

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI XY**

**Bakalářská diplomová práce**

**Obor studia: Andragogika**

**Autor:** Kateřina Kupčíková

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

**Olomouc 2018**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Metody získávání zaměstnanců v organizaci v XY*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mě při psaní této práce podporovali a pomáhali. Ráda bych poděkovala svému vedoucímu Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za pevné nervy a pomocnou ruku.

Také děkuji organizaci XY, že mi při psaní této práce vyšla vstříc. Zejména děkuji své garantce v organizaci XY za pomoc s formálními náležitostmi a recruiterovi za rozhovor.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Kateřina Kupčíková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Sociologie - Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Metody získávání zaměstnanců v organizaci XY
<b>Anotace práce:</b>	Tato bakalářská práce se věnuje získávání zaměstnanců. Zaměřuje se na metody využívané v tomto procesu. Jedná se o případovou studii, jejímž cílem je analýza využívání metod v organizaci XY. Identifikuje běžně využívané metody a jejich využití v organizaci XY.
<b>Klíčová slova:</b>	Získávání zaměstnanců, vnitřní a vnější zdroje, metody získávání zaměstnanců
<b>Title of Thesis:</b>	Methods of Recruitment in the Organisation XY
<b>Annotation:</b>	This bachelor's thesis deals with the recruitment of employees. It focuses on the methods used in this process. This is a case study that aims to analysis the use of methods in organisation XY. It identifies commonly used methods and their use in organization XY.
<b>Keywords:</b>	Recruitment of employees, internal and external sources, methods of recruitment of employees
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Anonymizovaný přepis rozhovoru s recruiterem organizace XY
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	37
<b>Rozsah práce:</b>	49 s. (65 916 znaků s mezerami)

# Obsah

Úvod.....	7
1 Získávání zaměstnanců.....	8
1.1 Identifikace potřeby nového zaměstnance .....	8
1.2 Definování požadavků na zaměstnance .....	9
1.3 Zdroje získávání zaměstnanců .....	11
1.3.1 Vnitřní zdroje .....	12
1.3.2 Vnější zdroje.....	14
1.4 Metody získávání zaměstnanců .....	18
1.4.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	18
1.4.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.....	21
2 Metody získávání zaměstnanců v organizaci XY.....	29
2.1 Určení výzkumné otázky .....	29
2.2 Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat.....	30
2.2.1 Představení organizace XY .....	30
2.3 Příprava sběru dat .....	31
2.4 Sběr dat .....	32
2.5 Analýza dat .....	33
2.5.1 Identifikace potřeby nového pracovníka.....	33
2.5.2 Definování požadavků .....	33
2.5.3 Zdroje získávání zaměstnanců .....	34
2.5.4 Metody získávání zaměstnanců.....	34
2.6 Interpretace dat a závěry případové studie.....	40
Závěr .....	44

Literatura a zdroje .....	46
Seznam příloh .....	49
Přílohy .....	1
Anonymizovaný přepis rozhovoru s recruiterem organizace XY .....	1

## Úvod

Cílem této bakalářské práce je analýza využívání metod získávání zaměstnanců v organizaci XY. Na analýzu zde nahlížím stejně jako Hendl (2005, s. 223), který říká, že „kvalitativní analýza je uměním zpracovat data smysluplným a užitečným způsobem a nalézt odpověď na položenou výzkumnou otázku.“ Nejprve jsem si proto položila otázku, jak organizace XY využívá metody získávání zaměstnanců? Abych na ni mohla odpovědět, musela jsem tyto metody identifikovat za pomoci odborné literatury. Aby problematika metod nebyla vytržena z kontextu, stručně se věnuji i předchozím krokům získávání zaměstnanců – identifikaci potřeby nového zaměstnance, definování požadavků na zaměstnance a zdrojům získávání. Následně se již zaměřuji na konkrétní metody. Ty rozdělují podle toho, zda jsou využívány spíše pro získávání zaměstnanců z vnitřních či externích zdrojů.

Druhá velká kapitola je věnována náborové praxi v organizaci XY opět s důrazem na metody. Nejprve se věnuji určení výzkumné otázky, potom vybírám případ, který budu zkoumat, určuji metody sběru a analýzy získaných dat. Součástí je i představení organizace XY. Využívám analýzu firemních dokumentů a expertní rozhovor s recruiterem, který naleznete v přílohách. Dalším bodem je samotný sběr dat, který se prolíná s dalším krokem – analýzou a interpretací. Na závěr jsem připravila zprávu, ve které interpretuji data a vyvozují závěry.

Téma práce bylo vybráno s ohledem na současnou situaci na trhu práce – získávání pracovníků je v současnosti častější než propuštění a mezi firmami existuje velká konkurence. Proto se snaží získávat uchazeče z nejrůznějších zdrojů. Dalším kritériem byla i dostupnost dat pro empirický výzkum. Téma jsem se rovněž snažila vybrat tak, aby bylo co nejvíce orientováno do empirie a abych poznatky získané při psaní mohla využít ve svém budoucím povolání.

# **1 Získávání zaměstnanců**

Pokud chceme volit metodu získávání zaměstnanců, je potřebné si zprvu ujasnit, kde chceme nové pracovní síly hledat. Využijeme vnitřní či vnější zdroje? Záleží, jaké máme na pracovníka požadavky. Z čeho tyto požadavky vyvodíme? Pomůžeme nám samotná pracovní pozice. Musíme proto nejprve zjistit, jakou pozici je potřeba obsadit. V této kapitole se tedy zaměřím na definování nejběžnějších metod získávání zaměstnanců a na předchozí nezbytná opatření.

Prvním krokem při získávání zaměstnanců je zjištění potřeby nového pracovníka – firma si musí nejprve uvědomit, že jí schází zaměstnanec. Taky je nezbytné si ujasnit, na jaké pozici schází. Na základě tohoto organizace ví, koho vlastně hledá, tedy definuje požadavky na uchazeče. Podle těchto požadavků může určit, kde vhodné uchazeče najít a jak vzbudit jejich zájem o nabízenou práci. To znamená, že stanovuje zdroje získávání a metody. Při rozhodování, kde a jak bude organizace pracovníky hledat a oslovovat, musí myslet jak na svou náborovou politiku, tak na legislativu daného státu.

## **1.1 Identifikace potřeby nového zaměstnance**

Než organizace přistoupí k volbě metody získávání pracovníků, musí se nejprve ujistit, že je zapotřebí nového pracovníka hledat. Nábor, výběr i následné přijetí pracovníka jsou finančně náročné procesy a zájmem firmy samozřejmě je, aby vynaložené náklady nebyly zbytečné. Proto je nutné, aby se zvážily i jiné možnosti než přijetí nového zaměstnance.

Při identifikaci potřeby nového pracovníka lze vycházet z plánu potřeby pracovníků. Ten se snaží na základě analýzy současného stavu stanovit „odhad odchodů (fluktuace, přirozené a dočasné odchody), odhad (plánování) horizontální a vertikální mobility ve firmě a taktéž plán



propouštění“ (Hroník, 2017, s. 17). Pokouší se tedy předvídat potřebu nových pracovníků (nebo potřebu případného propouštění) tak, aby se na ni organizace mohla důkladně připravit. Samozřejmě nelze předvídat všechny změny, ať už uvnitř či vně organizace. Předvídat potřebu pracovníků je možné v případě nové pozice, jejíž vznik je naplánován. Lze také počítat s odchodem pracovníků do důchodu, pokud dosáhnou určitého věku. Co už obvykle nelze předem odhadnout, je odchod pracovníka do jiné firmy. Jak však Koubek (2009) poznamenává, je zde zaměstnavatel chráněn zákonnou výpovědní lhůtou, během níž může najít nového pracovníka a zaškolit jej. Nejsložitější a zároveň smutná situace nastává, když pracovník zemře nebo má úraz s trvalými následky, které jej limitují v práci. Tyto události však nelze předvídat a je potřeba je řešit okamžitě.

Šikýř (2016) vidí uvolnění pracovní pozice jako příležitost pro přehodnocení, zda se jedná o optimální způsob plnění daných úkolů. Hook a Foot (2002) navrhuje několik otázek, jak to zjistit. Ptají se například, zda jsou všechny úkoly spojené s pozicí nezbytné, případně nezbytné pravidelně, zda by neměla pozice obsahovat zajímavější úkoly, eventuálně zda by práci mohl vykonávat alespoň částečně stroj nebo počítač apod. Na základě těchto otázek lze celou pozici přehodnotit a pozměnit tak, aby byla efektivní a zajímavá. Není vyloučeno ani úplné zrušení pozice a úkolů s ní spojených, nebo přiřazení úkolů k jiné pozici (Šikýř, 2016). Pokud se tedy organizace rozhodne pozici zachovat, na základě výše uvedeného zjistí, že má ve své struktuře neobsazenou pracovní pozici. Vzniká potřeba nových pracovníků. Nyní je nutné stanovit požadavky, které musí potenciální zaměstnanec splňovat.

## **1.2 Definování požadavků na zaměstnance**

V případě, že je identifikována potřeba nového pracovníka, je nutné jasně definovat představu organizace o novém pracovníkovi. Sestavením

požadavků určujeme kritérium pro následný výběr, ale také nám pomůže při rozhodování o tom, jak a kde budeme pracovníky hledat a oslovovat.

Stěžejními dokumenty pro definování požadavků jsou popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. V některé literatuře se lze setkat s označením profil role pro popis pracovního místa (pracovní místo je pak označeno jako pracovní role) a specifikace pracovního místa může být pojmenovaná jako specifikace požadavků na pracovníka. Významy ukrývající se za těmito pojmy se však shodují. „Profily rolí (...) definují celkový účel role, její vztahy podřízenosti a nadřízenosti a hlavní oblasti výsledků“ (Armstrong, 2007, s. 343). Z popisu pracovního místa zjistíme umístění této pracovní pozice ve firemní hierarchii, její smysl a přínos pro chod firmy. Nabízí se zde prostor pro využití tzv. profesiografie, která spočívá v „popsání pracovní funkce z pohledu potřeb organizace i požadavků na osobnost člověka, který bude pracovní funkci vykonávat“ (Vronský, 2012, s. 132). Je tedy jasné, že nestačí věnovat pozornost pouze vyjmenování úkolů, které se vážou s danou pozicí. Je potřeba na pozici nahlížet komplexně, zamyslet se nad jejím umístěním a účelem v organizaci. Dále z citace vyplývá, že pracovní role vyžaduje určitý typ osobnosti, klíčové charakterové vlastnosti. Jak se lze dočíst v inzerátech, některé pozice vyžadují časovou flexibilitu, další zvýšenou odolnost vůči stresu, či reprezentativní vystupování. Uvedení těchto požadavků by mělo být promyšlené a mělo by odpovídat profilu role – např. u zaměstnance, který není v kontaktu s veřejností, nemusíme vyžadovat reprezentativní vystupování.

Specifikace pracovního místa nebo také specifikace požadavků na pracovníka „obsahuje minimální (...) úroveň vzdělání, znalostí, schopností a zkušeností požadovaných pro výkon pozice a (...) některé další žádoucí předpoklady“ (Stýblo, 2005b). Odpovídá tedy na otázku, koho hledáme. Jak dále píše Armstrong (2007), je třeba rozlišovat požadavky podstatné a žádoucí. Podstatné jsou hlavní, ze kterých nelze slevit, kandidát je musí splňovat.

Žádoucí jsou pak spíše vítaným bonusem, kandidáti splňující tyto požadavky mohou být při výběru upřednostněni. Nicméně tímto rozdělením na podstatné a žádoucí prvky nebudou odrazeni zajímaví kandidáti, kteří sice nesplňují všechny body v kolonce „žádoucí“, ale přesto mohou být vhodnými uchazeči. I v případě, že nevyhovují požadavkům pozice, o kterou projeví zájem, je navázání kontaktu s nimi cenné. Mohou se uplatnit na jiné pozici, kterou se organizace snaží obsadit nebo ji bude obsazovat v budoucnu.

Z takto definovaných požadavků pak může organizace vytvořit inzeráty či jiné materiály, kterými oslovuje uchazeče. Základní informace, které by měl inzerát obsahovat, jsou název pracovní pozice, hlavní pracovní úkoly a informace o organizaci (Dale, 2007). A neměly by chybět ani podmínky (např. plat) a možnosti, které dané místo nabízí, požadavky na pracovníka a informace o možnostech ucházení se o pozici (Kociánová, 2010). Takto vytvořený inzerát by měl uchazeči poskytnout všechny potřebné informace a odkázat jej na člověka, který mu může podat další.

V tuto chvíli organizace identifikovala potřebu nového zaměstnance a ujasnila si podobu obsazované pozice. Dále stanovila, koho hledá, jakými kvalitami by měl ideální pracovník oplývat. Zbývá otázka, kde najít vhodné uchazeče?

### **1.3 Zdroje získávání zaměstnanců**

Metody lze rozdělit do dvou skupin podle toho, které zdroje se firma rozhodne využít. Jak poznamenává Koubek (2009), je možná i kombinace využití obou zdrojů. Řeč je o vnitřních a vnějších zdrojích, nebo také interních a externích zdrojích. Vnitřními zdroji je myšleno hledání zaměstnanců ve vlastních řadách – uvnitř organizace. Při využití vnějších zdrojů jsou pracovníci získáváni vně organizace. Od toho, jaký zdroj firma zvolí, se následně odvíjejí i způsoby, jak jsou kandidáti oslovováni. Jelikož

při získávání pracovníků z vnějšího prostředí firma pátrá v mnohem větším prostoru než v případě hledání mezi stávajícími zaměstnanci, lze zde využít mnohem více metod získávání. Z důvodu možnosti využití rozdílných metod získávání u interních a externích zdrojů rozdělují metody získávání zaměstnanců v další kapitole podle toho, z jakého zdroje jsou zaměstnanci získáváni.

Jestli se organizace rozhodne pro využití vnitřních či vnějších zdrojů, by mělo být v souladu s její politikou nábory. Zde by mělo být uvedeno, zda například ve výběrovém řízení upřednostňuje stávající zaměstnance před externími uchazeči. To také vypovídá o podpoře rozvoje a kariéry vlastních pracovníků (Hook & Foot, 2002). Přestože je pro externího kandidáta pak v některých případech těžší danou práci získat, může jej motivovat vize kariérního postupu uvnitř organizace.

Ačkoli je v každé situaci nutné individuálně přehodnotit, jaký druh zdrojů je vhodnější využít, autoři (Armstrong & Taylor, 2015; Kociánová, 2010; Koubek, 2009; Davis & Werther, 1992) se shodují, že pokud je to za daných podmínek možné, je lépe využít vnitřní zdroje. Výhody využívání vnitřních zdrojů uvádím níže, ale první již vyplývá z předchozího odstavce – organizace se stává atraktivnější, pokud podporuje kariérní postup svých zaměstnanců.

### **1.3.1 Vnitřní zdroje**

Čím jsou tvořeny vnitřní zdroje? Můžeme je rozdělit na čtyři základní skupiny pracovníků: do první skupiny patří ti, kteří byli nahrazeni díky technickému rozvoji, druhou skupinu tvoří pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn (např. ukončení pracovní činnosti), do třetí skupiny spadají pracovníci, kteří mohou vykonávat náročnější práci (např. díky vzdělávání) a poslední skupina sestává z těch, kteří mají zájem o změnu pracovní pozice (Koubek,

2009, s. 129). Zrušení pozice může souviset se snahou firmy o zeštíhlení a snížení nákladů, proto se může stát, že první a druhá skupina bude jednoduše propuštěna. O to více zde vynikne zaměstnavatel, který dokáže i těmto pracovníkům poskytnout jistotu zaměstnání. Při obsazení pozic pracovníky ze třetí a ze čtvrté skupiny zaměstnavatel ukazuje, že umožňuje svým zaměstnancům kariérní postup a zajímá se o jejich rozvoj.

Samozřejmě využití vnitřních zdrojů má svá pozitiva i negativa. Werther a Davis (1992) jmenují tyto klady: pracovníkům je zajištěn kariérní postup a jistota zaměstnání, což zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu a také přidává firmě na atraktivitě z pohledu nových zaměstnanců. O těchto bodech lze říci, že se zaměřují na spokojenost zaměstnanců. Další nespornou výhodou je znalost uchazeče (Vajner, 2007) – víme, co od něj očekávat, známe jeho silné a slabé stránky. Nekupujeme žádného „zajíce v pytli“, minimalizuje se tak riziko, že se později projeví, že se uchazeč na pozici (nebo celkově do firmy) nehodí. Následující výhody představují finanční úsporu organizaci: uchazeč již zná firemní prostředí i spolupracovníky, nižší náklady na získávání, udržení mzdové úrovně, rychlejší obsazení pozice (Kociánová, 2010). Využití vnitřních zdrojů bývá obvykle rychlejší (a tudíž i levnější), protože se oslovuje menší počet uchazečů (méně uchazečů znamená méně pohovorů, rychlejší třídění...), navíc uvnitř firmy, tudíž nemusíme využívat placenou inzerci v médiích. Interní uchazeč obvykle požaduje i menší mzdu (externího kandidáta musíme totiž dostatečně motivovat pro změnu pracoviště a nabídnout mu lepší podmínky, nejčastěji to znamená právě vyšší mzdu). Koubek (2007) vidí jako pozitivum využití vnitřních zdrojů i návratnost investic, které jsme pracovníkovi poskytli – např. měl možnost získat v organizaci nové zkušenosti a vzdělání.

Ve vyjmenovaných výhodách lze už najít i implicitně uvedené nevýhody využívání vnitřních zdrojů. Kociánová (2010) uvádí např. menší výběr. Ten

vyplývá z toho, že oslovujeme menší počet uchazečů než při hledání v externích zdrojích. Co lze obvykle najít také jen v externích zdrojích jsou nové myšlenky (Davis & Werther, 1992). Dlouholetí pracovníci často upřednostňují zavedené postupy a nad inovacemi se nezamýšlejí. S přijetím pracovníka vně firmy přicházejí nové myšlenky, případně i know-how konkurence. Využití interních zdrojů může někdy představovat i nové náklady. Často je potřeba pracovníka dovzdělat (Vajner, 2007), navíc vznikne potřeba obsazení té pozice, kterou pracovník opustil (Kociánová, 2010). Využití interních zdrojů může být tedy tak trochu medvědí službou – jednu pozici obsadíme s nižšími náklady, ale vznikne potřeba obsazení druhé pozice, což opět představuje náklady. Dalším negativem může být podle Desslera (1997) to, že se neúspěšní uchazeči budou cítit uraženi. Je proto potřeba jim vysvětlit, proč neuspěli a v čem by se měli zlepšit. Špatné atmosféře může přispět i závist ze strany kolegů, kteří nebyli povýšeni (Byars & Rue, 1991). Závěrem je potřeba varovat před tzv. Peterovým principem: pracovníci postupují ve firemní hierarchii tak dlouho, až se dostanou na pozici, na kterou nejsou dostatečně způsobilí (Carbery & Cross, 2013). Logicky v této chvíli nastává problém, neboť nejsou schopni správně vykonávat danou práci. Předejít této situaci pomáhají vhodně nastavené a důsledně dodržené definice požadavků.

Vzhledem k menšímu výběru se může stát, že organizace ve svém prostředí nenajde vhodného kandidáta. V takovém případě musí uchazeče hledat vně organizace. Externím zdrojům se věnuje následující kapitola.

### **1.3.2 Vnější zdroje**

Z výhod a nevýhod vnitřních zdrojů, které jsou uvedeny v předchozích odstavcích, můžeme již vyvodit některá pozitiva i negativa využití vnějších zdrojů. Budeme se jim věnovat za chvíli. Nejprve se však podívejme, které

zdroje lze považovat za externí. Šikýř (2016) mezi hlavní vnější zdroje řadí volné pracovní síly (tzn. nezaměstnané, kteří chtějí pracovat); čerstvé absolventy škol a jiných vzdělávacích zařízení; pracovníky jiných organizací, kteří se rozhodli změnit zaměstnavatele. Jak se zaměřit např. na získávání absolventů budu uvádět později. Další autor pak ještě jmenuje doplňkové zdroje: důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí a ženy v domácnosti (Koubek, 2009). Přestože se jedná o méně častý jev, je na místě podotknout, že v dnešní době pracovní síla, která zůstala v domácnosti, může být i muž. Uvedené skupiny budou pravděpodobně pracovat v rámci svých časových možností na částečný úvazek, či jiný druh smlouvy, která umožňuje pracovat snížený počet hodin. Využití zahraničních pracovníků vyžaduje zvláštní opatření ze strany organizace. Jednou z překážek může být jazyk – zahraniční pracovník se musí se svými kolegy domluvit. V mezinárodních kolektivech bývá za tímto účelem využívána angličtina. Pokud pracovník nemluví stejným jazykem jako jeho kolegové, komunikace je dosti omezená, což negativně ovlivňuje vztahy na pracovišti i pracovní výkon. Na některých pozicích ve firmách s mezinárodním kolektivem bývá za účelem možnosti přijetí i zahraničních pracovníků vyžadována znalost světového jazyka od všech zaměstnanců. To otevírá firmě mnohem více možností, kde lze hledat nové odborníky do svého týmu. Další možností, jak začlenit zahraničního kolegu do kolektivu, je naučit jej místní jazyk. To ale v některých případech může snižovat zájem zahraničních odborníků o danou práci.

Nyní se zaměřím na silné a slabé stránky externích zdrojů. Výhodou je bezesporu větší počet uchazečů a talentů, ze kterých lze vybírat, tudíž i pravděpodobněji uspokojíme potřeby pracovního místa; navíc nový pracovník do firmy přináší nový úhel pohledu a znalosti (Byars & Rue, 1991). Organizaci se tedy podaří nejen obsadit volnou pracovní pozici, ale oproti využití vnitřních zdrojů získá i nové informace a zkušenosti z vnějšího

prostředí. Může jít o konkurenční výhodu, která se pro organizaci stane velmi cennou. S novým pracovníkem do firmy také přichází nová vlna energie a pracovního nasazení, rovněž je zde menší riziko neuznání nepřijetí nového pracovníka jako nadřízeného (Kociánová, 2010), které zmiňují u nevýhod využívání vnitřních zdrojů. Navíc entuziasmus nového pracovníka může povzbudit i stávající zaměstnance. Koubek (2009) pak poukazuje na to, že v případě vysoce kvalifikovaných pracovníků jde o levnější a snadnější variantu, než si odborníky vychovávat v organizaci. Tady se částečně dostává do rozporu s Kociánovou (2010), která naopak mezi nevýhodami uvádí, že získávání z vnějších zdrojů trvá zpravidla déle a představuje vyšší náklady – pracovníci mají vyšší finanční nároky, navíc je zde nutný čas na adaptaci, kdy pracovník není produktivní, navíc zaměstnává i mentora. Kde je pravda? Nejspíš ji mají oba autoři. Koubkův názor by platil v situaci, kdy ve firmě skutečně není pracovník, který by splňoval požadavky pracovního místa a bylo by potřeba jej intenzivně a dlouhodobě doškolen a dozdělat. V tuto chvíli by se skutečně jednalo o zdlouhavý, náročný a drahý proces. Naproti tomu Kociánová mluví pouze o délce samotného procesu náboru (nikoliv o přípravě odborníků), který je v rámci organizace samozřejmě kratší, protože je osloven mnohem menší počet lidí. Přestože musíme pracovníka z vnějšího prostředí tzv. přeplatit oproti konkurenci a během adaptačního procesu pravděpodobně nebude přínosem, jedná se většinou o levnější variantu, než kdybychom si odborníka „vytvořili“ na vlastní náklady. Naopak za předpokladu, že se v organizaci nachází plně kvalifikovaný pracovník (případně pracovník, kterého je potřeba jen minimálně dozdělat) je levnější využít vnitřní zdroje. Organizace zde musí zvážit, která varianta je pro ni výhodnější – pokud příprava interního pracovníka bude levnější (a snesitelně dlouhá), je určitě rozumnější volit vnitřní zdroje. Platí zde totiž to, co již bylo uvedeno – nejprve by organizace měla zvažovat vnitřní zdroje a teprve pokud nenajde to, co hledá, využívat ty vnější.



Následně uváděné nevýhody jsou většinou opakem výhod získávání pracovníků z vnitřních zdrojů. Vajner (2007) potvrzuje, že oslovování kandidátů z vnějších zdrojů představuje vysoké náklady a taky delší proces. Kandidátů je totiž víc než v interních zdrojích. Navíc je zde delší období adaptace a zorientování se v organizaci (Schuler, 1994), což opět představuje investice. Jak bylo uvedeno výše, v případě využití vnitřních zdrojů může dojít k tomu, že bývalí kolegové neuznají povýšeného pracovníka jako svého nadřízeného. Ovšem ani u vnějších zdrojů to není zcela bez rizika. Jak podotýkají Byars a Rue (1991), můžeme se setkat s problémovým chováním ze strany pracovníků, kteří se cítili být vhodnými kandidáty na danou pozici, ale místo nezískali. Opět zde platí, že by organizace měla upřednostňovat interní zaměstnance a podporovat jejich kariérní postup. Pokud však nejsou vhodnými kandidáty, je potřeba jim v rámci zpětné vazby vysvětlit, proč výběrové řízení vyhrál externí uchazeč a ne oni. Pokud byl nový pracovník vybrán spravedlivě na základě schopností a zkušeností, mělo by být vcelku snadné jeho výběr obhájit. Je nutné si připustit, že přes veškerou snahu mohla organizace vybrat uchazeče, který do firmy nezapadne (Schuler, 1994), což opět znamená zbytečné výdaje. Na závěr je potřeba si uvědomit, že výběrem z externích zdrojů firma zvyšuje fluktuaci (Kociánová, 2010). Zaprvé tím, že „přebírá“ pracovníky jiným organizacím. Zadruhé, pokud dochází k upřednostňování externích zdrojů, zvyšuje i vlastní fluktuaci. Nespokojení zaměstnanci mohou vyhodnotit změnu zaměstnavatele jako jednodušší cestu pro svůj kariérní postup.

Přestože jsou tedy externí zdroje obvykle dražší, za peníze navíc získá organizace větší výběr kandidátů a pravděpodobněji tak najde správného člověka pro neobsazenou pozici. Jak ale kandidáty najít, oslovit a přilákat do organizace? To je otázka na kapitulu Metody získávání zaměstnanců.

## **1.4 Metody získávání zaměstnanců**

Metody získávání zaměstnanců lze definovat jako „specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání“ (Šikýř, 2016, s. 97). Metody získávání pracovníků určují, jakou podobu bude mít nabídka volného pracovního místa a kde ji budeme inzerovat. Podstatné je, aby zvolená forma odpovídala umístění a typu uchazečů, které chceme oslovit. Jinou podobu bude mít nabídka na internetu, jinou inzerát v novinách. Nabídka seniorní pozice bude jinak formulovaná než nabídka juniorské pozice vhodné pro absolventy. Lišit se bude i umístění inzerce.

Jakou metodu zvolíme, závisí na mnoha faktorech. Na tom, zda identifikujeme potřebu pracovníka na plný či částečný úvazek, na tom, jaké požadavky na něj máme, jaký zdroj získávání chceme využít a další. Jak zjistíme níže, každá z metod má svá specifika, a tak mají i rozdílné využití. Pro každou pozici se hodí jiná metoda.

V této kapitole rozdělují metody získávání zaměstnanců do dvou skupin podle toho, jaké zdroje se organizace rozhodla využít. Existují totiž specifické metody jak pro interní získávání, tak pro získávání externích pracovníků.

### **1.4.1 Metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Pro vnitřní zdroje se zpravidla využívá inzerce na intranetu, místní vývěsky a nástěnky, elektronická pošta, doporučení současného zaměstnance nebo oslovení vytipovaného zaměstnance (Šikýř, 2016). Každou z těchto metod nyní představím.

#### **Intranet, vývěsky a nástěnky**

Pro informování zaměstnanců o nabídkách volných pracovních pozic je vhodné mít stálá místa, kde mohou pracovníci v případě zájmu najít ucelené

informace. V hmatatelné podobě to mohou být vývěsky a nástěnky, které mohou samozřejmě sloužit i pro komunikaci v jiných oblastech mimo nábor. Jak říká Koubek (2009), vývěsky by měly být umístěny tam, kde je má šanci vidět co nejvíce lidí. Sdělují poměrně velké množství informací o pozici, aby se uchazeči mohli rozhodnout, zda je pro ně pozice vhodná. Také dodává, že nesmí chybět údaje o tom, kde se uchazeči mohou přihlásit. Na druhou stranu se můžeme rozhodnout využít pro nábor intranet. Ten je definován jako „uzavřená počítačová síť (...), která slouží jako systém pro komunikaci a výměnu informací“ (Palán, 2002, s. 88). Touto vyměňovanou informací může být právě nabídka volných míst pro interní zdroje. Walker (2003) doporučuje propojení intranetu s odpověďmi od externích uchazečů, aby byl systém přehlednější a zamezilo se duplicitě. Obzvláště v případě, kdy nabídka práce je dostupná jak interně, tak externě, je vhodný sjednocený systém shromažďování odpovědí. Obsah sdělení u této metody by měl být stejný jako u nástěnek a vývěsek. A to především pakliže jsou užívány obě metody současně.

Jednou z forem využití interní sítě může být i elektronická pošta, kterou zmiňuje Šikýř (2016). Organizace tak má možnost zaměstnance informovat o nově inzerované pracovní pozici a zároveň touto cestou od nich získávat odpovědi a potřebné dokumenty. Výhodou je určitě to, že oslovujeme všechny zaměstnance (s e-mailovou adresou). Při zahlcené poštovní schránce se však může stát, že adresát nebude hromadné poště věnovat pozornost.

### **Osobní doporučení**

Osobní doporučení může být velmi cenným zdrojem uchazečů. Jde o levnou a účinnou metodu, navíc tito uchazeči mají o firmě obvykle dostatek neformálních informací (Dvořáková, 2012). Zvyšuje se tak pravděpodobnost, že zapadnou do firemní kultury a ve firmě budou pracovat delší dobu. Vajner

(2007) však doporučuje prověření i doporučených kandidátů. Někdy totiž může doporučení vycházet ze známosti nebo příbuzenských vztahů, nikoliv ze skutečných schopností kandidáta. Milchovich a Boudreau (1993) však varují před možnou diskriminací, ke které může tato metoda vést. Pracovníci obvykle doporučují jedince ze stejné skupiny. Pokud by byla využívána příliš často, všichni zaměstnanci by byli jen z jedné určité skupiny (stejná rasa, vyznání, pohlaví apod.). Celkově vzato se však jedná o metodu, která do firmy přivede spolehlivé pracovníky. Autoři (Davis & Werther, 1992) tak uvádějí, že tato doporučení jsou často motivována odměnami pro zaměstnance, který přivede vhodného kandidáta.

### **Přímé oslovení interních kandidátů**

Přímé oslovení zaměstnance s konkrétní nabídkou je spolehlivá metoda z toho pohledu, že oslovujeme jen jedince, který odpovídá požadavkům pracovní pozice. Jak však připouští Koubek (2009), tato metoda klade nemalé nároky na vedoucí pracovníky. Musejí totiž neustále monitorovat pracovníky a vyhledávat mezi nimi ty správné talenty. V případě identifikace potřeby nového pracovníka se na tyto jedince obrátí s nabídkou. Přímé oslovení interního kandidáta může být také jasným vyjádřením toho, že organizace aktivně podporuje kariérní postup svých zaměstnanců.

Některé organizace oslovují zaměstnance ještě před potřebou nových pracovníků. Vytipují si a připravují zaměstnance s vysokým potenciálem pro výkon klíčových manažerských funkcí. Jedná se o tzv. plán následnictví (Dvořáková, 2012). Organizace si tak zajišťuje, aby klíčové pozice nezůstaly neobsazeny, což by mohlo narušit její chod.

### **1.4.2 Metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Stejně jako externí zdroje oproti těm interním nabízejí pestřejší výběr kandidátů, tak i množství metod zde využívaných je větší. Pro získávání z vnějších zdrojů se používá inzerce v médiích, personální agentury, úřady práce a školy nebo lze přímo oslovit vybraného kandidáta z vnějšího prostředí (Šikýř, 2016). U jiných autorů pak nalezneme ještě další metody: Davis a Werther (1992) mluví o dnech otevřených dveří, Koubek (2007) mluví o situaci, kdy se uchazeči hlásí sami, a o letáčích do poštovních schránek.

#### **Uchazeči se hlásí sami**

Davis a Werther (1992) o těchto uchazečích mluví jako o pisatelích a příchozích. Obvykle organizace po těchto zájemcích požaduje vyplnění žádosti o přijetí, které pak uchovává do doby, než se objeví vhodná pozice. Dnes se budou uchazeči nejspíše hlásit elektronicky, např. e-mailem. Organizace by však měla zvážit, jestli uchazečům nabídne i jinou cestu. Ne všechny pozice vyžadují od uchazečů znalost počítačových technologií. Pokud však organizace přijímá žádosti jen touto cestou, může se připravit o jinak schopné kandidáty.

#### **Letáky do poštovních schránek**

Organizace si může zařídit roznos náborových letáčků. Výhodou je, že adresáti jsou nuceni si nabídky všimnout. Nevýhodou je poměrně úzké využití – metoda se hodí spíše pro dělnické pozice. Navíc je poměrně drahá (Koubek, 2007). Zaprvé musí organizace zaplatit za roznesení, zadruhé za zpracování grafické podoby, zatřetí za vytištění. Vzhled letáčků by měl zaujmout, aby se neztratily mezi další poštou. A aby organizace dosáhla požadovaného výsledku, bude potřeba vytvořit velké množství výtisků.

### **Média: internet, rozhlas, televize, tisk**

Často využívanou metodou je inzerování v médiích. Jak uvádí Kociánová (2010), může se jednat o tisk, rozhlas, televizi, a to ať už lokální nebo celostátní formu. Pokud organizace hledá specialisty, doporučuje autorka využití odborných časopisů.

Dnes však tato média začíná nahrazovat internetová inzerce (tzv. online recruitment nebo e-recruitment). Vzrůstající využívání firemních webových stránek k získávání uchazečů zachycují výzkumy Chartered Institute of Personnel and Development (2013; 2015; 2017). Jejich výzkum z roku 2013 uvádí, že 62 % organizací využívá vlastní webové stránky, výzkum z roku 2015 už představuje číslo 65 % a údaje z roku 2017 hovoří o 74 %. Přestože se jedná o výzkum v britském prostředí, stoupající tendenci lze předpokládat i v České republice. Armstrong a Taylor (2015) v rámci e-recruitmentu rozlišují využívání webových stránek organizací, pracovní servery, webové stránky agentur a sociální média (sociální sítě). Dnes již téměř každá organizace má své vlastní webové stránky, pomocí kterých se prezentuje veřejnosti. Zároveň nabízejí prostor pro získávání kandidátů. Obrovskou výhodou představují minimální náklady spojené s touto metodou – organizace nemusí za vystavení platit jako je tomu v případě inzerce na pracovních serverech nebo ve výše zmíněných médiích. Další výhodou je, jak podotýká Šikýř (2016), že při vyplňování dotazníku a nahrávání souborů (třeba životopisu) se prokáže i počítačová gramotnost uchazeče. Je však potřeba rozlišit, zda je pro požadavky pracovního místa nezbytné, aby pracovník uměl pracovat na počítači. Armstrong a Taylor (2015) upozorňují, že je u této metody nutné zajistit, aby webové stránky byly aktuální, dostupné, měly náležitou úroveň a obsahovaly i kontakt pro případ technických komplikací. Jinak řečeno – stránky musí fungovat bez větších problémů a dosahovat určité

úrovně. Jsou totiž vizitkou organizace. Další možností jsou pracovní servery. Ty shromažďují nabídky volných pracovních míst, ve kterých se uchazeči mohou orientovat pomocí filtrů – město, výše platu, požadavky na vzdělání apod. Zároveň je běžnou praxí, že si jednotlivé weby mezi sebou kopírují inzeráty. Může se tak stát, že inzerát vložený na jednu stránku, se objeví na třech dalších. Typickým pracovním serverem v českém prostředí je Jobs.cz, kde lze uchazeče také aktivně vyhledávat a oslovovat. Na rozdíl od vlastních webových stránek se jedná o placenou metodu. Webové stránky agentur provozují zprostředkovatelské agentury, na které se dále zaměřím v samostatné kapitole. Jak ale doplňují Armstrong a Taylor (2015), uchazeči mohou být před předáním zaměstnavateli přizváni k osobnímu setkání s agenturou. Na základě tohoto setkání se agentura rozhodne, zda je doporučí organizaci jako vhodného kandidáta. Služby personálních agentur nejsou levnou záležitostí, proto se využívají spíše u klíčových pozic nebo u pozic, na které se hlásí nedostatek kandidátů. Sociální sítě využívá téměř každý z nás až několik hodin denně. Tuto skutečnost si uvědomují i personalisté, proto je využívají pro nábor. Dalším důvodem využívání sociálních sítí, který uvádí Lipovská (2015, cit. dle Horvátová et al., 2016), je i to, že se při náboru čím dál častěji personalisté potkávají s tzv. pasivními uchazeči. Ti v danou chvíli práci nehledají a, pokud je chce firma získat, musí je najít a oslovit sama. Samozřejmě se jedná o časově náročnější proces, který vyžaduje i určité know-how. Některé organizace se proto rozhodnou tuto práci zadat personální agentuře. Z grafu firmy Trexima (2014, cit. dle Horvátová et al., 2016) lze vyčíst, že v České republice je v oblasti nábory nejvyužívanější sociální sítí Facebook, LinkedIn je až na druhém místě. Další sociální sítě se v českém prostředí téměř nevyužívají. Přestože je LinkedIn primárně vytvořen pro profesionály a pracovní záležitosti a nabízí i vhodné nástroje k vyhledávání vhodných uchazečů, je u nás Facebook pro účely nábory využívanější. Autoři (Horvátová, Bláha & Čopíková, 2016) však dále uvádějí

i určitá rizika. Jedním z nich jsou falešné profily, na kterých se lidé vydávají za recruitery atraktivních organizací. Také je potřeba dávat pozor, aby nedošlo k záměně jedinců se stejným jménem. Další záležitostí může být to, že i nedbale vyplněný profil může patřit solidnímu kandidátovi. Pouze nevěnoval vyplňování dostatečnou pozornost. Jak vidíme, sociální sítě jako metoda získávání mají stejně jako ostatní metody svá pro a proti, v českém prostředí však nacházíme ještě velký potenciál pro rozvoj práce s tímto prostředkem.

### **Personální agentury**

Další možností je zajištění získávání zaměstnanců externí firmou. Jedná se o tzv. outsourcing. Nemusí dojít k vyčlenění veškerých náborových činností, ale třeba jen náboru na určité pozice, se kterým personální úsek organizace nemá dostatek zkušeností.

Pojem outsourcing můžeme najít i v české literatuře. Obvykle se totiž nepřekládá, ale můžeme se setkat s překladem „vyčleňování činností“ (Stýblo, 2005a). Lze jej definovat jako „využívání služeb externích pracovníků, zpravidla specialistů nebo jiných podniků, namísto zaměstnávání lidí na plný úvazek“ (Koubek, 2003, s. 119). Dvořáková (2012) také vidí využití outsourcingu spíše u vedlejších tzn. méně častých činností. Jako jeden z příkladů uvádí právě získávání zaměstnanců. Kdy je vhodné využít outsourcing a jaká jsou možná úskalí? Obrátit se na externího specialistu by měla firma v případě, že není schopná kvalifikovaně zvládnout proces náboru. Firma si však musí zvolit solidního dodavatele, protože bude pracovat s citlivým údaji organizace (Stýblo, 2005a). Je tedy potřeba zvážit, zda je outsourcing nutný či nikoliv. V prvním případě může firmě ušetřit náklady a skutečně zlepšit proces náboru, v druhém případě se jedná o zbytečné plýtvání financemi. Jak dodávají Armstrong a Taylor (2015) lze outsourcingovat



jen obsazování některých pracovních míst. Organizace se může věnovat méně komplikovaným náborům a nábory, při kterých je potřeba např. výše uvedené vyhledávání na sociálních sítích, delegovat externím dodavatelům.

Personální agentury nabízejí široké spektrum služeb a mohou firmě pomoci s obsazováním různých pozic různými metodami. Stýblo (2005b) rozlišuje dva typy: agentury zprostředkující dočasné zaměstnání (nebo také personální leasing) a personální agentury a společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů. První typ představuje pro organizaci možnost obsadit některé pozice jen dočasně, případně zaměstnance nejprve otestovat, než se stane trvalým zaměstnancem. Tato možnost se v praxi užívá u pozic, které jsou nezbytné jen občas (např. sezónně) nebo u nižších pozic. Výhodu této metody může organizace pocítit v dobách krize, kdy místo propouštění vlastních zaměstnanců nejprve uvolňuje agenturní zaměstnance. Druhý typ už zajišťuje trvalé zaměstnance. A to jak na nižší pozice, kdy agentury často využívají své databáze nebo předplacenou inzerci, o které mluví Dale (2007), tak i na pozice vyšší. V tomto případě mluvíme o tzv. executive search nebo head-huntingu. To, že se tyto metody zaměřují na získávání odborníků, zdůrazňuje i Koubek (2003, s. 55), protože executive search překládá jako „vyhledávání nových manažerů“. Samozřejmě se nejedná o levné služby, což ostatně potvrzují i Armstrong s Taylorem (2015). Měly by to však vynahradit co do kvality. Ovšem ani to není pravidlem a je potřeba dbát na výběr opravdu profesionální agentury, která poskytne náležité služby jak organizaci, tak uchazečům (Stýblo, 2005b). Pokud vše ale funguje tak, jak má, zajistí tato metoda organizaci kvalitní zaměstnance a ušetří peníze. A to i přesto, že se jedná o poměrně drahou metodu, protože „musíte vzít v úvahu i to, kolik stojí váš čas, který byste hledání kandidátů museli věnovat“ (Dale, 2007, s. 37). Pro organizaci se totiž může jednat o zcela nový úkol vyžadující spoustu přípravy a průzkumů možností, kdežto pro agenturu půjde o běžnou rutinu.

## **Vzdělávací instituce**

Nové pracovníky lze také hledat mezi absolventy vzdělávacích institucí – od učilišť po vysoké školy. Není ani neobvyklé, že organizace poskytne studentům možnost praxe během studia a po jeho ukončení studenti nastoupí na hlavní pracovní poměr. Koubek (2007) upozorňuje, že si organizace může studenty zavázat i písemnou smlouvou výměnou za podporu při studiu. Autor také shrnuje výhody a nevýhody. Mezi klady patří, že škola doporučí jen ty nejlepší studenty. O daném studentovi si organizace může zjistit více informací, než se dozví ze životopisu běžného kandidáta. Záporům je sezónní přísun kandidátů. Obvykle se tedy možnost zaměstnat absolventy naskýtá jednou ročně. Nutno nezapomenout ani na to, že absolventi mají často jen minimum zkušeností z praxe a je potřeba jim věnovat více času při adaptaci a nejspíš bude potřeba i dalších investic do vzdělání.

Formou spolupráce se vzdělávacími institucemi jsou také veletrhy pracovních příležitostí pořádané na vysokých školách. Organizace zde mají možnost představit své podmínky a výhody, které zaměstnancům nabízejí. Mohou zde také nabízet praxe či brigády, nebo studenty informovat o dalších metodách, které mohou využít (Dvořáková, 2012). Pro organizaci se jedná o dobrou možnost, jak se dostat do povědomí mladých pracovníků a připravit si půdu pro budoucí spolupráci.

## **Úřady práce**

Pokud člověk přijde o zaměstnání, může se přihlásit na úřad práce. Najdeme zde kandidáty z různých oborů, kteří hledají zaměstnání. Jedná se o velmi levnou metodu, protože „úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně na celém území České republiky (...)“ (Dvořáková, 2012, s. 70). Úřady práce mají však obrovskou nevýhodu. Urban (2003) varuje před tím, že zde obvykle nenajdeme kvalifikované kandidáty. Jak však dodává, v dobách

hromadného propouštění se i zde objevují kvalifikovaní kandidáti. Záleží tedy, jakou pozici je potřeba obsadit. Pokud hledáme nekvalifikovanou pracovní sílu, je vhodné zvážit i tuto metodu.

### **Přímé oslovení externích kandidátů**

Přímé oslovení kandidáta z externích zdrojů je vesměs podobné dříve uvedenému oslovení kandidáta z interních zdrojů. Jak píše Kociánová (2010), potenciální uchazeče lze najít mezi významnými osobnostmi v daném oboru, mezi jedinci, se kterými přicházíme do styku v rámci spolupráce s jinými firmami, nebo mezi těmi, se kterými organizace pracuje na smluvní bázi. Je však potřeba tyto osoby identifikovat, což je opět úkolem vedoucích pracovníků (Koubek, 2007), případně personalistů – ti však obvykle nemají takový přehled ve vybraném odvětví jako vedoucí pracovníci. Jak však autor uvádí dál, často jsou zde porušovány etické zásady a organizace si tak může poškodit vlastní pověst a narušit vztahy s dalšími organizacemi. Nicméně stejně jako u interních zdrojů, i zde dochází k oslovení odborníka, který splňuje požadavky pracovní pozice. Koubek (2007) dodává, že přímé oslovení bývá konečnou fází jiných metod, např. doporučení nebo při spolupráci se vzdělávacími institucemi a podobně.

### **Dny otevřených dveří**

Dny otevřených dveří pořádá velká řada organizací. Návštěvníci si mohou prohlédnout prostory firmy a dovědět se více o jejím provozu. Mohou být však využity i k zaujetí a oslovení nových zaměstnanců. Jak však píše Davis a Werther (1992), jedná se o poměrně neobvyklou metodu. Zřejmě proto, že se dny otevřených dveří nepořádají často. Je totiž potřeba zastavit celou nebo alespoň velkou část provozu, což představuje poměrně velké ztráty. Proto se

obvykle organizují jen jednou či dvakrát do roka. Nicméně některé firmy organizují období dnů otevřených dveří pro menší počet zájemců, kdy si potenciální zaměstnanci mohou přijít prohlédnout organizaci za běžného provozu.

Výhodou je, že u zájemců pak odpadá obava z neznámého prostředí. Navíc mohou zjistit, že by jim více vyhovovala práce v dané organizaci než v té, kde v současné době pracují. Nevýhodou je poměrně náročná organizace a bezpečnostní riziko, kterému se však dá předejít nastavením a dodržováním pravidel.

Identifikovali jsme hlavní kroky získávání zaměstnanců: identifikování potřeby nového zaměstnance, definování požadavků na něj a zdroje získávání. Dále jsme se zaměřili na metody získávání zaměstnanců a představili si ty nejčastěji využívané. Nyní budu analyzovat využívání těchto metod v organizaci XY.

## **2 Metody získávání zaměstnanců v organizaci XY**

V teoretické části jsem již uvedla všechny podstatné informace k metodám získávání zaměstnanců. Tudíž se teď můžeme přesunout k empirické části této bakalářské práce. Cíl této kapitoly je shodný s cílem práce, to znamená, že zde provádím analýzu využívání metod získávání zaměstnanců v konkrétní organizaci XY.

Ve své případové studii se budu držet postupu, který doporučuje Hendl (2005, s. 113-114). Nejprve si tedy určím výzkumnou otázku, potom vyberu případ, který budu zkoumat, určím metody sběru a analýzy získaných dat. V této kapitole také představím organizaci XY. Samozřejmě v rámci zachování anonymity. Dalším krokem je samotný sběr dat, který se prolíná s dalším krokem – analýzou a interpretací. Na závěr jsem připravila zprávu, ve které interpretuji data a vyvozují závěry.

### **2.1 Určení výzkumné otázky**

Abych si stanovila směr, kterého se držet při sběru dat, určila jsem si výzkumnou otázku. Ta zní: „Jak organizace XY využívá metody získávání zaměstnanců?“ Otázku jsem volila s ohledem na cíl práce, kterým je analýza využívání těchto metod.

Zvolila jsem deskriptivní případovou studii, která má „dodat kompletní popis jevu“ (Hendl, 2005, s. 110). Při analýze využití metod získávání pracovníků v organizaci XY budu postupovat podle teoretické části práce, abych nevynechala některou z důležitých částí. Využiji zde jak poznatky získané v teoretické části, tak rovněž dodržím i její strukturu.

## **2.2 Výběr případu, určení metod sběru a analýzy dat**

Věnuji se náborové praxi v konkrétní organizaci XY. Jedná se o organizaci, která využívá běžné současné metody získávání pracovníků. Pro účely analýzy jsem potřebovala získat data týkající se metod, které organizace XY využívá při získávání kandidátů.

### **2.2.1 Představení organizace XY**

Organizace XY je automotive firma s dlouholetou tradicí. Má více než dvacet poboček v zemích Evropy, Asie, Afriky a Severní i Jižní Ameriky. Na seznamu jejích zákazníků najdeme i ty nejproslulejší automobilky.

Česká pobočka byla vybudována na začátku tohoto tisíciletí a rychle se rozrůstala. Dnes zaměstnává několik tisíc pracovníků. Získala několik ocenění v oblasti společenské zodpovědnosti a péče o zaměstnance (webové stránky, 2018).

Personální oddělení je rozděleno do několika týmů. Náboru se věnují tři recruiteři, jeden z nich se specializuje na nábor pro dělnické pozice, další dva zajišťují nábor pro THP pozice, a to jak pro lokální pozice, tak centrální.

Jako primární metodu sběru dat jsem zvolila analýzu firemních dokumentů. Za tímto účelem jsem organizaci požádala o přístup k intranetu a interním informacím. Interní dokumenty jsem se rozhodla využít, protože obsahují základní informace a pokyny, kterými se řídí náborová praxe. Jelikož jsou zde popsány jen základní postupy, nebyly dokumenty dostatečným zdrojem pro vytvoření si ucelené představy o metodách získávání zaměstnanců v organizaci XY. Dále jsem získala přístup i k náborovému systému Umantis, abych zjistila, jak funguje zpracování žádostí uchazečů. Využívala jsem i zdroje dostupné pro veřejnost – převážně webové stránky a profily

na sociálních sítích. Chybějící informace jsem doplnila expertním rozhovorem s recruiterem organizace XY. Recruitera jsem volila, protože je zodpovědný mj. za získávání zaměstnanců a s metodami získávání pracuje denně. Konkrétního recruitera jsem volila s ohledem na to, že v organizaci XY pracuje dlouhodobě a vyzkoušel různé pozice – jak nábor dělnických pozic, tak v současnosti nábor THP pozic. Má proto přehled o obou oblastech.

### **2.3 Příprava sběru dat**

Při přípravě sběru dat jsem si určila východiska pro samotný sběr. Rozhodla jsem se využít stejnou strukturu jako uvádím v první kapitole. To znamená, že jsem chtěla sledovat proces získávání zaměstnanců od identifikace potřeby nového zaměstnance a zaměřit se pak zejména na metody získávání.

Po poradě s recruiterem jsem začala prohledávat intranet a interní složky a identifikovala jsem konkrétní dokumenty vztahující se k náboru. Jedná se jak o vnitřní směrnice a smlouvy, prezentace a formuláře, tak o informační letáky pro zaměstnance či veřejnost nebo webové stránky, facebookovou stránku a firemní profil na webu Jobs.cz. Jelikož by tato data nebyla dostatečná, připravila jsem ještě rozhovor.

Pro rozhovor s recruiterem jsem zvolila metodu expertního rozhovoru. Ten je vhodný, pokud chceme, aby se s námi odborník podělil o své znalosti (Hendl, 2005). Dále jsem připravila otázky pro expertní rozhovor. Při jejich tvorbě jsem opět vycházela z Hendl (2005), který definuje čtyři fáze expertního rozhovoru. V první fázi mluví o dané problematice expert sám, ve střední fázi tazatel klade dílčí otázky, v analýze shrne informace podané expertem, nakonec je zařazeno ověření informací. Také jsem si sjednala schůzku s recruiterem organizace XY, který mi dané otázky zodpověděl.

## 2.4 Sběr dat

Při sběru dat jsem se orientovala podle struktury teoretické části této práce, tzn. snažila jsem se zjistit, jak firma identifikuje potřebu nového zaměstnance, jak definuje požadavky, jaké volí zdroje, jaké používá metody pro získávání a jak je používá.

Nejprve jsem získala interní dokumenty. Firma mi umožnila přístup jak do svých fyzických prostor, tak na intranet, ke všem potřebným složkám a dokumentům. Pracovala jsem převážně se složkami personálního oddělení, konkrétně náboru. Využila jsem např. směrnici Nábor, příjem a adaptace nových zaměstnanců (2018), prohlédla jsem si i systém Umantis používaný pro shromažďování přihlášek uchazečů, leták Refferal program (2016) a další. Interní dokumenty mě také nasměrovaly k informacím pro veřejnost jako jsou firemní webové stránky nebo profily na sociálních sítích.

Chybějící data jsem následně získala formou expertního rozhovoru s recruiterem. Rozhovor probíhal přímo v organizaci XY. Pro rozhovor jsem měla rezervovanou jednu z mnoha zasedacích místností s výhledem na výrobní halu. K nahrávání jsem využila mobilní telefon. A získala jsem souhlas k nahrávání rozhovoru. Při rozhovoru jsem se snažila dodržet fáze, které uvádím výše. V první fázi jsem položila obecnou otázku týkající se získávání kandidátů v organizaci XY. Po této otázce jsem se přesunula ke konkrétním otázkám, které jsem připravila podle teoretické části tak, abych získala informace, které se mi nepodařilo zjistit ve firemních dokumentech. Podle potřeby jsem během rozhovoru kladla rovněž improvizované otázky. O analýzu a shrnutí odpovědí experta jsem se snažila již v průběhu střední fáze, abych se okamžitě ujistila, že jsem jeho slova pochopila správně. Ověření informací jsem provedla dvěma otázkami směřujícími do praxe.



Na základě rozhovoru jsem následně dohledávala některé informace v dalších sdílených složkách. Například informace o spolupráci se vzdělávacími institucemi jsem našla ve složkách oddělení pro školení a vzdělávání.

## **2.5 Analýza dat**

Získaná data jsem analyzovala a výsledky zaznamenala. Začala jsem analýzou firemních dokumentů a zapsala jsem získané poznatky do struktury vytvořené podle první kapitoly. Identifikovala jsem chybějící informace a zahrнула je do expertního rozhovoru.

### **2.5.1 Identifikace potřeby nového pracovníka**

V organizaci XY vznik potřeby nového pracovníka vzniká „ukončením pracovního poměru stávajícího zaměstnance, jeho přesunem na jiné pracovní místo či vytvořením nového pracovního místa“ (Nábor, příjem..., 2018, s. 4.). Jak můžeme vidět ve druhém způsobu vzniku potřeby nového pracovníka, je zde implicitně vyjádřena podpora při kariérním postupu zaměstnanců.

### **2.5.2 Definování požadavků**

Dalším krokem je podání žádosti. To zajišťuje vedoucí pracovník ve spolupráci s HR business partnerem<sup>1</sup>. Obsahem je především požadovaný termín nástupu, název pozice, požadavky na pracovníka a předpokládaná výše mzdy (Nábor, příjem..., 2018). Jak vyplývá z rozhovoru (2018), požadavek na nového pracovníka přijímá recruiter vždy od HRBP.

---

<sup>1</sup> HR Business partner (nebo HRBP) prosazuje personální politiku v určené části organizace XY a zodpovídá zde za všechny personální procesy, poskytuje pracovníkům rady v oblasti HR. Podílí se na tvorbě personálních procesů a politik. Následně zajišťuje jejich dodržování v přiděleném úseku. Vytváří pravidelný reporting (HR business partner, 2017).

Při definování požadavků na uchazeče se primárně vychází z popisu pracovního místa, kde je uvedeno především potřebné vzdělání, znalosti jazyků a zkušenosti. Požadované specifické charakterové vlastnosti jsou zjišťovány v rozhovorech s manažery.

### **2.5.3 Zdroje získávání zaměstnanců**

Organizace XY obvykle využívá oba typy zdrojů. Inzeráty s nabídkou volné pracovní pozice se vždy nejprve vyvěšují na místech určených pro interní kandidáty (Nábor, příjem ..., 2018). Tato místa jsou vybrána tak, aby byli informováni skutečně všichni zaměstnanci. Pokud se vedoucí pracovník domnívá, že jeho podřízený splňuje definované požadavky, může upozornit svého podřízeného na probíhající výběrové řízení a doporučit mu, aby se jej zúčastnil. Některé pozice jsou obsazovány pouze interními kandidáty (rozhovor, 2018).

Většina inzerátů s nabídkou pozic je však vystavena i na místech pro nábor externích kandidátů (rozhovor, 2018). Ve výběrovém řízení se tak sejdou interní i externí kandidáti najednou. Pro nábor z interních i externích zdrojů využívá organizace různé metody. Ty uvádím v následující kapitole.

### **2.5.4 Metody získávání zaměstnanců**

Organizace XY využívá v různých podobách všechny metody získávání zaměstnanců uvedené v první kapitole. Na následujících řádcích se budu věnovat každé metodě jednotlivě.

### **Intranet, vývěsky a nástěnky**

Každá nově otevřená pozice je nejprve vystavena na intranetu (Nábor, příjem..., 2018). K tomuto místu mají přístup všichni zaměstnanci pracující u počítače. Pro pracovníky, kteří tento přístup nemají, zajišťuje firma vyvěšení těchto informací na určených nástěnkách. Inzeráty na obou místech jsou však stejné. Na obou najdeme logo firmy, název pozice a místo pracoviště, představení úkolů, požadavky na pracovníka a samozřejmě kontakt na personalistu (Inzerát, 2018). Oba způsoby interní inzerce jsou využívány, protože zaměstnanci s přístupem na intranet upřednostňují elektronickou podobu, ale zaměstnanci z výroby tento přístup nemají. Na intranetu na tzv. elektronické vývěsce vyvěšuje nabídku recruiter, na nástěnkách zaměstnanci vrátnice, kterým recruiter inzeráty zašle (rozhovor, 2018).

K upozornění na nabídku volných pracovních pozic je využívána i elektronická pošta. Zaměstnancům však nejsou zasílány konkrétní nabídky, ale v rámci představení nově nastupujících kolegů, které se zasílá jednou za měsíc, je jim připomenut odkaz, kde mohou najít interní nabídku volných pozic (rozhovor, 2018).

### **Osobní doporučení**

V interních dokumentech můžeme najít i výzvu zaměstnancům, aby doporučili své známé na neobsazené specialistické a manažerské pracovní pozice. Za navrnutí kandidáta může zaměstnanec získat odměnu ve výši 10 000 Kč. Zaměstnanec zašle životopis a důvod doporučení kandidáta na kontaktní e-mailovou adresu. Doporučený kandidát projde standardním výběrovým řízením. Pokud jej vyhraje a v zaměstnání zůstane i po uplynutí zkušební doby, získá zaměstnanec, který jej doporučil, uvedenou odměnu. Firma navíc jednou ročně odměňuje kandidáta, který doporučil nejvíce vhodných uchazečů (Referral program, 2016). Tato nabídka se týká jen

některých THP pozic. Zda je pozice zařazena do programu nebo ne, určuje HRBP na základě toho, jak je náročné najít vhodné uchazeče.

Nábor na dělnické pozice je v tuto chvíli pozastaven. Tyto pracovníky v současnosti zajišťují pouze agentury (rozhovor, 2018). Ale v minulosti běžel podobný program i na těchto pozicích (Doporučte a získejte, neznámý rok).

### **Přímé oslovení interních kandidátů**

Jak vyplývá z rozhovoru, organizace oslovuje své zaměstnance pouze s nabídkou účasti ve výběrovém řízení, nikoliv s konkrétní nabídkou dané pracovní pozice. Vedoucí pracovník nebo manažer upozorní vybraného pracovníka na probíhající výběrové řízení a může mu doporučit se o pozici ucházet (rozhovor). Přestože je tedy velká šance, že zaměstnanec bude vybrán, protože podle soudu soudobého nadřízeného splňuje klíčové vlastnosti, musí projít výběrovým řízením. Firma tak dodržuje korektní postup a zároveň si udržuje možnost výběru.

Pro klíčové pozice existuje v organizaci XY následnický systém. Firma má vytipované nástupce, kteří v případě potřeby nastoupí na místo současných pracovníků (rozhovor, 2018).

### **Uchazeči se hlásí sami**

Na webové stránce je v sekci Kariéra vedle nabídek konkrétních pozic i možnost zaslat nezávaznou žádost o zaměstnání bez příslušnosti k některému z vystavovaných inzerátů (webové stránky, 2018). V současné době se jedná o preferovaný způsob. Webové stránky si totiž při zasílání životopisu vyžádají všechny potřebné souhlasy se zpracováním osobních

údajů. Tyto žádosti dále recruiter může přiřadit ke konkrétní nabídce volné pozice nebo kandidáty začlenit do tzv. poolu<sup>2</sup> (rozhovor, 2018).

### **Letáky do poštovních schránek**

Přestože organizace XY letákovou kampaň pro dělnické pozice chystala, nakonec ji neuskutečnila. Zkušenost s letáky má tak pouze nepřímou. Tuto metodu totiž využívá personální agentura, která zajišťuje zaměstnance na dělnické pozice (rozhovor, 2018).

### **Média: internet, rozhlas, televize, tisk**

Organizace XY využívá tisk pro propagaci firmy jako takové. Jedná se spíše o profesní a regionální tisk. Neinzeruje nabídku konkrétních pracovních míst. Dříve inzerovala nabídku dělnické pozice, ale tato kampaň byla zastavena. Stejně jako připravovaná rádiová kampaň (rozhovor, 2018).

Firma má vlastní webové stránky, kde vystavuje nabídky volných pracovních míst v sekci Kariéra, stránky na Facebooku a profil na Jobs.cz. V interních dokumentech také najdeme informaci, že webové stránky a sociální sítě jsou prvním krokem při získávání externích kandidátů (Nábor, příjem a adaptace nových zaměstnanců, 2018). Inzeráty na firemních webových stránkách a na Jobs.cz jsou obsahově identické. Vždy obsahují krátký úvod, kde se organizace XY představuje, následuje seznam úkolů spojených s pracovní pozicí, požadavky na kandidáta a soupis benefitů. Ani na jednom místě však nenajdeme uvedenou mzdu (Profil organizace XY na Jobs.cz, 2018; Webové stránky, 2018). Firma tak zjišťuje představu kandidáta o výši jeho platu

---

<sup>2</sup> Systém Umantis umožňuje rozčlenění žádostí kandidátů do tzv. poolů. Jedná se o předem nastavené kategorie, které odpovídají jednotlivým firemním oddělením. Recruiter může zařadit kandidáta do poolů, aby v případě, že organizace bude hledat někoho z dané oblasti, mohl snadno najít všechny vhodné kandidáty (Umantis, 2018).

a domlouvá se s ním na individuální odměně (rozhovor, 2018). Facebookovou stránku organizace využívá spíše k propagaci pořádaných akcí (Facebooková stránka organizace XY, 2018). Organizace XY má také globální profil na LinkedIn společný pro všechny pobočky. Využití je podobné jako u facebookové stránky (Profil organizace XY na LinkedIn, 2018).

### **Personální agentury**

Získávání zaměstnanců na dělnické pozice zajišťuje personální agentura nebo personální oddělení. Na odborné pozice recruiter oslovuje agentury až v případě, že není zajištěn dostatek kandidátů jinými metodami – inzerce na webových stránkách, přes sociální sítě či na doporučení (Nábor, příjem..., 2018). Tři personální agentury se specializují na nábor pro dělnické pozice. Dvě z nich mají své pracovníky přímo v sídle organizace XY, aby byli k dispozici svým zaměstnancům, kteří pracují v organizaci XY. Další agentura zajišťuje zahraniční pracovníky. Několik dalších agentur zajišťuje nábor na THP pozice. Zda bude výběrové řízení zajišťovat personální oddělení nebo agentura, rozhoduje manažer a HRBP. Záleží rovněž na rozpočtu. Zpravidla se však jedná o pozice, které se personálnímu oddělení nedaří obsadit. Personální agentury také zajišťují tajná výběrová řízení (rozhovor, 2018).

### **Vzdělávací instituce**

Organizace XY spolupracuje i s několika vzdělávacími institucemi. Recruiteři zajišťují propagaci na vysokých školách, např. jezdí na veletrhy. Organizace XY také spolupracuje na projektu s jednou z místních univerzit (rozhovor, 2018). Ukázkou spolupráce se studenty vysokých škol je i tato bakalářská práce.

Sekce personálního oddělení pro vzdělávání pak zajišťuje spolupráci s učňovskými středisky (rozhovor, 2018). Programu se účastní učni druhých a třetích ročníků. Zpravidla se jedná o kvalifikované pozice ve výrobě, např. elektrikář, mechanik (Vzdělávací program, 2018). Celá praxe je ohraničená smlouvou a učni v souladu se zákonem dostávají finanční odměnu (Dohoda o učební praxi, 2018).

### **Úřady práce**

Organizace XY také inzeruje některé své nabídky volných pozic na úřadech práce. Jak ale recruiter poznamenává, nestává se příliš často, že by se zde našel kandidát, který by měl zájem. Nicméně pozice pak může být nabídnuta zahraničním pracovníkům (rozhovor, 2018).

### **Přímé oslovení externích kandidátů**

Organizace XY oslovuje externí kandidáty, stejně jako interní, s nabídkou účasti ve výběrovém řízení. Tyto kandidáty aktivně hledá na internetu. Využívá k tomu sociální síť LinkedIn (rozhovor, 2018).

### **Dny otevřených dveří**

Na facebookové stránce (2018) lze v uplynulých událostech najít den otevřených dveří v organizaci XY. Tuto akci i jiné využívá firma k získání kontaktů na potenciální uchazeče. Zájemci mohou vyplnit formulář, na základě kterého je organizace může kontaktovat (rozhovor, 2018). Formulář zjišťuje např. jméno kandidáta, telefon, e-mailovou adresu a pozici, o kterou by měl dotyčný zájem. Nechybí ani udělení souhlasu se zpracováním osobních údajů (Dotazník uchazeče o zaměstnání, 2018).

## 2.6 Interpretace dat a závěry případové studie

Jak vidíme, organizace XY má jasně stanoveny situace, kdy vzniká potřeba nového pracovníka. Bohužel už ve svých dokumentech neuvádí krok, kdy by se mělo zvážit, zda pozici nezměnit či nezrušit (viz kapitola 1.1). Požadavek na získání nového pracovníka zadává recruiterovi vždy HR business partner. Předchází se tak zdvojené žádosti, kdy by o nového pracovníka požádal HRBP, tak manager. Jaký by měl pracovník být, zjistí recruiter z popisu pracovního místa (viz kapitola 1.2). Specifické požadavky zjistí z rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Z těchto podkladů pak vytváří inzeráty. Firma neuvádí výši platu, jako doporučuje literatura (viz kapitola 1.2). To může na jednu stranu uchazeče v první chvíli odradit, protože mohou očekávat menší odměnu, než organizace ve skutečnosti chce nabídnout. Na druhou stranu organizace pak pracuje s kandidátovými požadavky na výši platu.

Při volbě zdrojů získávání zaměstnanců se postup organizace XY shoduje s teorií (viz kapitola 1.3). Nabídka volné pracovní pozice je vždy nejprve předložena interním kandidátům a pak až externím. V některých případech jsou využívány pouze interní zdroje. Organizace tak dává najevo, že podporuje kariérní rozvoj svých zaměstnanců. Také to pro ni představuje další výhody jako je ušetření nákladů. Noví zaměstnanci však musejí splnit požadavky pracovního místa. Předchází se tak třeba Peterovému principu (viz kapitola 1.3.1).

Organizace XY využívá širokou škálu metod získávání zaměstnanců. Při využívání vnitřních zdrojů se nejčastěji používá intranet, vývěsky a nástěnky. Využitím obou způsobů organizace zajišťuje, aby k nabídkám měl přístup co největší počet zaměstnanců, jak radí literatura (viz kapitola 1.4.1). A to bez ohledu na to, zda mají či nemají pracovní e-mail. Vystavování na obou místech ale představuje více práce nejen pro recruitera. Tato metoda



je ještě podporována e-mailem s nově nastupujícími zaměstnanci, který je zaměstnancům zasílán každý měsíc. V tomto e-mailu bývá vždy přiložen odkaz na místo, kde lze najít aktuální nabídku volných pracovních míst. Všechny odpovědi interních i externích uchazečů jsou shromažďovány v systému Umantis. Firma tak zamezuje duplicitě žádostí a odpovědi jsou přehledně uloženy (viz kapitola 1.4.1).

Ceněnou metodou jsou i osobní doporučení. Aby však doporučení byla skutečně přínosná, jsou finančně odměňována pouze u některých vybraných pozic. To mimochodem zabraňuje i diskriminaci, o které mluvím v kapitole 1.4.1. Obvykle se jedná o ty pozice, na které se těžko shánějí vhodní kandidáti. Tento krok představuje pro firmu určitě úsporu. Pokud by odměňovala doporučení pro všechny pozice, stalo by se doporučení mnohem častější a nákladnější metodou. Vynaložit peníze navíc by však firmě nepřineslo další uchazeče. Protože i ti, kteří by běžně zvolili jinou metodu, by raději využili doporučení. Firma dbá rad literatury (viz kapitola 1.4.1) a i doporučené kandidáty prověřuje ve výběrovém řízení.

Prozíravým krokem, o kterém literatura nemluví, je to, že i při přímém oslovení, ať už interního či externího uchazeče, je kandidátovi nabídnuta vždy jen účast ve výběrovém řízení, nikoliv rovnou pozice. Je tak zajištěno prověření a dodržení požadavků na uchazeče. Organizace XY také pracuje s plánem následovnictví. Zajišťuje si tak, že klíčové pozice zůstanou obsazené kvalifikovanými zaměstnanci (viz kapitola 1.4.1).

Externí uchazeči mohou do firmy zaslat svůj životopis, aniž by se jednalo o odpověď na konkrétní nabídku. Organizace XY tak rozšiřuje svou databázi kandidátů, kterou může využít při pozdějším hledání na jinou pozici. Navíc se nepřipravuje o kandidáty, kteří se zrovna na žádnou vypsanou pozici nehodí. Jako úzké místo však spatřuji, že formulář na internetu je v podstatě jedinou možností, jak může uchazeč zaslat svou žádost, respektive je na tuto

možnost vždy odkázán. Firma se tak připravuje o kandidáty, kteří nejsou zdatní v používání počítačů (viz kapitola 1.4.2). I ti však mohou být vhodnými kandidáty na některé pozice.

Firma sama nevyužívá doručování letáků. V tomto případě se jedná o logický krok. Tato metoda je vhodná spíše pro dělnické pozice (viz kapitola 1.4.2), na které však organizace XY v tuto chvíli pozastavila nábor.

Hojně využívanou metodou je internet. Organizaci zde můžeme najít na několika místech. Zajišťuje si tak, že bude v povědomí zvláště mladších jedinců. Sociální síť využívá především pro představení svých aktivit. Častější sdílení pracovních nabídek (třeba jen u vybraných pozic) i zde by mohlo oslovit větší počet kandidátů. Noviny a časopisy v tuto chvíli organizace také využívá k propagaci celé firmy, nikoliv k získávání na konkrétní pozici. Vzhledem k tomu, že se jedná o způsob vhodný spíše pro nábor dělnických pozic (viz kapitola 1.4.2), který v tuto chvíli firma neuskutečňuje, jedná se o logický postup.

Využívání personálních agentur souhlasí s informacemi uvedenými v literatuře (viz kapitola 1.4.2). Organizace zbytečně nevynakládá peníze na nábor, který je schopná zajistit sama, a naopak neuskutečňuje nábor, který je nad její možnosti.

Přestože organizace XY zasílá nabídky na úřady práce, v současné době odsud nezískává mnoho pracovníků. Na vině je nejspíš fakt, že se zde v tuto chvíli mnoho kvalitních kandidátů nevyskytuje. Metoda by mohla být přínosnější zejména v době hromadného propouštění, kdy na úřady práce přicházejí i zajímavější kandidáti (viz kapitola 1.4.2).

Dny otevřených dveří nabízejí kandidátům jedinečnou možnost si prohlédnout firemní prostředí. Spousta z nich jistě do firmy přichází s myšlenou, že by zde mohli pracovat, a kvalitní firemní prostředí je v tom

může jen utvrdit (viz kapitola 1.4.2). Organizace XY vhodně těmto kandidátům dává možnost na sebe zanechat kontakt přímo na místě, případně mají možnost zjistit podrobnosti od recruitera, který bývá na této akci přítomen.

Organizace XY se tedy snaží identifikovat a využívat nejrůznější metody, jak zaujmout a přilákat uchazeče. Zároveň se přizpůsobuje požadavkům moderní doby a všechny informace s uchazeči sdílí na svých webových stránkách, Jobs.cz či na sociálních sítích. Některé metody v současnosti neuplatňuje kvůli tomu, že jsou vhodné pro nábor na dělnické pozice, který je v současné době pozastaven.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza využívání metod v organizaci XY. Z této případové studie vyplývá, že organizace XY využívá široké spektrum metod, jak zaujmout a přilákat uchazeče. Dbá na získávání z vnitřních zdrojů. Zajišťuje, aby všichni zaměstnanci měli možnost sledovat nabídku pracovních míst. Interní nabídka se může obsahovat více pozic než externí. V rámci Referral programu také odměňuje osobní doporučení a oslovuje vybrané jedince. Všichni však musí projít stejným výběrovým řízením, aby bylo ověřeno, zda splňují požadavky pracovní pozice.

Při získávání z externích zdrojů využívá často moderní technologie – má vlastní webové stránky se sekci Kariéra, profily na sociálních sítích a inzeruje i Jobs.cz. Uchazeči jsou v současnosti odkazováni převážně na přihlašování přes kariérní stránky, kde má firma ošetřeno dodržování všech zákonných opatření. Další média využívá spíše pro propagaci firemní značky. Hojně spolupracuje i s personálními agenturami, které v současné době zaštiťují veškeré získávání zaměstnanců na dělnické pozice. Z tohoto důvodu organizace XY některé metody v současné době nevyužívá. Nejsou totiž vhodné pro získávání zaměstnanců na THP pozice, na které se firma v současnosti zaměřuje. Okrajově je využívána i spolupráce s úřady práce nebo přímé oslovení externích kandidátů. Pro ty platí stejné pravidlo jako pro interní, tzn. že se musejí zúčastnit běžného výběrového řízení. Organizace XY také využívá dny otevřených dveří k získávání zaměstnanců. Ve velkém spolupracuje se vzdělávacími institucemi, zejména s učiteli.

Organizace XY velmi dbala na to, aby tato práce byla skutečně anonymní a aby touto cestou neuniklo firemní know-how či jiné detailní informace. Z tohoto důvodu jsem nemohla v práci použít název organizace, jména zaměstnanců nebo zde přiložit firemní dokumenty.

Pro další rozpracování této případové studie bych doporučila spolupráci i s oddělením pro vzdělávání, které zaštiťuje spolupráci se vzdělávacími institucemi. Taky bych uskutečnila expertní rozhovory se všemi recruity organizace XY, abych měla podrobnější informace i o náboru na dělnické pozice.

## Literatura a zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání). Praha: Grada Publishing.

Byars, L. L. L., & Rue, L. W. (1991). *Human resource management* (3rd ed). Homewood: Irwin.

Carbery, R., & Cross, C. (2013). *Human resource management: a concise introduction*. New York: Palgrave Macmillan.

CIPD. (2013). Resourcing and Talent Planning [Online]. Retrieved from [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning\\_2013\\_tcm18-11302.PDF](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning_2013_tcm18-11302.PDF)

CIPD. (2015). Resourcing and Talent Planning [Online]. Retrieved from [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning\\_2015\\_tcm18-11303.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2015_tcm18-11303.pdf)

CIPD. (2017). Resourcing and Talent Planning [Online]. Retrieved from [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning\\_2017\\_tcm18-23747.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-talent-planning_2017_tcm18-23747.pdf)

Dale, M. (2007). *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press.

Davis, K., & Werther, W. B. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

Dessler, G. (1997). *Human resource management* (7th ed). Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Dohoda o učební praxi [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 18, 2018.

Dotazník uchazeče o zaměstnání [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 21, 2018.

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

Facebooková stránka organizace XY [Online]. (2018). Retrieved November 16, 2018.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hook, C., & Foot, M. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.

HR Business partner – popis pracovního místa [interní dokument organizace XY]. (2017). Retrieved November 21, 2018.

Hroník, F. (2017). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců* (2. vydání). Praha: Motiv Press.

Inzerát – interní [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 17, 2018.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing.

Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press.

Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management Press.

Milchovich, G. T., & Bourdeau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Nábor, příjem a adaptace nových zaměstnanců [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 17, 2018.

Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: lidské zdroje : výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.

Profil organizace XY na LinkedIn, [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 21, 2018.

Profil organizace XY na Jobs.cz [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 21, 2018.

Schuler, R. S. (1994). *Managing human resources* (5th ed). St. Paul: West Publishing

Stýblo, J. (2005a). *Outsourcing a outplacement: (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců) : praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI Publishing.

Stýblo, J. (2005b). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing.

Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.

Umantis [personální software]. (2018). Retrieved November 18, 2018.

Urban, J. (2003). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Aspi.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing.

Vronský, J. (2012). *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Vzdělávací program [interní dokument organizace XY]. (2018). Retrieved November 18, 2018.

Webové stránky organizace XY [Online]. (2018). Retrieved November 21, 2018.



## **Seznam příloh**

Anonymizovaný přepis rozhovoru s recruiterem organizace XY



## Přílohy

### Anonymizovaný přepis rozhovoru s recruiterem organizace XY

K: Tak. Já teda začnu takovou obecnou otázkou a zeptám se, jak probíhá získávání kandidátů tady v XY? 00:00:08

R: Jak probíhá? (zasmání) Takže, tak asi externí teda začnu. 00:00:15

K: Mm. 00:00:15

R: Takže obecně, když máme teda nějaký na obsazení pracovního místa, tak vytvoříme inzerce, tu potom vyvěsíme interně, externě. 00:00:29

K: Mm. 00:00:30

R: A můžou teda samozřejmě přihlásit i interní kandidáti. Ale když externě, tak vyvěšujeme na Jobs.cz, na kariérní stránky naše a potom už se hlásí uchazeči, které prvně vyselektujeme podle životopisů, předložíme životopis manažerovi, manažer si vybere, s kým se chce sejít. Naplánujeme pohovor, sejdeme v prvním kole, v druhém kole. A potom dáme tomu, kdo to výběrové řízení vyhraje, nabídku. 00:01:05

K: Mm. 00:01:05

R: A pak nastoupí. 00:01:09

K: Dobře, tak já teď přejdu k těm konkrétnějším otázkám. Co se týče definování požadavků na ty uchazeče, z čeho se vychází? 00:01:20

R: Bavíme se o uchazeči, o tom, kdo se přihlásí? Nebo požadavky na to místo? 00:01:25

K: Ne, na to místo. 00:01:27

R: Ty požadavky jsou dané. Úplně ten požadavek vznesl manažer na svého business partnera. Ten business partner potom komunikuje ty požadavky na nás, na recitery. Takže my máme popis pracovní místa třeba k dispozici, takže víme, co by ten člověk měl. Tam je to napsáno, jaké má mít vzdělání jaký musí umět jazyk, jaké má mít ty znalosti a dovednosti. Tak podle toho my potom to srovnáváme s těmi životopisy. 00:02:00

K: Mm. Dobře. A pak takové nějaké specifické požadavky na osobnost toho člověka?

00:02:06

R: Taky. Sejdeme se s manažerem, zeptáme se, co je pro něj důležité u té osoby. On třeba vyzdvihne nějaké vlastnosti, jakože by ten člověk měl být asertivnější, aby se třeba v tom kolektivu neztratil, když ví, že ten kolektiv je nějaký. Nebo naopak, že by měl mít takové prozákaznické sklony, když je to takový nějaký pracovník mzdové účtárny nebo backofficu. Jenom příklad. Takže on nám ten manažer nastíní i tu osobnost, jaký by ten člověk měl být, aby zapadnul třeba do kolektivu. 00:02:40

K: Mm. Dobře. Teď se zeptám, jaký je rozdíl mezi podáním při postupu té žádosti u dělnických pozic a případně teda u těch THP pozic? 00:02:56

R: Tak. Na dělnickou pozici to vlastně nejde přes nás, přes recruiters XY. Teda jde, částečně. Máme recruitera, který nabírá přímo do kmene. Ten požadavek je ale číslo. 00:03:13

K: Mm. 00:03:14

R: Jo, takže když je nějaký tým, který potřebuje člověka. Je to třeba někdo z výroby, tak třeba ví, že na nějaké oddělení potřebuje dva lidi, tak se tam snaží umístit. Vyřídí pohovor u mistra, pokud je čas a tak dále. Ale ten požadavek je vznesen z výroby přes business partnera. Zatímco u toho THP pracovníka je to na tu konkrétní pozici, takže my víme, kterou pozici teda budeme obsazovat. A jak jsem říkala, tak je to takový složitější proces toho matche. Toho vzít toho externího nebo interního uchazeče a spárovat. Tam vůbec nejsou stejné požadavky na někoho do výroby, a to je úplně jiný druh pracovníka než na někoho do kanceláře. 00:04:09

K: Dobře. Takže v obou případech tu potřebu tam předkládá ten HRBP. 00:04:16

R: Ano. My nemůžeme vzít od nikoho jiného požadavek jako recruiteři. 00:04:19

K: Mm. Dobře. Tak teď se zeptám. Našla jsem na intranetu, že jsou tam nějaké inzeráty vystavené. Kdo za to zodpovídá za to vystavení? 00:04:30

R: Takže to je elektronická vývěska. Ten recruiter, který vypisuje tu pozici, je zodpovědný za to, aby to tam elektronicky nahrál a potom stáhnul. 00:04:42

K: A stejně tak asi zodpovídá za ty nástěnky? 00:04:45

R: Za nástěnky teda potom vrátnice, která dostane ten inzerát teda mailem a musí to vyvěsit. 00:04:55

K: Mm. Dobře. Tak teď se zeptám, proč se vlastně využívají oba ty způsoby – jak intranet, tak ty nástěnky. 00:05:02

R: Protože ti, kteří mají přístup k tomu e-mailu, každý měsíc dostanou takové oznámení o nových nástupech a tam je odkaz na tu elektronickou nástěnku. A hodně lidí se tam dívá na ty vypsané pozice jenom elektronicky. Ale máme tady pracovníky, kteří nemají ten mail a ti chodí kolem těch nástěnek a jinak by se k tomu nedostali, k tomu, co je vypsané. Ještě je důležité říct, že to, co je na těch nástěnkách, tak někdy není nikde jinde vypsané. Jsou to jenom interní pozice. Takže kdyby se podívali na ty kariérní stránky nebo Jobs.cz, tak to tam nenajdou. 00:05:39

K: Mm. Dobře. A teda nástěnky se s tím intranetem shodují ale. 00:05:44

R: Se shodují. 00:05:45

K: Mm. Dobře. Tak. Elektronickou poštu jsme už trochu nakously, že se teda měsíčně posílá nějaký odkaz. 00:05:53

R: Posílá se odkaz tu elektronickou vývěskou. Ten je teda platný pořád, ale akorát se každý měsíc znovu pošle. Ale jinak, že bychom elektronicky rozesílali poštou konkrétní nabídku „hledáme zákaznickou kvalitu“, tak to neděláme. Protože nemáme databázi. Těch, co mají mail, tu máme. Ale ti, co nemají, ti by to nedostali tu nabídku. To by nešlo. Navíc bychom museli mít souhlas všech, že jim můžeme něco takového poslat, protože je to teoreticky spam. 00:06:39

K: Mm. Dobře. Samozřejmě pracuje se tady nějakým způsobem s doporučeními, je tam nějaká odměna za to. A zeptám se, proč se podporuje doporučení jenom u některých pozic a podle čeho se ty pozice vybírají. 00:06:55

R: Tak. Jestli je to v tom Referral programu – my to tak nazýváme, Referral. To rozhoduje zase HRBP. Takže my to máme na zadání. A myslím si, že je to podle toho, jak moc těžce je ta pozice obsaditelná. Když bude hledat disponenta, tak víme, že

budeme na to mít spoustu externích uchazečů i interních, takže není důvod, proč bychom platili tu odměnu někomu za nějaké doporučení. Protože opravdu máme přebytek těch žádostí. A je pozice, na kterou se strašně těžce hledá, a v ten moment my nabídneme tu odměnu, protože to doporučení je pro nás zajímavé. 00:07:38

K: Mm. Tak teď co se týče přímého oslovení. Zeptám se, jestli XY oslovuje přímo některé své interní kandidáty s tím, že se prostě ví, že tady ten se přesně hodí tady na tu pozici. 00:07:52

R: Mm. XY pracuje s interními kandidáty. Je dokonce nějaký talentový program. Takže už s lidmi z výroby, tam se různě tipují lidi, kteří by měli šanci se někde posunout. Je to práce manažera, mistra, který s těma interníma kandidáty pracuje a prakticky se to děje tak, že když se otevře nějaká pozice, dejme tomu pracovník ve výrobě má takové předpoklady, že by mohl dělat seřizovače nebo mistra. Tak ten mistr za nimi zajde, pobaví se s nimi, že bude otevřená taková pozice. Oni se potom přihlásí, nebo nepřihlásí. Je to na nich. Ale třeba je ten mistr k tomu trošku navede, že by mohli mít šanci. Tak to by byla ta práce s těmi interními kandidáty. A ještě i HRBP potom mají nad tím taky dohled. Oni mají ten pool těch talentů. A taky s nimi mají pracovat. 00:08:55

K: Dobře. Takže je to spíš takové, že nabízíte možnost účasti ve výběrovém řízení, než že by se jako nabízela přímo ta pozice s tím, že mu řeknou: „Můžeš se dostat na tu pozici, chtěli bychom tě.“ 00:09:10

R: Myslím si, že to většinou.. o těch případech, o kterých vím, tak je to tak, že oni se musí přihlásit do toho výběrového řízení. 00:09:22

K: Mm. Dobře. Tak teď na to navážeme tím následnictvím. To už se trochu nakously. Takže se tady nějakým způsobem tady podporuje to následnictví. Je to tak? 00:09:34

R: To následnictví tady je. Je to vytipované. Jsou některé pozice, na které tady ten plán tady musí být a musí tam být nějakí možní nástupci. Takže nějaká databáze je, ale není to, že bychom to někdy my recruiteři tvořili. Já jsem k tomu ještě nebyla prizvaná, ale vím, že to tady je. Třeba J ještě tehda něco dělal, že oslovoval nějaké potencionální kandidáty. Ale ke mně se to ještě někdy nedostalo. 00:10:09

K: Mm. Dobře. Tak dny otevřených dveří. Jsou využívány k tomu účelu získávání uchazečů? Případně jak? 00:10:25

R: Jo. My všechny tyto akce, i kdyby to byl jarmark, nebo něco takového, tak vždycky využíváme k tomu, že máme dotazníky pro uchazeče o práci. A potom je oslovujeme na základě toho sesbírání. Vždycky by tam nějaký recruiter u nějakého stolečku. Lidi můžou přijít a zeptat se. A využíváme to, určitě. 00:10:51

K: Mm. Další možnost teda je, že se uchazeči hlásí sami. Všimla jsem si teda, že na firemním webu je možnost, že tam můžou poslat nezávazně svůj životopis. Jsou i jiné možnosti, jak se můžou tady dostat? 00:10:08

R: Tak buď na konkrétní pozici, která je vypsaná. Nebo se můžou nezávazně přihlásit. 00:11:16

K: Jde to teda jinak než přes ten internet? 00:11:18

R: Mm. Asi teď momentálně s ohledem bychom je vždycky odkázali na systém. Protože tam zahrávají nějaké souhlasy. Takže když mi někdo pošle na mail, tak ho vždycky odkážu na ty systémy – na Jobs nebo XY Kariéru. 00:11:40

K: Jak se potom nakládá s těmi žádostmi, které nejsou přiřazené k pozici? 00:11:47

R: Nám to chodí do toho Umantisu. Je tam ta nevyžádaná žádost, tak my to dáváme do poolu uchazečů, podle toho životopisu – jaké má zkušenosti, o co se zajímá. Tak bychom ho přiřadili do nějaké oblasti, například logistika. A můžeme tak v těch žádostech vyhledávat. 00:12:10

K: Mm. Dobře. Když jsme teda nakously Umantis – jak to funguje, k čemu to slouží? 00:12:16

R: Takže to je náš systém pro recruitment. Není jenom pro XY, je to normální software, který si firmy můžou koupit. A do tohoto systému jsou přesměrovány všechny žádosti i přes jobs i přes ty kariérní stránky. Všechny se sejdou v této jedné databázi, kde s tím životopisem můžeme dále pracovat. Takže jak už jsem řekla, buď je ten životopis přiřazený k jedné pozici a potom v rámci té pozice, buď jsou zasílány přes

system manažerovi, nebo ti lidi zamítnuti v tom systému, nebo tam s tím tvoříme ty pooly kandidátů. Nějakou databázi. 00:13:04

K: Mm. Dobře. Teď se zeptám, jestli XY někdy využívá možnost představení nějaké pozice formou letáků do poštovních schránek. 00:13:10

R: Mm. Jo. Využívá se to u dělnických pozic. My jsme to chystali tu kampaň. Nakonec neproběhla, ale například jedna z agentur, která pro nás dělá ty nábor, tak to udělala, tu letákovou kampaň. A dělá se to. Není to až tak historické a předpotopní, protože to opravdu všechny firmy dělají. Vloží se to do novin a roznese se to. Takže letáková kampaň jede. Je to jeden z využívaných marketingových kanálů. 00:13:42

K: Mm. Teď se zeptám na ta média. Jestli se využívá reklama v rozhlase, v televizi nebo v tisku. 00:13:51

R: Takže ten tisk ano. Dokonce jsou různé články, takové PR články, takže se třeba snažíme, aby třeba pan ředitel šel vidět, aby ta XY firma šla vidět v různých profesních časopisech. A potom je nějaký regionální tisk, tam jsme taky inzerovali. Ale víceméně ta kampaň byla teď zastavena. Bylo i rádio připravené. A ta kampaň byla zastavena na poslední chvíli. 00:14:27

K: Takže v tom tisku jsou to spíš takové obecné informace o té firmě, než aby tam byla konkrétní pozice. 00:14:36

R: Byla by tam konkrétní pozice, kdybychom inzerovali, tak by to byl určitě operátor ve výrobě. Ale když je to ten specializovaný tisk a je to pro propagaci celé firmy, tak by to nebylo o pozicích, ale bylo by to o firmě. 00:14:51

K: Mm. Jasně, takže THP pozice tímhle způsobem? 00:14:54

R: Tím bychom sledovali leda to, že se nějaký uchazeč vůbec dozví o naší firmě. A na základě toho si mlže najít naše stránky a přihlásit se. Takže to funguje jako reklama. 00:15:10

K: Dobře. Takže teď se spíše přesunu k e-recruitmentu. Vystavujete teda i na Jobs.cz. A zajímá mě, jestli jsou tam úplně všechny nabídky, které jsou na firemním webu. Jestli jsou tam teda i stejně dlouho, když je to placené. 00:15:26



R: Tak stejně dlouho tam nejsou. Může se stát, že na Jobs.cz vyprší inzerát – je to měsíc – a my ho pořád ještě držíme na kariérních stránkách. Je to s ohledem třeba i na ekonomickou úsporu. Než se ta pozice dořeší, tak ji neprodlužujeme, protože jsme už ty kandidáty nasbírali, byla nějaké pohovory a už se třeba jenom čeká na uzavření té pozice, tak už bychom neprodlužovali. Tak to je jeden důvod. Na kariérních stránkách může být déle. Teď si nevybavuju, že bychom vypisovali jenom něco na kariérní stránky. Většinou když je to ven vypsané, tak je to vždycky na Jobs.cz a na kariérních stránkách. A co je interně, tak to je jenom na té nástěnce. 00:16:12

K: Mm. Dobře. Tak. Teď se zeptám XY spolupracuje s nějakými personálními agenturami. Takže se zeptám, jaké služby tady poskytují a na nějaké bližší popsání rozdílů u THP a dělnických pozic. 00:16:30

R: Tak my máme tři agentury, které se nám starají o dělnické pozice, máme tady dvě tzv. in-house service. Ti pracující tady sedí u nás v kanceláři a starají se o ty zaměstnance. A pak máme ještě jednu pro zahraniční. S nimi spolupracujeme tak, že nám dodají lidi do výroby a platí se jim nějaká částka za toho dodaného pracovníka. Pak máme agentury, které nám hledají THP pracovníky. Není to tak, že bychom jim zadávali všechny pozice. Je to zase s ohledem na to, jaký je rozpočet na tu pozici. A to je na rozhodnutí manažera a HRBP, jestli to půjde přes tu agenturu. A přes personálku bychom vypsalí jenom ty, na které se nám těžko hledají. Nebo nějaké pozice, na které musíme hledat tajně. Taky se to stává. Potom by neinzerovali pod názvem XY, ale hledali by pro anonymní firmu. Takže na základě nějakých rámcových smluv nebo smlouvách s těma personálkama pro nás hledají. 00:17:51

K: Jo. U těch dělnických pozic, tam vyhledávají přímo do kmene XY? 00:17:58

R: Ty agentury hledají vždycky pro sebe, pro agenturu. Kdybychom se bavili o nástupu přímo do kmene, tak ten byl teď zastavený, ale když jela ta kampaň, tak to bylo tak, že si recruiter XY shání své lidi přímo do kmene. A někdy když se objevil nějaký zajímavý člověk v té agentuře, který měl tu praxi a splňoval podmínky do kmene, tak nám je agentura dohodila za nějaký poplatek a my jsme je mohli vzít přímo do kmene. 00:18:28

K: Takže tady funguje nějakým způsobem i nějaký personální leasing? 00:18:31

R: Ten personální leasing to je to, že se člověk vezme přímo pod agenturu. Pokud tedy pracuje pod agenturou, tak je to leasingový pracovník. Ale pokud je to kmenový, tak je to přímo zaměstnanec XY. 00:18:50

K. Mm. Dobře. Teď se zeptám, jestli XY spolupracuje s nějakými vzdělávacími institucemi – vysoké školy, střední školy, učiliště. 00:18:59

R: To ano. Spíše my recruiteři se teďka staráme o tu propagaci na vysokých školách. Máme tady učňovské středisko. Chodíme propagovat na střední školy, těm učňům, ale to má pod sebou sekce vzdělávání. A my recruiteři jsme aktivní u těch vysokoškoláků. Takže na veletrzích. Víím, že tam je třeba projekt F, takže spolupráce s vysokou školou O. (...) 00:20:00

K: Takže se tady nabízí studentům případně těm učňům nějaká praxe? 00:20:05

R: Učni určitě. Mají tady přímo program učňovský, takže oni se potom dostanou na praxi do výroby. To všechno zaštiťuje právě vzdělávání. A jinak studenti můžou taky přijít na praxi do XY. Takže studenty na praxi tady máme. 00:20:21

K: Zavazujete si je pro další spolupráci nějakou smlouvou. 00:20:27

R: Ti učni něco podepisují. Ale ti vysokoškoláci, že bychom si je do budoucna zavazovali, to ne. Zatím ne, jedná se o nějakém stipendijním programu, tam bychom si je zavázali, ale zatím to v XY není. 00:20:47

K: Tak. Teď se podíváme na úřady práce. Spolupracuje XY s úřady práce? 00:20:54

R: Ano. Spolupracujeme, protože tam mám vypsané některé pozice u nich. S ohledem na to, že na některé pozice vezmeme cizince třeba z Ukrajiny, a potom musí ta pozice být ze zákona nejprve nabídnuta českému zaměstnanci. A proto je na tom úřadu práce. Tak tomu rozumím já. Takže oni nám teoreticky můžou poslat někoho z toho úřadu práce. Ale to teď momentálně není, protože teď se na úřadu práce nenacházejí žádní lidi, kteří by měli o takovou práci zájem. 00:20:21

K: Mm. Dobře. Tak teď se ještě zeptám na další věc – přímé oslovení externího zaměstnance. Jestli jsou tady v XY vytipovaní nějakí lidé mimo firmu, kteří se oslovují přímo s konkrétní nabídkou. 00:21:48

R: Máme ve zvyku to dělat. Aktivní search tomu říkáme. Přes LinkedIn oslovujeme. (...) Aktivní hledání děláme na LinkedInu. Hledáme profil v regionu, který by odpovídal na tu těžce obsaditelnou pozici. Oslovíme toho člověka, jestli by měl zájem si o té pozici poslechnout. A takhle aktivně hledáme, oslovujeme uchazeče. 00:22:19

K: Takže spíše zase jako nabídka účasti ve výběrovém řízení. 00:22:25

R: Ano. 00:22:25

K: Mm. A poslední otázka v této části. Proč XY nezveřejňuje platy u těch inzerátů? 00:22:32

R: Mm. Protože to odměňování je individuální. Je to firemní politika. Zjišťujeme vlastně i představu toho uchazeče o jeho platu. 00:22:45

K: Mm. Dobře. Tak já myslím, že by to mohlo být všechno. Teď se tak jako zeptám. Pokud já jsem zaměstnancem XY a chci jít na jinou pozici. Co všechno musím udělat? Jaké mám možnosti? 00:23:03

R: Je to zase o tom přihlášení do výběrového řízení. Z mého pohledu recruitera ten člověk má možnost se přihlásit na všechny výběrová řízení kolikrát chce. Za mě mají možnost se tam dostat takto. Jestli mají možnost se dostat ještě jiným stylem. To nevím, to je otázka na HRBP. Ale myslím si, že ne. Vždycky by byla nabídnuta jenom ta účast ve výběrovém řízení. 00:23:33

K: Mm. Jo. Jak se k tomuto potom staví nadřízený? 00:23:41

R: Musí být o tom informován, že se ten uchazeč chce účastnit výběrového řízení. Staví se jak kdy. Někdy sami manažeři uznají, že na té pozici vyrostl, že už by se neměl kam posouvat. Cítí třeba, že je ten zaměstnanec nespokojený. Takže toho člověka jakoby posune, podpoří ho v tom. Někdy je to pro toho manažera zase problém, protože mu odejde kvalitní pracovník. Je to individuální. 00:24:19

K: Dobře. Tak teď se zeptám zase z té druhé strany. Jsem externí kandidát a jaké jsou ty časté a méně časté cesty, jak se můžu dostat do XY? 00:24:31

R: Tak nejčastěji se sami přihlásí přes ten systém. Méně často se nechají doporučit. To znamená, že jeho životopis zašle nějaký současný zaměstnanec. My se potom spojíme s tím uchazečem. Zase vložíme ho do systému, a tak to všechno musí proběhnout. Dostane e-mail s tím, že musí odsouhlasit zpracování dat, jinak ten životopis na tom e-mailu prostě mít nemůžeme. A to jsou asi takové nejčastější. Pak ho my vlastně oslovíme. Jak jinak by se mohl dostat k nám? Asi jinak ne. Mě napadá jenom tady to. 00:25:16

K: Dobře tak to jsou ty základní. Dobře, tím pádem je to všechno a já děkuji za rozhovor. 00:25:25