dalších personálních činností. Je nezbytné, aby analýzu pracovních míst prováděli specialisté.

Analýzu pracovních míst provádí personální útvar v úzké spolupráci s liniovým managementem. Pokud se jedná například o místo finančních specialistů, pak se bude jednat o spolupráci s finančním manažerem (vedoucím oddělení, odboru atd.). Poradní činnost plní již zmínění specialisté např. ergonomové, specialisté na ochranu zdraví a bezpečnost při práci, normovači atd.). Základním cílem není ani tak množství práce, jako její produktivita. Účelem analýzy práce je odbourat vše, co by mohlo narušovat efektivnost práce.⁸

Analýzu pracovních míst je možné rozdělit do následujících kroků:

- I. specifikace úkolů, které budou zaměstnancem plněny
- II. specifikace metod plnění úkolů tzn., jak budou plněny
- III. seskupení úkolů, čímž bude vytvořeno pracovní místo
- IV. stanovení vztahu pracovního místa k ostatním místům

1.2 Personální plánování

Plánování zaměstnanců je rozhodování o tom, kolik zaměstnanců organizace potřebuje a v jakém termínu. Tyto plány jsou odvozovány z plánů organizace

⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 43. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁷LIVIAN, Y.F., PRAŽSKÁ, L., 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. (srovnání s ČR). 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997, s. 60. ISBN 80- 86009-19-X.

⁸STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 237-238. ISBN 80-85424-92-4.

a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení služeb či produkce. Je třeba brát v potaz, že plány v oblasti lidských zdrojů nelze stanovovat s přesností. Jsou však užitečné v tom, že v určitém výhledu poskytují důležité indikátory pro získávání zaměstnanců a jejich rozvoj či vzdělávání pro různé úrovně organizací, nadbytečnost, rozmisťování a vývoj personálních nákladů. Plánování zaměstnanců je vlastně procesem, který zkoumá, co reálně je a co by mělo být. V souvislosti se získáváním zaměstnanců má plánování za úkol stanovit, jaký počet, jaké zaměstnance a v jakém termínu je potřeba získat. Dále určuje, jaké zdroje má organizace oslovit a jaké metody získávání zaměstnanců je vhodné použít.⁹

1.3 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je personální činností, která má za úkol identifikovat, přilákat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Získávání zaměstnanců bude podrobněji popsáno v kapitole č. 2.

1.4 Výběr zaměstnanců

Výběrové řízení se koná za účelem vybrat pro danou pracovní pozici toho nejhodnějšího z kandidátů. Proto je hlavním cílem rozpoznat, který z kandidátů účastnících se výběrového řízení bude pravděpodobně tím nejlepším. Nelze s jistotou zaručit, že zvolený kandidát je stoprocentně tou nejlepší volbou a bude svědomitě plnit své úkoly a vykazovat chování, které organizace, pracovní tým a místo vyžadují. Personalista se může pouze domnívat, že se rozhodl správně na základě dojmu, který na něj kandidát udělal svým zpracováním osobních dokumentů, vystupováním, informacemi o sobě či splněním daných kritérií na pozici. Podle vystupování během korespondence, osobního či telefonického pohovoru, může personalista odhadnout komplexní osobnost a budoucí reakce kandidáta v rámci nabízené pracovní pozice. Ovšem až po přijetí, v průběhu adaptace a plném zařazení zaměstnance do pracovního procesu se může začít hodnotit, zda byla volba správná. Vhodnost volby metody výběru

⁹DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 114, 120, 128. ISBN 978-80-7179-893-4.

zaměstnanců záleží na dostupných finančních prostředcích, obsahu práce a ostatních okolnostech.

Důvodů pro obsazení nového místa může být mnoho. Některé jsou naléhavé a jiné nikoliv. Mezi časté impulsy řadíme například.: odchod dosavadního zaměstnance, prosté vytvoření nového místa nebo nové požadavky pro výkon pracovní činnosti, na které není stávající zaměstnanec schopen uspokojivě reagovat.

Mezi nejpoužívanější metody výběru zaměstnanců řadíme:

- zkoumání životopisu, motivačního dopisu a referencí
- výběrový pohovor (strukturovaný, formální nestrukturovaný, neformální, telefonní, pohovor přes Skype)
- assessment centre¹⁰

1.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Fáze přijímání pracovníků začíná poté, kdy kandidát úspěšně absolvuje výběrové řízení, přijme pracovní nabídku a stane se zaměstnancem organizace, a končí v den nástupu zaměstnance do zaměstnání. V užším pojetí lze tuto fázi chápat jako to, že přijímání zaměstnanců tvoří procedury, které souvisí s prvotní fází pracovního poměru zaměstnance nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí se věnuje i procedurám souvisejícím v případě převedení stávajícího zaměstnance organizace na jiné místo v rámci organizace. Na samotném počátku přijímání zaměstnanců v rámci užšího pojetí stojí vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti či jiného dokumentu, na základě kterého bude zaměstnanec pro organizace vykonávat práci. V tomto období stále více roste poptávka zaměstnanců po flexibilní formě spolupráce s organizací, takže počet uzavřených pracovních smluv klesá a roste počet lidí pracujících na základě jiného dokumentu. Pracovní smlouva je oboustranná záležitost a měla by respektovat právo zaměstnance vyjednávat o jeho pracovních podmínkách. Pracovní smlouva bývá často formulována velmi obecně. Bez

¹⁰MORÁVKOVÁ, K. Jak zvýšit své šance na úspěch u výběrového řízení. Praha, 2016. Absolventská práce. Vyšší odborná škola ekonomických studií. Vedoucí absolventské práce: Ing. Sonia Hedwige Jungmannová.

ohledu na to, jak podrobně smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele, tak mezi další formální náležitosti přijímání zaměstnanců patří i krok, kdy zaměstnavatel či pracovník personálního útvaru ústně seznámí nového zaměstnance, jehož pracovní zařazení se mění, s jeho právy a povinnostmi vyplývajícími z povahy práce na pracovním místě a pracovního poměru v určité organizaci. Ve chvíli podpisu smlouvy by již měl mít zaměstnanec potvrzení o absolvování vstupní lékařské prohlídky. Následuje zařazení nového zaměstnance do personální evidence, které zahrnuje např. předání zaměstnanecké karty či pořízení evidenčního listu důchodového zabezpečení. Rozsah informací o zaměstnanci se v konkrétních organizacích liší. Při přijímání nového pracovníka je nezbytné převzít od bývalého zaměstnavatele zápočtový list a podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.¹¹

Adaptace zaměstnance spočívá ve schopnosti přizpůsobit se prostředí organizace, do které právě nastoupil. Její průběh je rozdílný, neboť lidé mají různé předpoklady změny zvládnout. Adaptabilita je závislá na osobnostních předpokladech jedince a je ovlivněna i sociálními podmínkami, které uspokojují sociální potřeby (pocit sounáležitosti, bezpečí, jistoty a pracovního uspokojení). Je předpokladem pro úspěšné vykonávání pracovní činnosti a začleněním se do sociálního prostředí tedy do pracovního kolektivu a organizace. Zaměstnanec se adaptuje na kulturu organizace, vlastní pracovní činnost a sociální prostředí. Novému zaměstnanci by se měl od prvního dne věnovat někdo, kdo ho provede po organizaci a přátelsky mu vysvětlí, co jak reálně funguje. Měl by také obdržet průvodní materiály o organizaci, které často zahrnují:

- popis organizační struktury
- informace o činnosti organizace, o postavení na trhu, historii a vizích
- užitečné kontakty na zaměstnance organizace a pravidla komunikace
- organizační normy (pracovní řád, etický kodex...)
- pracovní podmínky v organizaci (dovolená, nemocenská, flexibilní pracovní doba...)
- způsoby odměňování
- cestovné

¹¹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 189-191. ISBN 978-80-7261-168-3.

- vzory formulářů
- postupy při povyšování zaměstnanců
- plány vzdělávání a rozvoje
- informace o zaměstnaneckých výhodách¹²

Adaptace pracovní a sociální se vzájemně prolínají. Přesněji se jedná o proces „vrůstání“ zaměstnance do systému života organizace a aktivní přizpůsobování se tomuto systému i s jeho neustálými změnami. Adaptační proces je obvykle dlouhý od jednoho do šesti měsíců od dne nástupu do zaměstnání. Délka procesu závisí na charakteru vykonávané práce a zařazení zaměstnance v organizační hierarchii. Dobře řízený adaptační proces může mít pozitivní motivační účinky zejména na růst ochoty pracovat v organizaci a podávat vysoké výkony. Může však také odhalit nesoulad s očekáváním zaměstnance. Včasnou komunikací lze předejít či zamezit tomuto problému.¹³

¹²KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 130-134. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹³TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, str. 66. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

2 PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Základní filozofií získávání pracovníků je přilákat pokud možno co největší množství uchazečů o zaměstnání. Tento proces by měl být zaměřen na takové kandidáty, kteří jsou pro danou práci dostatečně kvalifikovaní, neboť získávání zaměstnanců se stává efektivní, pokud se podaří nalézt soulad mezi požadavky organizace a požadavky kandidáta. Souladu je možno dosáhnout, pokud organizace poskytne realistickou představu o konkrétní pracovní pozici. V procesu získávání zaměstnanců vystupují dvě strany. Na straně první stojí organizace, která si konkuruje s ostatními organizacemi, které hledají pracovní sílu se stejnými schopnostmi a dovednostmi. Organizace by měly zjišťovat, jak se od konkurence odlišit a věnovat získávání zaměstnanců náležitou pozornost, neboť na straně druhé stojí potenciální zaměstnanci, kteří nabídky posuzují a vybírají si. Mezi těmito osobami, mohou být i stávající zaměstnanci organizace, kteří uvažují o změně pracovního místa v rámci organizace nebo jsou ze svého stávajícího místa uvolňováni v rámci organizačních změn či v souvislosti s úsporami pracovních sil. Míra shody představ uchazeče a organizace závisí mimo jiné i na tom, jaká je momentální situace na trhu práce.¹⁴

Obecným cílem získávání zaměstnanců je získat potřebné množství a kvalitu zaměstnanců, které uspokojí organizační potřeby a to s vynaložením minimálních nákladů. Tento proces se skládá z definování požadavků a přilákání vhodných kandidátů.¹⁵

2.1 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Jak bylo již uvedeno výše, získávání zaměstnanců může být realizováno z vnějších či vnitřních zdrojů organizace. Volba se odvíjí od dostupných finančních prostředků, časových možností a charakteru dané pracovní pozice. Potenciální kandidáti musí být včas informováni o tom, že výběrové řízení probíhá.

¹⁴DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 133-134. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 343. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.1.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- zaměstnanci, kteří získali kompetence k tomu, aby mohli vykonávat práci na seniornější pozici
- zaměstnanci, kteří jsou uvolňováni v důsledku s ukončením určité činnosti či v rámci jiných organizačních změn
- zaměstnanci, kteří jsou uspořeni v důsledku technického rozvoje např. zlepšení organizace práce, nahrazení lidské práce stroji nebo použití novější technologie
- zaměstnanci, kteří jsou účelně využiti, ale mají z různých důvodů zájem o přesun na nově vytvořené či uvolněné místo

Získávání z vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody. Mezi výhody lze zařadit to, že organizace své zaměstnance důkladně zná a má přehled o jejich silných a slabých stránkách a na druhé straně i zaměstnanec má spoustu informací o organizaci a ví, co může očekávat. Velikou výhodou je, že povýšení či přesunutí stávajícího zaměstnance přispívá k lepší morálce a motivovanosti ostatních zaměstnanců neboť vidí naději na lepší místo nebo starost organizace o zaměstnance v případě, že se zruší jeho dosavadní pracovní místo. V neposlední řadě se také lépe navrátí investice, které organizace do zaměstnanců vložila a bude i nadále využívat jejich znalostí a zkušeností. Nevýhody jsou spatřovány v tom, že povýšení může v některých pracovních týmech způsobovat nepřiměřenou soutěživost, narušení pracovní morálky, a i zhoršení mezilidských vztahů. Organizace si zároveň může uzavřít dveře k nápadům a novým myšlenkám, které by mohli přijít společně se zaměstnanci z vnějších zdrojů a přinést tak svěží vzduch. Zaměstnanci organizace mohou být zároveň na pozici, ze které se již výše posunout nemohou, a proto není jiná možnost, než přijmout zaměstnance z vnějších zdrojů.¹⁶

Prioritou každé organizace by mělo být udržení si takových zaměstnanců, které by konkurence velice ráda zaměstnala u sebe. Pokud organizace pociťuje potřebu zaměstnance v určité oblasti, pro kterou chce uplatnit vnitřní zdroje, měla by jej oslovit.

¹⁶KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 129-130. ISBN 978-80-7261-168-3.

Organizace, které mají kvalitní personální management, se na takové situace připravují s předstihem tak, že srovnávají popisy práce s kvalifikačními dovednostmi a schopnostmi zaměstnanců. Často tato kombinace analýzy práce a přiřazených kvalifikačních požadavků vytvoří materiál, který se v různých podobách používá pro navazování kontaktu se zaměstnanci organizace.¹⁷

S novou pracovní příležitostí jsou oslovováni zaměstnanci, kteří jsou připraveni se ve své kariéře posunout a zvládnou vykonávat náročnější práci, než jakou zastávali do současnosti. Dále mohou být osloveni ti, kteří jsou účelně využiti na stávajícím místě, ale z různých důvodů projevují zvýšený zájem o jinou pozici, například chtějí přejít na nově zřízené místo.¹⁸

2.1.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Mezi vnější zdroje pracovních sil se řadí:

- zaměstnanci konkurenčních organizací, kteří jsou ochotni změnit zaměstnání a aktivně se poohlíží po novém zaměstnání, nebo ti, které výhodnější nabídka přiměje přestoupit do jiné organizace
- čerství absolventi škol
- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce

Doplňkovými zdroji mohou být např. senioři, studenti mající zájem o zkrácené úvazky či o práci v určitých ročních sezónách, ženy v domácnosti, ženy na mateřské dovolené, pracovní zdroje ze zahraničí.¹⁹

Pracovní síla získaná z vnějších zdrojů přináší do společnosti svěží vzduch, inovativní nápady, odlišný pohled na věc a zavádění nových přístupů. Organizace může objevit talenty, jež nebylo možné nalézt uvnitř. Dalším důvodem je i to, že získávání z vnějších zdrojů může být levnější a snadnější. Snadnost sehnání vhodných kandidátů

¹⁷STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 239. ISBN 80-85424-92-4.

¹⁸BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*, 7., aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 107. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

¹⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 129-130. ISBN 978-80-7261-168-3.

se však odvíjí od povahy dané pracovní pozice. Je také rychlejší získat vysoce kvalifikované manažery, techniky atd. zvenku, než je vychovávat uvnitř organizace.²⁰ Získávání z vnějších zdrojů má však i své nevýhody. Inzerce na pracovních portálech či v médiích může být značně finančně náročná. Délka adaptace nového pracovníka je delší než při obsazování z vnitřních zdrojů. Motivace stávajících pracovníků v organizaci může být narušena pochybami o povýšení v budoucnosti.

2.2 Definování požadavků na zaměstnance

V této fázi se definuje vzdělání, výcvik, zkušenosti a kvalifikace požadované na vhodného kandidáta pro dané pracovní místo. Je nutné se vyhnout nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Nerealisticky stanovené požadavky mohou vést k neúspěšnému získávání zaměstnanců. Podhodnocení požadavků je také rizikové, ovšem dochází k němu méně často. Je vhodné rozlišovat mezi požadavky, které jsou pouze plusové a těmi, které jsou pro pracovní pozici podstatné.

Požadavky na přijímání nových zaměstnanců se stanovují v rámci personálního útvaru. Personalisté musí mít potřebnou znalost aktuální situace na trhu práce. Podle toho, zda jde o potřebu operativní nebo perspektivní a také podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná, jsou voleny vhodné metody získávání kandidátů. Nejprve je potřeba rozhodnout, zda vybrat zdroje vnější či vnitřní.²¹

Definování požadavků na pracovníka může být sestaveno podle následujících bodů:

- odborné schopnosti

Popisují, co by měl daný kandidát znát a být schopen vykonávat při plnění určité pracovní role, to zahrnuje i požadované vlohky a dovednosti.

- požadavky na postoje a chování

Druhy chování vyžadované při plnění určité pracovní role s ohledem na hodnoty organizace. Při získávání a výběru se tímto zajistí, zda budou kandidáti odpovídat

²⁰DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 135. ISBN 978-80-7179-893-4.

²¹BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*, 7., aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 107. *Práce, mzdy, pojištění*. ISBN 978-80-7554-003-4.

příslušné organizační kultuře. Je potřeba zahrnout i informace, které se týkají jen pracovní role a které by měly být sestaveny na základě analýzy práce zaměstnance, který ji vykonává efektivně. Tato část požadavků na zaměstnance se často používá jako východisko pro strukturovaný pohovor. Stále větší množství organizací získává kandidáty na základě postojů a až ve druhé řadě podle jejich odborných dovedností.

- výcvik a odborná příprava

Zahrnuje požadovanou odbornost, povolání, výcvik nebo vzdělání, kterým by měl kandidát disponovat.

- praxe a zkušenosti

Především ve stejném oboru nebo organizaci se stejným zaměřením. Dosud vykonávané úkony a míra úspěšnosti v nich, které by mohly zvyšovat pravděpodobnost budoucího úspěšného vykonávání práce.

- zvláštní požadavky

Úlohou držitele pracovního místa bude uspět v konkrétních oblastech např. orientovat se v nových trendech, nacházet nové zákazníky či zavádět nové postupy.

- vhodnost pro organizaci

Formální či neformální firemní kultura a míra schopnosti kandidátů se jí dokázat přizpůsobit a pracovat v ní. Rozhoduje také osobnost kandidáta.

- ostatní požadavky

Flexibilita uchazeče v případě, že pracovní role vyžaduje cestování, pobyt mimo bydliště, neobvyklá pracovní doba.

- možnost splnit očekávání kandidáta

V jaké míře může organizace vyhovět očekávání kandidátů na možnosti kariérního postupu, jistotu zaměstnání či vzdělávání.²²

²²ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 344-345. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázek 2: Ukázka specifikace požadavků na zaměstnance pro roli personalisty

- 1. Odborné schopnosti:**
 - všechny stránky získávání a výběru, včetně provádění testů,
 - způsoby vedení pohovoru,
 - analýza pracovního místa,
 - vkládání dat do počítačů,
 - zvládání poměrně složitých administrativních postupů.
- 2. Žádoucí:**
 - provádění některých speciálních testů,
 - hodnocení práce
 - metody konzultování,
 - vedení vzdělávacích akcí.
- 3. Schopnosti chování:**
 - udržovat s ostatními dobré vztahy a využívat interpersonálních dovedností k dosahování žádoucích cílů,
 - ovlivňovat chování a rozhodování lidí v záležitostech týkajících se získávání a výběru pracovníků v jiných záležitostech personální práce či v osobních záležitostech,
 - zvládat změnu a nejistotu, být flexibilní,
 - dávat záležitostem smysl, rozpoznávat a řešit problémy a improvizovat,
 - zaměřit se na dosahování výsledků,
 - udržovat energii a vitalitu ve správných mezích, kontrolovat se a učit se novému chování,
 - dobře ústně i písemně komunikovat.
- 4. Odborná příprava/praxe:**
 - absolvování magisterského studia se zaměřením na personalistiku a odpovídající zkušenosti v každé z uvedených stránek práce.

Zdroj²³

2.3 Přilákání vhodných kandidátů

Zaujetí vhodných kandidátů je v první řadě otázkou rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů s dostatkem potenciálních kandidátů. V určitých případech se můžeme setkávat s obtížemi přilákání či udržení zájmu kandidátů. Aby byl tento problém vyřešen, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mají za následek přilákání či odrazení – tedy slabé a silné stránky zaměstnavatele. V rámci této analýzy by se personalisté měli zaměřit na takové skutečnosti, které mají na svědomí celosvětovou či lokální pověst organizace a které odlišují zaměstnavatele od ostatních a dávají mu určitou výhodu např. zaměstnanecké benefity, nadstandardní mzdy, pracovní prostředí, pracovní podmínky, lokalita pracoviště, jistota zaměstnání. Tyto skutečnosti by měly být porovnány s tím, co nabízí konkurence. Organizace si klade za

²³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 345. ISBN 978-80-247-1407-3.

cíl se nejlépe „prodat“ kandidátům na trhu práce. Analýza by měla ve výsledku vytvořit co nejlepší (ale pravdivý) obraz organizace pro potřeby inzerování, náborových materiálů a výběrových pohovorů. Zkoumání lze postavit třeba na rozhovoru se současnými zaměstnanci. Zaměstnavatel může posuzovat jejich názory a postoje.²⁴ Ve fázi přilákávání zaměstnanců je podstatné zvolit vhodný styl komunikace a vcítit se do konkrétní cílové skupiny kandidátů, které chce organizace přilákat. Jinak řečeno ušít kandidátům nabídku pracovní příležitosti přímo na míru.

2.4 Nejpoužívanější metody získávání zaměstnanců

Volba metody získávání musí vycházet z potřeby informovat vhodné kandidáty o existenci volných pracovních míst v organizaci a přilákat je, aby se o tato místa ucházeli. Volba dále závisí na tom, zda se zaměstnavatel rozhodne získávat z vnějších či vnitřních zdrojů, jak velké jsou finanční možnosti organizace, jaká je situace na lokálním trhu práce, jaké jsou požadavky na pracovní místo, jak rychle potřebuje organizace místo obsadit atd. Někdy nestačí jen jedna metoda, a proto by se mělo zvolit metod více a vzájemně je kombinovat.²⁵

K hodnocení efektivnosti zvolené metody získávání může organizace hodnotit náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o konkrétní pozici a čas, který plyne od zahájení všech aktivit spojených se získáváním až po obsazení pracovní pozice.²⁶

Mezi nepoužívanější metody získávání řadíme:

- kandidáti se nabízejí sami
- doporučení zaměstnance organizace
- spolupráce s úřady práce
- spolupráce se vzdělávacími institucemi
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince/headhunting

²⁴ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 347-348. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁵KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 135. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁶DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 135. ISBN 978-80-7179-893-4.

- inzerce na pracovních portálech a v médiích
- využití služeb personálních agentur
- veletrhy pracovních příležitostí
- vývěsky

2.4.1 Kandidáti se nabízejí sami

Kandidáti se tímto způsobem sami nabízejí zaměstnavatelům, kteří mají dobrou pověst na trhu práce, vidí v této společnosti svou profesní budoucnost, zajímavé finanční ohodnocení, dobrou firemní kulturu atd. Kandidáti rozesílají své životopisy e-mailem nebo chodí rovnou na pobočky. Tato metoda není zejména pro personalisty příliš výhodná. Pokud kandidáti nereagují na určitou pracovní příležitost a své životopisy rozesílají „naslepo“, tak zpravidla přinášejí malý efekt pro obě strany. Personalisté musí být neustále připraveni reagovat na zájem kandidátů, jednat s nimi a případně je odmítat. Lze jen složitě porovnávat schopnosti kandidátů, kteří jsou žádostmi časově rozptýleni a pravděpodobnost přijetí nevhodného kandidáta se tak zvyšuje. K výběrovému řízení bývá většinou pozvána jen malá část kandidátů. To vyplývá z důvodu, že žádost o práci tímto způsobem většinou neodpovídá momentálnímu vývoji potřeb zaměstnavatele získat konkrétní pracovní sílu. Toto ovšem z velké míry závisí na situaci na trhu práce. Nejpočetnější skupinu těchto kandidátů tvoří čerství absolventi škol, kteří mají zájem o manuální či administrativní práci.²⁷

Velké množství zaměstnavatelů si ukládá životopisy těchto kandidátů na dobu, kdy přijde potřeba nečekaně obsadit uvolněné místo. Tito kandidáti však nemusí čekat další půl rok na uvolnění místa a mohou mít již místo v jiné společnosti a žádost již nebude aktuální. Mezi výhody této metody lze zařadit to, že snižuje náklady na inzerci, která jsou zpravidla drahá.

2.4.2 Doporučení zaměstnance organizace

Jedná se o další pasivní metodu získávání, kdy současný zaměstnanec organizace doporučí osobu, kterou zná z neformálních kontaktů. Tento kandidát má již

²⁷DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 136. ISBN 978-80-7179-893-4.

pravděpodobně povědomí o hodnotách a normách organizace, má představu, co může očekávat, zná firemní kulturu a z vyprávění od stávajícího zaměstnance byl již schopen vyhodnotit, zda je pro něj takové pracovní místo lákavé či nikoliv. Ze studií vyplývá, že u zaměstnanců získaných touto metodou existuje větší pravděpodobnost delšího pracovního vztahu než u formálních metod získávání, jako je například inzerce.²⁸

K této metodě výběru je však nutné včas vytvořit informační předpoklady, aby současní zaměstnanci organizace byli včas informováni o volné pracovní pozici. Některé organizace za tento způsob získání nového zaměstnance nabízejí i finanční odměnu pro toho, kdo zaměstnance doporučí. Často se nemusí jednat jen o nabídku pro současné zaměstnance organizace, ale i pro lidi z vnějšího okolí např. kandidáty, kteří již prošli výběrovým řízením, ale neuspěli. Zde je tedy finanční odměna pro doporučujícího na místě neboť bez toho by pravděpodobně neměl motivaci, někoho doporučit.

Výhodou jsou opět nižší finanční náklady na získávání a skutečnost, že kandidáti budou vhodní, neboť současný zaměstnanec ví, co se bude od kandidáta očekávat a jistě si nechce pokazit pověst tím, že přivede někoho nevhodného. Výsledkem je tedy i příjemný pocit zaměstnance, že přivedl dobrého pracovníka do organizace a byl za to případně odměněn. Mezi nevýhody se řadí opět omezená možnost výběru a porovnávání schopností, ale také možnost vytváření klik v organizaci.²⁹

2.4.3 Spolupráce s úřady práce

Úřady práce neslouží jen lidem, kteří hledají nové zaměstnání, ale pomáhají i organizacím najít pracovníky, a to za výhodných podmínek. Jedná se o levnou metodu, která oslovuje především kandidáty na manuální, technické či nižší administrativní pozice, kde se požaduje základní či střední vzdělání. Náklady této činnosti jsou plně hrazeny ze státních prostředků, které jsou vyhrazeny na potřeby politiky zaměstnanosti. Samy úřady mohou zajistit určitý předběžný výběr vhodných kandidátů a vybírají

²⁸DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 136. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁹KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 136. ISBN 978-80-7261-168-3.

potřebné informace. V určitých případech může být organizacím poskytnut příspěvek za zaměstnání určitého pracovníka. Mezi nevýhody se může řadit příliš velké množství nerelevantních žádostí. Aby se předešlo této skutečnosti, je třeba co nejvíce specifikovat požadavky na danou pracovní pozici. Dále se zde vyskytuje spousta kandidátů, kteří nemají potřebnou kvalifikaci, či jsou jinak obtížně umístitelní. Kandidáti, kteří mají vyšší kvalifikaci, se často na úradech práce ani neregistrují a volí hledání práce na vlastní pěst.³⁰

2.4.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Řada organizací, zejména těch, které potřebují velké množství manuálně zdatných zaměstnanců, si kandidáty vyhlédnou již na školách a spolupracují s danou vzdělávací institucí. Existují i možnosti, jak si studenta předem zavázat např. uzavřením smlouvy o tom, že organizace bude studenta během studia finančně podporovat a on po ukončení školy nastoupí jako zaměstnanec do předem smluvené organizace. Může být i předem domluveno, že student bude psát různé závěrečné práce na téma, které organizace vybere. Organizace je průběžně informována o profilu studia a ví, jak vzdělávací instituce připravuje budoucí zaměstnance pro výkon povolání např., jaké předměty se zde vyučují a jakými dovednostmi bude absolvent disponovat. Nevýhoda se spatřuje především v sezónnosti nástupu absolventů po hromadném ukončení školní docházky a tudíž nemožnost operativně obsazovat pracovní místa v závislosti na momentální potřebě. Organizace tento problém většinou řeší tak, že místo obsadí dočasným pracovníkem do doby, než bude moci absolvent nastoupit.

Kvalitní personální management umí pracovat s předstihem a dopředu předvídá vývoj situace. Budoucí zaměstnance se pokouší vyhlédnout již na školách a cíleně je motivovat a připravovat na budoucí uplatnění. I přes nevýhodu nízké profesní zralosti takových kandidátů mohou být pro podnik v budoucnosti značným přínosem, neboť díky dlouhodobějšímu kontaktu se již kandidát a organizace vzájemně znají a jsou pozitivně naladěni pro spolupráci.³¹

³⁰KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 140. ISBN 978-80-7261-168-3.

³¹STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 241. ISBN 80-85424-92-4.

V České republice pořádají některé střední i vysoké školy tzv. dny kariéry, kde mají organizace možnost se studentům prezentovat a studenti se zde mohou účastnit předběžných pohovorů. Vhodní studenti jsou pak pozváni na návštěvu organizace, kde se rozhodne, zda bude podepsána smlouva o budoucím zaměstnání.³²

2.4.5 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince/headhunting

Tato metoda získávání zaměstnanců je vhodná při vyhledávání talentů pro vyšší manažerské pozice, specializované pozice či z různých důvodů těžce obsaditelná pracovní místa. V minulosti organizacím stačilo např. monitorovat odborný tisk, ale tato doba si již žádá jiné postupy. Obzvláště v období nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce a nízké nezaměstnanosti si organizace často vyhlédnou zaměstnance jiných společností a toho osloví s lepší nabídkou. Nevýhodou je zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se pokouší odlákat zaměstnance. Organizace pak usiluje o odvrácení odchodu zaměstnance a snaží se nabídnout vyšší finanční ohodnocení. Zaměstnanec si uvědomí, jakou má cenu a začne smlouvat o pracovních podmínkách, odměně, benefitech atd. Tento způsob má však i výhody například to, že vyhlédnutý jedinec má prokazatelně odbornou způsobilost a vyhovující osobnostní profil, metoda je operativní a šetří finanční prostředky vynaložené na inzerci nebo služby komerčních zprostředkovatelských institucí.

Pro headhunting neboli „lovení mozků“ je stále častěji využíváno sociálních sítí. V České republice si personalisté oblíbili LinkedIn. LinkedIn je sociální síť, kde si svůj profil mohou založit jak kandidáti, recruiteři, tak i organizace. Profil kandidátů téměř odpovídá klasickému strukturovanému životopisu. Jsou zde uvedeny stručné informace o potenciálním talentovaném jedinci, stávající i předešlá zaměstnání, zkušenosti a odbornost, vzdělání, publikace, certifikáty, absolvované kurzy, získané patenty, rekvalifikace, dobrovolnictví, zájmy.

Na LinkedIn se nacházejí tři skupiny kandidátů:

- ti, kteří aktivně hledají jinou pracovní pozici

³²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 138. ISBN 978-80-7261-168-3.

- ti, kteří zvažují změnu pozice
- ti, kteří nezvažují změnu pozice, ale rádi si vyslechnou i jiné nabídky
- ti, kteří jsou spokojeni ve svém zaměstnání a neuvažují o změně³³

Na LinkedIn se nenacházejí nekonečné galerie osobních fotek, jako například na Facebooku či podobné síti. LinkedIn je jednoduchý, účelný a slouží především k navazování profesních kontaktů. Byznys je vždy na prvním místě; v menu LinkedIn nabízí vyhledávání či vložení pracovní pozice, propojení v síti se současnými i bývalými kolegy, žádost o doporučení či zapojení do tematické skupiny, například absolventů určitého kurzu, vysoké školy či zaměstnanců stejné firmy. To vše pomůže headhunterům najít vhodného uchazeče, pokud bude vyhledávat uživatele s přesnými charakteristikami – titulem, množstvím praxe či publikací, vzděláním z konkrétní univerzity nebo odborným certifikátem.³⁴

Hlavním cílem všech headhunterů je pokrýt co nejvíce LinkedIn uživatelů z oborů a lokalit, do kterých hledají vhodné kandidáty. V jiných zemích, kde nedominuje LinkedIn jsou v popředí jiné profesní sítě např. v Německu je s oblibou využíván Xing.com a ve Spojených státech amerických Viadeo.com.

2.4.6 Inzerce na pracovních portálech a v médiích

Inzerce je nejčastěji používanou metodou přilákání a získávání kandidátů. Při volbě této metody je potřeba zvážit, zda je skutečně nezbytná. Jedná se totiž o velmi nákladnou metodu. Dál je třeba opřít se o zbývající dvě kritéria: rychlost a pravděpodobnost získání vhodných kandidátů.

Cílem inzerátu by mělo být:

- upoutání pozornosti potenciálních kandidátů, kteří jsou vhodní pro danou pracovní pozici a odlišit je tak od inzerátů, které mají vystavené konkurenční podniky

³³KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*. Prague: Jobs Consulting, c2013, str. 60. ISBN 978-80-260-4174-0.

³⁴MORÁVKOVÁ, K. *Jak zvýšit své šance na úspěch u výběrového řízení*. Praha, 2016. Absolventská práce. Vyšší odborná škola ekonomických studií. Vedoucí absolventské práce: Ing. Sonia Hedwige Jungmannová.

- vytvoření a udržení zájmu kandidátů tím, že inzerát bude psaný atraktivním a zajímavým způsobem zaměřeným přesně na cílovou skupinu
- stimulace kandidáta k dočtení inzerátu až do konce a konečné reakci na inzerát³⁵

Inzerce by měla být dobře promyšlena a s předstihem naplánována. Kvalitní personální management neohrožuje dobré jméno organizace tím, že bez předchozího uvážení rozmístí inzeráty v nejrůznějších médiích a bude jen čekat, zda se nějaký kandidát chytí či nikoliv. Takový způsob inzerce je nahodilý, neefektivní, drahý a tudíž i vysoce rizikový. Předem musí být jasně stanoveno a odůvodněno, kde chce organizace vhodné kandidáty oslovit v souvislosti s jejich kvalifikačními dovednostmi, lokalitou apod. Dále je potřeba zvážit období inzerce, velikost a umístění inzerátu, titulek a s ním spojený typ písma a samotný obsah inzerátu.³⁶

S inzercí se lze setkat v tisku, rozhlase, televizi, na internetových portálech, na sociálních sítích atd. Volba typu inzerce se opět odvíjí od charakteru pracovní pozice a cílové skupiny kandidátů. Pokud se například organizace snaží obsadit pracovní místo, kde se vyžaduje nízká kvalifikace, je vhodné využít místní či regionální sdělovací prostředky. Špičkové specialisty lze získávat prostřednictvím inzerátů umístěných na internetu a nejlépe i na zahraničních portálech. Výhodou inzerátů je to, že se poměrně snadno dostanou ke kandidátům, lze je lépe zacílit a o volné pozice se dozví větší množství lidí. Inzerát jde přímo za potenciálním kandidátem. Inzerce je však velmi nákladná metoda zejména, pokud je zvoleno umístění na dobře viditelném místě např. titulní strana novin, větší a tučné písmo atd. Je tedy nutné dobře zvážit, jaká pozice je obsazována a přihlídnout k předpokladu, zda se inzerce vyplatí či nikoliv. Organizace dělají i tu chybu, že se snaží minimalizovat náklady na inzerci na úkor efektivnosti.³⁷

Jak by měl vypadat dobrý inzerát:

Inzerát, který má za úkol přilákat vhodné kandidáty, se musí v první řadě odlišit od konkurenčních inzerátů. Měl by být napsaný jednoduše, neočekávanou formou,

³⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 347-348. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁶STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 241-244. ISBN 80-85424-92-4.

³⁷KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 138. ISBN 978-80-7261-168-3.

konkrétně, reálně, vzbudit emoce a říci příběh. Titulek by měl zaujmout a je důležité ho pečlivě promyslet. Nejprve se uvádí krátký úvod, který přiláká kandidáta, aby si inzerát otevřel, pokud se jedná o inzerát, který je umístěn na internetu, jsou zde uvedena základní klíčová slova, která zvyšují počet zobrazení a inzerát je tak snadněji k nalezení. Dále se díky tomuto úvodu vyselektují kandidáti, kteří by na danou pozici nebyli vhodní. Po těchto větách následuje odstavec, který seznamuje s danou organizací ať již s konkrétním názvem organizace či bez názvu. Zde se vyzdvihují nejúspěšnější výrobky či služby organizace a také to, co ji dělá výjimečnou na trhu práce. Zodpovídá tak otázku, proč by si kandidáti měli zvolit právě tohoto zaměstnavatele. Podle nejnovějších trendů se již upouští od psaní inzerátů formou odrážek. Personalisté tvoří příběhy, aby se kandidát mohl vžít do role zaměstnance v dané organizaci na určité pozici. V inzerátu se poté objevuje popis pracovní pozice a profil vhodného kandidáta. V profilu by měl personalista vynechat přebytečné, často používané a nic neříkající fráze, jako je např. pečlivost, touha na sobě pracovat, spolehlivost. Organizace by zde kandidáta také měla podpořit a informovat o tom, že bude zaměstnanci oporou. Odstavec, který seznamuje s tím, co organizace nabízí, by měl kandidáta co nejvíce nalákat. Zde by měly také zapracovat příběhy, které kandidáta vtáhnou do pracovního dne v luxusní kuchyňce, k obědu za stravenky, odpočívání v relaxační místnosti či práci z domova. Výše finančního ohodnocení se většinou neuvádí. Samozřejmě závisí na konkrétní organizaci a charakteru pracovní pozice. Nejčastěji se uvádí pouze finanční rozmezí či fráze „zajímavé finanční ohodnocení“. Ještě lepší je však uvést „Zavolejte nám a pojdme se společně pobavit o Vašich finančních požadavcích“. V závěru je uveden kontakt nejlépe několik možností, aby si kandidát mohl vybrat formu kontaktování, která mu vyhovuje a způsob, jakým se má o danou pracovní příležitost ucházet.³⁸

Jedna univerzální správná šablona k napsání inzerátu neexistuje. Jsou různé druhy organizací, které se liší svou firemní kulturou i zaměřením, atmosférou a mezilidskými vztahy v týmu. Přesně tyto informace by se měly k vhodným kandidátům dostat. Je tedy nezbytné nezaměřovat se jen na to, co vše by se mělo v inzerátu uvést, ale vybrat i vhodnou formu, jazyk či styl. Inzerát musí především vyvolat emoce. Některé

³⁸CAMPBELL, Johnny. SocialTalent.com. *Black belt in internet recruitment*. [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://mentor.socialtalent.com/>.

pracovní pozice si budou vyžadovat vykání a formální mluvu. Jiné budou například vtipně napsané, originální s nadsázkou a kandidátům se v nich bude tykat. Vše se opět odvíjí od toho, jakým způsobem organizace vystupuje na trhu práce. Inzerát by měl mluvit jazykem cílové skupiny a používat profesní mluvu, i tak se mohou vyselektovat vhodní kandidáti. Informace uvedené v inzerátu by měly být pravdivé a ukazovat kandidátovi férovost organizace. Zkreslené informace sice mohou přilákat více kandidátů k výběrovému pohovoru, ale pravda vyjde brzy na povrch.³⁹

2.4.7 Využití služeb personálních agentur

Personální agentury jsou obvykle rychlé a efektivní, ale velmi nákladné. Za umístěného kandidáta si účtují částku, která odpovídá asi patnácti i více procentům platu zaměstnance za první rok zaměstnání. Tato metoda je nevýhodná v případě, kdy inzerovat je levnější neboť nabídka pracovních sil je vyšší než poptávka po nich. Agentury by měly být pravidelně informovány o tom, co se od nich očekává, o požadavcích na kandidáta či změnách ve výběrovém řízení, aby se eliminovalo riziko, že pošlou nevhodného kandidáta. Personální agentury zpravidla provádí předvýběr zaměstnanců, kdy různými způsoby získají kandidáty, provedou pohovor a poté je pošlou ke klientovi, který následně rozhodne o tom, jestli je skutečně zaměstná či nikoliv. Agentury nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání zaměstnanců. Pokud si to organizace přeje, může být v počátku procesu získávání zachována její anonymita.⁴⁰

Podmínkou pro úspěšnou spolupráci s personálními agenturami je poskytnutí potřebných informací k pracovnímu místu. K této metodě se mohou uchýlovat organizace, které nechtějí, aby vyplynula na povrch vysoká fluktuace jejich zaměstnanců.⁴¹

Je známo, že využívání služeb personálních agentur je vhodné volit v případě, že se organizace rozhodla obsadit pozici, na kterou je příliš složité a časově náročné nalézt

³⁹SKŘIVÁNKOVÁ, Pavlína a Petr Hovorka. Businessanimals.cz. [online]. 12.2.2016 [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/uspesny-inzerat/>.

⁴⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 355. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 246. ISBN 80-85424-92-4.

vhodného kandidáta. Může se jednat například o vysoce specializované pozice. Je nezbytné, aby měly agentury co nejvíce informací o dané pozici a organizaci, jinak nebudou schopny poslat vhodné kandidáty. Také by měly poskytovat rychlou a obsáhlou zpětnou vazbu na vhodné i nevhodné kandidáty. Recruteři by měli být pozváni na schůzku do konkrétní organizace, kde budou mít příležitost seznámit se s organizační kulturou a mezilidskými vztahy. Budou tak schopni lépe se naladit na vlnu kandidátů a organizaci jim posléze lépe prodají. Personální agentury se perfektně orientují na trhu práce a znají jeho momentální situaci, dokáží lépe formulovat a sestavit nabídku volné pracovní pozice a vhodně ji umístit. Průzkumy efektivnosti inzerátů, které byly provedeny v zahraničí, informují o tom, že kandidáti častěji reagují na inzeráty s odtajněným názvem organizace. Toto zjištění je však pro agentury velmi sporné neboť zveřejněním jména klienta toho kandidáti mohou využít a agenturu obejít tím, že se přihlásí do výběrového řízení přímo do dané organizace. V tomto tedy záleží na individuálním přístupu konkrétního recruteera či personální agentury.⁴²

2.4.8 Veletrhy pracovních příležitostí

Mezi velmi populární patří veletrhy středních či vysokých škol. Prezентují se zde většinou známé organizace, které si vyhlíží budoucí kandidáty a lákají je na možné atraktivní uplatnění a slibnou kariéru, možnosti dalšího vzdělávání, zajímavé zaměstnanecké výhody atd. Účast organizace může být obohacena o nabídky práce na dohodu, konzultace studentských projektů či pozvání na den otevřených dveří.⁴³

2.4.9 Vývěsky

Vývěsky ať již v organizaci nebo mimo ni, je poměrně levná a nenáročná metoda získávání nových zaměstnanců. Vývěsky jsou zpravidla zveřejněny na dobře viditelném místě. V případě umístění v organizaci tedy na místě, kde procházejí každý den všichni zaměstnanci. Bývá zde uveden klasický inzerát s informací, do kdy a kde se mají případní kandidáti přihlásit do výběrového řízení. Vývěska by měla kandidátovi

⁴²KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 140-141. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴³DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 136. ISBN 978-80-7179-893-4.

poskytnout všechny potřebné informace o pracovním místě. Nevýhodou je, že informaci postřehnou jen kandidáti, kteří mají čas se k vývěsce dostavit a prohlédnout si ji. Metoda tak oslovuje jen omezený počet lidí. Není tedy příliš efektivní při potřebě obsadit pozice, které si žádají vysoce kvalifikované profesionály. Časté a úspěšné je však získávání čerstvých absolventů touto formou. Přesněji tedy umístění pracovní příležitosti na místa, která studenti navštěvují. Formou vývěsek jsou „poutače“, které jsou umístěny tak, aby si jich veřejnost všimla. Poutače poskytují zpravidla jen omezené množství informací a jejich záměrem je podnítit zvědavost potenciálních kandidátů o pracovní pozici a přimět je, aby si chtěli vyhledat další informace, které budou umístěny na jiném místě nebo přímo v organizaci.⁴⁴

2.5 Časté zdroje kandidátů

Tabulka 1: Časté zdroje vhodných kandidátů

Zdroj kandidátů	Počet vhodných kandidátů v %
Jobs.cz	20 %
Kandidát se přihlásil sám	11 %
Práce.cz	10 %
Zdroj neuveden	8 %
Inzerce na interních webových stránkách	7 %
Profesia.sk	7 %
Profesia.cz	7 %
Ostatní	6 %
Fajn-brigady.cz	3 %
Dobraprace.cz	3 %

⁴⁴KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 137. ISBN 978-80-7261-168-3.

Reference/doporučení	3 %
Inwork.cz	2 %
e-mail	2 %
Subdodavatelé	2 %
LinkedIn	2 %
Interní databáze	2 %
Veletrhy práce	1 %
Volnamista.cz	1 %
Facebook	1 %
Monster.cz	1 %

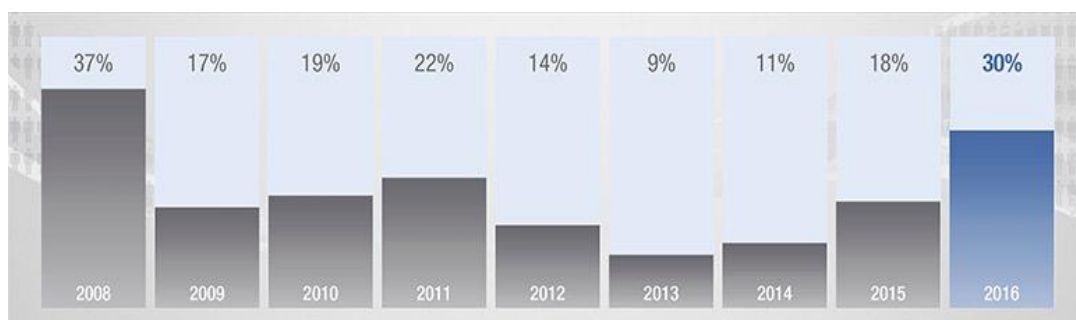
Zdroj⁴⁵

⁴⁵Zdroje vhodných kandidátů v České republice za říjen 2016, interní databáze personální společnosti, [cit. 2016-12-26].

3 PROBLEMATIKA OBDOBÍ NEDOSTATKU VHODNÝCH KANDIDÁTŮ

Až 30 % českých společností mělo v roce 2016 problémy s obsazováním volných pracovních pozic z důvodu nedostatku vhodných kandidátů. Z porovnání průzkumů, které byly provedeny v roce 2015 a 2016, vyplývá, že procento společností, které mají problém s obsazováním, vzrostlo o 12 %. Každý třetí zaměstnavatel v České republice nemůže dlouhodobě najít potřebné množství vhodných kandidátů. Pokud bychom se měli zmínit o globálním průměru, tak ten je v roce 2016 dokonce 40 %.

Obrázek 3: Potíže obsadit volné pracovní pozice



Zdroj⁴⁶

Po delším období vysoké míry nezaměstnanosti se situace začala v roce 2014 obracet. S rostoucí zaměstnaností a oživující se ekonomikou jsou jednoznačně spojeny problémy s obsazováním volných pracovních pozic. Požadavky, které kladou zaměstnavatelé, rostou stále rychleji, díky změně struktury ekonomiky a technologickému pokroku. Toto tempo je mnohem rychlejší, než vývoj kvalifikační struktury populace. Z demografického vývoje navíc vyplývá, že procento aktivní populace ve vyspělých zemích klesá. Zaměstnavatelé se tomuto problému v období nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce musí přizpůsobit. Zejména tím, že jsou nuceni přehodnotit investice do personálního marketingu, zlepšit pracovní podmínky,

⁴⁶ManpowerGroup.cz: *Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2016*. [online]. 13.12.2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/tiskova-zprava-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2016/>.

odměňovací systémy, skloubit rozpočtové možnosti s rostoucími nároky kandidátů a současných zaměstnanců. Toto období je příznivé zejména pro kandidáty, kteří mají možnost vybírat si z více možností.

3.1 Výběr nejobtížněji obsazovaných pozic

Na trhu práce je největší nedostatek především kandidátů s technickým vzděláním. Technici, mechanici, řemeslníci, pracovníci informačních technologií a obchodníci již tradičně obsazují první místa žebříčků pozic, na které společnosti nejhůře nalézají vhodné kandidáty. Nedostatek kandidátů s vhodným profilem na různé typy pozic bude znamenat významné zbrzdění pro rozvoj českých společností a může zpomalit i budoucí rozvoj ekonomiky.

Obrázek 4: Nejobtížněji obsazované pozice podle personální společnosti



Zdroj⁴⁷

⁴⁷ManpowerGroup.cz: *Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2016*. [online]. 13.12.2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/tiskova-zprava-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2016/>.

Ze statistik Ministerstva práce a sociálních věcí vyplývá, že mezi deset nejobtížněji obsazovaných pozic na trhu práce se aktuálně řadí níže uvedené pracovní pozice.

Tabulka 5: Nejobtížněji obsazované pozice podle statistik Ministerstva práce a sociálních věcí

Pracovní pozice	Aktuální počet volných míst v celé ČR za 4. čtvrtletí 2016
Obsluha strojů a zařízení, montéři	29 963
Řemeslníci a opraváři	28 963
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	26 223
Pracovníci ve službách a prodeji	19 488
Techničtí a odborní pracovníci	10 943
Specialisté	9 868
Úředníci	4 704
Zákonodárci a řídicí pracovníci	1 356
Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví, rybářství	964
Zaměstnanci v ozbrojených silách	439

Zdroj⁴⁸

⁴⁸Integrovaný portál MPSV: *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

3.2 Nejčastější důvody pro obtížné obsazování pracovních pozic

V této době zaměstnavatelé stále kladou důraz na a tvrdé dovednosti a odbornost s komplexním profilem zaměstnance. Všichni hledají „super hrdinu“, což je například požadavek na informatika s manažerskými dovednostmi, komplexním profilem, komunikačními dovednostmi a skvělou jazykovou výbavou. Takoví kandidáti již na trhu práce nejsou tak snadno k dostání. Stávající zaměstnavatelé si takové lidi velmi dobře hlídají například benefity, které jsou spojené s flexibilitou, možností kariérního růstu v dané společnosti, školeními atd. Pokud přijde lákavá nabídka z konkurenční firmy, zaměstnavatelé se pokouší odpovídat protinabídkou a snaží se stávajícího zaměstnance udržet třeba pomocí zvýšení finančního ohodnocení.

Společnostem se nedaří nalézat vhodné kandidáty z důvodů nedostatku uchazečů na trhu práce, nedostatku tvrdých (především technických) dovedností, nedostatku zkušeností, vysokému finančnímu očekávání a ostatním individuálním faktorům zaměstnavatele. Mobilita lidí v České republice je extrémně nízká, což je způsobeno také tím, že zde není příliš dobrá infrastruktura.⁴⁹

3.3 Employer Branding

V současné situaci se organizace potřebují odlišit od konkurence. Pomocníkem k úspěchu je Employer Branding. Značka zaměstnavatele, ang. employer brand, je pověst organizace na trhu práce. Vyjadřuje, jaké to je, v určité organizaci pracovat. Vzniká v myslích lidí, kteří s organizací spolupracují, spolupracovali anebo o spolupráci teprve uvažují. Tvoří ji pocity, znalosti a očekávání, získané díky předchozí zkušenosti. Značka je to, co si o organizaci lidé říkají. Skvělá značka zaměstnavatele působí jako magnet na veřejnost a kandidáty. Přitahuje a drží pohromadě lidi, kteří k sobě přirozeně patří. Employer Branding umožňuje organizacím, stát se první volbou pro vhodné kandidáty. Dále umožňuje lépe si udržet stávající zaměstnance a zvyšuje produktivitu celé organizace.

⁴⁹ManpowerGroup.cz: *Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2016*. [online]. 13.12.2016 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/tiskova-zprava-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2016/>.

Organizace by o sobě měla dávat pravidelně vědět v tom nejlepším světle a šířit svou dobrou pověst. Potenciální kandidáti by měli vědět, v čem je organizace jedinečná a proč je tak skvělé pro ni pracovat. Je důležité myslet na efektivitu sdělení. Signál by se měl dostat k lidem, kteří mu porozumí a pro organizaci jsou klíčoví.

Aktivní komunikace je potřebná k úspěchu. Komunikovat znamená spolupracovat, sdílet, něco někomu předávat. Důvěra příznivců organizace by měla být získávána tak, že jim organizace určitým způsobem pomáhá. Předává zajímavé informace ze života organizace, informujte o novinkách v oboru. Organizace může například uspořádat den otevřených dveří a při té příležitosti zapojit zájemce do reálného projektu. Úspěchem je, když se podaří vytvořit komunitu.

Součástí Employer Brandingu je i udržování dobrých vztahů. Za první úspěch organizace se považuje to, že z přívržence organizace se stane její zaměstnanec. Komunikace by však neměla v této fázi ustát. Zaměstnanci by měli šířit dobrou pověst a zkušenost s organizací jakožto zaměstnavatelem dále mezi lidi. Právě zaměstnanci jsou nositeli dobrého jména organizace. Zaměstnancům by se mělo neustále připomínat, že pracují v organizaci, která za to stojí.⁵⁰

⁵⁰EmployerBranding.cz. *Chytré služby pro personalisty*. [online]. [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz/>.

4 Vliv nedostatku vhodných kandidátů na chování recruiterů a organizací - výzkum

4.1 Vymezení výzkumného cíle

Praktická část má práci bohatit o poznatky a názory odborníků. Konkrétně je tedy cílem výzkumu zjistit, zda a jakým způsobem ovlivňuje aktuální stav na trhu práce, chování organizací a recruiterů vůči kandidátům. Dále by měl výzkum poskytnout rady, jak zvýšit efektivitu získávání zaměstnanců. Pomocí strukturovaného řízeného rozhovoru jsou potvrzeny či vyvráceny předem stanovené výzkumné předpoklady, které se odvíjejí od teoretické části práce. V závěru jsou konstatovány hypotézy. Pro výzkum byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

- Jak organizace upravují svou personální politiku při nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce?
- Jak recruiteři přizpůsobují své postupy při získávání zaměstnanců situaci na trhu práce?

4.2 Výzkumné předpoklady

Na základě teoretické části této práce, autorka vychází z předpokladů, že organizace upravují svou personální strategii podle aktuální situace na trhu práce a recruiteři tomuto stavu přizpůsobují své postupy při získávání zaměstnanců.

4.3 Výzkumný vzorek

Pro tento výzkum jsou osloveni čtyři seniorní recruiteři z pražské pobočky personální společnosti ManpowerGroup s. r. o., kteří jsou v každodenním kontaktu se zástupci významných organizací a zároveň s kandidáty. Všichni respondenti jsou absolventy vysokých škol a jejich věk se pohybuje mezi 25 a 33 lety. Perfektně se orientují v aktuální situaci na trhu práce. Jak již bylo uvedeno výše, účastníci výzkumu jsou zaměstnanci personální společnosti a pracují na pozicích Senior Recruiter, tyto respondenty autorka práce zvolila proto, že vidí do zákulisí více organizací a mají tak dobrý přehled o situaci. Pokud by autorka práce oslovila interní recruiteřky jen jedné

konkrétní organizace, měl by výsledek výzkumu velice subjektivní vypovídací hodnotu, jelikož jsou si vědomi pouze nabídek jedné organizace. V tom je spatřována výhoda zvoleného výzkumného vzorku.

4.4 Užítý druh výzkumu a metodologie

Pro výzkum je využito kvalitativního výzkumu. Jedná se o výzkum, kde v centru výzkumné pozornosti stojí člověk či malá skupina respondentů, které spojuje například místo, kde pracují či žijí. Cílem je zjistit, jak se chovají, proč se tak chovají a jaké důvody stojí za jejich chováním. Problém, který se vytyčuje, většinou nebývá zcela ohraničený a během výzkumu se stále objasňuje. Pro kvalitativní výzkum je charakteristický důsledný popis postupu a otevřenost k novým a neobvyklým situacím a možnostem. Výzkum je proces interakce mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu.⁵¹ Metodou výzkumu zvoleného pro tuto bakalářskou práci je strukturovaný řízený rozhovor. Otázky jsou dopředu známé a závazné. Strukturovaný řízený rozhovor je jednou z metod kvalitativního výzkumu. Tazatel postupuje otázkou za otázkou podle předem stanoveného dotazníku a respondent odpovídá. Odpovědi jsou zaznamenány do dotazníku. Pro rozhovor platí následující charakteristiky: Je jasné, kdo odpovídá. Je těžké vynechat otázku. Časová náročnost vede k menší velikosti zkoumaného vzorku.

Ve výsledku se jedná o precizní metodu kvalitativního výzkumu, která přináší kvalitní výsledky. Otázky jsou pokládány jak otevřenou formou.⁵² Ke zpracování kvalitativních dat jsou data nejprve fixována a následně zaznamenána do textové podoby. S texty se nadále pracuje. Transkripce je ve formě shrnujícího protokolu, což znamená, že jsou doslovně zachovány jen klíčové pasáže a ostatní části rozhovoru jsou zestručněny. Vždy ale tak, aby zůstal zachován původní smysl sdělení. Jsou vynechány nepodstatné informace, ty které narušují plynulost či „slovní vata“.

⁵¹Sociologické projekty. *Typy výzkumů a výzkumné metody*. [online]. [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni/>.

⁵²ManagementMania.com. *Strukturovaný rozhovor*. [online]. 7.8.2015 [cit. 2017-01-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor/>.

4.5 Časová organizace výzkumu podle jeho fází

Rozhovory se konaly od 23. 1. 2017 do 28. 1. 2017 v Praze. Každý účastník byl samostatně zpovídán. Rozhovory se uskutečnily na základě předchozí domluvy pomocí otázek, které byly kladeny online prostřednictvím internetu.

4.6 Výsledky výzkumu

Otázka č. 1: **Domníváte se, že se organizace přizpůsobují nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce tím, že mění svou personální politiku?**

Respondent č. 1:

V soukromém sektoru je změna nezbytná a organizace svou personální politiku přizpůsobují. Pokud bychom měli hovořit o státním sektoru, tak zde se organizace do změn příliš nehrnou. Respondent se domnívá, že zde vše trvá déle a je příliš zkosnatělé.

Respondent č. 2:

Respondent se domnívá, že organizace svou personální politiku mění.

Respondent č. 3:

Respondent si myslí, že řada společností si nejdříve nedostatek kandidátů příliš nepřipouští a spoléhá se na jiné zdroje např. personální agentury. Po prvotním průzkumu trhu však může dojít ke slevení z určitých požadavků např. počet let zkušeností, povinné certifikace apod. Organizace nyní hodně přistupují k tomu, že akceptují kandidáty ze zahraničí a nabízejí různé relokační balíčky, aby si rozšířily řady kandidátů. Zejména u technických a IT oborů, přistupují na vyšší platové požadavky kandidátů, může tedy dojít ke změně politiky odměňování. Dnes trh ovládá kandidát a vzhledem k tomu, že těch vhodných je na trhu málo, organizace se přizpůsobit musí. Některé organizace žádají o pomoc personální agentury či headhuntery, ačkoliv předtím se snažily nabírat samy. Mění se obecně i celková personální strategie. Organizace se po určité době snaží trhu přizpůsobit a svou personální politiku mění. Není to však hned, nejprve musí dojít k průzkumu trhu, kde se organizace obeznámí s tím, jak to vůbec na trhu vypadá a poté jsou ochotny z požadavků lehce slevit. Obecně je však pro firmy

složité měnit personální politiku. Řada organizací především mezinárodních korporací, má striktně dané procesy od zahraničních matek a je u nich těžké si prosadit změnu politiky, stejně tak společnosti, které zde v ČR založí pobočku a zpočátku si myslí, jak bude nábor jednoduchý a všichni kandidáti se o dané pozice "poperou". Pak však dojde k procitnutí a pobočka těžko u zahraniční matky změny prosadí.

Respondent č. 4:

Pokud bychom měli hovořit o České republice, tak zejména velké organizace mění svou personální politiku s velkým zpožděním. Mnoho organizací se mylně domnívá, že jsou unikátní.

Otázka č. 2: S jakou změnou v personální politice organizací při získávání se nejčastěji setkáváte?

Respondent č. 1:

Podle respondenta se nejčastěji mění politika hodnocení, benefiční struktury a přibývá možností různých tréninků. Podstatný důraz je kladen i na časovou flexibilitu např. home office, která by měla být dokonce nově ukotvena v zákoníků práce

Respondent č. 2:

Situace by měla být celkově přehodnocena, neboť dříve byl potenciální uchazeč ten, který "žádal" o místo. V dnešní době se však karty otočily a zaměstnavatelé jsou ti, kteří se přetahují o kandidáty. A s tím souvisí celková změna v personální politice.

Respondent č. 3:

Mění se politika odměňování, změna v politice získávání zaměstnanců např. pomoc personálních agentur a headhunterů, akceptace zahraničních kandidátů např. poskytování relokačních balíčků, přizpůsobení se novým trendům na trhu a s tím spojená pružná reakce na konkurenci jiných zaměstnavatelů, flexibilní pracovní doba, a také home office.

Respondent č. 4:

Respondent si myslí, že organizace více vyhledávají spolupráci s agenturami, přesouvají pozice do zahraničí, především do Indie a zvažují zahraniční kandidáty.

Otázka č 3: Domníváte se, že organizace se více zajímají o Employer Branding?

Respondent č. 1:

Employer Branding je brán v potaz především u menších vznikajících start-upů a top 100 organizací na trhu.

Respondent č. 2:

Employer Branding se stal alfou a omegou všech zaměstnavatelů, kteří se někdy setkali s nedostatkem kandidátů na trhu práce.

Respondent č. 3:

Podle respondenta je mnohdy dobré jméno organizace tím zásadním faktorem, který kandidáta přesvědčí o tom, aby se do výběrového řízení vůbec přihlásil a případně se pro ni poté rozhodl. Jde o určitou prestiž a některé organizace mají díky své značce podstatnou výhodu, a proto si na ní zakládají. Je důležité zvýšit povědomí o organizaci.

Respondent č. 4:

Respondent zodpověděl, že mnoho organizací si stále nepřipouští, že nejsou na trhu unikátní a zajímají se o Employer Branding opět až s velkým zpožděním.

Otázka č. 4: Užívají organizace při náboru kreativní marketingové myšlení? Jakým způsobem?

Respondent č. 1:

Narostl počet vypracovaných kariérních stránek a videí. Organizace se snaží nalákat kandidáty i modernějším způsobem např. formou různých videoher či létajících dronů. Ale je to pozice od pozice. Jinak se obsazuje asistenční pozice než člověk, který bude vymýšlet marketingové slogany.

Respondent č. 2:

Podle respondenta již většina zaměstnavatelů pochopila, že napsání strohého inzerátů už nestačí, a tak vymýšlejí atraktivní inzeráty. Organizace se snaží zaujmout co nejvíce lidí, vzbudit u nich zvědavost a dostat se jim do podvědomí.

Respondent č. 3:

Některé organizace hodně spoléhají na kreativitu např. kreativní inzerce, obrázky, plakáty, motivační videa, kde se objevují stávající zaměstnanci a hovoří o organizaci, dny otevřených dveří, konference, přednášky či Employer Branding. Jiné organizace si příliš neuvědomují, že v dnešní době je nutné kandidáta zaujmout a nabídnout mu něco mnohem více; marketing je důležitou součástí zvyšování povědomí o organizaci.

Respondent č. 4:

Podle respondenta spíše start-upové organizace. Z velkých korporací má velmi dobrý Employer Branding společnost Deloitte, která se snaží přiblížit současné generaci pomocí neformální komunikace v sociálních médiích, nápaditých kampaní, do kterých zapojují své pracovníky (např. článek, jak bojuje s chřipkou ředitel auditu), snaží se působit jako lidská, mladá a dynamická organizace.

Otázka č. 5: Snižují organizace kvalifikační požadavky na kandidáty?

Respondent č. 1:

Přestává se pohlížet na vystudovanou školu, pokud již kandidát má menší praxi.

Respondent č. 2:

Pokud organizace ví, že není schopna přetáhnout k sobě do organizace ty "seniornější" kandidáty, tak dá přednost více těm juniornějším a "vychová si je k obrazu svému. Respondent se nedomnívá, že snižují požadavky, ale volí pouze jinou strategii, jak dosáhnout daných požadavků na kandidáty.

Respondent č. 3:

Po určité době, kdy společnost zjistí, že se jí po měsíci nepřihlásil na inzerci jediný kandidát, jehož pravděpodobně odradily požadavky, z požadavků většinou slevují. Místo 8 let zkušeností najednou stačí 3 roky. Povinné certifikace jsou najednou výhodou. Řada firem si nechá poradit od svých partnerů (personálních agentur), které jim řeknou, jaká je reálná situace na trhu. Takže ano, slevují. Respondentovi se často stalo, že byl požadavek společnosti pokročilá angličtina. Po komunikaci s klientem vyplynulo, že kandidátovi stačí, aby se orientoval v technické dokumentaci, tudíž si tím zbytečně odrazovali kandidáty. Řada firem dá přednost juniorovi, kterého si vychovají a vše ho naučí, jelikož nejsou schopni naplnit finanční požadavky seniorů, kteří se na danou pozici hlásí.

Respondent č. 4:

Organizace, které pracovníky potřebují urgentně a mají větší zkušenosti s trhem, požadavky snižují.

Otázka č. 6: Pociťujete potřebu změny postupů při získávání zaměstnanců v období nedostatku vhodných kandidátů? Jakým způsobem tyto postupy měníte?

Respondent č. 1:

Podle respondenta je potřeba změnit přístup ke kandidátům na osobnější a věnovat této oblasti mnohem více času a důležitosti. Jelikož každou organizaci tvoří lidský kapitál. Do tohoto oddělení by se mělo více investovat.

Respondent č. 2:

Respondent uvedl, že na tuto otázku již odpověděl v otázce předchozí.

Respondent č. 3:

Je potřeba více vyhledávat kandidáty ze zahraničních zdrojů, a to i kandidáty, kteří musí mít vízové povolení.

Respondent č. 4:

Respondent se domnívá, že je potřeba lidštějšího a osobnějšiho přístupu ke kandidátům, poskytnutí partnerství, poradenství, konzultací. Hledání tzv. schovaných kandidátů. Modifikovat klíčová slova při hledání přes sociální sítě a pracovní portály, hledání nových zdrojů, doporučení kandidátů.

Otázka č. 7: Oslovujete pasivní kandidáty? Jakým způsobem?

Respondent č. 1:

Podle odpovědi respondenta, je většina kandidátů pasivních. Často používá kontakty z minulosti, dá na doporučení či oslovuje kandidáty na sociálních sítích.

Respondent č. 2:

Respondent využívá sociální sítě.

Respondent č. 3:

Pro oslovování pasivních kandidátů jsou nejvhodnější sociální sítě, doporučení či interní databáze.

Respondent č. 4:

Respondentovi se nejvíce osvědčilo kontaktování kandidátů z interní databáze nebo oslovování kandidátů na LinkedIn.

Otázka č. 8: Volíte spíše formální, strukturovanou formu komunikace s kandidáty či osobní přístup a proč?

Respondent č. 1:

Záleží na typu kandidáta. Pokud respondent oslovuje vysoce postaveného manažera, není vhodné mu popisovat, jak „cool“ je ve společnosti hrát kulečnick.

Respondent č. 2:

Osobní přístup je vždy výhodnější, neboť díky němu se respondentovi daří navázat „vztah“ s kandidátem.

Respondent č. 3:

Respondent preferuje osobní přístup, jelikož si myslí, že je to pro kandidáty příjemnější a vytváří se mnohem lepší vazba. Například v IT oboru však nejsou osobní pohovory příliš časté, jelikož je nutné reagovat velmi rychle a řada kandidátů se nechce zdržovat pohovory v personálních agenturách a chtějí jít přímo do firmy. Přesto u vyšších pozic preferuje osobní setkání u kávy. Kandidáti se cítí mnohem lépe a více se otevřou. Samozřejmě je nutné dodržovat určitou strukturu a formálnost pohovoru, jelikož stále vystupuje jako profesionál. Přesto se však vždy snaží pohovory odlehčit a zdůraznit, že je zde jako recruiter pro ně. Udržuje s kandidáty komunikaci a mohou se na něj kdykoliv obrátit.

Respondent č. 4:

Záleží na osobnosti kandidáta.

Otázka č. 9: Jaký benefit podle Vás kandidáti nejvíce oceňují?

Respondent č. 1:

Kandidáti nejvíce oceňují flexibilitu a důvěru.

Respondent č. 2:

Podle respondenta je to potřeba autonomie, home office, flexibilní pracovní doby, důvěry a možnosti seberealizace.

Respondent č. 3:

Home office, flexibilita a s ní spojená možnost cestování, využití cizího jazyka, příjemné pracovní prostředí.

Respondent č. 4:

Flexibilní pracovní doba a home office.

Otázka č. 10: **Jakou novou metodu získávání zaměstnanců jste naposledy objevili?**

Respondent č. 1:

Mobilní aplikace Tinder.

Respondent č. 2:

Respondent přiznává, že mnoho nových metod v poslední době neobjevil.

Respondent č. 3:

Pracovní veletrhy.

Respondent č. 4:

Mobilní aplikace Tinder.

4.7 Interpretace výsledků

Z provedeného výzkumu vyplývá, že recruiteři se shodují na tom, že organizace upravují svou personální politiku, aby se přizpůsobili situaci na trhu práce při nedostatku vhodných kandidátů. Organizace však bohužel reagují se značným zpožděním, a to především ve státním sektoru. Často pak vyhledávají pomoc personálních agentur, neboť ty se dokáží na trhu práce lépe orientovat. Pokud se organizace uchylují ke změně personální politiky, tak upravují způsob odměňování a zavádějí časovou flexibilitu. Aby si organizace zajistily výhodu na trhu práce, využívají při náboru kreativní marketingové myšlení zejména pak pomocí videí, kreativní inzerce či kampaní, ve kterých figurují současní zaměstnanci. Jako benefit pak kandidáti nejvíce oceňují možnost home office, důvěru a v neposlední řadě také flexibilní pracovní dobu. Další výhodou při získávání, je pro recruitory volba osobnějšiho přístup ke kandidátům, díky kterému s nimi mohou navázat lepší vztah

a tím se na trhu odlišit. Kvalifikační požadavky se upravují ve chvíli, kdy jsou organizace seznámeny s reálnou situací na trhu práce. Často se pak uchýlí k tomu nabrat kandidáta, který má menší praxi, ale do budoucna si ho mohou „vychovat“ k obrazu svému. Přibývá potřeba oslovovat pasivní kandidáty a pro to je dobré využívat sociální sítě či oprášit kontakty z minulosti. Jako novou metodu získávání kandidátů, respondenti dvakrát uvedli mobilní aplikaci Tinder, která je primárně určená pro seznamování.

Teorie často popisuje standardní postupy, ale již nebere v potaz nedostatky vhodných kandidátů na trhu práce a potřebu pružné reakce na rychle se měnící situaci. V současnosti již nejsou tak zajímavé a úspěšné inzeráty, které jsou psané ve stručných odrážkách, formálním a neosobním způsobem. Kandidáti se chtějí vžít do role zaměstnance a poté se rozhodnou, zda se do organizace přihlásit či nikoliv. Dále také vyžadují osobní přístup a rádi se nechají nalákat na motivační videa, obrázky stávajících zaměstnanců a jejich příběhy. Z toho vyplývá, že kandidáti jsou více otevření, než se zdá a kreativní recruiteři mají značnou výhodu. Kandidáti začnou brát recruitera jako svého „partáka“ a snadněji s ním navážou vztah. Míra neformálního způsobu jednání se však liší podle typu obsazované pozice.

Výzkumný předpoklad autorky bakalářské práce se potvrdil, neboť organizace skutečně upravují svou personální strategii podle aktuální situace na trhu práce, i když podle respondentů někdy se značným zpožděním. Recruiteři tomuto stavu přizpůsobují své postupy při získávání zaměstnanců ať již zmiňovaným způsobem komunikace, kreativní inzercí či hledáním nových metod získávání zaměstnanců.

4.8 Návrhy a doporučení

Postup při vyhledávání vhodných kandidátů se liší podle obsazované pracovní pozice. V současnosti je největší problém s obsazováním řemeslnických pozic. Tyto pozice je podle autorky práce nejvhodnější obsazovat pomocí spolupráce se vzdělávacími institucemi, kde je nadějný kandidát během studia podporován a připravován na nástup do předem smlouvané organizace. Řemeslníků je na trhu práce málo, a proto je podle autorky práce vhodným řešením, přesvědčit studenty, aby se řemeslníky chtěli stát. U zdravotnických pozic, autorka navrhuje stejný postup. Mnoho

kandidátů na dělnické pozice by se mohlo získat na úřadech práce či prostřednictvím doporučení stávajícího zaměstnance. Pro pozice vedoucích pracovníků, obchodníků či IT specialistů přichází na řadu oslovování zejména pasivních kandidátů přes sociální sítě, především pak LinkedIn, který dotazovaní respondenti uvádějí nejčastěji. Přesněji řečeno by se jednalo o metodu headhunting. Pro zvýšení šancí na úspěch autorka doporučuje spolupráci s personálními agenturami. Personální agentura funguje jako odborný poradce při procesu získávání a dokáže upozornit na nerealistické požadavky organizací.

Autorka práce organizacím doporučuje, aby pro nižší pozice zaměstnali třeba i kandidáta, který má méně zkušeností s danou pozicí, ale je ochoten se učit novým věcem. Takovému zaměstnanci většinou organizace vyplácí nižší finanční ohodnocení, než jaké by poskytovala zkušenému zaměstnanci. Další výhodou autorka spatřuje také v tom, že zaměstnanec s nižší praxí je tvárný a organizace si jej může vychovat podle svých představ, neboť zaměstnanci s bohatou předchozí praxí se mohou do určité míry držet zuby nehty svých naučených postupů z předchozích zaměstnání a nejsou tak schopni se jiné organizaci lehce přizpůsobit. To ovšem nemusí platit v případě, že je obsazována vyšší řídicí pozice, která bude například vyžadovat schopného manažera se zkušenostmi s vedením lidí.

Organizace si musí uvědomit, že na trhu práce není pro kandidáty unikátní, pokud není schopna pružně a rychle reagovat na změny. Doby, kdy stačilo jen napsat strohý inzerát a recruiterům se ihned objevily na stole desítky životopisů, jsou momentálně pryč. Organizace a následně i recruiteři, by měli umět zapojit kreativní marketingové myšlení a neustále se udržovat v obraze, aby věděli, co se na trhu práce odehrává. Je dobré sledovat konkurenci, její postupy při získávání zaměstnanců, poskytované benefity, způsoby komunikace s kandidáty atd. Ti nejlepší z nejlepších však nečekají na konkurenci a snaží se sami nalézat stále nové způsoby, jak se zviditelnit a jaké nové metody získávání zaměstnanců v praxi vyzkoušet.

ZÁVĚR

Kvalitní proces získávání zaměstnanců, ať zajišťovaný z vnitřních či vnějších zdrojů je důležitým předpokladem pro budování úspěšné a konkurence schopné organizace. Lidské zdroje tvoří pohonný motor organizace, a proto je potřeba jim věnovat potřebnou pozornost. V období, kdy je trh lačný po vhodných kandidátech, může uspět jen organizace, která je schopna se rychle přizpůsobovat a nebude se bát měnit své již zaběhlé postupy. Organizace se o kandidáty přetahují, a proto je potřeba aby se odlišovali. „Zaspat“ si v současné době nemohou dovolit organizace ani recruiteři.

V bakalářské práci byl nejprve uveden základní teoretický rámec procesu získávání zaměstnanců, nejčastěji používané metody, jejich vhodnost užití u odlišných typů pracovních pozic a s tím spojené trendy, které napomohou organizaci se na trhu práce odlišit, a tím přilákat co nejvyšší počet vhodných kandidátů. Dalším cílem, který byl splněn bylo seznámení s aktuální problematikou na trhu práce, čímž je nedostatek vhodných kandidátů. V rámci praktické části práce, autorka prostřednictvím strukturovaného otevřeného rozhovoru provedla kvalitativní výzkum, který splnil svůj účel a zodpověděl výzkumné otázky. Respondenti zodpověděli předem stanovené otázky, které zkoumaly, jak organizace a recruiteři přizpůsobují současnému stavu na trhu práce své chování.

Cílem každé organizace by mělo být plnění podnikových cílů, a to prostřednictvím kvalitních zaměstnanců. Jak již vyplynulo z výzkumu provedeného v rámci této bakalářské práce, organizace se snaží měnit svou personální politiku, zejména pak v soukromé sféře, ale často si nedostatek vhodných kandidátů připouští až později, kdy se seznámí s aktuálním stavem na trhu práce. Tomuto procitnutí často napomůže až personální společnost, která po zdlouhavém hledání doporučí přehodnocení a následné poupravení kvalifikačních požadavků na kandidáty. V budoucnosti i nadále poroste význam kreativního marketingového myšlení při náboru.

Jakmile organizace úspěšně obsadí místo vhodným kandidátem, je na čase ho neustále rozvíjet, podporovat oddanost a angažovanost a tím si zajistit zaměstnance, který bude chtít růst společně s organizací a nebude chtít přijmout jinou nabídku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty, 7.*, aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.

LIVIAN, Y.F., PRAŽSKÁ, L., 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. (srovnání s ČR). 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80- 86009-19-X.

MATĚJKA, Marek a Pavel VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

MORÁVKOVÁ, K. *Jak zvýšit své šance na úspěch u výběrového řízení*. Praha, 2016. Absolventská práce. Vyšší odborná škola ekonomických studií. Vedoucí absolventské práce: Ing. Sonia Hedwige Jungmannová.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

Zdroje vhodných kandidátů v České republice za říjen 2016, interní databáze personální společnosti, [cit. 2016-12-26].

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KADLEC, Josef. *People as merchandise: crack the code to LinkedIn recruitment*.

Prague: Jobs Consulting, c2013. ISBN 978-80-260-4174-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

CAMPBELL, Johnny. SocialTalent.com. *Black belt in internet recruitment*. [online].

[cit. 2016-12-02]. Dostupné z: <https://mentor.socialtalent.com/>.

EmployerBranding.cz. *Chytré služby pro personalisty*. [online]. [cit. 2016-12-21].

Dostupné z: <http://www.employerbranding.cz/>.

Integrovaný portál MPSV: *Nabídka a poptávka na trhu práce* [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/trh>.

ManagementMania.com. *Strukturovaný rozhovor*. [online]. 7.8.2015 [cit. 2017-01-09].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeny-strukturovany-rozhovor/>.

ManpowerGroup.cz: *Nedostatek lidí s potřebnou kvalifikací 2016*. [online]. 13.12.2016

[cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/tiskova-zprava-nedostatek-lidi-s-potrebnou-kvalifikaci-2016/>.

SKŘIVÁNKOVÁ, Pavlína a Petr Hovorka. *Businessanimals.cz*. [online]. 12.2.2016 [cit.

2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/uspesny-inzerat/>.

Sociologické projekty. *Typy výzkumů a výzkumné metody*. [online]. [cit. 2017-01-09].

Dostupné z: <http://haltmarova.cz/metody/kvalitativni/>.

TERMINOLOGICKÝ SLOVNÍK

Termín	Zkratka	Význam
<i>Juniorní pozice</i>	–	Začátečnická pozice určená pro zaměstnance s nižší praxí.
<i>Headhunting</i>	–	Metoda získávání zaměstnanců. Je vhodná při vyhledávání talentů pro vyšší manažerské pozice, specializované pozice či z různých důvodů těžce obsaditelná pracovní místa.
<i>Home office</i>	HO	práce z domova
<i>Human Resources</i>	HR	lidské zdroje
<i>Personální marketing</i>	–	Způsob, jímž organizace získává a udržuje zaměstnance. Předmětem jsou pracovní místa a pracovní síly.
<i>Personální politika</i>	–	Soubor stálých zásad, jimiž se organizace při rozhodování o personálních činnostech řídí. Systém oprávnění, jimiž se organizace pokouší ovlivňovat oblast práce.

<i>Personální strategie</i>	–	Záměry v oblasti dlouhodobých cílů organizace, které se vztahují k pracovním silám a zdrojům jejich využívání.
<i>Seniorní pozice</i>	–	Pracovní pozice určená pro zaměstnance s dlouholetou praxí a zkušenostmi.
<i>Start-up</i>	–	Označení pro začínající organizaci.
<i>Recruiter</i>	–	náborář
<i>Výběrové řízení</i>	–	Komparativní forma výběru vhodných lidí pro konkrétní pracovní pozici. Představuje určitý soubor postupů, který lze nazvat výběrovým řízením. ⁵³

⁵³BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*, 7., aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 450. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Postup při obsazování volných pracovních míst.....	10
Obrázek 2: Ukázka specifikace požadavků na zaměstnance pro roli personalisty.....	22
Obrázek 3: Potíže obsadit volné pracovní pozice.....	35
Obrázek 4: Nejobtížněji obsazované pozice.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Časté zdroje vhodných kandidátů.....	33
Tabulka 2: Nejobtížněji obsazované pozice podle statistik Ministerstva práce a sociálních věcí.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Struktura otázek rozhovoru	I
---	---

Příloha A – Struktura otázek rozhovoru

Otázka č. 1: Domníváte se, že se organizace přizpůsobují nedostatku vhodných kandidátů na trhu práce tím, že mění svou personální politiku?

Otázka č. 2: S jakou změnou v personální politice organizací při získávání se nejčastěji setkáváte?

Otázka č. 3: Domníváte se, že organizace se více zajímají o Employer Branding?

Otázka č. 4: Užívají organizace při náboru kreativní marketingové myšlení? Jakým způsobem?

Otázka č. 5: Snižují organizace kvalifikační požadavky na kandidáty?

Otázka č. 6: Pociťujete potřebu změny postupů při získávání zaměstnanců v období nedostatku vhodných kandidátů? Jakým způsobem tyto postupy měníte?

Otázka č. 7: Oslovujete pasivní kandidáty? Jakým způsobem?

Otázka č. 8: Volíte spíše formální, strukturovanou formu komunikace s kandidáty či osobní přístup a proč?

Otázka č. 9: Jaký benefit podle Vás kandidáti nejvíce oceňují?

Otázka č. 10: Jakou novou metodu získávání zaměstnanců jste naposledy objevili?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Morávková

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: prezenční studium

Název práce: Získávání zaměstnanců – Problematika období nedostatku vhodných kandidátů

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 52

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 11

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.