

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Moderní metody výběrového řízení Bakalářská práce

Maria ZHIZHINA

Vedoucí práce: Ing. Zdenka Makaloušová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Maria Zhizhina**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Moderní metody výběrového řízení**

Cíl: Cílem bakalářské práce je představit vybrané moderní metody výběrového řízení a jejich přínosy při výběru nového pracovníka. Praktická část práce obsahuje výzkum stávající situace ve společnosti, pohled na moderní metody výběrového řízení ze strany recruitera společnosti a uchazečů a následná závěrečná doporučení.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Teoretická část – definice základních pojmů, vymezení moderních metod výběrového řízení
3. Stanovení výzkumných otázek a sběr dat
4. Praktická část – představení společnosti, analýza dat
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2022

Maria Zhizhina

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

Ing. Zdenka Makaloušová

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

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) směrnicí 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 18.06.2023

Děkuji Ing. Zdence Makaloušové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Ráda bych poděkovala všem respondentům za aktivní spolupráci.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska řešení	8
1.1 Definice základních pojmů	9
1.2 Vymezení moderních metod výběrového řízení	11
1.2.1 „Slepý“ nábor	11
1.2.2 Crowdstaffing.....	13
1.2.3 Inbound recruitment.....	15
2 Stanovení výzkumných otázek a sběr dat.....	20
2.1 Definice problému	20
2.2 Vymezení cílové skupiny.....	20
2.3 Sběr dat.....	20
3 Praktická část	22
3.1 Orientační analýza – představení firmy	22
3.2 Analýza dat – pohovor s odborníkem.....	22
3.3 Analýza dat – dotazník uchazečů.....	23
4 Návrhy a doporučení.....	28
Závěr	30
Seznam literatury	32
Seznam obrázků a tabulek	35
Seznam příloh	36

Seznam použitých zkratk a symbolů

HR Human Resources

APS Australian Public Service

Úvod

Lidské zdroje a jejich řízení jsou základem pro budování všech podnikajících subjektů. Formování motivovaného a spokojeného personálu je strategickým plánem firmy. Na zvolených zaměstnancích závisí také taktické a operativní plánování firmy – formování pracovní síly ovlivní budoucí fungování podniku. Kvalitu značky, produktů a služeb společnosti může ovlivnit situace, kdy daná společnost nemá dostatečně motivované a stabilní lidské zdroje. Tato situace může způsobit ztrátu náskoku dané společnosti před konkurencí, který měla díky svým produktům či službám.

Správně zvolený kandidát na vybrané pracovní místo může ovlivnit budoucí chod a organizaci společnosti. Vždyť řízení lidských zdrojů není jen o peněžním prospěchu, ale i o zlepšení kvality služeb a života.

Toto století rychle postupujícím tempem mění všechny procesy v ekonomice, výrobě a sociálních normách, a proto svět personálního managementu má nový úkol – přizpůsobit se. Hlavní oblasti nového zájmu spočívají např. v odhadu nové rozvojové potřeby svých podřízených, vytváření nových systémů vzájemných vztahů na pracovišti, ve změně místa a formy plnění pracovních činností, úpravy sociální a etické normy, tzn. úpravy podnikové kultury. Právě personální management je hlavním nástrojem při tvorbě konkurenční síly firmy a úspěšnosti organizace.

Tato práce je věnována stanovení a popisu nových metod výběrového řízení a zjištění nejvhodnějších z nich z pohledu využití. Aktuálnost dané problematiky je stanovena rychlým vývojem trhu práce, vysokou konkurencí, a to, jak na straně uchazečů o práci, tak i na straně společnosti jako zaměstnavatele.

Cílem této bakalářské práce spočívá v představení vybraných moderních metod výběrového řízení a jejich přínosů při výběru nového pracovníka. Dílčím cílem je aplikace nových vhodných metod ve vybrané společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, kde jsou představeny základní pojmy z oblasti HR, následný popis a vymezení vybraných moderních metod. Praktická část se zabývá stanovením výzkumných otázek, sběru dat a jejich analýzou ve vybrané společnosti. Následně jsou uvedena doporučení pro praxi.

1 Teoretická východiska řešení

Úkolem pro každého personalistu je zajištění vhodného kandidáta na volné pracovní pozice. Na trh práce dnes vstupuje nová generace Z. Tato generace Z anebo Zoomers je generace narozena v letech 1997–2012. „Lidé, kteří žijí v době internetového rozvoje. Tráví méně času sledováním televize a četbou, více času tráví u PC. Jejich vztah k práci je dán kvalitou vedení a smyslem práce. Dominantní je orientace na inovace a IT. Na ženy se v práci pohlíží stejně jako na muže, první dítě mají okolo 30 let, roste rozvodovost“. (Mitchell a Gamlem, 2012)

„Tito lidé mají jiné myšlení, chování, návyky a přístupy k technologiím, a to bude mít v budoucnu dopad jak do způsobů a strategií recruitmentu, tak do samotného fungování firem a pracovníků uvnitř firem, tak ve finále i do způsobu řízení.“ (Součková, 2021)

Pandemie koronaviru zapříčinila a urychlila proces digitalizace. Spousta činností personalisty ztratila význam z důvodu automatizace a robotizace, avšak jako pozitivum vnesla absolutně nové podmínky a nezbytné změny. Na jedné straně jsou dnes kladeny vyšší požadavky HR manažera anebo personalisty, což požaduje vyšší kompetenci – v oblasti marketingu i sourcingu –, ale obyčejný HR manažer musí být i obchodník či mentor. Na druhé straně z důvodu velmi širokého rozsahu činností se práce personalisty člení na menší a zvláštní pracovní pozice. (Součková, 2023)

Pro firmu je extrémně důležité měnit její způsoby vedení náboru, v opačném případě to může vést k obrovským peněžním ztrátám. Nejen provedení změn je důležité. Daná změna musí být aktuální a inovativní. Mezi základní kritéria pro zvolení metody výběrového řízení patří:

- peněžní ztráty,
- efektivita,
- časová náročnost.

Zavádění umělé inteligence, příprava na práci s generací Z, personalizace (přeorientování na individuální potřeby zaměstnanců), možnost vzdáleného formátu

práce, storytelling jako metoda propagace HR značky na sociálních sítích, řízení talentů, gamifikace řízení HR – je důsledkem éry digitální ekonomiky, což znamená změnu metod a způsobů řízení zaměstnanců k udržení konkurenceschopné úrovně firmy na tuzemském i mezinárodním trhu. (Polyakova a kol., 2020)

1.1 Definice základních pojmů

Před analýzou moderních metod výběrového řízení je potřeba stanovit základní pojmy v oboru HR.

HR neboli řízení lidských zdrojů se zabývá personálním plánováním, personální strategií a personální politikou. Veškeré procesy související se zaměstnanci – od samotného náboru a adaptace po jejich následný rozvoj. Procesy probíhají pod vedením HR specialisty anebo personalisty.

Bakalářská práce je zaměřena na jednu z činností personalisty – výběrové řízení. Výběrové řízení je nerozdílnou součástí HR, avšak v dnešní době už dost samostatný obor s názvem recruitment. V České republice je více uznáván pojem nábor, který „je proces vyhledávání vhodných uchazečů pro volnou pracovní pozici“. (Kociánová, 2010, s. 94) Hlavním cílem tohoto procesu je poskytnout dostatečné množství informací o nabízeném místě tak, aby přilákalo co nejvíce kvalifikovaných uchazečů a zároveň aby byli odrazeni ti nevhodní. (Decenzo a Robbins, 2005)

Trh práce má dnes digitalizovaný charakter, a to z důvodu působení vnějších faktorů, jako je například proces globalizace. Nedávným impulzem ve směru k digitalizaci recruitmentu byla pandemie COVID-19. Online recruitment využívá internet k inzerci nebo „uveřejňování“ volných míst, poskytuje informace o pracovních místech a organizaci. (Armstrong, 2014, s.229) Dnes libovolná komunikace mezi recruiterem a kandidátem zpočátku probíhá prostřednictvím internetu nebo telefonního rozhovoru, což omezuje osobní kontakt.

Další významné pojmy jsou recruiter, sourcer a headhunter. Rozdíl mezi danými pojmy je zobrazen v tabulce 1: „Rozdíl mezi jednotlivými profesemi recruitmentu“. V dnešní době je pozice recruitera zvláštní. Recruiter se zabývá vyhledáváním, nábořem zaměstnanců, jejich pohovorem a následnou adaptací. Mezi povinnostmi recruitera nespadá např. vedení zaměstnance po adaptačním

procesu. Součástí recruitmentu je sourcing. Sourcing je aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů spolu s informacemi o nich. Sourcing aktivity byly po mnoho let standardní součástí náplně práce všech recruiterů. Sourceři, jak se aktuálně nazývá daná pozice, většinou pracují v personálních agenturách a jejich úkolem je aktivní vyhledávání uchazečů a přilákání nejen aktivních, ale i pasivních uchazečů. Někde se také lze setkat s názvem „lovci talentů“ nebo „hledáči talentů. (Tegze, 2019, s. 23)

Tab. 1: Rozdíl mezi jednotlivými profesemi recruitmentu

Sourcer	Recruiter	Headhunter
aktivně vyhledává pasivní uchazeče.	více se zaměřuje na vztahy s uchazeči a provází je celým procesem – vede je až k nástupu.	zaměřuje se především na uchazeče na úrovni středního a vrcholového managementu.

Zdroj: (Tegze, 2019, s. 23)

Pokud jde o výběrové řízení je potřeba vymezit pojem aktivní a pasivní uchazeč. Aktivním uchazečem je člověk, který v daném období nemá pracovní místo, tzn. je nezaměstnaný a aktivně vyhledává pracovní příležitosti. O aktivního uchazeče jde také v případě, kdy člověk, který je zaměstnán, avšak není spokojen s pracovními podmínkami nebo pozicí, aktivně vyhledává práci během svého zaměstnání. Pasivní uchazeč je člověk, který nevyhledává pracovní zkušenosti, jelikož je zaměstnán a je spokojen se mzdou či platem a současně i s pracovními podmínkami. Hlavním rozdílem je ona aktivita na trhu práce, která spočívá v aktivním vyhledávání práce potenciálního zaměstnance. Proto je pracovní pozice sourcera natolik důležitá, jelikož může přilákat pasivního uchazeče, který může být přínosem pro společnost.

Sourcer, recruiter i headhunter používají různé metody vyhledávání a přilákání uchazečů, ale mají stejný cíl – zjistit pro firmu nejlepšího kandidáta s co nejmenšími finančními a časovými ztrátami. Aby bylo možné splnit uvedené podmínky je potřeba pracovat s moderními trendy a nástroji. V případě použití zastaralých metod, například nábořem prostřednictvím novin nebo inzerátů v domech, firma ztratí finanční prostředky i čas. Mezi nejmodernější metody patří například inbound recruitment, crowdstaffing a tzv. slepý nábor.

1.2 Vymezení moderních metod výběrového řízení

1.2.1 „Slepý“ nábor

Principem slepého náboru je absence informace o uchazečích. Osobní informace, cover letter a jiné informace nejsou pro recruitera dostupné. Recruiter nezná žádnou demografickou nebo sociální informaci, jako pohlaví, rasu, věk, náboženství, zevnějšek apod. Absence daných informací omezuje možnost vzniku osobní nepřízně, možného nepotismu a vzniku Halo efektu: „právě v procesu vnímání si člověk z velkého množství stimulů, které jej obklopují, vybere pouze některé, kterým věnuje pozornost. To, na které stimuly se posuzovatel zaměří, záleží na jeho zkušenostech, osobnosti a motivaci. Výsledkem je, že vnímá jen určité aspekty okolí a může se stát, že ignoruje to, co je ve skutečnosti výstižné a důležité“. (Foot, 2002) Hodnocení kandidátů pak probíhá na základě životopisu, testování a osobních dotazníků.

Jedním z problémů při náboru zaměstnanců jsou takzvané chyby posuzovatelů neboli assessor error. „Chyby posuzovatelů souvisí s procesem poznávání a hodnocení druhých, přičemž toto hodnocení ovlivňuje řada nepřesností, které se týkají dostupnosti informací o posuzované osobě, zapamatování a zpracování těchto informací“. (Hladký, Paulíková, 2014) Dalším z problémů, na které lze na pracovním trhu narazit, je přímá a nepřímá diskriminace.

„Přímou diskriminací rozumíme takovou regulaci, kdy osoba zachází s druhou osobou nebo skupinou osob, z důvodu postavení nebo z důvodu osobního života druhé osoby nebo skupiny osob, méně příznivě, než zachází nebo by zacházela s danou osobou nebo skupinou osob jiného postavení nebo jiného osobního života. (Hunter, 1992) Důvodem tohoto méně výhodného zacházení je určitý rys, kterým se diskriminovaná osoba vyznačuje. Může to být rasa nebo etnický původ, pohlaví, věk, sexuální orientace, náboženství apod.“ (Neumanová a Kykalová, 2007)

Nepřímá diskriminace je obtížněji zjiřitelná: nábor zaměstnanců na práce s omezujícími podmínkami, jako například nevhodná uniforma nebo pracovní režim.

„Existují otázky zakázané, které nelze klást z etických a dnes už i legislativních důvodů. Tyto otázky by mohly vést k diskriminaci uchazeče. Jde o dotazy na politickou orientaci, náboženství, sexuální orientaci, rodinný stav a děti, zdravotní problémy atd.“ (Bělohlávek, 2016)

Diskriminace typu ageismus, rasismus či sexismus představují při náboru problém. Stereotypy a vnitřní předsudky jsou jedním z hlavních důvodů odmítnutí kandidáta při pohovoru a náboru. Nevhodný účes, viditelné tetování, dokonce i znamení zvěrokruhu bývají častými důvody pro odmítnutí kandidáta. Výsledkem takového náboru jsou obrovské ztráty času a peněz. Tento problém lze řešit jednou z moderních metod výběrového řízení, a to slepým nábořem neboli blind recruitmentem.

Důležitým bodem ve vývoji blind recruitmentu je management diverzity. Řízení různorodosti nebo diverzity je „přístupem respektujícím a plně akceptujícím rozmanitost a rozdílnost, které s sebou přináší lidé reprezentující různé sociální skupiny a prostředí (Eger, 2009). Různorodost lidí z hlediska věku, pohlaví, duševních i fyzických charakteristik, sexuální orientace, etnické příslušnosti, náboženského vyznání a dalších znaků je nahlížena jako přirozený jev a jako jeden z faktorů přispívajících ke zvyšování efektivity a kvality práce“. (Klarsfeld, 2010)

V roce 2017 byla provedena analýza blind recruitmentu za účelem potvrzení faktu, že ženy a menšinové skupiny jsou diskriminovány v prvních etapách náboru, a to na vyšších pozicích v APS. Cílem výzkumu bylo stanovení, zdali de-identified (slepý nábor) metoda ovlivní pohled na životopisy uchazečů. Výsledek byl následující:

„Zjistili jsme, že de-identifikace životopisu ve fázi užšího výběru náboru zřejmě nepomáhá při podpoře rozmanitosti při náboru. Ve skutečnosti jsme v procesu zjistili, že celkově úředníci APS obecně diskriminovali ve prospěch ženských a menšinových kandidátů. Znamená to také, že zavedení de-identifikace životopisů v takovém kontextu může mít nezamýšlený důsledek snížení počtu ženských a menšinových kandidátů zařazených do užšího výběru na vyšší pozice APS, což zpomalí úsilí o podporu větší rozmanitosti na úrovních vyššího managementu ve veřejné službě.“ (Hiscox a kol., 2017)

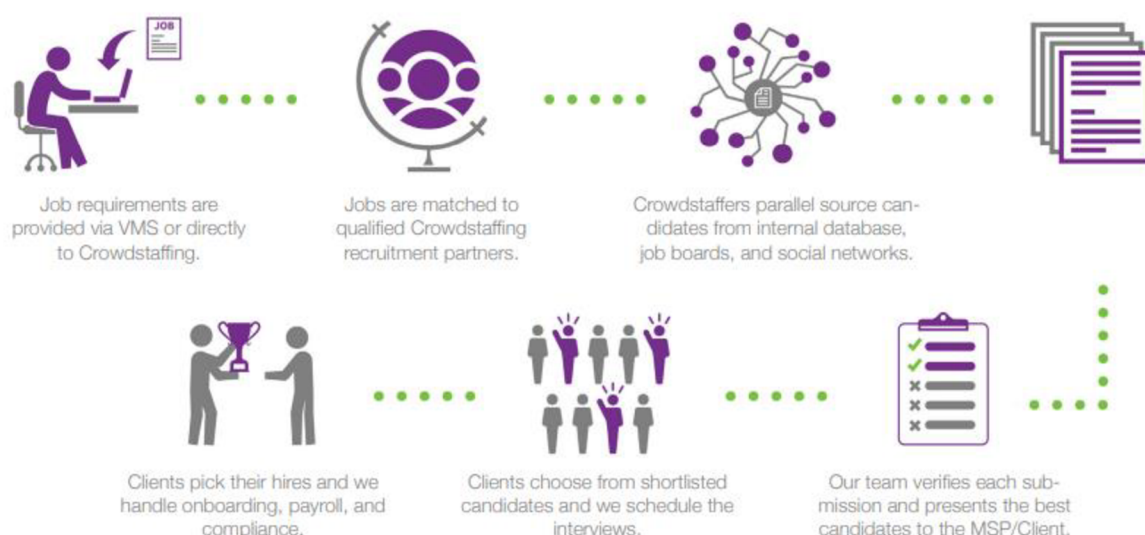
Základní negativní stránka blind recruitmentu spočívá v náročnosti náboru z důvodu testování a následné analýzy. Někteří uchazeči také nejsou připraveni na velkou časovou náročnost. Dalším problémem je neuvádění pravdivých tvrzení a zkreslování skutečných faktů ze strany uchazečů v životopisech či motivačních dopisech.

Ve výsledku však blind recruitment pomáhá eliminovat předsudky a zvýšit objektivitu při výběru a náboru kandidátů, což vede k nezkrácenému výsledku náboru bez diskriminace a nepotismu.

1.2.2 Crowdstaffing

Další moderní metodou pro výběrová řízení je crowdstaffing. Pojem crowdstaffing pochází ze dvou anglických slov: „crowd“ označuje „dav“ a „staff“ znamená „personál“. Jedná se o proces výběru a získávání pracovníků z vnějších zdrojů nebo z řad stávajících pracovníků organizace (Bláha, 2005), jejich rozmístování, udržování v odpovídajícím počtu a kvalitě a vyhodnocování jejich práce za účelem zajištění pozitivního dopadu na výkon, další rozvoj a konkurenceschopnost podniku. (Rozehnal, Ondrák, 2014)

How It Works



Obr. 1: The crowdstaffing model

Zdroj: Total Talent Acquisition: A complete guide to Crowdstaffing for MSP Programs and Enterprise Clients. Dostupné z:

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2553667/crowdstaffing_sept2016/pdf/CS_eBook_v0.3.6.pdf

Crowdstaffing je metoda vyhledávání uchazečů na pracovní pozice pomocí vnějších specialistů, kteří hodnotí kandidáty na základě shodnosti podmínek pro přijetí a jejich návyků i zkušeností, a to prostřednictvím speciální online platformy. Podle informací z obrázku číslo 1: „The crowdstaffing model“ je vidět jakým způsobem daná metoda funguje:

1. První etapou je poskytnutí podmínek ze strany zaměstnavatele.
2. Následně jsou podmínky předány crowdstaff recruiterovi.
3. Další etapou je paralelní vyhledávání kandidátů z interních zdrojů.
4. Následně probíhá filtrace životopisů a kandidátů – vytvoření zkráceného seznamu kandidátů.
5. Po obdržení shortlistu zaměstnavatel volí kandidáta.

Crowdstaff-platformy nejsou totéž co pracovní agentury. Nejdůležitějšími výhodami tohoto způsobu oproti pracovním agenturám podle výzkumu společnosti Antal od roku 2021 jsou „cena, doba realizace, exkluzivita kandidáta a záruka za kvalitu kandidáta“. Tyhle výhody stanovené především způsobem odměny crowdstafferů tkví v tom, že každý crowdstaffer dostává odměnu ve formě provizi za každého umístěného kandidáta na volné místo. Výše těchto bonusů se může pohybovat od 30 do 60 % za každou pozici z měsíční mzdy najatého zaměstnance.

Tab. 2: Srovnávací analýza různých technologií personálního vyhledávání

Personální kategorie	Ceny	Geografické možnosti	Čas
Všeobecný recruitment			
Kandidáti všech profilů	Minimální (z vnitřních zdrojů)	Omezené	Dlouhotrvající
Crowd-staffing			

Kandidáti všech profilů. Většinou mladí specialisté	Dává možnost ušetřit až 50 % ve srovnání s tradičními metodami	Vysoká míra dostupnosti (worldwide)	2–4 týdny
---	--	-------------------------------------	-----------

Zdroj: (Chulanova a kol., 2017)

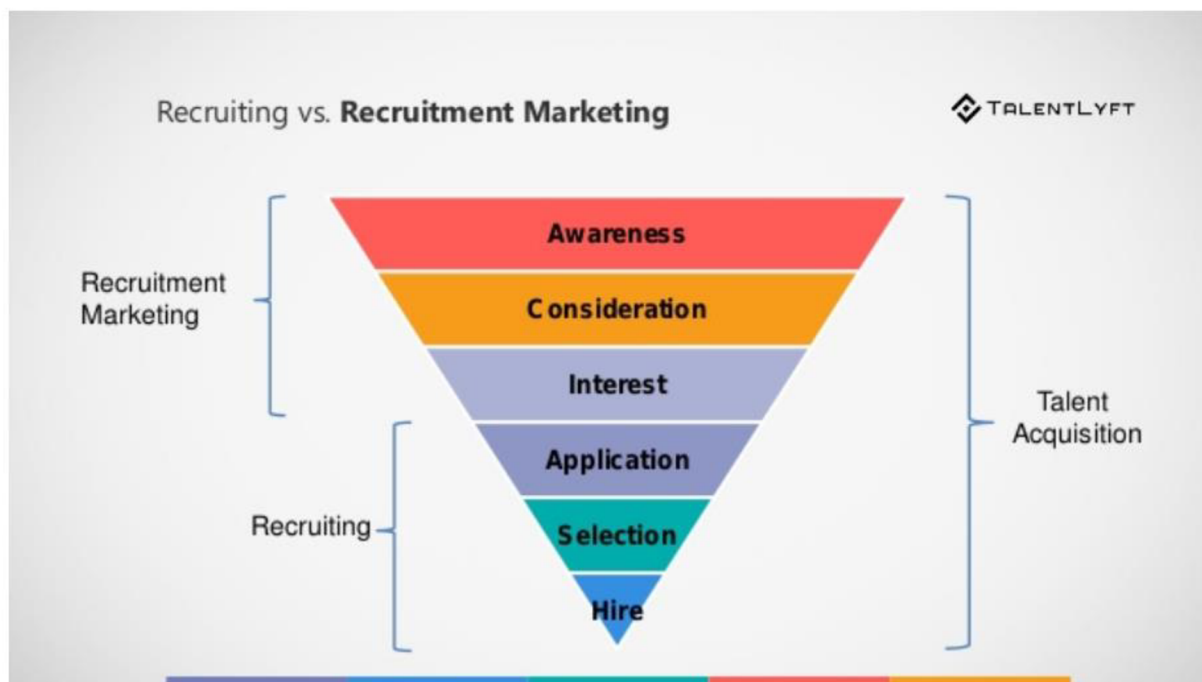
Benefitem této metody je její dostupnost. Crowdstaffing lze použít kdekoliv a kdykoliv, což způsobuje nejlepší výkonnost a rychlost, jak je uvedeno v tabulce číslo 2: Srovnávací analýza různých technologií personálního vyhledávání. Použití metody crowdstaffingu umožňuje najít vhodného kandidáta už v době 2–4 týdnů, kdy stejně zadaný úkol u metody recruitingu zabere minimálně dva měsíce. To ve výsledku představuje značný rozdíl a urychlení procesu.

Přestože má tato metoda výše uvedené benefity, nejedná se o populární metodu, a to z důvodu nedostatečné znalosti crowdtechnologie a její platformy.

1.2.3 Inbound recruitment

Třetí metodou je inbound recruitment. Z angličtiny slovo „inbound“ můžeme přeložit jako „směřující sem“ nebo „příchozí“. Inbound recruitment je strategie, v jejímž rámci chce zaměstnavatel přilákat kandidáty ke společnosti. Cílem je, aby potenciální zaměstnanec zvolil firmu sám. „Při inbound recruitmentu je cílem přilákat kandidáty, aby vás začali považovat za svého dalšího zaměstnavatele.“ (Zojceska, 2017)

Inbound recruitment je strategie, kdy zaměstnavatel aktivně a cíleně buduje takové atraktivní pracovní prostředí, které zapůsobí na budoucí zaměstnance. Pro splnění cíle nalákání potenciálních uchazečů existuje recruitment marketing. V inbound recruitmentu je chování k potenciálním kandidátům stejné jako chování k zákazníkům v marketingu. Cílem je provést kandidáty prvními třemi fázemi kandidátské cesty, které jsou zachyceny na obrázku číslo 2: informovanost, ohleduplnost a zájem. (Zojceska, 2017)



Obr. 2: Recruiting vs. Recruitment marketing

Zdroj: Zojceska, (2017). Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/84/inbound-vs-outbound-recruiting-which-one-isbetter-for-you>

1. Awareness. V této etapě si potenciální uchazeč všimá, že má problém: nízký plat, rozpor mezi očekáváním a realitou, konflikt se zaměstnavatelem anebo kolegy. Tady potenciální uchazeč pochopí, že potřebuje provést změnu, avšak zatím si není jistý jakou. Tato etapa vede kandidáta k základnímu vyhledání řešení.
2. Consideration. Tady potenciální uchazeč poznává své možnosti, už odmítnul nevhodné nabídky a ujasnil si svoje požadavky. Dále si začíná vyhledávat detailní informace o možných zaměstnavatelích a to, zda jejich podmínky a nabídka splní jeho potřeby a očekávání.
3. Interest. dané etapě by měl zaměstnavatel uvést, že jeho nabídka je jediná, která splní očekávání zájemce. (Ravenscroft, 2020)

Za účelem fungování celého tohoto systému je dalším důležitým krokem budování tzv. značky zaměstnavatele neboli employer brand – obraz prezentovaný veřejnosti společností jakožto dobrým zaměstnavatelem na trhu práce. Vyjadřuje, jaké benefity plynou z práce u dané společnosti. Skvělá značka zaměstnavatele je

atraktivním faktorem pro zvolení firmy, který může dokonce vést i k pocitu hrdosti z práce v dané společnosti u jejích zaměstnanců.

Pokud je cílem přilákání co nejvíce kandidátů, je potřeba šířit informace o společnosti do povědomí obyvatelstva pomocí kvalitního obsahu šířeného prostřednictvím sociálních sítí a reklamních kampaní, sbírat pozitivní recenze, jako o zaměstnavateli. Celkem 75 % uchazečů o zaměstnání zvažuje značku zaměstnavatele ještě předtím, než se vůbec uchází o práci, a 72 % vedoucích recruiterů z celého světa souhlasilo s tím, že značka zaměstnavatele má významný vliv na přijímání zaměstnanců. (Employer Brand Statistics, 2016)

Nejlepší a nejpoužívanější metody šíření informací o firemní značce jsou:

- blogging,
- targetingová reklama,
- webináře,
- elektronické knihy,
- sociální sítě (např. LinkedIn). (Ravenscroft, 2020)

Inbound recruitment je strategie s dlouhodobým záměrem. Na začátku zavádění tohoto systému do firmy nejsou vidět žádné změny, ale po konstantní práci inbound marketing přináší nejlepší výsledky. „Firmy, které nezvládají ‚inbound marketing‘ a nedokážou vytvářet obsah pro své potenciální uchazeče, zaostávají za konkurencí a díky tomu umenšují možnost získat ty nejlepší.“ (Tegze, 2019)

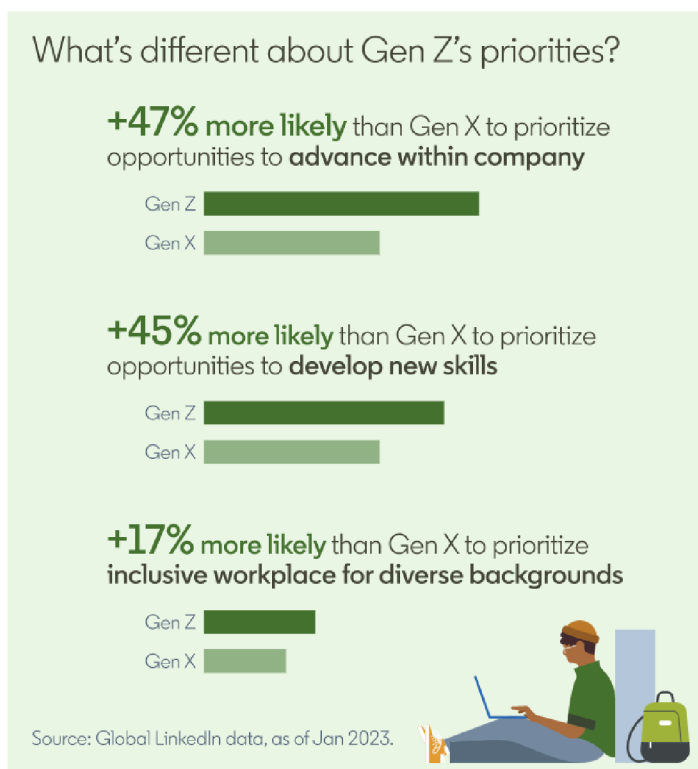


Obr. 3: The 2023 Future of Recruiting report

Zdroj: The Future of Recruiting: 2023. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2023.pdf>

Vzhledem k tomu, že většina rozpočtů na nábor zaměstnanců by se měla snižovat nebo stagnovat, je značka zaměstnavatele jedinou položkou, kde většina profesionálů očekává v letošním roce 2023 zvýšení investic, jak ostatně vyplývá z obrázku číslo 3. (Lewis, 2023)

Avšak aby tyto investice doopravdy fungovaly, je potřeba rozumět potřebám uchazečů a moderním trendům. Jedna z největších pracovních skupin, jak bylo zmíněno na začátku práce, je generace Z. Její požadavky a očekávání jsou odlišné od předchozích generací.



Obr. 4: What's different about Gen Z's priorities?

Zdroj: The Future of Recruiting: 2023. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2023.pdf>

Jako příklad z obrázku číslo 4 uvádím fakt, že generace Z o 45 % více dává přednost rozvíjení svých vlastních návyků než generace X. To znamená, že generace Z (ve srovnání s generací X) bude upřednostňovat společnost, která nabízí svým zaměstnancům více možnosti k osobnímu rozvoji, i když pracovní nabídka bude zahrnovat nižší plat.

Obvykle se generace X vymezuje roky narození 1965 až 1979 včetně. „Generace X vyrůstala v éře upadajících škol a manželství, kdy dobré bytí dětí se stalo jednou z posledních příček priorit. Brzy se naučili nedůvěřovat institucím, rodinám.“ (Flenerová, 2017)

Proto je natolik důležitým bodem rozvíjet značku zaměstnavatele v souladu s dnešními požadavky a trendy na trhu práce.

2 Stanovení výzkumných otázek a sběr dat

Za účelem splnění cíle této bakalářské práce byl vytvořen výzkumný plán, skládající se z následujících kroků:

1. Definice problému.
2. Vymezení cílové skupiny – sampling unit.
3. Sběr dat.
4. Orientační analýza.
5. Analýza dat.
6. Návrhy a doporučení.

V dané kapitole jsou představeny první tři etapy výzkumného plánu.

2.1 Definice problému

Prvním krokem výzkumného plánu je stanovení problému. Na základě literární rešerše a cílů této práce, byl zjištěn následující problém:

- určení a výběr nejvhodnější metody náboru zaměstnanců nebo jejich kombinace pro zvolenou firmu s cílem modernizovat a celkově zlepšit současnou situaci v procesu náboru zaměstnanců.

2.2 Vymezení cílové skupiny

Dalším krokem je stanovení cílových skupin, které lze rozdělit na dvě. První cílovou skupinou je náborář anebo recruiter zvolené firmy. Jako druhou cílovou skupinou lze identifikovat potenciálního uchazeče o práci, jelikož potenciální kandidáti jsou jedním z klíčových faktorů pro stanovení doporučení. Nezvážení jejich názorů může vést k výběru nevhodného nebo nemotivovaného kandidáta.

Pro sběr dat byly použity následující nástroje:

- online interview – online interview s recruiterem zvolené firmy,
- online questioning – online dotazník uchazečů o zaměstnání připravený ve webové aplikaci Google Forms.

2.3 Sběr dat

Sběr dat pro kvalitativní výzkum probíhal ve třech fázích: v první fázi byl proveden pretest interview anebo preliminary research pro následnou orientační analýzu. Druhou fází je samostatný rozhovor s recruiterem firmy za účelem získání

odborného názoru na zvolené moderní metody, požadavky na zlepšení a posouzení zvolených metod. V poslední fázi byl proveden online dotazníkový průzkum uchazečů z několika jazykových a věkových skupin určený především pro respondenty České republiky, sběr demografických informací, názor na vyjmenované moderní metody a poskytování zpětné vazby založené na osobních zkušenostech.

3 Praktická část

3.1 Orientační analýza – představení firmy

Veškerá data o společnosti a její činnosti byla zjištěna přímo od specialisty společnosti a z oficiálních webových stránek. Po domluvě s vedením společnosti bude její název anonymizován. Jedná se o podnik střední velikosti s počtem 200–249 zaměstnanců, který je evidován jako společnost s ručením omezením. Byl založen ve Velké Británii, avšak sběr dat probíhal v rámci činnosti společnosti v České republice.

Společnost X působí na trhu jako personální agentura, jejíž hlavní činnost je vyhledávání vhodných kandidátů pro své zákazníky podle stanovených požadavků. Mezi další činnosti firmy patří kariérní poradenství a konzultace k jednotlivým fázím výběrového řízení. Klienty společnosti X tvoří malé i střední podniky poptávající poradenství v oblasti nábory neboli vyhledávání kvalitních kandidátů na volné pracovní pozice. Cílem společnosti je nasměrovat talenty do správných firem. Společnost X aktivně podporuje rozmanitost mezi svými zaměstnanci a má vlastní relokační program.

Jako základní způsoby vyhledávání potenciálních zaměstnanců používá společnost interní databáze, sociální sítě (převážně LinkedIn), pracovní portály a headhunting na vrcholné pracovní pozice.

3.2 Analýza dat – pohovor s odborníkem

Specialista společnosti X je recruitment researcherem s dvouletou praxí v dané společnosti. V týmu specialisty je celkem osm zaměstnanců z různých zemí: České republiky, Slovenska, Ukrajiny, Kazachstánu a Ruska. První částí pohovoru bylo představení firmy a základních pracovních metod.

Po získání potřebných dat o společnosti X a její činnosti recruiterovi bylo položeno celkem 12 otázek: prvních šest se zaměřovalo na orientační analýzu a jsou dostupné v příloze č. 1. Další polovina otázek byla orientována na samostatnou činnost společnosti (znění dotazníku je dostupné v příloze č. 2).

Specialista společnosti dál zhodnotil vybrané metody pro nábor zaměstnanců. První zvažovanou metodou byl crowdstaffing. Během rozhovoru bylo zjištěno, že způsoby vyhledávání zaměstnanců této agentury jsou do značné míry

totožné s crowdstaffingem. Mezi hlavní rozdíly patří například peněžní odměna recruiterům a geografická omezení nabízených služeb.

Podle specialisty společnosti jsou bonusové složky skvělým zdrojem motivace pro recruitera. Z hlediska doby vyhledávání se společnost X nevzdaluje od crowd systému – doba vyhledávání potenciálního uchazeče je týden, což představuje jednu z hlavních výhod crowdstaffingu. Podle specialisty společnosti je dotyčná metoda nejlevnější ze všech metod, a navíc nejefektivnější.

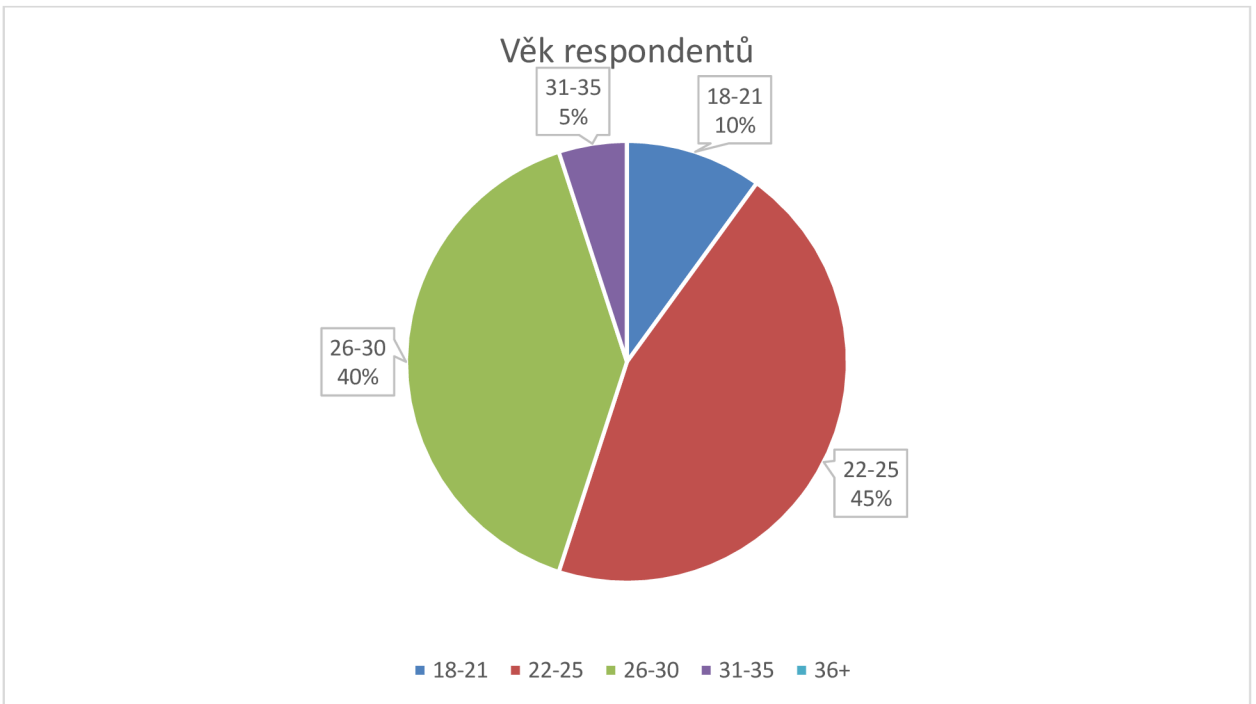
Následující metodou pro hodnocení byl „slepý“ nábor zaměstnanců. Podle poskytnutého odborného názoru a praktických zkušeností specialisty společnosti není „slepý“ nábor vhodnou metodou, protože eliminuje předsudky pouze v prvních fázích výběrového řízení, což nemůže zaručit stejný přístup v následujících fázích. Hodnocení dané metody z pohledu časové náročnosti a peněžních nákladů je v mezích povolených hodnot. Nejhorším ukazatelem je efektivita.

Poslední diskutovanou metodou byl inbound recruitment. Společnost X se zabývá budováním obchodní značky (např. prostřednictvím příspěvku na sociálních sítích), avšak nepovažuje danou činnost za tak přínosnou. Podle názoru specialisty společnosti je inbound recruitment vhodný pro juniorní pozice a pro mladé specialisty. V prvních fázích budování firemní značky hodnotí specialista vysoké peněžní a časové náklady i velmi nízkou efektivitu. Navzdory těmto faktorům se shoduje, že v průběhu času může efektivita dané metody extrémně vzrůst.

3.3 Analýza dat – dotazník uchazečů

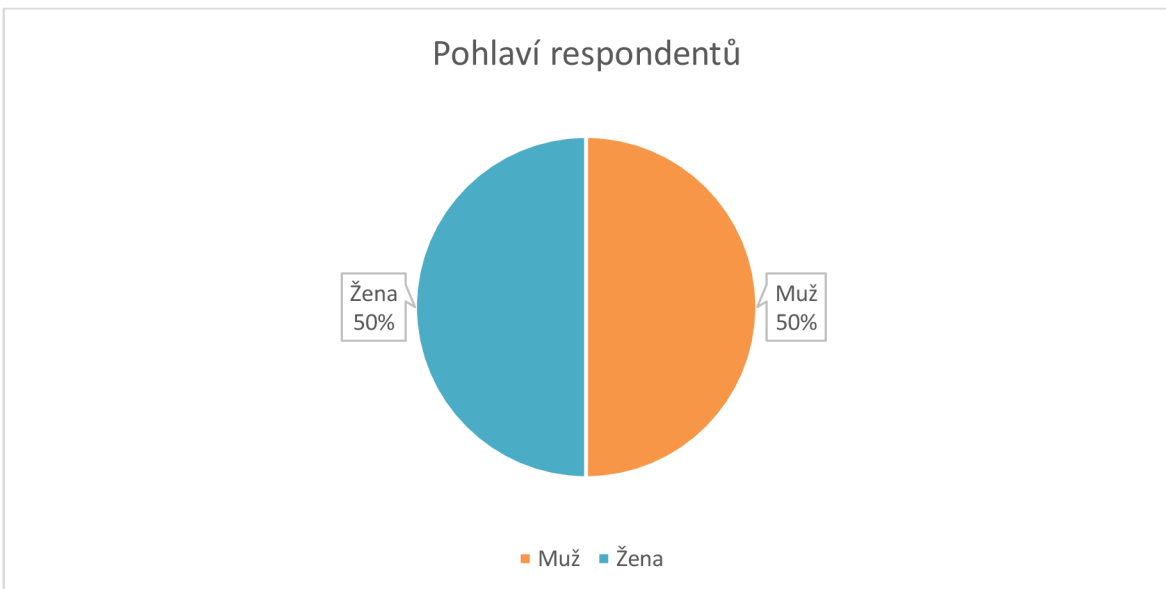
Sběr dat probíhal v období od 3. 4. do 25. 4. na platformě Google Forms. Výzkumu se zúčastnilo celkem 20 respondentů ve věku 18 až 36 let. Demografická data byla získána z odpovědí na otázky číslo 1 a 2. Z grafu číslo 5 je patrné, že největší počet dotázaných připadá na věkovou skupinu 22–25 let (45 %), 40 % respondentů patří do věkové skupiny 26–30 let, 10 % do skupiny 18 až 21 let, 5 % dotazovaných náleží do skupiny ve věku 31–35 let. Žádný z respondentů nepřekročil věkovou hranici 36 let, proto můžeme považovat dotazovanou skupinu za mladé specialisty.

Z obrázků číslo 6 a 7 vyplývají následující informace: pohlaví respondentů je rovnoměrně rozděleno a většina dotazovaných jsou pasivní uchazeči (75 %).



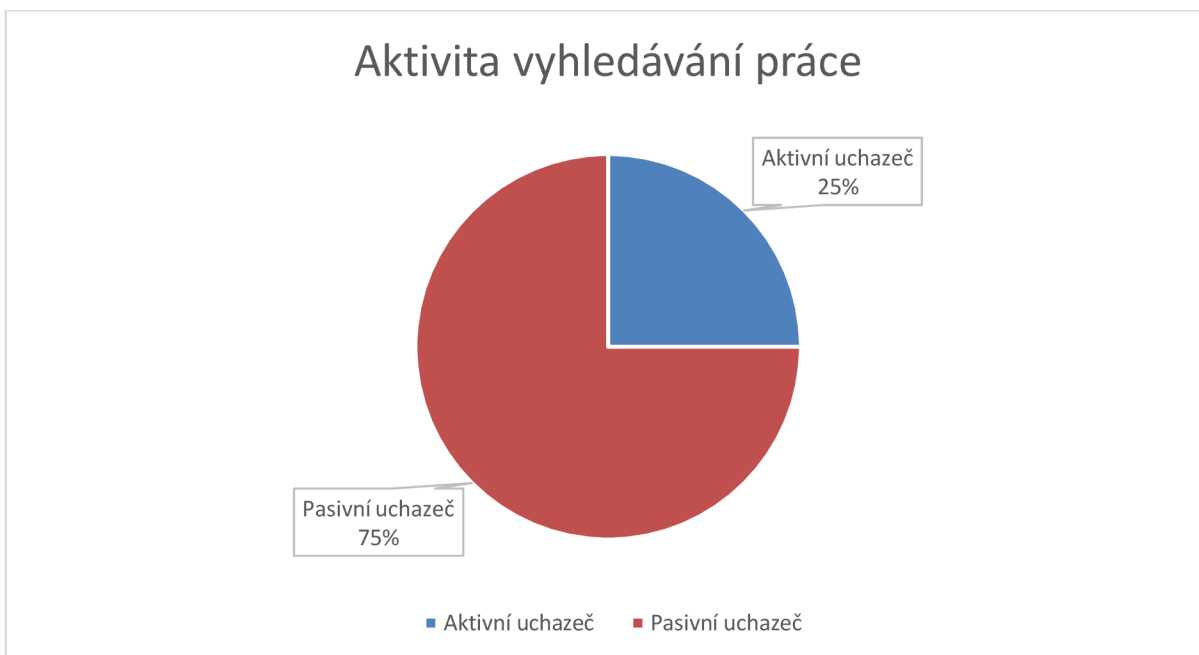
Obr. 5: Graf „Věk respondentů“

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)



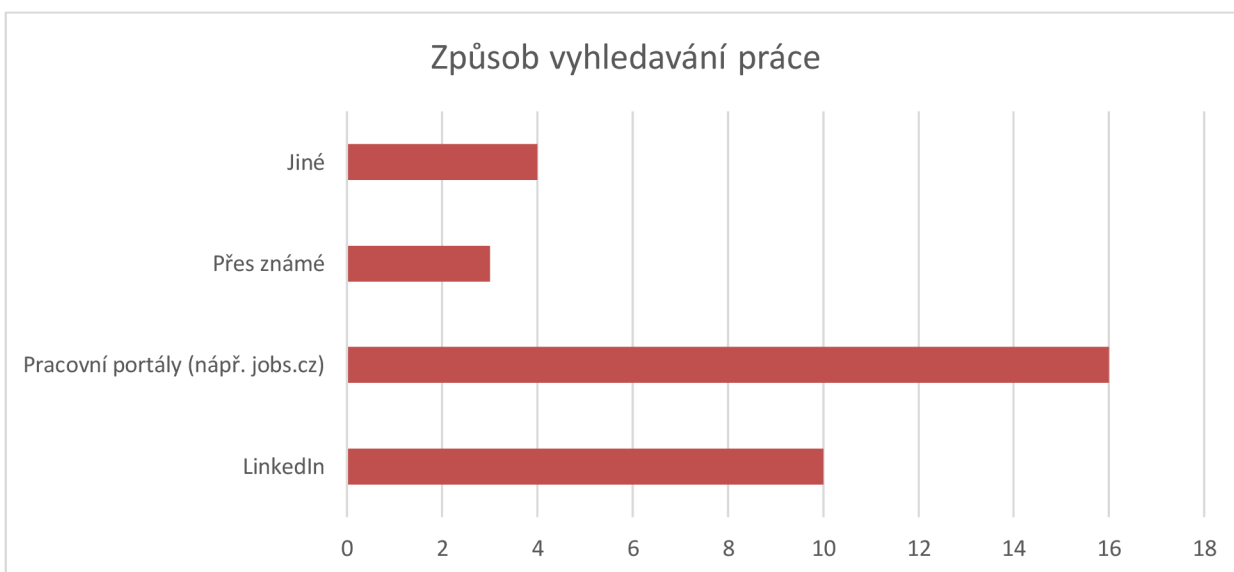
Obr. 6: Graf „Pohlaví respondentů“

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)



Obr. 7: Graf „Aktivita vyhledávání práce“

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)



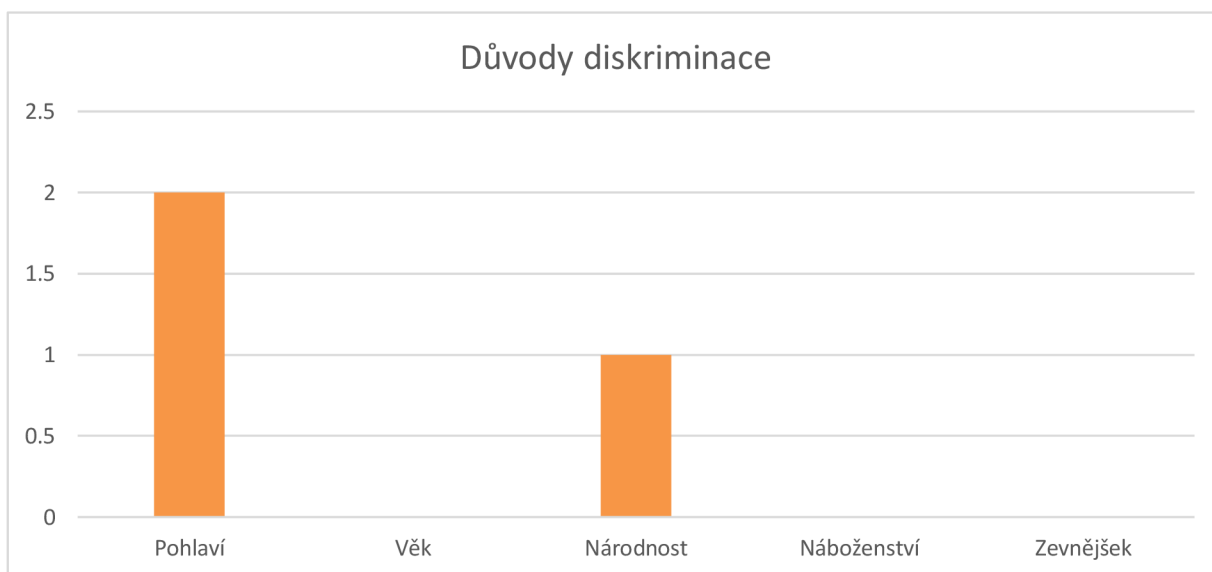
Obr. 8: Graf „Způsob vyhledávání práce“

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Otázky číslo 3, 4 a 7 se zabývaly způsoby vyhledávání práce a stavem na trhu práce. Nejpopulárnější metodou vyhledávání pracovních příležitostí jsou podle průzkumu pracovní portály (80 %). Nejvýznamnější portály jsou jobs.cz, práce.cz, profesia.cz a další. Druhým favoritem při vyhledávání práce je podle obrázku číslo

8 pracovní sociální síť LinkedIn (50 %). Mezi jiné varianty patří: školní informační systém, pracovní agentury, webové stránky společnosti a freelance portály.

Otázky číslo 5 a 6 byly položeny za účelem zjištění, zdali byli uchazeči obětmi diskriminace, která přímo souvisí s metodou blind recruitmentu. Podle průzkumu se pouze 10 % dotazovaných stalo obětmi diskriminace ve výběrovém řízení, a to jak na základě národnosti, tak na základě pohlaví, jak je vidět z obrázku číslo 9.



Obr. 9: Graf „Důvody diskriminace“

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Následující část výzkumu představuje sběr osobních názorů potenciálních zaměstnanců a uchazečů o práci. Sběr dat probíhal pomocí otevřených otázek číslo 8 a 9.

Nehodnotím to moc pozitivně, avšak recruiter často nemá čas

Nedostačující pro obě strany

Je to dnes bohužel ta nejefektivnější možnost, jak získat relevantní uchazeče. Tento "prescreening" je nezbytný pro vyfiltrování nežádoucích uchazečů ze strany firmy. Ať už bude mít mezilidský kontakt jakoukoliv váhu, pokud je vyžadována zkušenost v oboru, stačí to napsat do životopisu. Pokud by životopis zaslaný nebyl a i tak došlo k osobnímu kontaktu, je velmi pravděpodobné, že obě strany zbytečně ztratily čas.

Obr. 10: Vybrané odpovědi respondentů, otázka č.8

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Respondenti hodnotili způsob „slepého“ náboru takto: polovina dotazovaných vyjádřila negativní názor na tuto metodu. Podle odpovědí respondentů se mezi nejčastější důvody řadí ztráta možnosti ohodnotit emoční inteligenci, personální charakteristiku, motivaci člověka a jeho ochotu být součástí týmu, mezilidské vztahy a loajalitu uchazeče. Jako zobecněnou příčinu negativního postoje k blind recruitingu lze stanovit „nedostatečnost“, což je zachyceno na obrázku číslo 10. Právě daný výraz použila většina respondentů. Podle respondentů je daný způsob náboru vhodný v prvních etapách, avšak i v takovém případě „nedostatečný“ z důvodu ztráty lidského faktoru. Dalším zajímavým názorem bylo tvrzení, že „blind recruitment zvyšuje šance lidí z marginálních skupin“.

Nakonec respondenti vyjádřili svůj názor na situaci, kdy je recruiter osloví v případě, že jsou v daném období pasivními uchazeči. Z výzkumu vyplývá, že absolutní většina, konkrétně 65 %, se k situaci staví pozitivně. Z dotazníku vyplývá, že 75 % respondentů jsou pasivní uchazeči, avšak jsou otevření novým možným nabídkám. Pozitivní postoj je vidět i na obrázku číslo 11.

Pozitivně pokud nabídka je výhodná. A jestli kontaktují přes LinkedIn

Rozumím tomu a vítám to, beru to jako příležitost si rozšířit obzory o možných nabídkách práce na trhu.

Obr. 11: Vybrané odpovědi respondentů, otázka č. 9

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2023)

Mezi základní benefity podle průzkumu patří: přehled o aktuální situaci na trhu práce, její monitorování, analýza konkurence, možnost sledování požadavků a trendů v pracovní oblasti. Další předností je kontrolování své „ceny“ jako specialisty a možnost získat výhodnější pracovní nabídku. Mezi negativní stránky podle respondentů patří dotěrnost, drzost a nevhodnost nabídek.

4 Návrhy a doporučení

Za účelem zpracování co nejobjektivnějších a aktuálních doporučení bylo provedeno několik průzkumů s různými pohledy na současnou situaci v procesech výběrového řízení. Podle specialisty společnosti jsou základními nedostatky procesu vyhledávání a naboru nespolehlivost uchazečů, nedostatek kandidátů na pracovní pozice a prodloužení doby získání zpětné vazby od uchazečů o zaměstnání a klientů (potenciálních zaměstnavatelů).

Na základě odpovědí respondentů, jejich osobních názorů a profesionálního názoru specialisty společnosti X jsou níže uvedeny návrhy a osobní doporučení pro řešení výše uvedených problémů.

1. Srážkový systém. Podle informací specialisty recruiteři ve společnosti X mají fixní mzdu spolu s bonusy od firmy. Přestože bonusový systém již ve společnosti existuje, předpoklad srážkového systému je jiný. Doporučením je přidělení procentního bonusu podle počtu schválených kandidátů nebo podle doby plnění úkolů. Podle mínění specialisty společnosti lze zlepšit kvalitu zvolených kandidátů zvýšením motivace pracovníků.
2. Zdokonalení a další rozvoj značky zaměstnavatele. Druhým doporučením je hlubší zaměření na budování nejen employer brandu, ale i „love brandu“. Zaměření na inbound recruitment a značku zaměstnavatele přiláká více uchazečů o práci ve společnosti X. Pokud jde o „love brand“, jeho vývoj povzbudí zákazníky, aby se obrátili na společnost ohledně jeho služeb. Jako nástroje pro rozvoj nabízím: účast na konferencích, účast na webinářích jiných firem a vytváření svých vlastních lekcí.
3. Orientace na mladé specialisty. Během rozhovoru bylo stanoveno, že se společnost X nezaměřuje na mladé specialisty za předpokladu, že vykazuje nízký počet zaujatých uchazečů. Inbound marketing by měl mít vliv na zlepšení této situace. Šíření informací o své společnosti mezi veřejností prostřednictvím cílené reklamy a influencerů, šíření svého employer brandu přes jiné sociální sítě než LinkedIn. Orientace na nový trh pomůže zvýšit nejen počet potenciálních kandidátů, ale také jejich spolehlivost. Pomocí inbound recruitmentu se dá vybudovat zainteresovaná cílová skupina, která bude vykazovat loajalitu vůči společnosti X.

4. Školení. Pohovor se specialistou odhalil skrytý problém – absenci znalostí o nových trendech a metodách. Dokonce ani firemní články společnosti X o trendech recruitingu v roce 2023 nezachycují žádný mezinárodní a aktuální trend. Pravidelná školení, spolupráce s jinými organizacemi mohou řešit tento problém. Nabízím zde také možnost zúčastnit se mezinárodních eventů, jako je například HR fórum v Polsku – Global IT HR & Recruitment Forum. Mezi specialisty patří Katy Peichert, Oksana Kikhtenko i český specialista Jan Tegze.

Závěr

Cílem této bakalářské práce „Moderní metody výběrového řízení“ bylo představení vybraných moderních metod výběrového řízení a následné vytvoření doporučení a návrhů pro změny v procesu náboru ve zvolené společnosti.

Pro splnění daného cíle byla nejprve použita metoda kvalitativního výzkumu ve formátu osobního rozhovoru, z něhož především byly získány informace o stávající situaci ve vybrané společnosti, používaných metodách, systému odměňování a nedostacích v procesu výběrového řízení. Během rozhovoru byl stanoven profesionální názor specialisty společnosti na vybrané metody výběrového řízení. Následnou metodou sběru dat byl jiný kvalitativní výzkum potenciálních uchazečů o práci.

Pomocí rozhovoru se specialistou firmy byla odhalena slabá místa v procesu náboru ve společnosti. Na základě zjištěných nedostatků a také osobních preferencí ze strany uchazečů byl připraven návrh na zlepšení současného stavu:

- Školení zaměstnanců společnosti X,
- Změna orientace na novou generaci,
- Vybudování značky zaměstnavatele,
- Zlepšení motivačního systému zaměstnanců.

Mezi závěry z druhé části výzkumu, jmenovitě z dotazníku, lze uvést následující:

- Metoda „slepého“ náboru je podle respondentů nevhodnou metodou pro obě strany pohovorů. Většina zkoumaných vyjádřila negativní názor na danou metodu. Nevhodnost metody potvrdil i fakt, že téměř žádný z respondentů nebyl diskriminován.
- Pasivní i aktivní uchazeči o práci jsou otevření vůči novým pracovním příležitostem. Metoda crowdstaffingu je pozitivně vnímána uchazeči o práci.
- Většinu respondentů tvoří mladí specialisté, používající internet a sociální sítě při vyhledávání práce, což je nejlepší nástroj při budování značky

zaměstnavatele. Internetové platformy přilákají více potenciálních zaměstnanců.

Nakonec lze zmínit nevyhnutelnost sledování nových metod a technik ve světě recruitmentu v souladu s udržením konkurenceschopnosti a ziskovosti organizace.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo – Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

CHULANOVA, Oxana, Gulnara KUCHERENKO, Dmitry CHULANOV a Aleksander MELNICHUK. *Crowd-technology in the selection of personnel* [online]. European Research Studies Journal, 2017. ISSN 11082976. Dostupné z: <https://www.ersj.eu/dmdocuments/2017-xx-4-b-28.pdf>

Crowdstaffing v České republice a na Slovensku – průzkum společnosti Antal. *Www.hrnews.cz* [online]. IVITERA, 2022, 22.06.2022. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/crowdstaffing-v-ceske-republice-a-na-slovensku-pruzkum-spole-id-4210183>

Employer Brand Statistics: For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters. *Business.linkedin.com* [online]. LinkedIn Corporation. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

FLENEROVÁ, ANEŽKA. *Generace X, Y, Z na trhu práce* [online]. Praha, 2017. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/69740/MU-BP-2017-Flenerova-Anezka-BP_2017_Flenerova_Anezka.pdf?sequence=1&isAllowed=y. BAKALÁŘSKÁ PRÁCE. ČVUT v Praze. Vedoucí práce PhDr. Blanka Jirkovská, Ph.D.

HISCOX, Michael, Tara OLIVER, Michael RIDGWAY, Lilia ARCOS-HOLZINGER, Alastair WARREN a Andrea WILLIS. *Going blind to see more clearly: unconscious bias in Australian Public Service shortlisting processes* [online]. 2017, 21. Dostupné z: <https://behaviouraleconomics.pmc.gov.au/sites/default/files/projects/unconscious-bias.pdf>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce* [online]. Praha: Grada Publishing a.s, 2010. ISBN 8024724979.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEWIS, Greg. *LinkedIn Report: 17 Predictions on the Future of Recruiting for Talent Leaders* [online]. LinkedIn, 2023, 21.03.2023. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/17-predictions-on-the-future-of-recruiting>

MAKAROVA, Ekaterina a Maria PLUTOVA. *"Slepý" recruitment jako nejnovější metoda výběrového řízení na pracovním trhu Ruska* [online]. Novosibirsk: "SibAk", 2019. ISSN 2310-4082. Dostupné z: [https://sibac.info/archive/economy/9\(81\).pdf#page=50](https://sibac.info/archive/economy/9(81).pdf#page=50)

POLYAKOVA, Yuliya. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BASED ON MODERN CROWD TECHNOLOGIES: CROWD STAFFING, CROWD RECRUITING AND CROWD TRAINING* [online]. Moskva: Lomonosov Moscow State University, 2020, 2020, (12), 15. Dostupné z: <https://scires.elpub.ru/jour/article/view/159/153>

RAVENSROFT, Jennifer. *How to Get a Customer From the Awareness Stage to the Consideration Stage* [online]. Bonneville Bay Area, 2020. Dostupné z: <https://www.bonnevillebayarea.com/blog/how-to-get-a-customer-from-the-awareness-stage-to-the-consideration-stage>

SOUČKOVÁ, Monika. *HR trendy 2023* [online]. Monika Součková, 01.05.2022. Dostupné z: <https://monikasouckova.cz/hr-trendy-2022/>

TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Theundercoverrecruiter.com [online]. Undercover Recruiter, © 2022. Dostupné z: <https://theundercoverrecruiter.com/>

Total Talent Acquisition: A complete guide to Crowdstaffing for MSP Programs and Enterprise Clients. *Crowdstaffing.com* [online]. Prosperix. Dostupné z: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2553667/crowdstaffing_sept2016/pdf/CS_eBook_v0.3.6.pdf

The Future of Recruiting: 2023. *Talent Solution* [online]. LinkedIn, 2023, 2023, 29. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/future-of-recruiting-2023.pdf>

Writer, S. (2019). Inbound recruiting: 3 steps to get talent to recruit you in a candidate-driven market. HR Technologist. Dostupné online na: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/inbound-recruiting-three-steps-to-get-talent-to-recruit-you/>

Zojceska, A. (2017). Inbound vs. Outbound recruiting: Which one is better for you?. TalentLyft. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/84/inbound-vs-outbound-recruiting-which-one-isbetter-for-you>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: The crowdstaffing model	13
Obr. 2: Recruiting vs. Recruitment marketing.....	16
Obr. 3: The 2023 Future of Recruiting report.....	18
Obr. 4: What`s different about Gen Z`s priorities?.....	18
Obr. 5: Graf „Věk respondentů“	24
Obr. 6: Graf „Pohlaví respondentů“	24
Obr. 7: Graf „Aktivita vyhledávání práce“	25
Obr. 8: Graf „Způsob vyhledávání práce“	25
Obr. 9: Graf „Důvody diskriminace“	26
Obr. 10: Vybrané odpovědi respondentů, otázka č.8	26
Obr. 11: Vybrané odpovědi respondentů, otázka č. 9	27

Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdíl mezi jednotlivými profesemi recruitmentu	10
Tab. 2: Srovnávací analýza různých technologií personálního vyhledávání.....	14

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník – pretest.....	37
Příloha 2: Dotazník – recruiter.....	38
Příloha 3: Dotazník – kandidáti.....	39
Příloha 4: Stenograf	40

Příloha 1: Dotazník – pretest

1. Název firmy
2. Pracovní pozice
3. Let praxe
4. Počet zaměstnanců
5. Používané metody recruitmentu
6. Diversity politika firmy

Příloha 2: Dotazník – recruiter

1. Názor na moderní metody (blind recruitment, crowdstaffing, inbound recruitment)
2. Přínosy a nedostatky používaných metod
3. Problémy nebo slabé stránky
4. Jak často probíhá nábor a vyhledávání
5. Přání ke zlepšení
6. Hodnocení moderních metod podle:
 - a. peněžní ztráty
 - b. efektivity
 - c. časové náročnosti

Příloha 3: Dotazník – kandidáti

1. Věk:

- 18–21,
- 22–25,
- 26–30,
- 31–35,
- +36.

2. Pohlaví:

- muž,
- žena,
- jiné.

3. Jsem:

- aktivní uchazeč (aktivně hledám práci),
- pasivní uchazeč (nehledám práci).

4. Pokud pasivní:

- práci už mám,
- práci nemám.

5. Byl(a) jste obětí diskriminace při náboru?

- ano,
- ne.

6. Pokud ano, z jakého důvodu?

- pohlaví,
- věk,
- vnějška,
- národnost,
- náboženství,
- jiné.

7. Jakým způsobem jste vyhledal(a) práci: _____

8. Co si myslíte o způsobu náboru bez osobního kontaktu: recruiter nedostane žádnou personální informaci o vás: _____

9. Co si myslíte o způsobu náboru, při kterém vás budou recruiteři oslovovat i v případě, že vy nehledáte práci: _____

Příloha 4: Stenograf

Dotazník 1 - pretest

1. Název firmy
2. Pracovní pozice
 - *recruitment researcher.*
3. Let praxe
 - *Dva roky.*
4. Počet zaměstnanců
 - *V týmu celkem šest, ve firmě 80.*
5. Používané metody recruitmentu
 - *Interní databáze, LinkedIn, jobs.cz, headhunting, references, Profesia.cz*
6. Diversity politika firmy
 - *Určitě máme politiku diverzity, co se týče pracovníků s OZP. Pak máme vlastní relokační program. Já osobně občas pracuji s cizinci z Ruska, Ukrajiny, Slovenska, Kazachstánu, Indie...*

Dotazník 2 – recruiter

7. Názor na moderní metody (blind recruitment, crowdstaffing, inbound recruitment)

Blind recruitment: *Blind recruitment je fajn metoda. Občas ji používáme na prvních etapách selekce životopisu. My jako recruiteři nemáme žádné předsudky, proto tato metoda není rozhodující, ani nedáváme pozor na pohlaví nebo národnost při výběru. Hlavní je přítomnost v životopisu vzdělávání, praxe, soft a hard skills. Blind recruitment by mohl být užitečný v tom případě, že klient má stanovené požadavky například na určitou národnost.*

Crowdstaffing: *O dané metodě nic neznám, je to těžké ohodnotit. Ohledně motivace máme bonusový systém ve společnosti. Více motivace určitě zvýší kvalitu zvolených kandidátů.*

Inbound recruitment: *Taková metoda je vhodná pro juniorní pozice, dle mého názoru se nedá najít kandidáta na seniorní pozice přes targetingovu reklamu. Nedokážu si představit, že senior by vyhledával práci přes Instagram nebo na jiných*

sociálních sítích, přes reklamu. Inbound recruitment by více vyhovoval mladé generaci. Naše společnost buduje svou značku zaměstnavatele, děláme například příspěvky na LinkedIn, ale já věřím v aktivnější přístup ze strany recruitera.

8. Problémy nebo slabé stránky

Ted máme málo otevřených pozic ze strany klientů, uchazečů je naopak nyní poměrně hodně. Jako jiný nedostatek bych jmenovala nízkou spolehlivost uchazečů. Občas doba trvání odpovědi je příliš dlouhá.

9. Jak často probíhá nábor a vyhledávání

Neustále, je to každodenní náplň práce, jelikož pracuji v personální agentuře zabývající se externím recruitmentem.

10. Přání ke zlepšení

11. Hodnocení moderních metod podle:

- a. peněžní ztráty
- b. efektivity
- c. časové náročnosti

Inbound recruitment bych hodnotila vysokými peněžními a časovými ztrátami. Efektivitu tady hodnotím nízkou.

U blind recruitmentu časová náročnost v pohodě, efektivita je dost nízká, celkem je to nevhodná metoda.

Crowdstaffing je nejlevnější metoda, má velký objem. Možnost oslovit velkou škálu potenciálních kandidátů, ale samozřejmě necílíme na konkrétní profily, proto nemusí být až tolik efektivní a profily tolik relevantní. Tu efektivitu hodnotím středně, časová náročnost je nízká.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Maria Zhizhina		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Moderní metody výběrového řízení		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Zdenka Makaloušová		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	44		
POČET OBRÁZKŮ	11		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Zvolením tématem práce je „Moderní metody výběrového řízení“. Cílem bakalářské práce je představit vybrané moderní metody výběrového řízení a jejich přínosy při výběru nového pracovníka a následně na základě zjištěných poznatků z literární rešerše je aplikovat ve vybrané společnosti. Praktická část práce obsahuje výzkum stávající situace ve společnosti, pohled na moderní metody výběrového řízení ze strany recruitera společnosti a uchazečů a následná závěrečná doporučení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Nábor, vyhledávání, recruitment, inbound recruitment, crowdstaffing, slepý nábor, značka zaměstnavatele		

ANNOTATION

AUTHOR	Maria Zhizhina		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Modern methods of selection procedure		
SUPERVISOR	Ing. Zdenka Makaloušová		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	44		
NUMBER OF PICTURES	11		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The chosen topic of the thesis is "Modern methods of selection procedure". The aim of the bachelor's thesis is to present selected modern selection methods and their benefits in the selection of a new employee, and subsequently to apply them in the selected company based on the findings from the literature search. The practical part of the work includes research into the current situation in the company, a look at modern selection methods from the company's recruiter and applicants, and subsequent final recommendations.</p>		
KEY WORDS	<p>Recruitment, selection, inbound recruitment, crowdstaffing, blind recruitment, employer brand</p>		