

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Marek Pavlíček / PKLZ 12

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Gabriela Ježková Petrů

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28.04.2021, Rakovník

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. A také své manželce a rodičům za podporu během mého studia.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této práce je formulovat seznam doporučení v oblasti metod získávání zaměstnanců na základě výhod a nevýhod. Mezi dílčí cíle patří formulace současného procesu plánování a získávání zaměstnanců. Dalším dílčím cílem je identifikace funkčních, méně funkčních a nefunkčních metod na základě vytyčených náročností pozic.

### 2. Výzkumné metody:

V teoreticko-metodologické části bylo čerpáno z české a zahraniční literatury. Zdroje byly zpracovány sekundární analýzou dat. Analyticko-praktická část byla zpracována pomocí výzkumu, který byl proveden nestandardizovanými hloubkovými rozhovory. Data byla sbírána v období od 13.04.2021 do 16.04.2021 a jednotlivé trvaly v rozpětí 30-60 minut. Ve výzkumu figurovalo 7 respondentů, rozhovory byly na přání zkoumané společnosti XYZ anonymizovány. Dále bylo využíváno interních zdrojů zkoumané společnosti.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že s rostoucí mírou seniority a obtížnosti preferují respondenti aktivnější metody získávání. V rámci všech obtížností se těší největší úspěšnosti interní sourcing, který je vnímán jako spolehlivý zdroj ve všech případech. Mezi pasivními metodami je stále pozitivně vnímána inzerce, ačkoliv v některých případech se názory respondentů rozcházejí. Funkční metodou jsou také interní posuny a interní systém doporučování zaměstnanců (referral systém). Někteří respondenti by však podpořili lepší informovanost o projektech s volnými pozicemi. Mírně problematická je metoda pomocí externích agentur. Agentury jsou schopné dodávat kandidáty, ale jen pro jednoduché pozice, ačkoliv mají velice podobné podmínky jako interní sourcing. S rostoucí náročností ztrácejí motivaci na zakázkách pracovat díky nejistému dosažení odměny za svoji práci. Dále se společnost potýká s nízkým využitím kariérních stránek, které díky odstěpení od mateřské firmy generují jen malé množství relevantních kandidátů.

### 4. Závěry a doporučení:

Byly sestaveny 4 doporučení a 1 návrh. Bylo doporučeno posílit interní sourcing v případě dlouhodobější potřeby nábory. V případě potřeby vykrytí dočasných potřeb nábory bylo doporučeno přenastavit systém spolupráce s agenturami. Hlavním bodem pak bylo nastavení lepšího provázání s agenturami v podobě lepšího přenosu informací, lepší motivací agentury k činnosti a v neposlední řadě k pravidelným reportům ze stran agentur, díky kterým může společnost monitorovat jejich aktivitu. Dále bylo doporučeno strategicky posilovat povědomí o jménu a webových stránkách společnosti. Bylo také doporučeno více a lépe informovat interní zaměstnance o volných pozicích ve spojení s konkrétními projekty, kterých se pozice týkají. Kromě toho bylo doporučeno podpořit manažery ve vzájemném sdílení pracovníků, kteří zvažují odchod ze společnosti, kdy by změna projektu či oddělení u některých zaměstnanců mohla vést k setrvání ve společnosti. Byl také sestaven jeden návrh, který navrhuje začlenění nového ukazatele jako podklad pro plánování a výběr metod získávání zaměstnanců. Ukazatel by měl pomoci orientačně vyčíslit náklady obětované příležitosti, tedy zisky, o které firma přichází během doby, kdy dané specialisty a zaměstnance ještě nenašla. Tento ukazatel by mohl pomoci vylepšit proces plánování a získávání zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, nábor, plánování lidských zdrojů, získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců, analýza pracovních míst

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to formulate the list of recommendations in the area of recruitment methods, based on advantages and disadvantages. One of the partial objectives is the formulation of the current process of planning and recruiting employees. Another partial goal is the identification of functional, less functional and non-functional methods based on the determined positions difficulty.

### 2. Research methods:

In the theoretical-methodological part was used Czech and foreign literature. The sources were processed by secondary data analysis. The analytical-practical part was processed with research, which was done by non-standardized deep interviews. The data was collected in the period from 13.04.2021 to 16.04.2021 and the individual interviews lasted about 30-60 minutes. The research involved 7 respondents; the interviews were anonymized at the request of the surveyed company XYZ. In addition, the internal resources of the surveyed company were used.

### 3. Result of research:

As part of the research we discovered that with increasing level of seniority and difficulty, the respondents are more likely to prefer active methods of recruitment. Within all difficulties, the most successful is the internal sourcing, which is perceived as a reliable source in all areas. Among the passive methods, the advertising is still perceived positively, although in some cases there were different opinions of the respondents. The internal mobility and the internal referral system are also methods that work well. However, some respondents would encourage a better awareness about the projects with vacancies. The method of using external agencies is slightly problematic. The agencies are able to supply candidates, but only for simple positions, even though they have very similar conditions as internal sourcing. With increasing demands, they lose the motivation to work on the contracts due to uncertain achievement of reward for their work. Furthermore, the company is facing low use of career websites, which, because of the separation from the parent company, generate only a small number of relevant candidates.

### 4. Conclusions and recommendation:

4 recommendations and 1 proposal were made. It was recommended to strengthen internal sourcing in case of longer-term recruitment needs. In case it was necessary to cover temporary recruitment needs, it was recommended to reconsider the system of cooperation with the agencies. The main point was to set up better interconnection with agencies in the form of better information transfer, better motivation of the agency to operate and regular reports from the agencies, thanks to which the company can monitor their activity. Furthermore, it was recommended to strategically strengthen the awareness of the company's name and the website of the company. It was also suggested to inform the internal staff more and better about the vacancies, including the information about the specific projects connected to them. In addition, it was recommended to encourage managers to mutual sharing of employees who are considering leaving the company. In case of some employees, a change of a project or of a department could mean that they would stay in the company. One of the recommendations is to include a new indicator as a basis for planning and selecting recruitment methods. The indicator should help to quantify the opportunity cost, the profits that the company loses during the time when it has not yet found the specialists and employees. This indicator could help to improve the planning and recruitment process.

## KEYWORDS

Human resources, recruitment, planning of human resources, recruitment methods, job analysis

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## JEL CLASSIFICATION

J22 Time Allocation and Labor Supply, J23 Labor Demand, I24 Education and Inequality, I25 Education and Economic Development, J42 Segmented Labor Markets, J44 Professional Labor Markets, M51 Firm Employment Decisions M54 Labor Management O15 Human Resources R23 Regional Labor Markets F66 Labor

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Marek Pavlíček
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PKLZ 12
Název BP:	Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Úvod</li> <li>2. Teoreticko-metodologická část               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Plánování lidských zdrojů</li> <li>2.2 Získávání zaměstnanců</li> <li>2.3 Metody získávání zaměstnanců</li> <li>2.4 Metodika</li> </ol> </li> <li>3. Praktická část               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Představení společnosti XYZ</li> <li>3.2 Proces plánování a získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti</li> <li>3.3 Vyhodnocení výzkumného vyšetření</li> <li>3.4 Návrhy a doporučení</li> </ol> </li> <li>4. Závěr</li> </ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li> <li>• BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.</li> <li>• MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. <i>Lidské zdroje a personální management</i>. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.</li> <li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.</li> </ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování cílů a metodiky do 10. 2. 2021</li> <li>• Zpracování teoretické části do 15. 3. 2021</li> <li>• Zpracování výsledků do 15. 4. 2021</li> <li>• Finální verze do 1. 5. 2021</li> </ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petřů

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 2. 2021

## Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část práce.....	2
2.1. Plánování lidských zdrojů .....	2
2.2. Získávání zaměstnanců.....	3
Analýza pracovních míst.....	4
Identifikace zdrojů a metod získávání zaměstnanců.....	4
2.3. Metody získávání zaměstnanců .....	5
Samostatné přihlášení.....	6
Doporučení současného zaměstnance .....	6
Vývěsky.....	6
Letáky.....	7
Úřad práce .....	7
Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	8
Vzdělávací instituce .....	9
Veletřhy, burzy práce a kariérní dny .....	10
Odbory, sdružení odborníků, vědecké společnosti.....	10
Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....	10
Personální agentury .....	11
Outsourcing procesu získávání zaměstnanců.....	14
Online získávání .....	14
2.4. Metodika.....	16
3. Analyticko-praktická část práce .....	19
3.1. Představení společnost XYZ .....	19
3.2. Proces plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ .....	19
3.3. Vyhodnocení výzkumného šetření .....	24
3.4. Návrhy a doporučení .....	29
4. Závěr.....	32

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Vytyčení náročnosti pozic .....	25
---	----



# 1. Úvod

Oblast získávání zaměstnanců je velkým tématem pro mnoho firem, organizací a společností. Na jedné straně je zde nezaměstnanost v některých sférách trhu, zejména u pozic s nižší kvalifikací, na straně druhé zde vzniká nedostatek v oblasti odborníků s vyšší kvalifikací. Mnoho firem tak svádí boj o nedostatkové specialisty a denně se zamýšlí nad strategií nábory. Na trh přicházejí nové metody získávání, které mnohdy přebírají místo těm tradičním, které v některých případech ustupují do pozadí. Firmy tak musí neustále reagovat na změny na trhu, pokud si chtějí udržet stálý přísun nezbytně potřebných zaměstnanců, které potřebují k naplňování svých podnikatelských záměrů.

Právě z podnikatelských záměrů vychází potřeba zaměstnanců, včetně jejich specifikace a nároků na znalosti a dovednosti. Pro společnost může být otázkou výdělku či ztráty právě získání správných odborníků s potřebnou kvalifikací, kdy roli může hrát jak získání daného zaměstnance, tak rychlost procesu a cena jeho získání. V těsném trhu plné konkurence musejí společnosti dbát na dobré jméno na trhu a jistou prestiž, bez které se získávání zaměstnanců velice komplikuje. Naopak špatná pověst nábory velice ztěžuje a tím také prodražuje. Plánování a získávání zaměstnanců se tak stává jednou z klíčových činností v rámci naplňování cílů společnosti. Tato práce je zaměřena přesně na tuto aktuální a zásadní oblast, která má přímý dopad na fungování společnosti.

Hlavním cílem práce je formulace seznamu návrhů a doporučení v oblasti metod získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tento cíl byl dále rozdělen na dílčí cíle, které vedou k naplnění cíle hlavního. Mezi dílčí cíle patří formulace současného procesu plánování a získávání zaměstnanců, včetně identifikace využívaných metod. Dalším cílem bylo na základě vytyčení náročnosti rolí, identifikovat pro každou úroveň náročnosti funkční a méně funkční metody. Z těchto poznatků jsou v konečné fázi sestaveny návrhy a doporučení, které jsou hlavním cílem práce.

Práce obsahuje úvod do dané problematiky. Následuje část teoreticky-metodologická, ve které byl položen teoretický rámec pro danou problematiku. Tato část obsahuje také metodiku práce. Ve třetí analyticko-praktické části se nachází představení zkoumané společnosti, popis současného procesu plánování a získávání zaměstnanců a výsledky samotného výzkumu, včetně finálních návrhů a doporučení. Poslední částí je závěr, který obsahuje shrnutí celého tématu, včetně daných doporučení.

## 2. Teoreticko-metodologická část práce

V této části práce lze nalézt popis procesu získávání zaměstnanců. První kapitola popisuje samotné plánování lidských zdrojů, včetně tří oblastí plánování. Následuje kapitola získávání zaměstnanců, kde je popsán celý proces, včetně činností jako je analýza pracovních míst a identifikace zdrojů a metod získávání zaměstnanců. V třetí kapitole lze nalézt výpis nejčastějších metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů s podrobným popisem každé metody.

### 2.1. Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je prvním krokem v procesu získávání zaměstnanců. Dříve než společnost začne přemýšlet, kde zaměstnance získat, musí nejdříve určit, kolik jich bude potřebovat a pro jaký účel. Plánování lidských zdrojů jde tedy ruku v ruce s plány organizace. Podle Dvořákové (2012, s. 120) jde o snahu odhadnout budoucí potřeby a požadavky organizací v oblasti lidských zdrojů, kdy zdůrazňuje, že ačkoliv mají podniky k dispozici mnoho nástrojů k plánování v oblasti potřeby lidských zdrojů, plánování je obtížné a nikdy nemůže být zcela přesné. Plánování lidských zdrojů by se také dalo definovat jako základní postup v řízení lidských zdrojů, který určuje plán organizace a zajišťuje konkrétní počet lidí se správnými schopnostmi na správném místě a ve správný čas. Tento postup pomáhá dosahovat krátkodobých i dlouhodobých cílů společnosti (CIPD, 2010 in Armstrong, Taylor, 2015, s. 262).

Průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (2010) in Armstrong, Taylor (2015, s. 270) zjistil, že jistá forma plánování lidských zdrojů se uplatňuje v mnoha organizacích. Dvořáková (2012, s. 123) uvádí dva hlavní faktory při stanovování dílčích plánů pro požadavky a cíle organizace v oblasti personálního plánování, a sice poptávku po práci a nabídku lidských zdrojů. Z těchto dílčích plánů poté vyplývají mimo jiné i plány získávání zaměstnanců. Podobně i Armstrong, Taylor (2015, s. 269) dává do spojitosti odhady poptávky po práci a odhady nabídky práce jako základní faktory pro odhad budoucích požadavků plánování lidských zdrojů. Z těchto požadavků dále vyplývají činnosti, mezi které patří mimo jiné i získávání zaměstnanců.

Mužík a Krpálek (2017, s. 134) uvádí, že v praxi je možné setkat se s trojicí oblastí personálního plánování, kterým je plánování potřeby zaměstnanců (poptávka), plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (nabídka) a plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Stejně členění můžeme najít i u Šikýře (2016, s. 86).

#### Plánování potřeby zaměstnanců

Plánování potřeby zaměstnanců vychází z plánů organizace, kdy se daný podnik snaží odhadnout poptávku po práci, konkrétně tedy kolik zaměstnanců a jakého druhu bude organizace potřebovat k realizaci svých cílů (Šikýř, 2016, s. 86).

Možnými východisky pro plánování potřeby zaměstnanců může být např. roční rozpočet, nebo dlouhodobý plán organizace rozpracovaný do jednotlivých organizačních jednotek (Armstrong, Taylor, 2015, s. 267).

## **Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců**

V zásadě jde o odhad nabídky práce, tedy o zjištění, kolik a jakých zaměstnanců bude mít organizace k dispozici k uspokojení plánované potřeby zaměstnanců. Podle Koubka (2015, s. 129) lze zdroje k pokrytí potřeby zaměstnanců rozdělit na vnější a vnitřní:

Vnitřní zdroje:

- zaměstnanci organizace uspořeni v důsledku technického pokroku;
- zaměstnanci organizace uvolnění v důsledku organizačních změn;
- zaměstnanci organizace připravení vykonávat náročnější práci;
- zaměstnanci organizace ochotní vykonávat jinou práci.

Vnější zdroje:

- volní uchazeči o zaměstnání na vnějším trhu práce;
- zaměstnanci jiných organizací;
- studenti a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí;
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, lidské zdroje v zahraničí apod.

Mezi výhody vnitřních zdrojů nesporně patří rychlejší výběr a snadnější adaptace zaměstnance. Zaměstnanec je zvyklý na firemní prostředí a na pracovišti má již vytvořené vztahy s ostatními. Mezi výhody vnějších zdrojů pak lze zmínit například širší nabídku práce a zajímavější potenciál získání schopných zaměstnanců mimo organizaci, kteří s sebou mohou přinést nové nápady, podněty a zkušenosti a tím organizaci obohatit (Šikýř, 2016, s. 87).

## **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců**

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců si klade za cíl zabezpečit potřebné zdroje pracovníků pro správnou funkci podniku. Možnost rozvoje a kariérního růstu napomáhá k udržení a motivaci současných pracovníků a snižuje tak šanci k odchodu klíčových zaměstnanců. Pro určité funkce pak existuje pojem plánované následnictví (Mužík, Krpálek, 2017, s. 134).

## **2.2. Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je proces, který v sobě zahrnuje mnoho činností a který přímo vyplývá z plánování lidských zdrojů, které je jeho podkladem. Armstrong, Taylor (2015, s. 273) uvádí jako první krok v procesu získávání zaměstnanců definování požadavků, které obsahuje vytvoření popisu pracovního místa a specifikaci požadavků na zaměstnance. Dvořáková (2012, s. 142) tyto kroky uvádí jako poslední stádium plánování lidských zdrojů a nazývá je analýzou pracovních míst. Podobně autoři Krpálek a Mužík (2017, s. 135) uvádějí analýzu pracovních míst jako činnost předcházející samotnému získávání zaměstnanců. V zásadě se ale všichni shodují, že analýza pracovních míst je krokem předcházejícím samotnému výběru zdrojů a určení metod získávání zaměstnanců. Šikýř (2016, s. 95) dále ještě uvádí jeden krok předcházející samotnému popisu pracovního místa a doporučuje v první řadě zvážit alternativní obsazení uvolněného místa, pokud se nejedná o místo nově vytvořené, kdy jako možnosti uvádí například zrušení pracovního místa, jeho dočasné neobsazení, případně sloučení s jiným pracovním místem.

## **Analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst, nebo jak uvádí Armstrong, Taylor (2015, s. 273), definování požadavků na zaměstnance, je krokem předcházejícím samotnému výběru zdrojů získávání zaměstnanců. Podle Dvořákové (2012, s. 142) jsou výsledkem analýzy pracovních míst dokumenty, a sice popis pracovního místa a specifikace pracovního místa. Stejně rozlišuje i Armstrong, Taylor (2015, s. 273), který dále dodává, že tyto dokumenty jsou klíčové pro uveřejnění nabídky a dané pozice. Uveřejnění takové nabídky poté slouží k oslovení potenciálních uchazečů, ať už se jedná o zdroje vnější či vnitřní.

Popis pracovního místa by měl dle Dvořákové (2012, s. 142) mimo jiné obsahovat název společnosti, organizační začlenění včetně začlenění hierarchického, úkoly a povinnosti, pravomoci či odpovědnosti. Armstrong, Taylor (2015, s. 273) definuje celkový účel pracovního místa a pro potřeby získávání zaměstnanců může být dále doplněn o nabízenou mzdu či benefity, nebo o bližší specifikaci cestování spojeném s výkonem daného pracovního místa.

Specifikace požadavků na zaměstnance, nebo jak uvádí Dvořáková (2012, s. 142) specifikace pracovního místa, definuje potřebné znalosti a dovednosti k výkonu daného pracovního místa, včetně potřebné kvalifikace a vzdělání, nebo například i zkušeností (Armstrong, Taylor, 2015, s. 273). V tom se shoduje s Dvořákovou (2012, s. 142), která popisuje specifikaci pracovního místa jako souhrn údajů o požadavcích pracovního místa na zaměstnance.

Pokud jde o požadavky na zaměstnance, Armstrong, Taylor (2015, s. 274) doporučuje neklást nároky příliš vysoko ani příliš nízko. Vysoké nároky mohou odradit velkou část jinak vhodných zaměstnanců, nízké naopak způsobí vysoký zájem, včetně velkého množství nevhodných zaměstnanců. Dále dodává, že příliš vysoké nároky mohou později vyvolat nespokojenost u vybraných zaměstnanců, kteří měli od pracovního místa vyšší očekávání. V této problematice doporučuje Koubek (2015, s. 134) rozdělit požadavky na zaměstnance na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Dále dodává, že běžnou praxí je uvádět požadavky nezbytné a žádoucí, které ve většině případů hrají rozhodující roli při předběžném výběru vhodných uchazečů o pracovní místo. Požadavky vítané a okrajové běžně přicházejí do popředí až při výběru nejvhodnějšího zaměstnance.

## **Identifikace zdrojů a metod získávání zaměstnanců**

Po analýze pracovního místa a zvážení alternativ pro obsazení volného pracovního místa je potřeba rozhodnout z jakých zdrojů se organizace pokusí pracovní místo obsadit. Armstrong, Taylor (2015, s. 276) doporučuje začít vnitřními zdroji, mezi které patří současní zaměstnanci. Stejný názor zastávají i autoři Krpálek a Mužík (2017, s. 135), kteří vnímají největší přínos ve znalosti současných zaměstnanců, včetně jejich silných a slabých stránek. Stejně tak ale vnímá i opačnou stranu mince, kdy jako možné nevýhody uvádí potenciální soupeření mezi současnými zaměstnanci, což vede k narušení mezilidských vztahů v organizaci. Šikýř (2016, s. 87) řadí mezi nevýhody ztrátu potenciálu, který by mohli přinést zaměstnanci z vnějších zdrojů, zejména zkušenosti z jiných prostředí či nové nápady. Mezi výhodami sleduje zejména pozitivní dopad na motivaci současných zaměstnanců, kteří díky nové pozici mohou dosáhnout kariérního růstu či nové kvalifikace, což vede k udržení současných zaměstnanců v organizaci. Nicméně pokud vnitřní zdroje nevyhovují, je třeba přistoupit ke zdrojům vnějším (Armstrong, Taylor, 2015, s. 276).

Podle Dvořákové (2012, s. 146) s sebou přinášejí zaměstnanci z vedlejších zdrojů nové pohledy, přístupy a nápady, které mohou organizaci obohatit a v jistém smyslu posunout dále. Autoři Krpálek a Mužík (2017, s. 135) v zásadě souhlasí a poukazují také na širší škálu vhodných uchazečů, kteří se nacházejí mimo organizaci. Organizace si tedy může často vybírat

z vícero vhodných a kvalifikovaných uchazečů. Upozorňují však na potencionální problém přilákání těchto uchazečů, které může vyústit v poměrně velké finanční výdaje na jejich získání. V tomto ohledu jde Šikýř (2016, s. 87) opačným směrem, kdy za výhodu vnějších zdrojů považuje možnost získat poměrně levně a rychle kvalifikované zaměstnance bez nutnosti vychovávat vlastní zaměstnance, což považuje za nákladnější a delší proces. Nicméně pokud jde o nevýhody, i on si je vědom, že vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů může v jistých situacích stát organizaci více času, úsilí i peněz, včetně nákladů potřebných k zapracování nového zaměstnance. Potřebné investice do zaměstnanců z vnějších zdrojů zmiňuje i Dvořáková (2012, s. 146), kdy upozorňuje na potřebu pracovní a sociální adaptace, která vede k plnému zapracování nového zaměstnance, který poté může podávat očekávaný výkon.

K oslovení uchazečů z vnějších zdrojů lze využít různých cest (Krpálek, Mužík, 2017, s. 135). Dle Armstronga, Taylora (2015, s. 276) lze k oslovení potencionálních zaměstnanců využít nejrůznějších metod. Pro správu volbu metod uvádí 3 kritéria:

1. pravděpodobnost, že využití metody přiláká vhodné uchazeče;
2. rychlost, s jakou využití metody umožní provést získávání;
3. náklady spojené s využitím metody.

Dvořáková (2012, s. 147) uvádí, že výběr metod si volí organizace sama a měla by volit pokud možno mezi těmi nejefektivnějšími pro dané pracovní místo. Dodává, že při výběru správné metody by organizace měla brát v úvahu například požadavky pracovního místa, nebo finanční prostředky zaměstnavatele vyčleněné pro získávání. Pro výběr nejvhodnější metody doporučuje Šikýř (2016, s. 97) zvážit následující okolnosti:

- jaké pracovní místo se obsazuje;
- zda se využívají vnitřní, nebo vnější zdroje zaměstnanců;
- jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa;
- jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce;
- jaký je zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání;
- jakou pověst má organizace jako zaměstnavatel;
- kolik času a peněz je k dispozici.

Na závěr dodává, že ve většině případech je vhodné volit zároveň hned z několika metod a to jak ze zdrojů vnějších, tak vnitřních.

Pokud jde o okolnosti, Armstrong, Taylor (2015, s. 275) doporučuje provést analýzu slabých a silných stránek a to zejména v případě, kdy se očekává obtížný proces získávání zaměstnanců. V takové situaci je dle něho vhodné analyzovat, jaké oblasti mohou potencionální uchazeče přilákat, nebo naopak odlákat. Jako příklad oblastí k prozkoumání uvádí Armstrong, Taylor (2015, s. 275) například pověst organizace, nabízené mzdy a benefity, nebo možnost kariévního růstu. Takové zkoumání může pomoci organizaci změnit oblasti, ve kterých je pro potencionální zaměstnance neatraktivní a naopak využít silných stránek ve svůj prospěch při volbě správné metody získávání zaměstnanců.

### **2.3. Metody získávání zaměstnanců**

Pro získávání zaměstnanců z vnějšího trhu existuje mnoho způsobů a metod oslovení, které jsou v praxi využívány. Ve většině případů se využívají kombinace několika metod a volí se na základě výše popsaných faktorů (Koubek, 2015, s. 135).

## **Samostatné přihlášení**

Dle Dvořákové (2012, s. 148) jde o uchazeče, kteří zasílají své žádosti o zaměstnání do společnosti takzvané “naslepo”, jedná se tedy o nevyžádané žádosti, se kterými se lze setkat často v případě čerstvých absolventů škol a u lidí se zájmem o administrativní či manuální práce. Tento jev se může projevat zejména u zaměstnavatelů s prestižní pověstí (Kociánová, 2010, s. 88). Podle Koubka (2015, s. 135) jde často o zaměstnavatele, kteří nabízejí zajímavou a dobře placenou práci. Mezi jednoznačnou výhodou dále uvádí velmi nízké náklady, které jsou u jiných metod poměrně vysoké. Tato metoda však přináší i negativa v podobě nerelevantních nabídek ze strany uchazečů, které přicházejí ve špatný čas a často jsou mimo potřeby organizace, případně se jedná o příliš obecné nabídky. Obecně je tato metoda málokdy úspěšná (Dvořáková, 2012, s. 148). Kromě toho může být velký zájem ze strany uchazečů velkou zátěží pro personalisty a organizaci jako takovou (Kociánová, 2010, s. 88). Koubek (2015, s. 136) vysvětluje, že pružné reagování na nabídky zájemců a jejich odmítání může být poměrně časově vysilující nejen pro personalisty, ale i pro manažery a vždy je také v sázce dobrá pověst organizace. Dobrou praxí je pak vytvářet ze zájemců databázi, se kterou lze pracovat v případě potřeby a dané uchazeče oslovit až v moment, kdy je daný člověk vhodný pro aktuálně otevřené pracovní místo (Bernardová, 2015, s. 28).

## **Doporučení současného zaměstnance**

Jedná se o případ, kdy současný zaměstnanec doporučí svého známého či člena rodiny na dané pracovní místo, případně ho alespoň o pozici informuje a daný člověk se na pozici přihlásí právě díky zmínce současného zaměstnance (Kociánová, 2010, s. 88). Dle staršího výzkumu CIPD se jednalo o třetí nejčastěji využívanou metodu získávání zaměstnanců (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 276). Nicméně dle nejnovějšího průzkumu tato metoda ustoupila o něco do pozadí oproti jiným metodám (CIPD, 2020, s. 18). Přesto všechno si tato metoda zachovává svoji nezastupitelnou pozici. Za hlavní výhody této metody považuje Koubek (2015, s. 136) velmi nízké náklady na získávání, dále také velkou relevanci pokud jde o odbornost či osobnostní charakteristiku. Tento jev vysvětluje zejména faktem, že si současný zaměstnanec nechce zhoršit reputaci u svého zaměstnavatele nevhodným doporučením. Dvořáková (2012, s. 148) mezi další výhody přidává také předpoklad, že doporučený uchazeč zřejmě z neformálních kontaktů již zná organizační kulturu a hodnoty společnosti a má tedy lepší povědomí o tom, co se od něho bude očekávat. Dále dodává, že neformálnější metody získávání zaměstnanců častěji vedou k delšímu pracovnímu vztahu v porovnání s více formálními metodami.

Pro maximalizaci počtu uchazečů doporučených svými zaměstnanci je důležité dobře a včasné informovat současné zaměstnance o uvolněných pozicích (Koubek, 2015, s. 136). O volných pozicích lze zaměstnance informovat nejrůznějšími cestami, jako například firemním oběžníkem, emailovou korespondencí či na intranetu (Kociánová, 2010, s. 88). Ke zvýšení četnosti doporučených uchazečů lze také zaměstnance stimulovat vlastními odměnami, včetně odměn finančních (Tomšík, Duda, 2011, s. 80).

## **Vývěsky**

Koubek (2015, s. 137) v zásadě rozlišuje vývěsky uvnitř organizace a mimo ni. Pokud jde o prostřední organizace, doporučuje umístit informace o volných pozicích na často frekventovaná místa, aby se zvýšila šance, že je zaměstnanci uvidí a případně se přihlásí, nebo doporučí svého známého. Dále dodává, že pokud chce společnost využít zdrojů vnějších, je vhodné umístit vývěsky vně organizace na místa, kde bude opět velká frekvence potenciálních uchazečů. Dle Dvořákové (2012, s. 147) jde o finančně nenákladný způsob získání

zaměstnanců, nicméně větší úspěch sleduje zejména u pozic s důrazem na manuální či administrativní práce, kdy základní kvalifikací je základní či střední vzdělání ukončené maturitou, případně odborné vzdělání bez maturity. V poslední řadě dodává, že nadměrný počet uchazečů lze regulovat uvedením konkrétních požadavků na pozici. Pokud jde o rozsah podrobného popisu, Koubek (2015, s. 137) uvádí, že se lze setkat s různými variantami, kdy za nejčastější vnímá prakticky kompletní popis dané pozice, včetně možného termínu, do kterého se lze hlásit na danou pozici.

Za největší nevýhody této metody považuje Koubek (2015, s. 137) především pasivní způsob oslovení, kdy není možné plně ovlivnit, kolik lidí si vývěsky všimne a domnívá se tak, že metoda zasáhne jen velmi málo lidí. Na druhé straně sleduje poměrně velké procento úspěšnosti při najímání čerstvých absolventů škol, nikoliv však u vysoce kvalifikovaných pozic s požadovanou praxí. Tento trend přesně potvrzuje také Kociánová (2010, s. 88), včetně nevhodnosti této metody pro vysoce kvalifikované práce. Na vhodnosti metody pro práce s nižší úrovní kvalifikace se shoduje také Bernardová (2015, s. 28), kdy za další často využívané místo pro vývěsky považuje i pracovní úřad, který mimo jiné zmiňuje i Dvořáková (2012, s. 147).

Mezi poslední možnosti využití formy vývěsek uvádí Koubek (2015, s. 137) také poutače a billboardy, jejichž pointou je vhodné umístění tak, aby si jich všimlo co nejvíce lidí, například podél silnic. Dodává, že forma poutačů má za cíl především podnítit zájem uchazečů o více informací, které mohou dohledat v jiných zdrojích, protože poutače často obsahují jen velmi málo informací pro úplný popis pozice. Využívání billboardů a poutačů jako metodu získávání zaměstnanců pomocí vývěsek zmiňuje také kolektiv autorů Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 23), kterou popisují jako venkovní reklamu.

## **Letáky**

Tuto metodu zmiňují jen někteří autoři jako další možný způsob oslovení potencionálních uchazečů. Koubek (2015, s. 137) tuto metodu považuje za velmi podobnou metodě vývěsek. Pokud jde o vkládání letáků do poštovních schránek, za hlavní rozdíl považuje aktivnější formu oslovení uchazečů, kdy se leták pravděpodobně dostane do ruky většímu počtu adresátů než v případě vývěsek, na druhou stranu však vnímá i větší náklady oproti vývěskám. Dodává, že jde o poměrně častý způsob získávání pracovníků v zahraničí pro termínově omezené práce. Metodu letáků zmiňuje také Kociánová (2010, s. 88), která nevidí možnost využití jen v případě poštovních schránek, nicméně rozvíjí jejich využití pro všemožné příležitosti, včetně možnosti rozdávání letáčků při různých příležitostech, nebo vylepování plakátů. V zásadě se oba autoři shodují, že jde o metodu velmi podobnou metodě vývěsek.

## **Úřad práce**

Úřad práce již zazněl jako možné místo pro vývěsku. Je však možné navázat s úřadem práce bližší spoluprací. Autoři Tomšík a Duda (2011, s. 80) pojmenovávají tuto metodu jako státní úřad zprostředkující zaměstnání. Podle Kociánové (2010, s. 88) jde o spoluprací, která bývá zcela zdarma jak pro uchazeče, tak pro organizace, kromě toho lze v některých případech získat dokonce finanční prostředky při zaměstnání uchazeče díky úřadu práce. Dodává však, že se většinou jedná o pracovníky s velmi nízkou kvalifikací. To potvrzuje i Armstrong, Taylor (2015, s. 280), kdy metodu spatřuje jako nejvhodnější pro získávání manuálních či administrativních pracovníků, nebo také operátorů pro call centra. Jako levný způsob získávání zaměstnanců vnímá tuto metodu i kolektiv autorů Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 22), kdy úspěšnost této metody dávají do souvislosti s vhodnou situací na trhu práce. Bernardová (2015, s. 28) však upozorňuje, že v některých případech může úřad práce registrované uchazeče

na pozici vysílat aktivně bez jejich skutečného zájmu, kdy organizace musí jednat i s lidmi, kteří o pozici ve skutečnosti zájem nemají a jejich úspěšné umístění je o mnoho nižší. Podle staršího průzkumu CIPD (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 276) šlo o stále poměrně často využívanou metodu. S frekvencí 19 % šlo například o více využívanou metodu než sociální sítě. Nejnovější průzkum však ukazuje výrazný ústup této metody a pokles využívání o více než 10 % (CIPD, 2020, s. 19).

### **Inzerce ve sdělovacích prostředcích**

Armstrong, Taylor (2015, s. 279) považuje metodu inzerování jako nejvíce tradiční a nejobvyklejší. Tato metoda již před lety ustupovala moderním trendům, kdy častějšími způsoby získávání zaměstnanců byly například zprostředkovatelské agentury, pracovní servery, LinkedIn platforma a online prostředí obecně (CIPD, 2013 in Armstrong, Taylor, 2015, s. 276). Nedávný průzkum CIPD (2020, s. 19) tento trend posunul ještě dále, když odhalil, že inzerce v tisku, novinách či jiném offline prostředí patřila mezi nejméně využívanou a úspěšnou metodu vůbec. I přesto Armstrong, Taylor (2015, s. 279) považuje tuto metodu za důležitou a zdůrazňuje, že mezi metodami získávání zaměstnanců má stále své místo. Dodává, že efektivní bývá především na lokální úrovni či v odborných časopisech, které se v rámci inzerce řadí k nejvíce úspěšným kanálům (CIPD, 2020, s. 19). Ústup od metody inzerování směrem k jiným a moderním metodám vnímá i Bernardová (2015, s. 28), kdy dále potvrzuje, že inzerování v médiích zaznamenává úspěch zejména na lokálním či regionálním trhu práce, případně u konkrétních řemesel a typů pozic. Koubek (2015, s. 138) navrhuje doporučením pro méně kvalifikované práce využívat lokálních či regionálních médií, na opačnou stranu pro získání odborníků v oboru doporučuje celostátní média, případně nabízí také možnost inzerovat v zahraničí. Toto doporučení lze nalézt i u Dvořákové (2012, s. 147), která doporučuje pro získání pracovníků s vyšším než středoškolským vzděláním využití celostátních médií.

Mezi možné a časté kanály inzerování jmenují autoři Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 22) zejména tisk, rozhlas a televizi, kdy dále dělí tyto média na celostátní a lokální. Stejně kanály a rozdělení nacházíme prakticky u většiny autorů, včetně Dvořákové (2012, s. 147), Kociánové (2010, s. 85), či Bernardové (2015, s. 28). Stejně kanály jmenuje i Koubek (2015, s. 138), který dále doporučuje zvážit poměrně úspěšné inzerce v odborných časopisech, které zaznamenávají úspěch zejména v daných oborech, na které jsou časopisy zaměřeny. Inzerce v odborných časopisech doporučuje také Armstrong, Taylor (2015, s. 279). S poměrně ojedinělým dělením typů inzerátů se lze setkat u autorů Tomšík, Duda (2011, s. 80), kteří uvádějí jednak inzeráty pracovní, které popisují pracovní pozici, včetně informací o zaměstnavateli a požadavků na uchazeče, zároveň jmenují také inzeráty utajovací, které obsahují stejné informace, jako pracovní, vyjma informací o zaměstnavateli. Jako důvod pro zatajení zaměstnavatele uvádějí například zabránění nevyžádaným telefonátům ze strany uchazečů, případně snahu vyhnout se problémům, které by mohly způsobit nespokojení uchazeči.



Podle Kociánové (2010, s. 85) by měl také inzerát splňovat jisté náležitosti:

- nadpis inzerátu, který může a nemusí obsahovat název pracovního místa;
- název organizace;
- název a charakteristika pracovního místa včetně stručného popisu;
- podmínky a možnost, tedy možná výše mzdy, benefity, lokalita pracoviště či možnost dalšího rozvoje;
- požadavky na pracovníka, včetně požadavků na praxi a kvalifikaci;
- bližší informace ohledně způsobu a termínu přihlášení na danou pracovní pozici.

K těmto náležitostem dodává, že popsané nároky by měli odpovídat nárokům pracovní pozice, v neposlední řadě musí také respektovat platné zákony (Kociánová, 2010, s. 85). Pokud jde o bližší popis inzerátu a jeho náležitosti, podrobnější popis nabízí také Armstrong, Taylor (2015, s. 279), kdy za důležité součásti uvádí:

- výstižný titulek;
- název organizace;
- popis pracovního místa;
- požadavky na uchazeče;
- nabízenou mzdu a benefity;
- lokalitu zaměstnavatele;
- další pokyny pro uchazeče.

Tyto body následně rozvádí a komentuje. Pokud jde o titulek, doporučuje použít výstižný název pracovní pozice. Pro upoutání více pozornosti doporučuje uvést konkrétní mzdu a tento údaj nezamtlčovat, poněvadž zamlčený údaj o mzdě či nepřesný údaj může vyvolávat pocit nedůvěry. Dále doporučuje uvádět název organizace. Pokud si organizace nepřeje uvádět své jméno a jde tedy o inzerát utajovací, doporučuje využít služeb zprostředkovatelské agentury. Pokud jde o požadavky, měly by být věcné a stručné a doporučuje požadavky nepřehánět. Zajímavé je také doporučení vyhnout se nepřesným formulacím a nic neříkajícím frázím jako “prokazatelné výsledky” či “úspěšná praxe”, kdy podotýká, že málokdo si o sobě přizná, že požadavkům nevyhovuje. Dále radí vyhnout se pojmům jako nadšení, odhodlání či iniciativa, které nemají žádný dopad, pokud jde o získané uchazeče. Samozřejmostí je nutnost dodržet platné zákony (Armstrong, Taylor, 2015, s. 279). Kociánová (2010, s. 86) i Armstrong, Taylor (2015, s. 280) doporučují také analýzu zpětných vazeb a následné zhodnocení daných inzercí, kdy jednotně doporučují měřit efektivnost nákladů na inzerci pomocí přepočtu na jednoho získaného respondenta.

### **Vzdělávací instituce**

Absolventi škol a různých institucí jsou zajímavou pracovní silou pro mnoho organizací a je jimi možné obsadit velké množství pozic, kdy hlavní výhodou je každoroční várka nových absolventů a studentů hledajících své uplatnění na trhu práce (Armstrong, Taylor, 2015, s. 281). Koubek (2015, s. 138) popisuje poměrně častou spolupráci vzdělávacích institucí a organizací. Může jít například o pomoc s provozem vzdělávací instituce, která organizacím umožňuje snadnější kontakt se studenty a absolventy a následně i jejich získání. Mezi další poměrně časté činnosti popisuje tzv. “campus recruiting”, v našich poměrech je známe například jako “dny kariéry”. Jde o akce konané na půdě dané vzdělávací instituce, která umožňuje lepší

kontakt organizací se studenty a vzájemnou výměnu informací. Je poměrně běžné, že během těchto akcí si studenti najdou v organizacích různé stáže, či dokonce zaměstnání. Mezi hlavní výhodu této metody řadí Koubek (2015, s. 138) zejména detailní informace o studentech zprostředkované vzdělávací institucí, což není běžné u jiných metod. Na druhé straně vnímá nevýhodu zejména pokud jde o sezónnost nástupů. Studenti a absolventi totiž většinou hledají zaměstnání jen v konkrétních obdobích. Kociánová (2010, s. 87) mezi další akce ve spolupráci se vzdělávacími institucemi jmenuje například dny otevřených dveří. Kromě toho poukazuje na společnosti, které sami provozují vlastní vzdělávací instituci a tím si připravují vlastní pracovní sílu. V neposlední řadě lze mezi spolupráci se vzdělávacími institucemi zahrnout i veletrhy škol, zejména středních a vysokých, které zmiňuje Dvořáková (2012, s. 147). Za pozornost stojí také trend, kterým se vyvíjí tato metoda získávání zaměstnanců. Podle průzkumu CIPD (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 276) byla tato metoda využívána ještě poměrně málo, méně než např. spolupráce s úřady práce. Podle nového průzkumu CIPD (2020, s. 19) je spolupráce se školami a získávání studentů stále častější a více využívanější metodou získávání zaměstnanců, než spolupráce s úřady práce, inzerce v médiích nebo veletrhy práce.

### **Veletrhy, burzy práce a kariérní dny**

Mimo školní veletrhy práce se lze setkat i s veletrhy a burzami práce organizovanými množstvím společností, včetně tzv. “dnů kariéry” (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 23). Veletrhy popisuje Dvořáková (2012, s. 147) jako místo, kde se prezentuje velké množství společností. Tato místa umožňují přímý kontakt zaměstnavatelů s potenciálními uchazeči, kdy lze s některými návštěvníky veletrhů navázat bližší kontakt, který může vést až k pozdějšímu zaměstnání. V rámci těchto veletrhů lze například zvát potenciální uchazeče na dny otevřených dveří apod. Dvořáková nicméně dodává, že tyto veletrhy jsou zatím povětšinou známé v případě vysokých škol. O větším využívání této metody v poslední době svědčí i průzkum CIPD (2020, s. 18), kdy se tato metoda objevila v deseti nejefektivnějších metodách získávání zaměstnanců a to na deváté příčce.

### **Odbory, sdružení odborníků, vědecké společnosti**

Jako jedna z mála uvádí Kociánová (2010, s. 88) mezi metodami získávání zaměstnanců také možnou spolupráci se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi a v některých případech i odbory. Tyto metody dále rozvádí Koubek (2015, s. 139), který ve spolupráci se sdruženími odborníků a vědeckými společnostmi nachází možnost získání velmi vzácných a kvalifikovaných zaměstnanců v daných oborech, obzvláště proto, že většina takovýchto sdružení a společností poměrně ochotně spolupracuje. Na druhé straně však stojí vysoká šance, že daní odborníci budou již zaměstnání v jiných organizacích a pokud chce organizace tyto odborníky přetáhnout, musejí jim zpravidla nabídnout lepší mzdu a pracovní podmínky. Pro méně kvalifikované práce může být také v některých případech určitou cestou spolupráce s odbory, která upevňuje vztahy mezi odbory a organizací. Touto cestou však lze většinou obsadit jen dělnické a obecně méně kvalifikované pozice. Koubek (2015, s. 139) dále zdůrazňuje, že ve všech zmíněných případech je velkou pomocí, pokud společnosti, sdružení a odbory udržují s členy přímý kontakt a evidují je ve vlastních informačních systémech. Organizace vyhledávající zaměstnance touto metodou pak mohou získat detailnější informace o potenciálních uchazečích.

### **Přímé oslovení vyhlédnutého jedince**

Stejně tak pokud jde o metodu přímého oslovení jedince, je Kociánová (2010, s. 88) jedna z mála autorů zmiňujících tuto metodu. Dle jejího podání se často může jednat o jedince, kteří nějakým způsobem spolupracují s organizací, případně jsou v rámci své činnosti v kontaktu.

Často se může prý jednat i o odborníky v oboru. V takových případech je možné jedince přímo oslovit a snažit se je přetáhnout do vlastní organizace. Koubek (2015, s. 136) tuto metodu dále rozvádí, většinou je zapotřebí spolupráce ze strany současných zaměstnanců, včetně vedoucích rolí, kdy je třeba monitorovat dané odborníky v oboru, zúčastňovat se různých odborných setkání či jinak získávat informace o zajímavých jedincích, které by společnost mohla napřímo oslovit. Mezi hlavními výhodami pak sleduje zejména relevantnost oslovených kandidátů a nízké náklady na jejich možné získání. Na druhé straně však vidí i negativa v podobě rizika zhoršení vztahů s organizacemi, které současně dané jedince zaměstnávají. Všímá si i častého jevu, kdy zájem daným jedincům lichotí a ti často vyjednávají o lepších pracovních podmínkách včetně mzdy. V závěru také uvádí, že tato metoda je velmi častá jednak u vysoce postavených funkcí, ale i u majitelů malých společností v začátcích jejich podnikání. Tuto metodu také registruje průzkum CIPD (2020, s. 19), kde se nicméně řadí mezi méně efektivní metody v porovnání s online prostředím, sociálními sítěmi nebo zprostředkovatelskými agenturami.

### **Personální agentury**

Jednou z nejvíce využívaných metod získávání zaměstnanců je v posledních letech získávání za pomoci personálních agentur. Podle staršího průzkumu CIPD (2013), in Armstrong, Taylor (2015, s. 276) šlo o druhou nejčastěji využívanou metodu hned po webových stránkách společností. Novější průzkum CIPD (2020, s. 19) zaznamenal podobně vysokou míru využívání této metody, ačkoliv byla tato metoda tentokrát sesazena z druhého místa, stále více rostoucí metodou je využívání sociální sítě LinkedIn, která v posledních letech zaznamenala masivní nárůst. Z obou průzkumů lze však vidět přetrvávající trend pokud jde o využívání této metody získávání zaměstnanců.

Někteří autoři tuto metodu řadí mezi soukromé úřady zprostředkující zaměstnání, kdy ve stejné kategorii státních úřadů řadí již popsany úřad práce (Tomík, Duda, 2011, s. 80). Toth (2010, s. 241) toto rozdělení potvrzuje, kdy zprostředkovatele práce dělí na soukromé a státní. V případě státních je to opět úřad práce, v rámci soukromých uvádí jako nejčastější příklady personální agentury a personálně poradenské společnosti. Toth (2010, s. 80) dále uvádí tři základní typy soukromých zprostředkovatelen podle poskytovaných služeb. Jsou to personální agentury nabízející náborové služby (recruitment), headhuntingové společnosti (executive search) a společnosti poskytující dočasné zaměstnance (pronájem pracovníků). Personální agentury člení také Dvořáková (2012, s. 147). Jako kritérium členění používá segmenty trhu, na kterých se dané agentury pohybují. Dvořáková dále spojuje dané zaměření agentury s výší odměny, kterou si agentury za poskytnuté služby nárokují, kdy nejčastější způsoby jsou paušální platby, procentuální podíl z roční mzdy, nebo určitý násobek mzdy měsíční. Členění personálních agentur Dvořákové, které se v zásadě shoduje s členěním Kociánové (2010, s. 87), vypadá následovně (2012, s. 148):

1. zprostředkovatelny práce;
2. agentury na vyhledávání a výběr;
3. outplacementové a poradenské společnosti;
4. headhuntingové společnosti.

#### **1. Zprostředkovatelny práce**

Podle Dvořákové (2012, s. 148) se jedná o vhodnou metodu pro získávání manuálních či administrativních pracovníků, případně nejnižší manažerské role. Většina uchazečů o tyto role se agenturám hlásí sami do evidence. Toth (2010, s. 240) nazývá tuto metodu agenturním zaměstnáváním. Jako hlavní charakteristický rys považuje převážně dočasné umístování

pracovníků. V takových případech je pracovník zaměstnancem zprostředkovatelný a v organizaci pracuje na základě smlouvy mezi organizací a zprostředkovatelnou po smluvený čas, jde tedy o dočasný pronájem pracovní síly. V současné době je již tato forma získávání zaměstnanců pro některé konkrétní pozice velice populární a existují firmy, které tyto služby hojně využívají. Z toho důvodu je tento právní vztah přesně popsán v zákoně (MSPV, 2021). Kociánová (2010, s. 87) tuto metodu nazývá leasing personálu. Považuje metodu vhodnou zejména v případě, kdy organizace potřebuje najmout velmi rychle velké množství zaměstnanců na omezenou dobu. Jako další výhodu této metody zmiňuje případ nespokojenosti s konkrétním pracovníkem, kdy agentura jednoduše dodá jiného pracovníka.

## **2. Agentury na vyhledávání a výběr**

Jde o obvyklou cestu pro získávání pracovníků pro střední management a jiné odborné pozice. Tyto agentury většinou využívají pro vyhledávání vhodných uchazečů podobné metody, jako jiné organizace, včetně vlastní inzerce, tvorby databáze, vyhledávání mezi řadami studentů a absolventů či jiné formy přímého vyhledávání (Dvořáková, 2012, s. 148). Tento typ agentur popisuje také Armstrong, Taylor (2015, s. 280), největší využití sleduje v oblasti kancelářských a administrativních pozic. V zásadě popisuje metodu jako efektivní, nicméně drahou. Většina podobných agentur si prý za dodaného kandidáta řekne 15 a více procent z ročního platu umístěného kandidáta. Proto Armstrong a Taylor radí dobře zvážit tuto metodu v kontextu dané pozice a zvážit i jiné metody, zda by poptávku po zaměstnanci neuspokojili levněji. V případě výběru této metody pak radí vybrat agenturu s dobrou pověstí a vzájemně si předat co nejvíce informací, které mohou být klíčové pro získání vhodného uchazeče (Armstrong, Taylor, 2015, s. 280).

## **3. Outplacementové a poradenské společnosti**

Několik autorů se také zmiňuje o metodě pomocí poradenských společností, mezi které lze zařadit i společnosti outplacementové. Kociánová (2010, s. 87) popisuje v případě poradenských společností v zásadě podobné aktivity jako u agentur vyhledávacích, které v rámci své činnosti také inzerují a jinak získávají uchazeče, dané uchazeče ale poté dále testují, pohovoruji a zajišťují předvýběr. Klientovi poté nabízí jen konkrétní číslo uchazečů, kteří jsou již prověřeny poradenskou společností a klient se tak může zaměřit na výběr mezi menším množstvím kandidátů. Mezi další přínos těchto společností uvádí Armstrong, Taylor (2015, s. 280) také poskytování odborných znalostí, včetně znalostí trhu, které mohou být v procesu klíčové a klientské firmě velmi užitečné, obzvlášť pokud společnost hledá odbornou pozici, se kterou nemá historicky zkušenosti. I zde klade Armstrong a Taylor důraz na úzkou spolupráci s agenturou, pokud má být proces úspěšný, jelikož i v tomto případě jde o poměrně drahou službu s velmi podobnou formou ohodnocení. Dvořáková (2012, s. 148) tyto společnosti nazývá outplacementové. Dle jejího názoru mají za úkol zprostředkování zaměstnanců spolu s odborným poradenstvím danému klientovi, zejména v oblasti středního a vrcholového managementu. Dále však dodává, že původně byly tyto společnosti zaměřeny na pomoc propuštěným zaměstnancům, ať byli propuštěni za jakéhokoliv důvodu, aby jim pomohli nalézt nové zaměstnání. Propuštěné zaměstnance tak školili a připravovali k úspěšnému získání nového zaměstnání.

## **4. Headhuntingové společnosti**

Bernardová (2015, s. 28) se zmiňuje o personálních agenturách, které se zaměřují na headhunting, tedy přímé vyhledávání a oslovování zaměstnanců konkurenčních firem, pro které mají vždy nabídku konkrétní pozice. V tomto případě Bernardová zdůrazňuje kvalitu služeb,

kdy oslovení zaměstnanci často splňují vysoké nároky, které agentuře určuje cílová společnost. S touto metodou se v rámci personálních agentur lze setkat také u kolektivu autorů Čopíková, Bláha, Horváthová (2015, s. 23), headhunterské společnosti doporučují pro náročné a vysoce postavené pozice. S tím souhlasí Dvořáková (2012, s. 148), která cenní tyto služby jako nejkvalitnější v porovnání s jinými druhy personálních agentur. Jako zásadní sleduje pevné zásady headhunterů, kteří nevyužívají možnosti inzercí a dbají na diskrétnost. Využívají tak zejména své vlastní databáze a sítě kontaktů. S pojmem headhuntingu se setkáváme i u Armstronga, Taylora (2015, s. 281), který zdůrazňuje možné synonymum executive search. Vzhledem k zaměření na těžko obsaditelné pozice vrcholových manažerů či klíčových odborníků, doporučuje Armstrong, Taylor vybrat ověřené a profesionální headhunterské společnosti, které mají v daném oboru širokou síť kontaktů a pozicím rozumí. Jsou pak schopné správně porozumět požadavkům klienta a najít co nejvhodnějšího uchazeče a úspěšně ho oslovit. Dále upozorňuje na poměrně vysokou cenu této služby, která může dosahovat i 30-50 % z ročního platu hledaného experta, nicméně v tomto případě souhlasí, že v případě úspěšného nalezení jsou tito zaměstnanci hodni této ceny a jde v zásadě o efektivní získávání těžko nalezitelných manažerů a odborníků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 281). Kociánová (2010, s. 87) v tomto případě potvrzuje a zdůrazňuje, že je třeba nalézt opravdu profesionální agenturu, jelikož úroveň služeb v naší zemi jsou prý velice rozdílné a není zde mnoho agentur, které by měly s podobnou službou opravdu hluboké zkušenosti. Velice podrobně popisuje executive search také Toth (2010, s. 254). Jeho počátky datuje více než 50 let nazpět, kdy jako místo zrodu považuje trh západních vyspělých zemí. Kromě toho považuje tuto službu za jednu z prvních, pokud jde o personální agentury, ze které se později rozvinuly ostatní služby vyhledávání zaměstnanců, zaměřující se i na méně obtížné role. V případě executive search dále klade jisté důrazy a upozorňuje na odlišnost od jiných metod získávání zaměstnanců, kdy zpravidla nejde o obchod, nýbrž o konzultační proces s velkou mírou tvořivosti na základě aktuální situace. Mezi důležité faktory, které je potřeba zvážit, zmiňuje například aktuální roční období, zda momentálně není běžná doba dovolených, kdy reakce na oslovení bývají nižší než v obdobích ostatních, dále využívaná média a metody pro oslovení, zda odpovídají dané oblasti odborníků. Jako dobrý důvod pro využití metody headhuntingu neuvádí ani tak náročnost pozice, jako spíše spojení náročnosti pozice s časovou tísni či významem, jaký daná pozice má pro organizaci. Využití těchto služeb tak může být klíčové pro včasné získání požadovaného zaměstnance. Pokud headhuntingová firma provede důkladný průzkum trhu dle nejrůznějších a osvědčených metod, mohou nastat v zásadě dvě možnosti. První možností je získání hledaného zaměstnance a úspěšné obsazení pozice. V opačném případě, kdy se nepodaří nalézt žádného uchazeče, může headhuntingová společnost přijít na základě svého průzkumu trhu s řadou návrhů, jak dále postupovat. Může se jednat o alternativy obsazení pozice, případně o návrhy změny požadavků či výši mzdového ohodnocení. Jako klíčové považuje dále Toth (2010, s. 256) úzkou spolupráci personální agentury s klientskou firmou. Ze strany klienta je potřeba předat headhuntingové společnosti co nejvíce informací spojených s danou pozicí, aby vyhledávání probíhalo na základě co nejpřesnějších informací. Dále je třeba s agenturou spolupracovat na výběru firem, ze kterých plánuje agentura čerpat, aby se předešlo oslovování zaměstnanců ze spřátelených či jinak nepřijatelných firem. Lze tím zabránit nepříjemným situacím, které mají často za důsledek zhoršení vztahů s danou společností, případně zhoršení jména na trhu, které získávání specialistů a vrcholových manažerů společnosti nijak neulehčí. Jako standardní postup uvádí dále Toth (2010, s. 256) vytvoření tzv. longlistu kandidátů agenturou, který nejprve konzultuje s klientem a až poté vytipované uchazeče osloví a provede první pohovor. V poslední řadě upozorňuje na důležitost zaměřit se na výběr vhodného konzultanta v rámci executive agentury. Je třeba si položit otázku, zda bude vybraný konzultant v podobném postavení, jako cílový kandidát, zda bude kandidát konzultanta respektovat jako sobě rovného.

V rámci všech personálních agentur platí ještě několik společných jmenovatelů, ať už se jedná o výhody či nevýhody. Na všechny tyto výhody a nedostatky je dobré brát zřetel, pokud společnost zvažuje využití personální agentury jako metody získávání zaměstnanců. Jak uvádí Kociánová (2010, s. 87), jedná se stále o poměrně diskutované téma. Jako zásadní oblasti, které je potřeba vzít v úvahu, vidí finanční náročnost, kdy špatný výběr společnosti může organizaci stát velké množství peněz za špatný nebo žádný výsledek. Dále jsou to kvality služeb a dodavatelé se špatnou pověstí, kteří svojí činností spíše uškodí klientovi na pověsti, než aby měli nějaký reálný užitek. Pro úspěšnou a efektivní spolupráci s personální agenturou tak považuje za nezbytné využívání ověřených agentur, které poskytují kvalitní služby a jsou schopné dodat výsledek relevantní ceně této služby. Proto klade důraz na zvýšenou pozornost, pokud jde o výběr agentury, ať už se jedná o agentury vyhledávací, zprostředkovatelské či headhuntingové. Ve stejném duchu popisuje slabá místa této metody také Koubek (2015, s. 141). Radí využívat tuto metodu spíše pro těžko nalezitelné odborníky. Dále upozorňuje na fakt, že personální agentury mívají zpravidla velmi podobné možnosti získávání uchazečů jako organizace samotná, kdy se může lišit v zásadě jen zkušenost s daným segmentem trhu a obsah databáze. Pokud jde o databázi, upozorňuje na důležitost etického získávání těchto kontaktů agenturou, jelikož takové získávání je v České Republice upraveno zákonem. Kromě toho agentura, která je schopná získávat kontakty neeticky, je často schopná jednat neeticky i ve spolupráci s organizací. Uvádí ale také jisté výhody, mezi které lze počítat například možnost organizace vystupovat anonymně až do prvního pohovoru (Koubek, 2015, s. 141).

### **Outsourcing procesu získávání zaměstnanců**

S touto metodou se lze setkat u Armstronga, Taylora (2015, s. 281). V zásadě jde o převzetí určitých kompetencí v oblasti získávání zaměstnanců dodavatelskou firmou, kterou si organizace vybrala a pověřila. V takovém případě je nezbytné s dodavatelskou společností úzce spolupracovat, podobně jako v případě personálních agentur. Výhodou pak může být přenechání určité kompetence společnosti, která má v dané oblasti více zkušeností a zaměřit se v rámci organizace na důležitější oblasti, hrozí však také ztráta kontroly nad danou oblastí. V praxi je možné setkat se s různou mírou svěřených kompetencí, ať už se jedná o celý náborový proces včetně výběru, nebo jen proces získávání zaměstnanců (Armstrong, 2015, s. 282). S pojmem outsourcingu se lze také setkat u Mužíka s Krpálkem (2017, s. 157). Termín je zde sice vysvětlen ve větší šíři možností využití, v zásadě se ale principy vztahují i na využití v rámci získávání zaměstnanců. Jako na jednu z hlavních výhod zde autoři poukazují zejména na nízké náklady oproti zajištění stejných kompetencí interně. Jinými slovy, firma specializující se na určitou oblast, dokáže danou službu vykonat za nižší náklady, než by firma vynaložila při interním zajištění (Krpálek, Mužík, 2017, s. 158).

### **Online získávání**

Online získávání, neboli také elektronické získávání, řadí Šikýř (2016, s. 97) mezi moderní metody získávání zaměstnanců. Dvořáková (2012, s. 147) u této metody sleduje zvyšující se preferenci pokud jde o její využívání zaměstnavateli. Hlavní výhody sleduje v poměrně levném způsobu, jak oslovit větší počet potenciálních uchazečů, což je zásadní změna pro menší organizace. S větším množstvím reakcí však přichází také větší míra časové náročnosti na vyřízení vhodných uchazečů. Mezi další potenciální nevýhody řadí Dvořáková (2012, s. 147) odosobněný kontakt. O metodě se zmiňuje také Bernardová (2015, s. 28), včetně Koubka (2015, s. 142), který v této metodě spatřuje hned několik kladů, ale také záporů. Mezi klady pak řadí zejména nízkou cenu, pokud jde o náklady. Zmiňuje však také další možnosti jako jsou elektronické databáze uchazečů navázané na ostatní programy a služby, včetně různých dotazníků a formulářů. V zásadě se podle Koubka (2015, s. 142) jedná o velmi rychlou,

levnou metodu, kdy odpadá například množství papírování. Zmiňuje však také nevýhody a to zejména fakt, že online prostředí stále ještě nezahrnuje všechny pracovní kategorie a stále tedy nelze oslovit všechny potencionální uchazeče. Mezi nejvýznamnější přínosy a kanály online prostředí řadí Armstrong, Taylor (2015, s. 276) mimo internetové inzerce webové stránky organizací, pracovní servery a sociální sítě.

### **Webové stránky organizací**

Získávání zaměstnanců metodou webových stránek organizace bylo podle staršího průzkumu CIPD (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 276) nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců. Nový průzkum CIPD (2020, s. 18) potvrzuje přetrvávající trend, kdy webové stránky společností jsou stále nejvyužívanějším zdrojem uchazečů. Podle Šikýře (2016, s. 98) web společnosti často obsahuje, kromě základních informací o společnosti, také sekci s volnými pozicemi, na které se mohou uchazeči elektronicky a tedy velmi jednoduše hlásit, kdy stačí běžně vyplnit krátký dotazník a přiložit vlastní životopis. Armstrong, Taylor (2015, s. 277) v zásadě souhlasí, kdy dodává ještě možnosti propojení webových stránek společnosti s intranetem, na který mají přístup jen interní zaměstnanci. Tato možnost rozšíření informací pro zaměstnance může pozitivně podpořit získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Dále zmiňuje, že některé firmy takto vytvářejí dokonce vlastní sítě talentů a profesních komunit. Pokud jde však o efektivní využívání webových stránek společnosti, apeluje Armstrong, Taylor (2015, s. 277) zejména na udržování aktuálnosti informací, dobré zabezpečení, dobrý a atraktivní grafický design.

### **Pracovní servery**

Podle Šikýře (2016, s. 98) nabízejí pracovní servery podobné možnosti jako webové stránky organizací, kde se mohou uchazeči elektronicky hlásit na volné inzerované pozice. Servery také často umožňují organizacím vytvořit si profil s bližšími informacemi o společnosti. Největší rozdíl však sleduje v možnosti vyhledávat v databázích uchazečů pracovních serverů a portálů a uchazeče tak oslovovat napřímo (Šikýř, 2016, s. 98). Armstrong, Taylor (2015, s. 277) dále poukazuje na možnost odkazovat z pracovních serverů také na webové stránky společnosti, kdy se může jednat o další cestu, jak přivést uchazeče na web společnosti. Podobně jako Šikýř, i Armstrong sleduje velkou výhodu v možnosti inzerovat a vyhledávat v databázi uchazečů, upozorňuje však, že služby pracovních serverů jsou zpoplatněny a inzerce na těchto portálech je tak ve finále dražší, než inzerce na vlastním webu. Proto doporučuje vybírat si z nejnavštěvovanějších a nejosvědčenějších portálů, případně využívat specificky zaměřené portály (Armstrong, 2015, s. 277). Starší průzkumy CIPD (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 276) řadí pracovní servery jako pátou nevyužívanější metodu, těsně za sociální sítí LinkedIn. Nový průzkum CIPD (2020, s. 19) sleduje podobnou míru využití, opět na páté příčce v porovnání s ostatními metodami získávání zaměstnanců.

### **Sociální sítě**

Sociální sítě umožňují uživatelům vytvářet osobní, firemní a produktové profily, díky kterým mohou mezi sebou vzájemně komunikovat, vytvářet vztahy, navazovat nové kontakty, jak osobní, tak obchodní, včetně získávání zaměstnanců. Kromě inzerce nabízí sociální sítě možnost přímo vyhledávat mezi profily uživatelů a poté je oslovovat s konkrétní nabídkou. Nejvýznamnější sociální sítě v této oblasti jsou LinkedIn a Facebook (Šikýř, 2016, s. 98). S tím souhlasí také Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 300), kdy mezi úspěšné a využívané sítě řadí také Twitter. Podle průzkumu SRSR (2014, s. 7) je Twitter třetí nejvyužívanější sociální sítí pro získávání zaměstnanců formou přímého oslovování, nicméně jiný výzkum v rámci ČR

(Trexima, 2014, in Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 303) ukazuje na minimální využívání této sítě s pouhými dvěma procenty, což je o celých 50 % méně než v zahraničí.

LinkedIn je podle Horváthové, Bláhy, Čopíkové (2016, s. 297) největší profesní sociální síť, která se obzvláště hodí pro přímé vyhledávání a oslovování kandidátů právě díky přehlednosti a rychlosti, kterou tato sociální síť nabízí. Již v roce 2013 informoval průzkum FIRM (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 278), že LinkedIn pro získávání zaměstnanců používá 94 % respondentů, převážně větších organizací, zbylých 6 % se na to chystá. Další průzkum CIPD (2013) in Armstrong, Taylor (2015, s. 276) sleduje LinkedIn jako čtvrtou nejvyužívanější metodu. Nicméně nejnovější průzkum CIPD (2020, s. 19) sleduje LinkedIn jako druhou nejúspěšnější a nejvyužívanější metodu získávání zaměstnanců, hned po webových stránkách organizace. Kromě přímého vyhledávání však LinkedIn nabízí i řadu jiných funkcionalit, které lze využívat při získávání zaměstnanců, mezi které patří například inzerce, firemní profil s informacemi o společnosti, včetně možnosti prokliku na webové stránky společnosti, možnost vytvářet skupiny a získávat sledovatele pro svůj firemní profil. Lze tak velmi efektivně informovat o novinkách ve společnosti. V neposlední řadě je zde možnost placené reklamy, pokud jde o propagování společnosti jako takové nebo propagaci inzerovaných otevřených pozic (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 303).

Druhou nepoužívanější sociální sítí v rámci nábory v ČR je Facebook (Trexima, 2014, in Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 303). Podle průzkumu CIPD (2020, s. 19) je Facebook a ostatní sociální sítě šestou nejvyužívanější metodou, tedy výrazně méně v porovnání s LinkedInem. Menší míra využití oproti LinkedInu může spočívat především ve větší absenci přímého oslovování, které je mnohem více využíváno v rámci LinkedInu (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 310). Podle Armstronga, Taylora (2015, s. 278) je však Facebook cenný zejména pokud jde o propagaci a komunikaci směrem k přívržencům, uchazečům či jiným lidem, kteří mohou znát potenciální uchazeče. V tomto směru může být Facebook silnějším hráčem, než například LinkedIn, jelikož se jedná o největší a nejúspěšnější sociální síť na světě, s největším množstvím uživatelů. Některé firmy dokonce využívají Facebook jako firemní intranet (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 307). Na Facebooku má v rámci profesí největší zastoupení odvětví IT (Lipovská, 2015, s. 11).

Sociální sítě nabízejí mnoho výhod a možností a jsou mnoha zaměstnavateli přednostně využívány, pokud jde o získávání zaměstnanců. Mimo získávání zaměstnanců lze totiž využívat sociální sítě k budování firemní značky a budování komunity, dále lze pomocí sociálních sítí zlepšovat interní komunikaci a podporovat vztahy mezi zaměstnanci. Sociální sítě však přicházejí s řadou nevýhod a rizik, mezi které může patřit příliš časté surfování zaměstnanců na úkor pracovního výkonu. Stejně jako pro budování značky je zde také riziko rychlého šíření špatných recenzí na úkor dobré pověsti. Významným rizikem je narušení bezpečnosti firemní počítačové sítě pomocí různých internetových útoků, kdy může docházet k úniku citlivých dat. Za zmínku také stojí nechvalně proslulé falešné profily, se kterými se lze setkat na většině sociálních sítí. Jde o profily lidí a organizací, které ve skutečnosti neexistují a mají za cíl neetické získávání kontaktů a informací. Nicméně i přes tyto nevýhody jde o nebývale efektivní a všestranný nástroj pro získávání zaměstnanců (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 312).

## 2.4. Metodika

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části a to část teoreticko-metodologickou a analyticko-praktickou část práce. V následujícím textu budou popsány použité metody.

Teoreticko-metodologická část se skládá z dat sesbíraných ze sekundárních zdrojů českých a zahraničních autorů. Jedná se o několik autorů s odbornou znalostí dané oblasti, jejichž názory byli popsány a porovnány navzájem metodou sekundární analýzy dat. Jednotlivé zdroje byly



získávány pomocí internetového vyhledávání, na doporučení vedoucího práce či dalším hlubším zkoumáním dané problematiky (citace autorů a jiných prací podobného tématu). Texty byly rozděleny do tří kapitol. První kapitola se zabývá samotným plánováním lidských zdrojů, následuje kapitola popisující proces získávání zaměstnanců, včetně analýzy pracovních míst a identifikace zdrojů a metod získávání zaměstnanců. Třetí kapitola pak obsahuje výčet a popis používaných metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů.

Praktická část obsahuje opět několik kapitol. První kapitola obsahuje představení a základní informace zkoumané společnosti XYZ. V další kapitole je popsán proces plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ, včetně popisu identifikovaných metod získávání zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Data byla získána pomocí výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů. Třetí kapitola obsahuje vyhodnocení výzkumu, včetně popisu zásadních informací a vytyčení náročnosti pozic. Čtvrtá kapitola je věnována návrhům a doporučením na základě zjištěných poznatků.

Výzkum probíhal na půdě mezinárodní technologické společnosti. V této práci bude název společnosti smyšlený a nese název XYZ. Jedná se o globální technologickou společnost se zastoupením v České republice, kde má 4 hlavní pobočky se sídlem v Praze. Společnost se zabývá řešením v oblasti dopravy a mobility, s výrazným zaměřením na železniční dopravu. Celosvětově eviduje zhruba 38 400 zaměstnanců, v rámci České republiky pak okolo 900 zaměstnanců. Výzkum byl zaměřen na oblast získávání zaměstnanců v rámci celé České republiky. V rámci respondentů byli zastoupeni všichni pracovníci oddělení lidských zdrojů, kteří se věnují získávání zaměstnanců, včetně některých vedoucích náboru, kteří zastupovali jednotlivá oddělení.

Hlavním cílem práce bylo vytvoření seznamu doporučení v oblasti metod získávání zaměstnanců na základě výhod a nevýhod. Výzkumnou metodou byl zvolen hloubkový rozhovor s předem připravenou hrubou strukturou, která měla za cíl dodržení dílčích cílů. Vzhledem k omezenému množství respondentů byl zvolen výzkum kvalitativní za pomoci rozhovorů (Disman, 2011, 286). Dále byly zvoleny rozhovory nestandardizované, hloubkové, a to právě díky komplexnosti a náročnosti daného tématu, kdy bylo cílem dostat se hlouběji do dané problematiky. Hlavní cíl byl rozdělen na několik dílčích cílů:

- formulovat současný proces plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ;
- formulovat současně využívané metody získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ;
- vytyčit náročnosti pozic;
- identifikovat fungující, úspěšné a osvědčené metody dle náročnosti pozic;
- identifikovat neúspěšné a neosvědčené a nejméně přínosné metody dle náročnosti pozic;
- navrhnout postup řešení na základě zjištěných poznatků.

Rozhovory byly vedeny na základě předem připraveného plánu, který měl zajistit zjištění všech potřebných informací v rámci výzkumu (Disman, 2011, 308). Podklad byl rozdělen na 6 hlavních bodů. První bod obsahoval představení respondenta včetně vyjmenování aktivit v rámci získávání zaměstnanců. Cílem tohoto bodu bylo předložení dat o relevantnosti respondentů k danému tématu. Druhý bod obsahoval dotazy na oblast plánování lidských zdrojů ve společnosti XYZ a s cílem formulovat pomocí dat současný proces plánování a získávání zaměstnanců, včetně využívaných metod. V rámci třetího bodu byla respondentům představena tabulka náročnosti pozic, která vznikla interpretací interních zdrojů. Tabulka rozlišovala pozice v rámci tří obtížností, každá obtížnost pak v sobě zahrnovala 3 stupně seniority, která se rozlišovala podle let praxe v rámci dané pozice. Body 4-6 obsahovaly otázky v rámci všech stupňů obtížností a v rámci každé míry seniority, které si kladly za cíl identifikovat využívané

metody dle náročnosti pozic, včetně rozlišení metod na ty, které respondenti vnímají jako funkční a úspěšné a na ty, které fungují buď málo a nebo vůbec. Data byla následně zpracována a na základě výsledků sestaveny návrhy a doporučení.

Celkem byl uskutečněn rozhovor se 7 respondenty. Z toho se jednalo o všechny pracovníky oddělení HR v celkovém počtu 4, kteří se jakýmkoliv způsobem podílejí na procesu plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ. Z toho jeden pracovník vykonává pozici vedoucího oddělení HR, 3 pracovníci vykonávají pozici specialistů nábory. Dále byl uskutečněn rozhovor s vedoucími nábory daných oddělení (hiring manažeri) v celkovém počtu 3. Po uskutečnění 3 rozhovorů byl zdroj označen za saturovaný na základě velice podobných odpovědí. Rozhovory proběhly v rozmezí od 13.04.2021 do 16.04.2021, kdy se doba jednotlivých rozhovorů pohybovala mezi 30-60 minutami.

### **3. Analyticko-praktická část práce**

Tato část práce se zaměřuje na samotný výzkum. V jednotlivých kapitolách lze nalézt představení společnosti XYZ, na jejíž půdě výzkum probíhal. Dále formulaci a popis procesu získávání zaměstnanců ve zkoumané společnosti. Ve třetí kapitole se nachází samotné vyhodnocení výzkumu. Poslední kapitola obsahuje závěrečné návrhy a doporučení sestavené na základě výsledků výzkumu.

#### **3.1. Představení společnost XYZ**

Celý výzkum se týká společnosti XYZ, na jejíž půdě výzkum probíhal. V této práci ponese společnost smyšlený název XYZ, jelikož si přála zůstat v anonymitě. Jedná se o technologického giganta v oblasti dopravních řešení, s velkým zaměřením na železniční dopravu, společnost jako taková sídlí v Mnichově. Společnost XYZ vznikla odštěpením od mateřské společnosti v rámci restrukturalizace v roce 2018 a ačkoliv je momentálně samostatně řízena, je stále úzce spjatá s mateřskou firmou. Ačkoliv se tedy jedná oficiálně o relativně mladou společnost, v rámci oboru má více než stoletou tradici a řadí se mezi lídry v oblasti železniční dopravy v Evropě. Celosvětově eviduje zhruba 38 400 zaměstnanců, v rámci České republiky pak okolo 900 zaměstnanců.

Společnost XYZ je aktuálně rozdělena do 5 hlavních obchodních jednotek, z nichž všechny jsou částečně zastoupeny také v České republice. V rámci ČR je společnost zastoupena čtyřmi pobočkami v různých lokalitách. Hlavní lokalitou je pražská pobočka, dále lze pobočky nalézt v Brně, Plzni a Ostravě. Plzeňská a pražská pobočka se zaměřuje převážně na železniční dopravu, s jedním oddělením zastoupeným také v Ostravě. V rámci Ostravy pak lze nalézt oddělení podpůrných služeb. Brněnská pobočka se zaměřuje čistě na automobilovou dopravu. V rámci Prahy jsou pak zastoupeny také ostatní podpůrné služby, včetně řízení společnosti. Společnost XYZ neeviduje v rámci České republiky žádnou továrnu, v rámci poboček se tak jedná převážně o vývojová centra, vyžadující velké množství odborníků z oblasti elektrotechniky, informačních technologií, strojního či dopravního inženýrství, dále velké množství specialistů projektového řízení a řízení kvality. V neposlední řadě se jedná o unikátní odborníky s doménovou znalostí, převážně pokud jde o železniční a automobilovou dopravu, s širším záběrem znalostí a zkušeností napříč několika obory. Mimo tyto experty eviduje společnost XYZ v rámci České republiky také určité množství zaměstnanců z oblasti údržby a jiných dělnických rolí.

Všechny jednotky mají v rámci ČR jednotné HR oddělení (lidské zdroje), které eviduje 5 interních zaměstnanců a jednoho externího specialistu nábory. V rámci rozdělení kompetencí se jedná o 3 interní specialisty nábory, zajišťujících nábor pro 6 oddělení, jednoho administrativního pracovníka a jednoho vedoucího oddělení, který zajišťuje oblast lidských zdrojů pro celou Českou republiku. V rámci specialistů nábory se 1 externí a 1 interní pracovník věnují z větší části aktivním formám získávání zaměstnanců, 2 specialisté více pasivním formám získávání. Mimo to zajišťují ostatní náborovou agendu. Některé HR služby, jako například mzdové účetnictví, stále společnost XYZ nakupuje od mateřské společnosti, se kterou sdílí mimo jiné také systém benefitů či kancelářské prostory (interní zdroj, 2021).

#### **3.2. Proces plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ**

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ začíná plánováním lidských zdrojů. Společnost XYZ má v rámci českých poboček 6 oddělení. Každé z těchto oddělení plánuje nábor zaměstnanců separátně a na míru svému oddělení. Při plánování potřebného množství nových zaměstnanců (“headcountu”) se vždy vychází z podnikatelského záměru společnosti

pro další období, kdy zvažovaným obdobím je vždy jeden rok, pro který se určí finanční rozpočet, včetně odhadu přesného počtu náborů. Kromě stanovení headcountu na následující rok se však bere v úvahu i delší výhled, v závislosti na získaných zakázkách a dalších plánech společnosti. Důležitým vstupem pro plánování jsou poklady oddělení lidských zdrojů (HR), které zajišťuje HR manažer společnosti (pro všechny oddělení v rámci ČR). Tyto podklady vycházejí ze zkušeností a historických dat, které HR manažer zpracoval a sesbíral v minulosti. Daný výstup je pak prezentován a brán v úvahu při finálním plánování. Součástí tohoto výstupu jsou doporučení, kolik lidí v jakém horizontu nabrat, s jakou výší finančních prostředků bude potřeba pracovat a jak velký tým ze strany HR bude potřeba zapojit. Součástí odhadu jsou také plánované a doporučené zdroje náboru (vnitřní i vnější) s jejich cenovou náročností.

Finální plánování lidských zdrojů se pak rozhoduje v rámci týmu. Součástí tohoto týmu je HR manažer společnosti, vedoucí daného oddělení a jeho přímí podřízení, tedy vedoucí jednotlivých částí oddělení, tzv. "hiring manažeři", neboli vedoucí náboru pro danou oblast, kteří se přímo podílejí na selekci a výběru v rámci pohovorů. Každé oddělení má několik takových vedoucích náboru, každý zodpovídá za určitý úsek a má svěřený určitý počet lidí. V rámci tohoto týmu se finálně rozhoduje, kolik lidí a v jakém období bude oddělení nabírat. Kromě období a počtu se také plánuje strategie pokrytí náboru, tedy výběr daných metod, kdy důležitým podkladem jsou zde doporučení a analýzy poskytnuté HR oddělením. Tyto doporučení slouží k odhadu časové a finanční náročnosti pro obsazení dané pozice, dále pak ke správně zvoleným zdrojům a metodám získávání nových zaměstnanců. Každý člen tohoto týmu má prostor vyjádřit svůj názor a může se aktivně zapojovat do procesu plánování se značným vlivem. Výsledkem je pak konečná shoda vedení oddělení a HR manažera.

Počet lidí, včetně typů pozic, je tedy stanoven plánem v rámci týmu popsaném výše. Finální analýzu a popis pozice však sepisují daní vedoucí náboru, kteří pozici nabírají do svých týmů. Tento popis vychází z historických náborů a je sestaven v asistenci s technickými pracovníky, či vedoucími týmů (přímí podřízení vedoucích náboru). Finální podoba a popis pozice je ve finále konzultován se specialistou náboru (HR), který nemá přímý vliv na obsah popisu, nicméně poskytuje cennou zpětnou vazbu a jistá doporučení, která může vedoucí náboru zpracovat do finální podoby. Tyto konzultace a zpětné vazby často přicházejí až během náborové kampaně, kdy daný specialista náboru již sesbíral některá data z trhu práce a na základě těchto dat je schopen dát konkrétní doporučení pro změnu popisu. Zpětná vazba často může zahrnovat i návrhy na změnu strategie, pokud jde o zvolené metody získávání zaměstnanců. Ačkoliv jsou metody zvoleny již v rámci týmu řízení daného oddělení ve spolupráci s HR manažerem, někteří vedoucí náboru později strategii přehodnocují na základě doporučení a zpětné vazby specialistů náboru, ale není tomu tak ve všech případech. Specialisté náboru však kromě doporučení a zpětné vazby nemají přímý vliv na výběr a volbu metod. Zpětnou vazbu však prezentují kromě vedoucích náboru také svému přímému nadřízenému, HR manažerovi, který má již na volbu metod větší vliv a tuto zpětnou vazbu může použít jako vstupní data pro doporučení budoucích plánů náboru, včetně výběru budoucích metod pokrytí náboru.

Kromě plánu lidských zdrojů pro daný rok však vznikají neočekávané potřeby náboru, které vyplývají z fluktuace, tedy odchodu současných zaměstnanců, nebo z neočekávaných situací na projektech, kdy může vzniknout potřeba nabrat větší množství zaměstnanců, než bylo plánováno. O těchto úpravách plánu náboru rozhoduje opět řídicí tým oddělení, ve spolupráci s HR manažerem a schvalují ho nadřízení zaštiťující dané oddělení ze sídla společnosti v Německu (schvalují plán původní i plán upravený).

Společnost XYZ pak pro získávání zaměstnanců využívá tyto metody a zdroje:

### **Webové stránky společnosti**

Po odštěpení od mateřské společnosti musela společnost XYZ vybudovat svoji vlastní doménu s vlastní webovou stránkou. Webové stránky mají nyní patřičný obsah, včetně informací o společnosti, odkazů na média a články o zajímavostech týkajících se společnosti a jejích produktů. Důležitou součástí je také oddíl právě otevřených pracovních pozic. Web je k dispozici v českém i anglickém jazyce, včetně popisů pozic, je tedy dobře přístupný i pro cizince nehovořící českým jazykem. Ačkoliv je mateřská společnost celosvětově dobře známou a vyhledávanou značkou, společnost XYZ s mírně rozšířeným názvem a vlastní webovou doménou se momentálně potýká s malou navštěvovaností. Obecně se dá říct, že odštěpení a vytvoření vlastního nového webu vedlo k snížení návštěvnosti a v souladu s tím také k méně reakcím na volné pozice. Někteří respondenti se domnívají, že uchazeči mohou být z mírně odlišného názvu mateřské společnosti a společnosti XYZ lehce zmateni a na první pohled mezi nimi nemusejí spatřovat rozdíl. Důvodem pro to může být také fakt, že oddělení od mateřské společnosti proběhlo teprve před dvěma lety a nový název společnosti XYZ se tak ještě nedostal do všeobecného povědomí.

### **Propagace**

Společnost XYZ také věnuje určité prostředky na různé formy propagace, kdy se snaží pomocí placené reklamy a inzerce propagovat konkrétní pozice, projekty firmy, její název jako takový, ale také přímo kariérní stránky společnosti. V rámci propagace historicky využívali nejružnější kanály. Samozřejmostí je propagace na sociálních sítích jako je Facebook a LinkedIn. V rámci internetové reklamy pak dále cílili na inzerování konkrétních doménových stránek (např. webové stránky prodávající elektronické součástky, IT poradenské portály jako je živě.cz a jiné). Byly využívány také formy reklamy CPC (platba za proklik). Dále šlo o propagaci offline formou, kdy byly využívány billboardy podél rušných silnic a dálnic, letáky v určitých lokalitách, včetně MHD (metra, vlaky na strategických úsecích). Pokud jde o propagaci volných pozic jako takových, byla propagace posílena bonusem za případné úspěšné nastoupení na pozici ve výši 50 000 korun. Částka byla vyplacena po ukončení zkušební doby a byla podmíněna jedním rokem setrvání ve společnosti. V případě předčasného odchodu se vracela poměrná část z vyplacené sumy. Tato forma nástupního bonusu je jednotná pro všechny vypsané pozice v celé společnosti XYZ, včetně mateřské společnosti.

### **Interní inzerce**

Společnost XYZ se také snaží volné pozice inzerovat a propagovat v rámci společnosti. Činí tak formou různých oběžníků, hromadných emailů, v rámci vstupních a hodnotících rozhovorů s nadřízenými či HR pracovníky. Společnost se také snaží své zaměstnance informovat různými cestami o úspěších firmy, včetně zajímavých projektů. Součástí těchto informací často bývají také otevřené pozice v rámci daných projektů, na které se mohou hlásit jak interní zaměstnanci, tak mohou zaměstnanci doporučit své známé, bývalé kolegy či jiné vhodné kandidáty. Celá inzerce je podpořena interním referral programem. Každá interně inzerovaná pozice obsahuje informaci o odměně za úspěšné doporučení ve výši od 50 000 do 100 000 korun, na kterou má nárok pouze interní zaměstnanec společnosti XYZ, nebo zaměstnanec mateřské společnosti (nevztahuje se tedy na externí pracovníky), který úspěšně doporučil jiného uchazeče. Částka je vyplacena poté, co uchazeč úspěšně absolvuje celý náborový proces, včetně zkušební doby. Daný uchazeč pak sám obdrží již zmíněný nástupní bonus 50 000 korun. Výše odměny v rámci referral programu se odvíjí od seniority a celkové obtížnosti pozici obsadit.

## **Interní přesuny a povýšení**

Mimo interní inzerci a propagaci se různé pozice také často nabízejí přímo konkrétním zaměstnancům, ve kterých společnost spatřuje vhodné uchazeče, připravené pro další přesun. Pozice je vždy vypsána také externě, kdy mají možnost hlásit se externí uchazeči, případně uchazeči doporučení interními zaměstnanci. Společnost však danou pozici zpočátku nepropaguje, jelikož prvně doufá v interní obsazení, kdy v daném uchazeči mohou spatřovat ideálního uchazeče. Historicky tak byly obsazeny mnohé klíčové pozice, včetně pozic specialistů či manažerských rolí. Speciálně jsou v tomto případě některými respondenty také zmíněny konverze studentů. Studenti jsou nabíráni na dohodu o provedení práce, či dohodu o provedení činnosti na částečný úvazek. Po dokončení studií je často osvědčeným studentům nabízena smlouva na hlavní pracovní poměr na úvazek plný. Společnost si tímto způsobem vychovává nadějně a potencionální pracovníky, kdy úspěšnost těchto konverzí je velmi vysoká. Několik současných specialistů a vedoucích pracovníků bylo získáno právě dříve formou přijetí studenta. Pokud jde o nějaké interní povyšování, případně rozšiřování kompetencí, 2x do roka probíhá zamyšlení a rozhovor manažerů ve spolupráci s HR. Často tak dochází k růstu a posunu zaměstnance plynulou formou, bez výraznějších skoků z jedné pozice na druhou. V některých případech je také umožněno zaměstnancům změnit typ pozice, pokud splňují kvalifikaci a daná situace na projektech to umožňuje. V rámci klíčových manažerských pozic pak jde často o interní obsazení rukou v ruce s assessment centrem, které má za cíl lépe prověřit měkké dovednosti (soft skills) uchazeče. Tato metoda je v rámci společnosti XYZ vnímána velmi pozitivně a v rámci klíčových manažerských rolí jde o běžnou praxi. Nicméně i přes značnou snahu obsazovat pozice primárně interním způsobem, požadavky na nábor jsou často vyšší a interní zdroje je nestačí uspokojovat. Společnost tak musí velice často využívat i externí zdroje a metody.

## **Interní databáze**

Společnost XYZ vlastní také interní databázi kandidátů. Používá se globálně využívaný internetový nástroj Avature, který společnost XYZ nakupuje od externí společnosti. Nástroj splňuje standardy GDPR a funguje jako agregátor kandidátů z různých zdrojů. Podobně jako webové stránky, i interní databáze byla vybudována kompletně nová po částečném odtržení od mateřské společnosti. V případě společnosti s více než stoletou tradicí a světově známou značkou se tak jednalo o ztrátu kontaktů na velké množství lidí, kteří byli historicky nějakým způsobem v kontaktu se společností. Databáze mateřské firmy se značně zúžila po zavedení požadavků GDPR na správu osobních dat, stále však šlo o velkou ztrátu. Interní databáze agreguje zdroje uchazečů ze všech kanálů internetové inzerce, kteří se na pozici přihlásí. Výjimkou zatím zůstává jeden z důležitých zdrojů a sice inzerce z pracovního portálu Jobs.cz, který momentálně není možné sloučit s produktem Avature, nicméně na integraci se aktuálně pracuje. Někteří uchazeči si po neúspěšném pokusu o získání zaměstnání ve společnosti XYZ zažádají o vymazání dat v rámci GDPR, mnozí si však nadále přejí zůstat v kontaktu a údaje společnosti dovolí spravovat i v následujících letech. Tyto lidi je tak možné interně oslovit na dané pozice, případně je automaticky informovat o nově otevřených pozicích.

## **Agentury na vyhledávání**

Spolupráce s externími agenturami pro vyhledávání je dalším vnějším zdrojem uchazečů, který je ve společnosti XYZ využíván ve všech odděleních. Není tomu však vždy a v rámci každé pozice. Tato metoda je zpravidla využívána v případě, že ostatní metody a zdroje nedodávají dostatečné množství kandidátů. Toto pořadí je způsobeno zejména finanční náročností, kdy platba služeb podobných agentur je poměrně drahá. V rámci smluvních podmínek s vybranými agenturami je agentura vyplacena za každého uchazeče, který projde výběrovým řízením a ve finále přijme nabídku, čímž se stane zaměstnancem společnosti XYZ. Podmínkou je samozřejmě setrvání po dobu zkušební lhůty. Za dodaného člověka si agentura účtuje od dvou

do tří měsíčních platů daného člověka (15-25 % ročního platu). Se společností XYZ spolupracuje jen omezené množství agentur, které prošly výběrovým řízením. Smluvní podmínky spolupráce se mohou mírně lišit v rámci každé agentury, nicméně všechny jsou momentálně odměňovány za úspěšné obsazení (success fee). Historicky existoval v rámci spolupráce agentur se společností XYZ také speciální bonus, který se vyplácel navíc za doporučení určitého množství budoucích zaměstnanců. Od tohoto bonusu se později upustilo vzhledem k finanční náročnosti.

### **Headhuntingové společnosti**

Společnost má také zkušenosti s využíváním headhuntingových společností a agentur. K využití této metody dochází jen ve velmi speciálních případech, převážně pro vysoké manažerské role. Služba je využívána jen v rámci pozic s vysokou prioritou, kdy hlavním pracovním předpokladem jsou měkké dovednosti (soft skills), nikoliv technické znalosti a dovednosti (hard skills). Obecně se tak jedná o řídicí pracovníky, manažery, s jistou mírou vlivu a zodpovědnosti. Naopak metoda se vůbec nevyužívá pro různé specialisty a jiné technické pozice. Důvodem je jednak velmi vysoká cena těchto služeb, která je ještě vyšší než v případě agentur pro vyhledávání, ale i velmi nízký počet osvědčených agentur v rámci českého trhu. Služby headhuntingové společnosti jsou většinou oceněny odlišnou formou než v případě agentur pro vyhledávání. Běžným postupem jsou zálohové platby za různé formy dodaných služeb. Společnost může například zaplatit první část zakázky po dodání určitého množství relevantních kandidátů pro pohovory. Nezávisle na tom, jak dopadnou pohovory, headhuntingová společnost již dostává zaplacenou za doposud odvedenou práci. Servis headhuntingových společností je tedy na jednu stranu velice profesionální a dodané služby jsou jiné kvality, než v případě agentur pro vyhledávání, na druhé straně je zde riziko pro společnost XYZ, že zaplatí nemalé částky za služby, které ve finále nepřinesou nové zaměstnance. To je hlavním důvodem, proč se tato metoda využívá jen pro klíčové role manažerského typu.

### **Sourcing**

Sourcing je interním pojmem, který označuje jakékoliv přímé vyhledávání a oslovování kandidátů jménem společnosti XYZ. Tyto činnosti zpravidla vykonávají specialisté nábory, spadající pod oddělení lidských zdrojů (HR). Mimo interní zaměstnance spolupracuje společnost také s externím specialistou. Tento specialista má naprosto stejné podmínky pro výkon této činnosti jako interní zaměstnanci, rozdíl je v zásadě ve formě kontraktu, kdy zaměstnanci jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, zatímco spolupráce s externím specialistou je upravena formou spolupráce o dodávce. Tato smlouva je zpravidla zcela odlišná od smluv agenturních, stejně tak odměňování má jinou strukturu. V případě externího specialisty se tedy jedná o částečný outsourcing této části náborového procesu, který působí jako podpora nábory spolu s interními specialisty. Jedná se o velice úspěšnou metodu, která zaznamenává úspěch ve všech sférách pozic. Ačkoliv jde ve finále o velice podobnou metodu jako v případě agentur a headhuntingových společností, její cena je nižší. Jde tedy o levnější metodu než v případě agentur, nicméně výsledky práce jsou často kvalitnější. Dalším přínosem je větší přehled o činnostech přímého vyhledávání, kdy specialisté sourcingu pravidelně reportují vedení společnosti o uskutečněné aktivitě, čímž poskytují společnosti cenná data z trhu práce. Díky každodenní spolupráci s vedoucími nábory a fungování v rámci společnosti mají specialisté nábory více aktuálních informací, než pracovníci externích agentur. Tito specialisté využívají pro aktivní vyhledávání jakékoliv dostupné a etické zdroje, které se nabízejí. Převážně však jde o sociální síť LinkedIn, případně jiné pracovní portály s možností vyhledávání v databázích uchazečů. Dále mohou vyhledávat informace na různých portálech, v rámci vysokých škol a jiné. Oslovují jak aktivně hledající uchazeče, tak pasivní zaměstnance jiných společností, čímž se dostávají částečně na pole headhuntingu. Jedná se o velice účinnou aktivní metodu získávání zaměstnanců s velice dobrou pověstí v rámci společnosti.

## **LinkedIn**

Jedná se o největší světovou profesní sociální síť na světě. V rámci společnosti XYZ je využívána hned pro několik forem získávání zaměstnanců. Kromě propagace společnosti XYZ a inzerce volných pracovních pozic zde probíhá aktivní vyhledávání a oslovování potencionálních uchazečů specialisty nábory. Síť v dnešní době nabízí vyhledávání v obrovském množství profilů napříč obory, kdy nebývá problém nalézt zajímavé profily v rámci jakékoliv pozice, kterou společnost XYZ hledá. Mimo vyhledávání a inzerce je zde prostor pro sdílení novinek o společnosti, čímž se šíří povědomí o společnosti XYZ v rámci daných a relevantních oborů. Podobné sdílení je možné jak ze strany profilu společnosti XYZ, tak ze strany každého jednoho zaměstnance. Jedná se o velmi často využívaný zdroj získávání zaměstnanců.

## **Pracovní portály**

Společnost také využívá služeb pracovních portálů. Nejlepší výsledky má portál Jobs.cz, který je největším pracovním portálem v rámci České republiky. V rámci tohoto portálu jde převážně o využívání inzerce. Portál také umožňuje vytvoření firemního profilu s odkazem na webové stránky společnosti. Zřídka je také využívána databáze aktivních uchazečů, která je čas od času procházena specialisty nábory, nicméně v první řadě se vždy využívá převážně inzerce. Historicky byly využívány i jiné pracovní portály, jako například Monster či Techloop. Po jisté zkušenosti a porovnání nákladů na uchazeče se však spolupráce s ostatními portály ukončila. Poměrně nově využívaným portálem je Atmoskop. Společnosti si zde mohou vytvořit profil a inzerovat pozice. Zároveň je zde prostor pro psaní recenzí na dané společnosti, které mohou pomoci uchazečům při hledání nového zaměstnání. Při rozkliku některé z inzerovaných pozic se uchazeč dostane přímo na kariérní stránky společnosti. Tento portál je vedením zatím hodnocen pozitivně. Pokud jde o externí inzerce, s pozicemi je možné se vždy setkat na webu společnosti, Atmoskopu, portálu Jobs.cz a LinkedInu.

## **Spolupráce s univerzitami**

Tato metoda je využívána především pro získávání nedostatkových studentů a absolventů technických vysokých škol. Společnost XYZ se účastní pracovních veletrhů několika vybraných technických fakult, dále je společnosti umožněno v rámci škol inzerovat prostřednictvím nástěnek a vývěsek pomocí různých plakátků a letáků. Čas od času je zde prostor pro uskutečnění přednášky zaměstnancem společnosti XYZ, která má za cíl blíže informovat o činnosti společnosti a pomoci tak podpořit nábor studentů a absolventů. Dříve také fungovala doporučení konkrétních zaměstnanců fakult, kteří vhodným studentům doporučovali společnost XYZ, pokud zde viděli potenciál vzájemného zájmu. Z těchto doporučení získala společnost několik klíčových zaměstnanců, někteří v současné době vykonávají i manažerské role.

### **3.3. Vyhodnocení výzkumného šetření**

Tato kapitola obsahuje výsledky a vyhodnocení výzkumného šetření. Výzkum byl proveden pomocí sedmi hloubkových rozhovorů. Nejprve bude vytyčena náročnost rolí za pomoci interpretace interních zdrojů společnosti XYZ, které budou zobrazeny v tabulce a dále okomentovány. Poté budou pomocí výzkumu identifikovány osvědčené i neosvědčené metody. Tyto metody a jejich osvědčenost budou zohledněny v rámci každé úrovně náročnosti dle tabulky. Na základě identifikovaných výhod a nevýhod daných metod v daných kategoriích budou vyvozeny závěry a doporučení v následující kapitole.



## Vytyčení náročnosti pozic

Pro správnou a účinnou volbu metod a zdrojů získávání zaměstnanců využívá společnost XYZ množství ukazatelů, faktorů a studií, včetně vlastních reportů a historických zkušeností. Každá pozice, kterou společnost obsazuje, je vnímána z pohledu obtížnosti a podle dané míry obtížnosti je v rámci plánování lidských zdrojů zvažována míra zdrojů a času, které budou zhruba potřeba na obsazení role. V rámci každé pozice se nejprve vychází z historické zkušenosti s obsazením dané pozice. Zvažují se věci, které fungovaly, stejně tak věci, které nefungovaly. Dále se berou v potaz aktuální tržní data. Ty lze získat od společností zabývajících se sbíráním podobných dat, případně od některých personálních agentur. Užitečné mohou být také výstupy specialistů nábory, pokud mají nedávnou zkušenost s obsazováním podobné pozice. Některé obory jako například informační technologie (IT) se dlouhodobě potýkají s nedostatkem odborníků na trhu, kdy volné pozice se neúspěšně snaží obsadit většina společností na trhu (czso.cz, 2018). Obsadit takové pozice může být výrazně obtížnější než v případě běžných pozic, které jsou sice speciální a odborné, na trhu je však menší konkurence. V případě studentů může být například klíčové načasování, pokud jde o jejich nábor, kdy spousta studentů a absolventů hledá práci v okolí letních prázdnin. Nedostatek na trhu a vysoká konkurence, pokud jde o získání daných odborníků, vede často k růstu očekávaných mezd uchazečů, kdy firma musí také reflektovat svoji konkurenceschopnost v rámci nabízených platů, včetně dobrého jména společnosti na trhu práce, které může být pro získání nedostatkových odborníků klíčovým faktorem. Pro snadnější zorientování v platových rozmezech daných oborů slouží společnosti XYZ interní “job families”, kterými mohou být například finance, HR (lidské zdroje), IT apod. Náročnost obsazení pozice pak také roste s nároky na jazykovou vybavenost, obzvláště pokud jde o kombinaci s jinou odbornou kvalifikací, dále s požadovanou mírou zkušeností na daného specialistu (seniorita uchazeče). Tyto faktory a ukazatele se zvažují v rámci určení náročnosti obsazení pozice, ze které se poté vychází pokud jde o volby zdrojů a metod získávání zaměstnanců. V rámci výzkumu byly tyto faktory a ukazatele zohledněny v rozdělení do několika kategorií a byla vytvořena následující tabulka 1, která je v zásadě interpretovaným interním zdrojem, který se také používá pro stanovování náročnosti pozic.

Tabulka 1 Vytyčení náročnosti pozic

Obtížnost/Seniorita	0-2 let	2-5 let	5 a více let
Obtížnost 1	junior	medior	Senior
Obtížnost 2	junior	medior	Senior
Obtížnost 3	junior	medior	Senior

Zdroj: vlastní interpretace interního zdroje

Tabulka 1 je sestavena na základě faktorů obtížnosti, které obsahují kritéria typu jazyková vybavenost, náročnost dané pozice, “job families”, požadavky na kvalifikaci apod. Druhým faktorem je seniorita, tedy požadavek na zkušenost pro výkon dané pozice, kdy se počítá praxe v rámci dané role. V některých případech se tedy může jednat například o člověka zkušeného a seniorního v rámci obtížnosti 2, pokud ale bude povýšen či posunut do náročnější role obtížnosti 3, se kterou nemá zkušenosti, bude klasifikován jako junior obtížnosti 3 (tabulka 1). Vyhodnocení výzkumu proběhne jak z pohledu obtížností, tak z pohledu seniority v dané úrovni obtížnosti. Seniorita byla rozdělena do 3 úrovní, kdy úroveň juniora je vymezena 0-2 lety praxe,

úroveň medióra 2-5 lety praxe a úroveň senióra je definována jako 5 a více let praxe v rámci dané pozice.

### **Obtížnost 1**

Obtížnost 1 v sobě zahrnuje nejjednodušší pozice, které společnost XYZ historicky průběžně hledá. Patří sem převážně administrativní pozice, ale také některé pozice technické jako například strojní inženýři. Jedná se o pozice s nízkou kvalifikací, případně s poměrně velkým zastoupením v rámci trhu práce. V rámci reakcí všech respondentů panuje velká shoda pokud jde o využívané zdroje a metody. Všem respondentům se daří obsazovat tyto role dostupnými metodami a v zásadě nevidí potřebu na těchto procesech něco měnit. Největší neshody panovaly v oblasti využívání externích agentur. Několik respondentů zdůraznilo, že i na této lehké obtížnosti mohou agentury selhávat, pokud se nejedná o ověřené agentury s dobře navázanou spoluprací. Pokud se však jedná o dobře nastavený proces a ověřenou agenturu, se kterou již existuje nějaký vztah, považují respondenti tuto metodu jako velice úspěšnou v rámci obtížnosti 1. Někteří by více uvítali podporu této metody v případech, kdy společnost nabírá větší množství pozic, většina však v metodě vidí špatné poměr ceny a výkonu, kdy pozici není těžké obsadit jinými zdroji za mnohem nižší cenu, než si naučtuje externí agentura.

Nejlepší poměr ceny a výkonu zde všichni spatřují v inzerci, převážně přes pracovní portál Jobs.cz. Aktuálně pokrývá většinu nábora společnosti za velice nízkou cenu. Druhým nejvýraznějším a pozitivně hodnoceným zdrojem je interní inzerce a interní referral program, díky kterému doporučuje množství interních zaměstnanců své známé a bývalé kolegy za předem vypsanou odměnu. Částečně zde také můžeme vidět práci s interní databází, kdy se zpětně oslovují lidé, kteří se dříve hlásili na dané pozice, které již nebyly otevřené. Využívají se tak jak uchazeči z minulých zdrojů, tak uchazeči, kteří se samovolně přihlásili. V některých případech se také využívají agentury a interní sourcing.

Horší hodnocení v rámci těchto metod získala především inzerce na LinkedInu a na webových stránkách společnosti. Jako hlavní nevýhodu inzerce na LinkedInu někteří respondenti zmiňují nerelevanci kandidátů, případně velké množství hlásících se cizinců bez pracovního povolení, které by bylo velmi náročné dostat do České republiky. O něco lépe jsou na tom webové stránky společnosti, kdy je relevance o něco lepší, nicméně stále se jedná o velké množství cizinců bez povolení. Pokud jde ale o české uchazeče, bývají poměrně relevantní. V rámci špatného hodnocení pak také zazněla kombinace externích agentur a interního sourcingu. Vzhledem k podobným přístupům se často tyto metody překrývají a oslovují stejné kandidáty. Toto překrývání dále vede ke konfliktům mezi interními a externími konzultanty, čímž se zhoršují vztahy s danou agenturou.

### **Junior**

V rámci nábora juniorů, tedy studentů, absolventů a uchazečů s velmi krátkou praxí v rámci dané pozice (do dvou let praxe), všichni v první řadě volí inzerci na portále Jobs.cz. Pozice jsou také vždy inzerované interně, kdy je možné doporučovat své známé zaměstnanci, případně se mohou zaměstnanci hlásit sami na vypsané pozice. V tomto případě ale není často možnost se někam posunout, vzhledem k nízké kvalifikaci pozic a tak se jedná o velmi nahodilý jev. Jiné zdroje v rámci společnosti XYZ nasazovány nejsou a panuje zde shoda v rámci respondentů.

### **Medior**

S rostoucím požadavkem na pracovní zkušenosti vnímají někteří respondenti nižší úspěšnost ze strany inzerce, nicméně je zde stále silně preferována. Všichni respondenti považují za silný zdroj kandidátů interní referral program. Poměrně časté je také využívání interní databáze, ve které se sdružují uchazeči samovolně přihlášení, uchazeči z dřívějších let, včetně uchazečů přihlášených přes webové stránky společnosti či LinkedIn. Někteří respondenti by již uvítali

podporu interního sourcingu, spíše než agentury, jelikož se jedná stále o poměrně jednoduché pozice a služby agentur jsou dražší než interní sourcing. Sourcing je však vnímán až jako podpora v případě, že se pozici nedaří obsadit. Do té doby není vnímána potřeba zapojovat interní sourcing.

## Senior

Při vyhledávání seniorních zaměstnanců s velkou mírou pracovních zkušeností vnímají někteří respondenti inzerci za nedostatečnou, kdy stále volí inzerování jako první krok vzhledem k poměru ceny a výkonu, více však začínají spoléhat na interní referrals. Do těchto pozic se pochopitelně dostávají časem také interní zaměstnanci, společnost XYZ však většinou potřebuje navýšit řady těchto pracovníků, kdy interní zdroje zkrátka nestačí. V případě, že by se získávání těchto zaměstnanců nedařilo, většina respondentů by jako další krok volila podporu interního sourcingu, který je na této roli vnímán jako spolehlivý zdroj, který vždy najde vhodné kandidáty. Někteří respondenti by se nebránili ani spolupráci se spolehlivou externí agenturou s dobře navázanou spoluprací. Vyšší cena za služby je dle názoru některých respondentů přijatelná s ohledem na požadovanou délku praxe. Opět však platí, že je zde preference nasadit buď sourcing, nebo externí agentury. V rámci obou metod jde o aktivní oslovování uchazečů.

## Obtížnost 2

Obtížnost 2 zahrnuje již poměrně náročné pozice. Často se jedná o pozice s vysokou kvalifikací a velkou poptávkou na trhu práce, který zapříčiní velký nedostatek na trhu práce. O kandidáty tak bývá větší poptávka a společnost musí dbát na svoji konkurenceschopnost v rámci trhu. Může do toho také vstupovat vyšší nárok na jazykovou vybavenost. Typicky se může jednat o běžné pozice v oblasti elektrotechniky či IT. V rámci této obtížnosti se začínají názory a zkušenosti respondentů mírně rozcházet, nicméně jsou tu stále některé oblasti, ve kterých se shodují všichni respondenti, zejména pokud jde o větší tlak na aktivní metody získávání zaměstnanců a sledování menší účinnosti těch pasivních.

Jako nejlepší metoda, na které se všichni shodují, vychází jednoznačně interní sourcing. V rámci sourcingu zde hodnotí jako pozitivní vysokou míru spolehlivosti, rychlosti a obecně stále nízkou cenu v poměru k náročnosti pozice. Poměrně různé zkušenosti zde sledujeme u metody referral systému, obecně se dá ale říct, že se jedná o pozitivně vnímanou metodu v rámci obtížnosti 2. Jako stále úspěšná metoda je také považována služba externích agentur, i když ne u všech respondentů, zejména dodávání lidí, kteří nezapadají do firemní kultury, vidí jako potenciální problém. Inzerce je stále metoda, po které by sáhli všichni, ačkoliv spoléhání se na ni s rostoucí senioritou mizí.

Jako problematické se ukazují spolupráce s nespolehlivými agenturami. Ačkoliv inzerci volí stále všichni respondenti, objevuje se stále větší problém s rostoucí mírou nerelevantních profilů, které musí někdo proselektovat a zamítnout, což stojí pracovníky cenný čas. Někteří respondenti pak také vidí málo využívanou metodu interních přestupů. Ačkoliv se to v některých případech děje, vnímají velikou neochotu manažerů nechat odejít vychovaného pracovníka do jiného projektového týmu či dokonce oddělení, ačkoliv při nepřesunutí riskují, že o člověka stejně přijdou, jelikož si najde naplňující práci v jiné společnosti. S interním přesunem se neřeší poptávka po větším množství zaměstnanců, ale mírní se tím fluktuace a nachází se využití pro lidi, kteří by možná společnost XYZ opustili. Kromě toho posunutí člověka o roli výše sice vyřeší problém chybějících lidí, ale společnost tak místo pozice v úrovni 2 může řešit pozici v úrovni 1.

## **Junior**

V rámci juniorů je zde významně využívána inzerce, nicméně při větší potřebě kandidátů se zde zapojují i jiné metody, převážně pak spolupráce s univerzitami formou různých propagací a účastí na veletrzích. Veletrhy zaznamenaly mírný pokles návštěvnosti v důsledku pandemie, stále jsou však univerzity velkým zdrojem studentů absolventů technických oborů, spolu s inzercí. Referral program také funguje, ale někteří v něm sledují množství nerelevantních profilů. Podobné profily jsou také schopny dodat agentury, kvůli ceně a rychlosti se však raději využívá interní sourcing.

## **Medior**

S rostoucí potřebou praxe v oboru se výrazně snižuje efekt inzerce, zejména pokud jde o relevantnost, spíše než o počet reakcí. Někteří respondenti v této oblasti vnímají referral program jako nejméně účinný, jiní respondenti vnímají velké rozdíly v rámci oborů (např. IT vs. finance), kdy například IT specialisté mívají méně aktivních vazeb v oboru, než například ve financích, jelikož i jejich pracovní kolektiv je obvykle menší, tudíž mívají méně známých, kteří by si mohli hledat práci. Jako nejúspěšnější je zde opět vnímán interní sourcing. Při nabírání velkého objemu pracovníků se někteří přiklánějí k zapojení externích agentur. Zásadní výhoda je vnímána ve větší kapacitě agentur oslovit větší množství lidí. Někteří respondenti však sledují práci agentur již jako méně spolehlivou.

## **Senior**

Jako nejlepší volba je zde opět využívání interního sourcingu, zejména pro výbornou znalost interního prostředí a vybavenost informacemi. Jde také stále o nejspolehlivější metodu s velkou měrou rychlosti. Velmi pozitivně je zde vnímán referral program, zejména proto, že seniorní lidé již mají za dobu své praxe mnoho známých a bývalých kolegů, se kterými by třeba rádi pracovali. Někteří respondenti se také domnívají, že seniornější lidé raději mění práci na doporučení zkušeného a ověřeného známého, než na impuls ostatních zdrojů, které si nemohou ověřit. Také relevance doporučených lidí je vysoká, jelikož seniorní lidé nechťejí doporučit nevhodné kandidáty, aby si nepoškodili jméno ve společnosti. Inzerce je stále využívána, v očích většiny respondentů již však jde jen o propagaci a jsou si vědomi nízké pravděpodobnosti, že se někdo přihlásí. Vnímají to více jako štěstí, pokud se to stane a cena stále není vysoká. Někteří respondenti by stále byli pro spolupráci s agenturami, někteří v tom již vidí ztrátu času obou stran. Shodu zde sledujeme v přesvědčení, že nábor těchto rolí je potřeba podpořit aktivními formami oslovování uchazečů.

## **Obtížnost 3**

Obtížnosti 3 v sobě zahrnuje extrémně náročné pozice pro obsazení. Jde o velmi omezený počet potenciálních kandidátů v rámci daného trhu s vysokou mírou konkurence. Obvykle se jedná o kvalifikované lidi v několika oborech zároveň, s vysokou mírou praxe v jiných souvisejících oborech, někdy dokonce v kombinaci s jazykovou vybaveností (jednoho ale i více cizích jazyků zároveň). V rámci této obtížnosti se názory v mnoha oblastech výrazně odlišují.

V zásadě lze sledovat největší spoléhání na interní sourcing, který je stále schopný dodat výborné kandidáty v poměrně vysoké míře úspěšnosti. Respondenti jsou si však vědomi jistých limitů této metody a skutečnosti, že dané lidi se nemusí vůbec podařit najít, nebo že na daném trhu téměř neexistují. Spolupráce se sourcing specialisty však může pomoci lépe prozkoumat místní trh a případně pozici upravit. Velmi pozitivně jsou také vnímány interní přesuny, které jsou často finálním řešením těchto pozic. Je totiž snadnější povýšit člověka z obtížnosti 2 na

roli v obtížnosti 3 (junior) a poté obsadit pozici v obtížnosti 2, než hledat rovnou člověka v obtížnosti 3.

Na druhé straně někteří respondenti vnímají stále větší tendenci manažerů dívat se po externích uchazečích, než primárně obsazovat interní zaměstnance. V tomto ohledu se respondenti zásadně rozcházejí. Ačkoliv by většina respondentů stále inzerovala bez jakéhokoliv očekávání úspěchu, někteří respondenti vidí v inzerci těchto pozic externě zmařené prostředky, které mohly být využity jinak pro obsazení dané role. Kromě toho inzerce v drtivé většině případů generuje nerelevantní kandidáty, které je opět nutné selektovat a zamítnout. Využívání externích agentur vnímají respondenti jako maření času a nadějí, kdy by uvažovali pouze o využití agentur s prvky headhuntingu, s nastavením jiných podmínek vzájemné vykazatelnosti. Někteří jsou také toho názoru, že specialisté v obtížnosti 3 budou raději reagovat člověku vystupujícím pod jménem společnosti, než někomu externímu, kdy interní sourcing vytváří mimo jiné klíčové vztahy s těmito specialisty.

### **Junior**

V rámci této úrovně se nejvíce využívá interní sourcing, který je schopný generovat relevantní kandidáty. Všichni respondenti také vidí skvělý prostor pro interní přesun (povýšení), který může motivovat současné zaměstnance ke kariéřnímu či profesnímu posunu. I pro juniorní roli této obtížnosti jsou nutné předešlé zkušenosti z méně náročných rolí, které jsou předpokladem pro výkon pozice v obtížnosti 3. V některých odděleních je vždy snaha podívat se po někom externím zejména díky potenciálu přínosu nových postupů a znalostí, které mohou společnost XYZ obohatit. Až po prozkoumání trhu práce se uchylují ke zvažování interních posunů, není to však pravidlem.

### **Medior**

Pokud se již požaduje větší míra praxe v oboru, jako nejpravděpodobnější je zde vnímán interní přesun v rámci oddělení, kdy jde o přesun daného odborníka na jiný projekt, čímž vzniká potřeba pozici obsadit v rámci jiného oddělení či projektu. Stále se zde nejvíce spoléhá na interní sourcing a referral program. Obecně však jde o nízké očekávání úspěšnosti vzhledem k náročnosti obsazení této pozice. Někteří respondenti by se přikláněli k navázání spolupráce s profesionálními agenturami s prvky headhuntingu, které mají v dané oblasti zkušenosti a vytvořenou síť. Samozřejmě za předpokladu, že půjde o velice individuálně nastavené podmínky spolupráce.

### **Senior**

Jedná se o absolutně nejtěžší stupeň obtížnosti v rámci získávání zaměstnanců. Zpravidla jde o odborníky s letitou praxí hned v několika náročných oborech, často se jedná o velmi významné a všeobecně známe specialisty. Pro firmu mohou často být také finančně nedosažitelní, pokud jde o platovou politiku společnosti XYZ a očekávání podobných kandidátů. Někteří respondenti uvádí, že získání daného pracovníka v této obtížnosti je často vítězství samo o sobě a ani tak nezáleží na míře zkušeností. Očekávání získání podobného specialisty je tak bráno jako štěstí i v případě interního sourcingu a je bráno spíše jako bonus. Takoví specialisté mají zpravidla pro firmu obrovský přínos. I zde některým respondentům dává smysl vyzkoušet spolupráci formou headhuntingu, pokud má daná společnost zkušenosti z podobné oblasti a vynaložené prostředky by tak dávaly smysl.

## **3.4. Návrhy a doporučení**

Návrhy a doporučení byly sestaveny na základě zjištěných výhod a nevýhod současně využívaných metod v rámci daných obtížností a seniorit. Cílem těchto doporučení je zlepšení

procesu získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ. Na základě výsledků výzkumu byly vypracovány následující návrhy a doporučení:

1. posílení interního sourcingu;
2. přebudování spolupráce s agenturami;
3. větší podpora interní komunikace, přestupů a interního vzdělávání;
4. strategické budování povědomí o webových stránkách společnosti;
5. návrh na zapracování ukazatele nákladů obětovaných příležitosti.

### **1. Posílení interního sourcingu**

Interní sourcing má ve společnosti velice dobrou pověst, všichni respondenti si umí představit tuto metodu jako fungující a úspěšnou v rámci každé pozice. Jedná se o aktivní formu oslovování, kterou mnozí vnímají jako klíčovou pokud jde o nábor některých pozic. Ve srovnání s jinými aktivními metodami získávání zaměstnanců jde o nejlepší poměr ceny a výkonu. Současně jde v rámci společnosti XYZ o nejspolehlivější metodu vůbec. Významným faktorem je zde lepší přenos informací na specialisty náboru, větší ochota sdílet know-how společnosti v oblasti získávání zaměstnanců s interním specialistou. Na základě výsledků výzkumů lze jednoznačně doporučit posílit tuto metodu, pokud je zde dlouhodobý výhled pro utilizaci daného specialisty v rámci náboru, vzhledem k větším nárokům na zapracování.

### **2. Přebudování spolupráce s agenturami**

Pro vykrytí dočasně zvýšené potřeby náboru se více hodí spolupráce s externími agenturami. Jde o velice podobný charakter práce, tedy aktivní metodu získávání zaměstnanců. Na základě výzkumu lze doporučit několik principů a změn. V první řadě by se externí agentury neměly v rámci pozic krýt s interním sourcingem. V rámci obtížnosti 1 a 2 se doporučuje vytvořit si vztah se strategickými agenturami, které mají zkušenosti s hledáním daných pozic. Je také podstatné komunikovat přímo s konzultanty, kteří budou na pozici přímo pracovat, ne s institucí jako takovou a to zejména kvůli efektivnímu přenosu informací. Pro obtížnost 3 lze také doporučit spolupráci s externími agenturami, nicméně důrazně se doporučuje nastavit jiný smluvní model v rámci těchto složitých pozic. S náročností pozice roste agentuře riziko neobsazení. S rizikem klesá motivace na pozici pracovat a může se stát, že agentura na pozici nepracuje vůbec, aniž by to společnost XYZ věděla. Doporučuje se tedy nastavit model částečných záloh za určité úrovně odvedené práce. Díky částečným platbám lze od agentury požadovat reporty a výstupy. Platit se dá také za prezentované relevantní kandidáty, kteří v rámci těchto pozic mohou mít opravdu vysokou hodnotu pro společnost. S větší jistotou pro agenturu v podobě zálohy lze finální odměnu snížit, než v případě běžného modelu. Velice zajímavým elementem pro externí agenturu může být exkluzivita, kdy společnost nebude dočasně pozici ani inzerovat, díky čemuž se agentuře vytrácí riziko, že pozice bude obsazena jiným způsobem a agentura zůstane bez odměny. Takováto spolupráce může mít podobné znaky jako interní sourcing s tou výhodou, že agenturu lze poptat jen na konkrétní pozice, není tedy třeba přerušovat kontrakt s interním specialistou, pokud klesne potřeba náboru.

### **3. Větší podpora interní komunikace, přestupů a interního vzdělávání**

Na základě podnětů několika respondentů bylo vytvořeno doporučení pro podporu interních přesunů. Byla identifikována neochota některých manažerů sdílet s vlastními pracovníky pracovní možnosti v rámci společnosti. Tyto přesuny však mohou pomoci udržet ve společnosti

nespokojené zaměstnance, kteří by mohli najít nové místo v rámci společnosti a ve finále společnost neopustit. V rámci tohoto problému by mohlo pomoci zavést lepší systém pro prezentaci interních zajímavých projektů, v rámci kterých by šlo prezentovat konkrétní otevřené pozice na daném projektu. Výzkum dále ukázal, že některé klíčové pozice se daří obsazovat díky interním posunům v rámci daných oddělení. Doporučuje se tedy současné zaměstnance více vzdělávat v problémových oblastech a tím tak vytvářet nástupce pro dané pozice interně. V některých případech také může pomoci pravidelně připomínat referral systém.

#### **4. Strategické budování povědomí o webových stránkách společnosti**

Webové stránky jsou obecně největším zdrojem kandidátů ve společnostech. V rámci společnosti XYZ to tak není. Jistě je zde velkým faktorem nedávné oddělení od mateřské společnosti. V dlouhodobém horizontu se však doporučuje strategicky budovat povědomí o značce a kariérních stránkách obecně. V delším horizontu se toto úsilí může proměnit ve stabilní zdroj potenciálních uchazečů.

#### **5. Návrh na zapracování ukazatele nákladů obětovaných příležitostí**

Na základě výsledků výzkumu byl také vytvořen návrh pro přidání nákladů obětovaných příležitostí jako faktoru pro volbu metod získávání zaměstnanců. Pokud by se podařilo vyčíslit alespoň přibližně náklad, který společnost podstupuje po dobu, kdy hledaného člověka ještě nezískala, mohlo by to pomoci přenést strategické prostředky na podporu daného náboru. V některých případech se tak mohou nasadit dražší ale zároveň efektivnější a rychlejší metody. I přes jejich cenu se bude jednat o kladnou investici v dlouhodobém horizontu. Může se tak jednat o další pomocný ukazatel, který lze používat při plánování lidských zdrojů a výběru vhodných metod získávání zaměstnanců.

## 4. Závěr

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ byl hlavním tématem této bakalářské práce. Cílem práce bylo formulovat seznam doporučení v oblasti metod získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Hlavní cíl byl rozčleněn na další dílčí cíle, které měly za úkol formulovat a identifikovat současný proces plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ, včetně formulace současně využívaných metod. Dále byly pozice rozčleněny na základě náročnosti. V rámci tohoto členění byly zkoumány využívané metody pro každý stupeň obtížnosti a seniority, včetně zkoumání metod funkčních a nefunkčních. Na základě výsledků byly sestaveny návrhy a doporučení, které mají za cíl zlepšit proces plánování a získávání zaměstnanců ve společnosti XYZ za pomoci změn v oblasti využívaných metod získávání zaměstnanců.

V rámci výzkumu bylo zjištěno, že s rostoucí mírou seniority a obtížnosti preferují respondenti aktivnější metody získávání. V rámci všech obtížností se těší největší úspěšnosti interní sourcing, který je vnímán jako spolehlivý zdroj ve všech případech. Mezi pasivními metodami je stále pozitivně vnímána inzerce, ačkoliv u obtížnosti 3 se názory některých respondentů rozcházejí, kdy někteří již vidí malé či žádné výsledky a využívané prostředky by raději investovali do aktivnějších metod získávání zaměstnanců.

V zásadě jsou velice funkční metodou také interní posuny a interní systém doporučování zaměstnanci (referral systém). Někteří se však domnívají, že lepší informovanost o projektech daných pozicích zvýšila množství doporučovaných kandidátů a podpořila interní přesuny současných zaměstnanců, kteří zvažují společnost opustit. Jako mírně problematická je vnímána metoda pomocí externích agentur. Agentury jsou schopné dodávat kandidáty, ale jen pro nižší a juniornější obtížnosti, ačkoliv mají v zásadě velice podobné podmínky jako interní sourcing a měly by teoreticky být schopné dodávat lidi i na pozice seniornější a náročnější. S rostoucí náročností ztrácejí motivaci na zakázkách pracovat díky nejistému dosažení odměny za svoji práci. Dále se společnost potýká s nízkým využitím kariérních stránek, které díky odštěpení od mateřské firmy generují jen malé množství relevantních kandidátů.

Na základě identifikace těchto skutečností byly sestaveny 4 doporučení a 1 návrh. Bylo doporučeno posílit interní sourcing v případě dlouhodobější potřeby náboru v daných odděleních. V případě potřeby vykrytí dočasných potřeb náboru bylo doporučeno přenastavit systém spolupráce s agenturami s důrazem na výběr profesionálních a kvalitních agentur. Hlavním bodem pak bylo nastavení lepšího provázání s agenturami v podobě lepšího přenosu informací, lepší motivace agentury k činnosti a v neposlední řadě k pravidelným reportům ze stran agentur, díky kterým může společnost monitorovat jejich aktivitu. Dále bylo doporučeno strategicky posilovat povědomí o jménu a webových stránkách společnosti, jelikož webové stránky bývají pro mnoho společností nejsilnějším zdrojem uchazečů. Dále bylo doporučeno více a lépe informovat interní zaměstnance o volných pozicích ve spojení s konkrétními projekty, kterých se pozice týkají. Kromě toho bylo doporučeno podpořit manažery ve vzájemném sdílení pracovníků, kteří zvažují odchod ze společnosti, kdy by změna projektu či oddělení u některých zaměstnanců mohla vést k setrvání ve společnosti.

Byl sestaven také jeden návrh, který navrhuje začlenění nového ukazatele jako podklad pro plánování a výběr metod získávání zaměstnanců. Ukazatel by měl pomoci orientačně vyčíslit náklady obětované příležitosti, tedy zisky, o které firma přichází během doby, kdy dané specialisty a zaměstnance ještě nenašla. Tento ukazatel by mohl pomoci vylepšit proces plánování, včetně alokace finančních prostředků pro výběr metod a zdrojů získávání.



## Literatura

### Primární zdroje

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. s. 928. ISBN 978-80-247-5258-7.

BERNARDOVÁ, D. *Základní činnosti v personálním řízení*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2015. s. 76. ISBN 978-80-7455-052-2.

CIPD. *Survey of Resourcing and Talent Planning*. London: CIPD, 2013.

CIPD. *Workforce Planning: Right people, right time, right skills*. London: CIPD, 2010.

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA J., HORVÁTHOVÁ P. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. s. 240. ISBN 978-80-248-3829-8.

DISMAN, M., UK. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2011. s. 372. ISBN 978-80-246-1966-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2012. s. 559. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORUM FOR IN-HOUSE RECRUITMENT MANAGERS – FIRM. *Recruitment survey*. London: FIRM, 2013.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. s. 428. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. s. 215. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. s. 399. ISBN 978-80-7261-288-8.

LIPOVSKÁ, M. *Až 30 % zaměstnanců najde místo díky sociálním sítím*. HR forum, 2015. s.11. ISSN 1212-690X.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vydání. Praha : Academia, 2017. s. 190. ISBN 978-80-200-2773-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. s. 208. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMŠÍK, P., DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. s. 266. ISBN 978-80-7375-556-0.

TOTH, D. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. s. 474. ISBN 978-80-87415-05-4.

### Internetové zdroje

CIPD. *The Professional Body for Human Resources and People Development 2020 [online]*. [cit. 2021-03-22]. Dostupné z WWW: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020\\_tcm18-85530.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-2020_tcm18-85530.pdf)>.

ČSÚ. *Na trhu je nedostatek ICT odborníků. 2018. [online]*. Praha: ČSÚ, 2018 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/na-trhu-je-nedostatek-ict-odborniku>>.

JOBVITE. *Social Recruiting Survey Results. 2014. [online].* [cit. 2021-04-20]. Dostupné z WWW: <[https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite\\_SocialRecruiting\\_Survey2014.pdf](https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf)>.

MPSV. *Agenturní zaměstnávání (§ 307a až § 309a). 2021 [online].* [cit. 2021-04-09]. Dostupné z WWW: <<https://ppropo.mpsv.cz/V24Agenturnizamestnavani>>.

TREXIMA. *HR Monitor. Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR. 2014. [online].* Praha: TREXIMA, 2014 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.hr-monitor.cz/nabor-a-socialni-site>>.

## Seznam příloh

<b>Příloha 1</b> Plán pro hloubkové rozhovory .....	I
<b>Příloha 2</b> Rozhovor s respondentem 1 .....	II
<b>Příloha 3</b> Rozhovor s respondentem 2 .....	VII
<b>Příloha 4</b> Rozhovor s respondentem 3 .....	XIII
<b>Příloha 5</b> Rozhovor s respondentem 4 .....	XIX
<b>Příloha 6</b> Rozhovor s respondentem 5 .....	XXIV
<b>Příloha 7</b> Rozhovor s respondentem 6 .....	XXIX
<b>Příloha 8</b> Rozhovor s respondentem 7 .....	XXXV

## **Příloha 1** Plán pro hloubkové rozhovory

1. Představení, aktivity v oblasti získávání zaměstnanců
2. Proces plánování a výběru metod získávání zaměstnanců
3. Představení tabulky náročnosti pozic (Tabulka 1)
4. Obtížnost 1 - Jaké metody jsou využívány v rámci obtížnosti 1? Jaké fungují dobře? Jaké fungují méně? Jaké jsou odlišnosti v rámci seniorit dle tabulky?
5. Obtížnost 2 - Jaké metody jsou využívány v rámci obtížnosti 1? Jaké fungují dobře? Jaké fungují méně? Jaké jsou odlišnosti v rámci seniorit dle tabulky?
6. Obtížnost 3 - Jaké metody jsou využívány v rámci obtížnosti 1? Jaké fungují dobře? Jaké fungují méně? Jaké jsou odlišnosti v rámci seniorit dle tabulky?

## **Příloha 2** Rozhovor s respondentem 1

### **Jak dlouho pracuješ ve společnosti XYZ a jak dlouho aktuálně vykonáváš pozici, na které se nacházíš?**

Pracuji tu bez pěti měsíců 10 let, ale začal jsem tím, že jsem dělal hardware developera, tím jsem začínal, to jsem dělal asi rok a půl. Pak jsem dělal RAMS manažera a projekt manažera paralelně asi tři roky. V té době jsem někdy začal dělat team leadera, to znamená, že třeba manažerskou pozici liniového vedení, kdy jsem byl nějak zapojován do náboru. Do řízení lidí jako takových dělám 7 nebo 8 let. Jak se oddělení zvětšovalo a zvětšovalo, tak jsem se stal team leaderem hardwarového oddělení, kde jsem už těch 8 let. Jednou už jsem měl tak velký tým, že jsem to nezvládl sám, bylo to přes 10 lidí, tak jsem si to rozdělil na dva týmy a udělal jsem dva team leadery a to je podle mě tak pět let zpátky, takže posledních pět let dělám vlastně to, že mám pod sebou team leadery a oni mají pod sebou developery.

### **Jakým typům pozic se věnuješ?**

Když půjdeme postupně, tak na začátku jsem byl řadový developer, pak jsem dělal trošičku speciálnější ale pořád technickou pozici RAMS manažera nebo safety manažera, ale i když tam je slovo manažer, tak je to spíše technická pozice, paralelně s tím teda těch osm let jsem dělal team leadera a posledních pět let dělám něco, čemu říkáme Department Head.

### **Myslím to spíš v rámci náboru, jakým pozicím se věnuješ?**

Dobře, tak za těch posledních 7 let, nejvíc je to hardware developer, to znamená Electronic hardware developer a v posledních 4 letech velice intenzivně RAMS manažer, neboli Safety manager. Hledali jsme team leadera, ale toho se nám v podstatě nikdy nepovedlo najít, přímo teamleadera z oboru jsme nikdy nenabrali. Vždycky jsem si jenom někoho vchoval. Hledali jsme nějakého validátora spolu s jiným hiring manažerem, RAMS manažera, PCB layout designera a strojní inženýry a to je všechno.

### **Jak dlouho se věnuješ přímo náboru?**

Pět let plus dva roky. Předtím jsem nedělal samotné získávání zaměstnanců, ale chodil jsem na pohovory, takže prakticky 7, z toho první 2 roky jsem chodil jenom na pohovory, nedělal jsem například selekci životopisu a podobně. Posledních pět let prohlížím CV a dělám nábor, plus vymýšlíme ty všechny věci, jak tady sehnat lidi.

### **Už jsi tady zmínil, že se v podstatě účastníš nějakého plánování zaměstnanců, jsou tam ještě nějaké činnosti, na kterých se podílíš v rámci náboru?**

Já si myslím, že posledních pět let velice intenzivně vymýšlíme strategii náboru, vy (HR) jste to teď vzali trošku víc do ruky, ale třeba pět let zpátky ještě, když jsme byli pod mateřskou společností, tak jsme velice intenzivně vymýšleli, jak ten nábor podpořit. To znamená, že jsme řešili nějaké náborové kampaně, řešili jsme nějaké letáky, řešili jsme nějakou CPC reklamu, reklamu na Facebooku, LinkedInu a jednu dobu jsem se věnoval docela intenzivně, jak na hardware layout prodejcích součástek typu SOS Electronic, GM Electronic a podobně, dát nějakou svoji reklamu nebo banner, že hledáme lidi. To bylo v době, kdy jsme ještě nemohli nabrat žádného hardwareráka. To bylo složitý a pak jsme reálně řešili, s jakými agenturami to

budeme dělat, co napíšeme na inzerát na Jobs, v jakých jazycích to uděláme, v podstatě velice intenzivně jsme řešili, jak vysoký dáme referral, takže tyhle ty všechny věci jsme intenzivně řešili posledních pět let. Musím říct, že až poslední rok, dva roky tuhle tu agendu jste to po nás přebrali vy s vaším oddělením (HR), předtím jsme žádné takové oddělení neměli, měli jsme jenom jednoho člověka, nebo ani ne, takže v podstatě tu agendu jsme dělali sami.

### **V rámci toho týmu plánování, jaké tam bylo zastoupení rolí?**

Řešili jsme to prakticky s šéfem celého oddělení, něco jako náš nadřízený. V té době vlastně měl tento šéf pod sebou třeba 200 až 300 lidí, takže vedoucí kompletně celého vývojového centra. Pak tam byla ještě bývalá HR manažerka za toto oddělení, a pak tam byli v podstatě ostatní vedoucí náboru. To znamená, že nás tam v podstatě bylo třeba pět, kteří jsme měli rozdělený lidi od šéfa a spolu jsme mívali meeting, jak dělat strategii náboru. Takže jsme v podstatě plánovali co a jak.

### **Představení tabulky náročnosti pozic**

#### **Obtížnost 1 - Jaké metody běžně využíváte nebo s jakými se setkáváte přesně v této kategorii? Vezměme za příklad třeba strojní inženýry.**

Tady si budu spíše vymýšlet, protože u této kategorie jsem hledal prakticky jenom ty seniory, já nikdy nehledal juniory, protože jak tady nemáme to oddělení mechanických inženýrů, tak já jsem potřeboval někoho hotového a tím pádem juniora a možná medior a kolem čtyř nebo pěti let, ale to bylo minimum. Ten člověk musel mít 4 nebo 6 let praxe, abych vůbec začal řešit životopis a musel být šikovný a musel fungovat. A v té době jsme ho řešili jenom tak, že jsme napsali na Jobs inzerát a ty lidé se ozvali, protože i dnes a dnes zejména, těch mechanických inženýrů je v podstatě nadbytek, takže je sehnat není žádný problém, ale to je specialita mechanických inženýrů, protože těch je vážně hromada. Sourcing jsme vůbec nepoužívali, prakticky jsme hodili inzerát, přišlo nám 10 životopisů z Jobsu a spolu s experty na strojařinu jsem si projel životopisy a udělal jsem si s nimi pohovor, a našli jsme 2 mechaniky.

#### **Takže v rámci těch juniorů asi za nejúčinnější metodu považuješ jakoukoli formu inzerce?**

Osobně si myslím, že na pozici mechanického inženýra, na jakoukoliv pozici kromě nějakého speciálního seniora s nějakou konkrétní vlastností, nebo konkrétním know-how jako jsou třeba simulace, nebo speciální agendy, nebo něco takového, tak si myslím, že ty Jobsy naprosto postačily. Nehledáš tam něco hodně speciálního, co ty konkrétně potřebuješ, nehledáš nějakého seniora mechanického inženýra. Ale když hledáš seniora mechanického inženýra se specialitou s nějakým zaměřením konkrétním, pak si umím představit ten sourcing, že začneš louskat LinkedIn, ale myslím si, že dokud tohleto nepotřebuješ, tak nám na mechanického inženýra na všechny tři pozice stačilo napsat inzerát z mé zkušenosti.

#### **A bavíme se tedy o všech těch senioritách?**

Podobně ano, jak ti říkám, juniora jsem ani nehledal, ale seniora jsme takhle našli relativně rychle. Trvalo to dva až tři měsíce, než jsme měli přes deset životopisů, ale možná i menší dobu, ale my jsme si spíš vybírali, ani ne v podstatě za měsíc a v podstatě v řádu týdnu jsme měli přes

10 životopisů, z kterých jsme prostě vybrali 2 až 3 nejlepší, z kterých jsme udělali pohovory a dva jsme nabrali.

**Takže se dá říct, že tahle forma inzerce byla nejrychlejší, měla nejvyšší množství kandidátů a nebylo potřeba řešit jiné dražší nástroje?**

Zafungovala ta nejjednodušší a nejlevnější metoda, takže jsme žádnou jinou nezkoušeli. Na druhou stranu, když chceš něco konkrétního nebo fakt speciálního mechanického inženýra, tak bych poptal někoho ze sousedního oddělení. Třeba Honza, to je člověk, který nabral prostě desítky až stovky mechanických inženýrů.

**Můžeme přejít na druhou obtížnost a za příklad můžeme vzít HW developery.**

Tak HW developery, jedna věc je hledat obyčejného HW developera, třeba z AMiTu, nebo někoho, kdo dělá nějaký hardware a nemá žádnou specialitu. To, že my jsme hledali lidi na safety HW developement, tak samozřejmě jsme se snažili najít někoho, kdo má zkušenosti se safety HW developementem. Nikdy se nám nepovedlo někoho takového najít, ty lidi tady nejsou. V poslední době tam občas vzniknul někdo z AMiTu, ale nic z toho nebylo i tak a teď trochu Honeywell, dělá do těch letadel, jsou tam nějaký hardweráci, ale jak jsou prostě v tom Brně, tak to prostě taky nezafungovalo, ale když teď ti to samé řeknu k hardwerákům, tak juniory, to znamená 0 až 2 roky, tak to je za mě speciálně se zamýšlet nad někým kdo je buď na škole a nebo těsně po škole. Když se zaměříme na někoho, kdo je na škole, tak reálně jsme chodili na nějaké ty veletrhy na ČVUT na FEL a tohleto tam zafungovalo. Nějakých pár lidí jsme minimálně oslovili odtamtud a myslím si, že něco z toho kápl. Víím, že já jsem nabral třeba Andreje, bývalý student, ten je skvělý. Aktuálně teď máme teda jednoho studenta, ale ten už skončil školu a je teď znovu půl roku po škole, ještě ho máme, ale teď s ním končíme, protože se neosvědčil. Za studenta jsme měli Vojtu, nejsem si správně jistý tím jménem, ale jinými slovy, nabrali jsme jednotky lidí, třeba deset takových ze sta, které jsme vzali jako studenty. To znamená, že byli studenti posledního, nebo předposledního ročníku. My jsme je tehdy nabrali, byli na poloviční úvazek a pak plynule přešli na plný úvazek a jeden z nich je teď můj nejpovedenější team leader, což je Andrej. Co se týče nějakých lidí, které jsou po škole, tak těžko se mi to teď bude rozlišovat mezi medior, junior a senior, ale prakticky tam už nestačilo dát inzerát. My jsme dali inzerát, nestačilo to, protože to je něco, co hledáme posledních 8 let nebo i déle. Inzeráty na Jobs nestačili, tak jsme začali řešit to, že jsme si začali platit nějaké reklamy, to znamená, že jsme dělali náborové reklamy vysloveně na Facebooku, LinkedIn a plus nějaké na idnes.cz a živě.cz, nějaké bannery, prostě klasicky nějaký internetový CPCčko, kvůli tomu jsme si udělali také náborový portál, to byl vlastně taky projekt od šéfa bývalého oddělení. My když jsme se trhli od tohoto oddělení, tak jsme se už s ním nedomluvili, respektive naše vedení se s ním nechtělo domluvit, takže to zůstalo jim ten náborový portál. Pokud víím, ještě dodnes a na to hirujou své lidi. Dále vlastně reklama byla vždycky dělaná takhle, dělali jsme lifelety, tam vlastně byl ten náborový portál, byl tam kontakt na nějakou HR holku a tohle byly další způsoby, které se používaly. Pak jsme měli nějaké agentury, které jsme reálně oslovovali, to znamená, že jsme přišli do nějaké agentury a řekli jsme jim, že hledáme těchto 10 profilů, potkali jsme se s těmi lidmi z agentury a řekli jsme jim, že jsou to přibližně takové pozice a hledáme takové lidi, takovou senioritu. Tady je Jobs profil a pošlete nám životopisy. Z toho bych taky řekl, v té době 5 let zpátky, to docela fungovalo, jako nějaké životopisy

odtamtud přišly. A třetí varianta byla sourcing a tady jsme z mého pohledu pracovali jenom s tebou v našem oddělení. Ani v bývalém oddělení jsem se nikdy nepotkal s někým jiným, kdo by dělal sourcing, takže vlastně se používaly tyhle způsoby prakticky 4, kdy jeden je inzerát na idnes.cz, na Jobsech a tomu podobných stránkách, druhý je vlastní podpora reklamy na vlastní web přes různé internetové vyhledávače a různé reklamy, třetí byl sourcing a čtvrtý způsob byly agentury.

### **A když bys měl vytáhnout pro každou tu senioritu jeden neúčinnější a jeden nejméně účinný způsob?**

Já vidím, kam míříš a kam cílíš, ale já to tak nevidím. Ja vnímám, že všechny čtyři kanály v této obtížnosti nám přinesli lidi z různých zdrojů. Můžu říct ještě 5. zdroj a to byly ty spolupráce po univerzitách, ty byly speciálně navíc pro ty juniory, ale pak ty kategorie mediorů a seniorů, tam fungovaly všechny. Agentury nám dávali životopisy všech seniorit, z Jobs chodili životopisy všech seniorit. Ty jsi hned huntil kohokoliv a ty reklamy taky zaujaly v podstatě kohokoliv. Takže já jsem si nevšiml nějakého vzorce, který by se opakoval. Já to mám v hlavě prostě jako lineární rozložení.

### **To znamená, že nemáš ani pocit, že některé zdroje dodávali relevantnější kandidáty, některé byli rychlejší než ostatní? Nevnímáš alespoň tyto faktory?**

My jsme vždycky měli nějaký systém, který kde se to agregovalo. V bývalém oddělení měli na to naprogramovaný nástroj Recruiter a z jakéhokoli zdroje, když někdo přišel, tak to tam zadal do toho systému. Tady používáme ten náš Excel, takže tím, že máme ten agregátor, mě v podstatě nezajímá odkud ten člověk přišel, jestli to bylo z agentury, z Jobs, nebo ze sourcingu. Já jsem se na to díval v době, když jsem vypisoval hiring request, jinak mi to bylo dost jedno.

### **Můžeme přejít na třetí obtížnost, jako příklad můžeme dát RAMS manažera.**

Tak to je velice specifická pozice. Na rovinu, lidí v České republice, který by RAMS manažera reálně pro nás mohli dělat, je třeba 20, 30 nebo 50 a to si myslím, že to spíše přeháním a myslím to vážně. Ti lidé téměř neexistují, to je tak specifická pozice, řekl bych, že v České republice je 50 RAMS managerů ve všemožných oborech jako je letectví, automobil, železnice a prostě průmysl. Nemyslím si, že tady v České republice je jich více než 50. Jakkoli se jim řekne, někdo má třeba functional safety managera a různými jmény se jim říká. Tady Jobs nezafungoval podle mě nikdy, agentury nezafungovaly nikdy, oni nepochopily o čem je ta pozice. Co tady zafungovalo je sourcing od tebe, protože jsme ti to velice dobře vysvětlili, o čem to je a dostal jsi to za úkol, tak jsi se snažil. Reklamy taky nezafungovaly.

### **Co třeba vnitřní zdroje, například vychování si někoho takového nebo povýšení?**

To samozřejmě. To bylo nejvíce lidí. Karel je toho příklad, Adam, já jsem byl v podstatě vychovaný taky a jenom tři lidi za celou kariéru se mi povedlo nabrat zvenčí, takže 50 % jsme si vychovali, 50 % jsme nabrali z venku.



**Když bys měl teď plánovat, jaké zdroje využít například na RAMS, co bys použil? Jsou nějaké nové zdroje, které bys vyzkoušel, nebo jsou nějaké metody, které by jsi už vůbec nezvažoval?**

Myslím si, že bych nezvažoval nějakou CPC reklamu a agentury. To je podle mě ztráta času a peněz. Určitě bych zvažoval vylepení životopisu na Jobsy, protože ta pozice se tady rozšiřuje a rozšiřují je různé firmy, protože ty RAMS manažeři jsou víc a víc potřební. Takže už je víc industriálních firem, který to u nás dělají a ty pozice mají. I u nás vznikají nějaké další, je jich už o hodně víc, takže ta situace se změnila, před 5 lety jich bylo třeba 20, dnes je jich možná 50. Další věc, okamžitě bych sáhl po referralu. Projel bych všechny RAMS manažery, které tady máme, včetně ostatních oddělení a zeptal bych se jestli nemají někoho známého z RAMS manažerů, kterého znají. Dále bych šel po firmách, šel bych po sourcingu a rovnou bych ti napsal na papír firmy, kde hledat. Třeba 5 až 7 firem, které můžou mít RAMS manažery. Další věc, my jsme RAMS manažery také velice intenzivně sháněli ze zahraničí. Jestli si pamatuješ, tak ty jsi nějaké našel. Měli jsme tu tu Indku, která prošla, fakt to nebylo marné. Měli jsme tady jednoho myslím že Němce a takže to by byla další věc, ale to čím bych začal, když bych teď nutně potřeboval RAMS manažera, že bych sáhnul do vlastních řad, protože najít hardware developera je pro mě jednodušší, než najít RAMS managera a vychovat si vlastního je pro mě o hodně jednodušší a vím, co a jak, jestli to zvládne, nebo nezvládne a máme tady to know-how. Je nás už tady tak moc, že jsme schopni si ho vychovat.

## **Příloha 3** Rozhovor s respondentem 2

### **Jak dlouho pracuješ ve společnosti XYZ a jakou pozici vykonáváš?**

Ve společnosti XYZ jsem tři a půl roku s tím, že jsem začala nejdříve na projektu čistě jako sourcer, po dvou letech jsem přešla do role recruitera a po třech letech jsem tedy přešla na hlavní pracovní poměr pod společnost XYZ, kde mám pod sebou, jak sourcing, tak kompletně nábor pro jedno oddělení.

### **Jakým typům pozic se věnuješ v rámci náboru?**

Jedná se o vývoj v oblasti elektrické integrace, to znamená kombinace softwaru a elektrotechniky. Jsou to zejména řídicí systémy a pohony, výkonová elektronika, prostě všechno, co souvisí se softwarem, ale v kombinaci s elektrem. Potom jsou tam mechanika, to znamená klasická mechanická konstrukce různých celku, ať už vozových skříní, interiéru, nebo rozvodů, kabeláže a tlakového vzduchu a pak jsou tady taková různá průřezová témata, což je v podstatě něco, co prochází všemi těmi oblastmi vývoje kolového vozidla. Patří sem pevnostní nebo dynamické výpočty, funkční bezpečnost, požární bezpečnost, magnetická elektrokompatibilita, projektový management, nebo potom oblast spolehlivosti, to znamená RAM/LCC a ergonomie. Jedná se spíše o pozice specialistů.

### **Takže za celou dobu ve společnosti XYZ se v podstatě věnuješ čistě náboru?**

Jo, se zaměřením na sourcing, přímé oslovování.

### **Mohla bys nějak konkrétně uvést ty činnosti, které v rámci náboru a získávání zaměstnanců vykonáváš?**

Začalo to čistě jenom sourcingem, to znamená, že jsem dostala zadání k pozici a na základě těch požadavků si sedneš s manažerem, zjišťuješ, jaké jsou tam možnosti k tomu profilu, hlavně z technického pohledu a tak nějak, co já jsem musela začít dělat, tak jednak jsem si prošla i takovou akademií od našeho specialisty, protože jsou to hodně technicky specifické pozice a tím, že je to prostě sourcing, tak já si nemůžu dovolit vykládat o něčem, čemu úplně nerozumím. Takže to znamená, že když dostanu zadanou pozici, tak nejdřív si sednu s hiring managerem, vyjasníme si must have a nice to have a pak v podstatě si dělám nějaký scanning toho trhu. Já funguju v podstatě jen s LinkedInem, dřív jsem byla zvyklá dělat i headhunting, ale vzhledem k tomu, že jsme korporace a dalším třeba GDPR věcem, tak se to má tak, že headhuntingu se věnovat moc nemůžu. Potom se snažím i hodně postovat na LinkedInu ohledně tohoto tématu a zvat si do sítě i lidi, kteří se mi třeba i reálně nehodí, ale mohli by i nějakoho znát. Takže je to hodně práce s networkingem, s komunikacemi, vůbec směrem ven. Co dělám je nějaká aktualizace našich projektů v té prezentaci, kterou těm kandidátům posílám. Nebo já jim vlastně i v tom emailu posílám nějaké ať už moje příspěvky, nebo odkazy na ty příspěvky, nebo i co třeba pan Anonym (interní zaměstnanec s velkým vlivem v oboru) dává ven a potom je prezentuji hiring managerům, potom se s nimi hádám, pak se s nimi ještě jednou hádám a pak si ty lidi pozvou na pohovor a v podstatě tam končí jakoby moje práce v tom hledání a pak už tam mám na starost spíše ty HR formality, to znamená zprocesování po tom pohovoru, udání zpětné vazby, případně sestavení nabídky k tomu kandidátovi. A pak mě ještě napadá vlastně i inzerce, takže nějaká úprava inzerce. Před půl rokem jsme úplně překopali vlastně vůbec tu textaci, hodně jsem bojovala s tím, jestli to udělat hodně strohé ty texty tak, jak je moderní, aby to nebylo prostě dlouhatánské. Já jsem šla tou cestou, kde sice jsou dlouhé, na druhou stranu je

tam fakt popis toho, co děláme a těch zajímavých projektů, takže teď mě čeká nějaká revitalizace, zase to trochu překopat, ale to je přesně věčný boj s těma matlafousama v mém oddělení, protože cokoliv chceš udělat, tak je to špatně. Ta moje práce je hodně specifická, narozdíl od kolegyň, já mám hodně na starost externí komunikaci ven. Kolegyně tohle úplně neřeší, já v podstatě nespolupracuji s personálkami, mám tam jednoho konzultanta, ale to je tak v minimální míře, že se to ani nedá úplně považovat za komunikaci s personálkou, takže všechno si dělám sama.

### **Podílíš se na plánování náboru?**

Ne, protože ono je to takové strašně specifické. Já jsem se s tím úplně nesetkala v našem oddělení, takže mi vlastně nejsou schopný říct, že za dva měsíce budeme hledat tenhle a tenhle profil. Prostě přijde požadavek ze dne na den a já se vůbec nepodílím na plánování nějakých náborů, nebo těch kapacit pokrytí na tom projektu. To se v podstatě děje v Německu, kdy oni pošlou, kolik hodin bude potřeba odvézt na projekt a na základě toho mě jenom kluci pošlou, že hledáme toho a toho člověka.

### **Máš nějaký vliv na úpravu toho profilu, který se hledá?**

Spíše na tu inzerci. Není to tak, že bych řekla, že si myslím, že bychom měli hledat někoho jiného. Můžu mít vliv do určité míry na to, jaké tam jsou vypsány požadavky, tak říct klukům, že je to totální kravina. Takže v téhle míře já spíše klukům řeknu, jak moc je reálné s takovými šílenými požadavky někoho najít. Tak potom to třeba nějakým způsobem upravíme.

### **Představení tabulky náročnosti pozic**

#### **Jaké metody využíváš nebo se s nimi setkáváš v té oblasti obtížnosti 1?**

U té jedničky je to tak, že ve většině případech je to z Jobsů, že já se tam úplně sourcingu nevěnuji, občas teda taky je bohužel potřeba i u takhle jednoduchých pozic, ale většinou se zkouším spoléhat na to, že se mi někdo přihlásí. Takže nějaká inzerce přes Jobsy, internetové stránky. Personálkám nikdy ty pozice nepředávám, protože to absolutně nemá smysl.

#### **Využíváš ještě něco třeba na internetovou inzerci, nebo nějaké interní zdroje?**

No ty referrally našich zaměstnanců se snažím komunikovat. Řekla bych, že mám tak 30 % kandidátů touto cestou. Za loňský rok tam bylo poměrně hodně doporučení, protože jsem hodně pracovala s komunikací mezi klukama, takže jsem se hodně snažila zdůrazňovat to, kolik nabíráme, skrze nějaký reporty. Jinak kromě referralů, LinkedInu, tak nic jiného nepoužíváme, nic jiného se mi neosvědčilo.

#### **Stane se, že se na tu pozici přihlásí někdo přímo z firmy?**

Ne ze společnosti XYZ, ale externě se přihlásí na to lidi, že pošlou životopis, ale interně se nikdo nehlásí. To právě moc nefunguje bohužel nějaká interní komunikace. Myslím si, že je to dané i tím, že kluci to nepropagují, naopak si myslím, že se to snaží totálně zadupávat, aby mi odcházeli lidi. V podstatě nejvíce spoléhám na Jobsy.

### **Sleduješ u těchto rolí, že by ses musela prohrabávat nějakým větším množstvím kandidátů?**

Ano, určitě. Oni se hlásí i na ty těžké pozice, ale to jsou z devadesáti procent úplně mimo profily. U těch jednoduchých pozic je to v pohodě, ale není to tak, že co životopis, že by byl relevantní uchazeč, řekla bych spíš naopak.

### **Když se zaměříme na medióra a senióra v této, sleduješ tam nějaké rozdíly ve volbě metod?**

Kdyby to byl někdo opravdu zkušený, tak bych možná do toho sourcingu šla, u těchto pozic vyčkávám třeba 14 dní, jestli se někdo přihlásí a pak do toho případně jdu se sourcingem.

### **Když bys teď nabírala nějakou pozici v obtížnosti 1, změnila bys něco, pokud jde o aktuálně využívané zdroje a metody? Vidíš někde mezery?**

Určitě vidím velikou mezeru v té interní komunikaci, kdy si myslím, že dnes by mohli ti hiring manažeři být sami více aktivnější na tom LinkedInu, víc případně prezentovat ty pozice, jako že ta interní komunikaci vůbec nefunguje. To je jedna věc a druhá je, že bych se víc zaměřila i na ty interní přesuny a posuny, ale oni jsou totálně skeptický v tomto. Jinak kdybych věděla o nějaké dobré personálce, tak bych určitě šla i tou cestou personálky, protože v tom objemu té práce, který já mám, kdy už nejsem jenom sourcer, ale i právě se věnuji tomu náboru, tak bych vlastně ocenila, když bych někoho takového mohla mít, zároveň mě strašně štve, když vidím, jak to mají holky, že mají prostě sourcera a mají agentury a já prostě nemám vůbec nic, všechno se musím dělat sama, takže určitě mě to štve. Ještě když vím, jak mám ty pozice těžké. Takže určitě bych byla ráda, když bych našla, jak z toho ven. Nevidím smysl v té personálce kvůli tomu, že ten sourcing si zároveň sama dělám, tak ty personálky mi oslovují stejné profily, jako oslovuji já, takže tam jsem právě přemýšlela o tom, komu to zadat, a proto spolupracuji jenom s tím jedním náborovým konzultantem, protože tam jsme jasně domluveni. On mi nejdřív pošle jména a já mu potom teprve řeknu, jestli jsem toho člověka oslovila, nebo ne. Protože já třeba kolikrát toho člověka ani ještě neoslovím, to znamená, že není v databázi Avature a není to někde zaznamenané, ale vím o něm, ale prostě jsem si ho ještě neoslovila, protože tam jsou zatím nějaké důvody a já nechci, aby mi potom personálka oslovila a měla na něj nárok. Já si myslím, že by se společnost XYZ všeobecně měla zaměřit na interní sourcing, na to aby měli i svého interního sourcera klidně pro každé oddělení, on by se uživil.

### **V čem tedy ještě sleduješ největší přínos interního sourcera oproti agentuře?**

S interním sourcerem budu mnohem raději sdílet moje know-how, já prostě nechci někomu předat moje know-how, mojí síť, když nebude součástí firmy. Já s tím strávím strašného času někomu to vysvětlit a v případě agentury tento přenos informací zabere strašného času a ve finále stejně pošlou špatný profil, protože to prostě nejsou schopni pochopit. Dále když budu mít teda personálku, která ale nezná to naše oddělení, která nesedí reálně v těch kancelářích, nestýká se s těmi lidmi, nenasaje tu atmosféru, tak jednak to není schopná tomu člověku prodat, to je první bod a druhý bod je, že prostě neporozumí té pozici.

**Takže by se to dalo shrnout, že problém je nějaký přenos informací, znalost prostředí a lidí ve firmě?**

Ano, určitě, přesně tak. Taky si myslím, že nejzásadnější u toho sourcingu je zbudování sítě kontaktu a aby o tobě bylo vědět, že tu jsi a děláš to, co děláš.

**Jaké další metody využíváš v obtížnosti 1?**

Asi už žádné další. Tady je prostě výrazně úspěšnější samozřejmě ten sourcing, není to tak náročné, je tu velký response rate.

**Bavíme se čistě jenom o LinkedInu, nebo tu jsou i jiné zdroje toho sourcera, typu interní databáze?**

Ne, ten Avature jsem taky zkoušela, ale vzhledem k tomu, jak je to zakopaný nástroj, tak ho úplně nevyužívám.

**A sleduješ, že dává smysl používat i takové zdroje, které mají menší úspěch?**

Ten Avature jako agregátor má smysl používat, protože občas se tam hlásí dobrý lidi, ale já tím, že jsem strašně omezená v těch možnostech třeba jazykových a tím, že kluci jsou zatvrdlý mezci a chtějí jenom češtinu a společnost XYZ jako takova je globální společnost, takže se poměrně dost hlásí lidi, kteří žijí v České republice, ale nemají tu češtinu, tak si myslím, že by to mohl být dobrý zdroj.

**Bavíme se o Avature čistě jako o interní databázi, nebo i jako o zdroji z inzerce?**

Jen jako o interní databázi.

**A když už se bavíme o inzerci, vnímáš z jakých inzercí a portálů jací kandidáti chodí?**

Je to většinou přes Jobsy, LinkedIn minimálně, když bych přes LinkedIn chtěla Indy, tak to je 100%, ale jinak si myslím, že lidi, když hledají práci, tak jdou přes Jobsy. Myslím si, že málokdo hledá práci přes LinkedIn inzerci.

**A kariérní stránky společnosti?**

Moc ne, to je další téma, co jsem se snažila hrozně prosadit a kde je prostor pro zlepšení. Je to právě prezentace českých stránek naší společnosti, protože málokdo ví, že společnost XYZ v České republice dělá vývoj kolejových vozidel, ale přitom to tady dělá docela zásadně a poměrně dost lidí, i vůči Německu, my už doháníme velikostí Německo a ten vývojový tým tam, ale prostě globálně je daný, že my nebudeme mít profil na LinkedInu za Českou republiku, my vůbec nebudeme mít profil na Facebooku a vůbec nejdeme touhle cestou nějaké sebeprezentace, což je strašná škoda, protože naše PR oddělení je poměrně dost šikovné. My se vlastně prezentujeme pod mateřskou firmou v rámci České republiky, máme české stránky na LinkedInu, ale je to pod mateřskou firmou, není to pod naší společností XYZ, což je strašně nesmyslné, když nikdo neví nic o naší společnosti, tak nejde ani na kariérní stránky.

## **Pojďme na obtížnost 2. Když bys měla volit zdroje pro mediory a seniory, jak bys volila? Jsou tam nějaké rozdíly?**

Ty jsou úplně minimální, tam jako opravdu jediný větší rozdíl je mezi těmi obtížnostmi, že u jedničky se můžu téměř v devadesáti procentech spolehnout na ty Jobsy, ale jinak ta dvojka a trojka mi splývá dohromady. Tam u té dvojky a trojky jediný rozdíl, který tam je, je možnost v počtu oslovených lidí. Jak jsem říkala, že všechny ty úzce specializované pozice od RAM/LCC přes dynamiku, různé výpočty, elektromagnetickou kompatibilitu, tak tam mám strašné omezení v tom, kolik lidí se tomu věnuje, těch lidí je na trhu méně. Jinak ten zdroj je vždycky LinkedIn, tedy sourcing a postování příspěvků, případně nějaká interní komunikace.

## **Pokud jde o nějaké změny, zlepšení, tak hádám, že je to asi stejné jako u té jedničky?**

Ano, to je furt to stejné asi u všech.

## **Jaké metody používáš v té poslední obtížnosti, jaké vnímáš jako klíčové, jaké jsou třeba současně využívány, ale ty si myslíš, že nedávají smysl?**

Hele pálí se peníze na inzerci, protože tam vždycky doufám, že třeba to jednou vyjde. Je pravda, že teď jsme obsadili safety manažera, kde se přihlásil skvělý profil, který já jsem prosadila a v Německu se strašně líbil. Takže pálí se peníze určitě na té inzerci, ale zároveň na druhou stranu, my za ten rok, si myslím, že nedáme na inzerci 100 000 Kč na jednu pozici a myslím si, že teď nám to ušetřilo, že kdybychom to dali personálce za 200 000 Kč. Takže to je relativní, jestli to pálení peněz je nebo není.

## **Napadají tě zase nějaké věci, které by jsi ráda změnila?**

Myslím si, že by stálo za to zkusit na dlouhodobě těžce obsazené pozice jako je funkční bezpečnost, dynamické výpočty, RAM/LCC, myslím si, že tam by stálo za zvážení jít do spolupráce s personálkou na nějaký executive bázi, vysloveně nějaký headhunting, vytrhávání si lidí, odkud je chceme. Potom určitě bych šla mnohem větší cestou interních posunů a povýšení. Dále ta prezentace společnosti XYZ směrem k zaměstnancům, že nejsme nějaký zbedněný korporát, ale to je asi na dlouhé lokte, prostě větší spolupráce v rámci toho referralu.

## **Aby člověk mohl buď někoho doporučit nebo se přihlásit sám?**

Přesně tak, jenomže tomu se kluci prostě strašně brání, v jiném oddělení je to třeba jiné, ale v našem jsme v tom asi sto let za opicemi. My jsme to třeba teď řešili, máme tady téma nějaké odpolední akademie a já to vnímám jako propojení toho, že když bude ta odpolední akademie, tak lidi budou vědět, v jaké části co děláme a budou se o to zajímat. Třeba, co se teď stalo v jednom oddělení a já si myslím, že to je třeba klíčová věc, která se neměla nikdy stát, že odejdou čtyři lidi kvůli tomu, že jsou pracovním přetížení a jdou do úplně jiné firmy. Zaprvé, jakto, že se o tom nevědělo dřív a proč se těm lidem teda nenabídnul interní přesun a kdyby třeba věděli o tom, co se dělá konkrétně v našem oddělení, a že tam máme hodně velký průnik, co se týká vlastně nějakého vývoje, tak by třeba toho člověka napadlo, že se zkusí podívat, co je tam za projekty. Ty projekty jsou samy o sobě zajímavé, z pohledu do jakých zemí to jde, jaké úpravy, ale nikdy se o tom neví a kluci na jednu stranu řvou, že naše oddělení je málo zmiňované, že se nechválí ta jejich práce a na druhou stranu, kdo ví, že u nás děláme pro Putina

přímo vagón. On tam má třeba tělocvičnu a kino a to se neví, to si myslím, že jsou taková témata a to by podpořilo si myslím i ten referral, že když někdo bude vědět, že děláme ergonomii, což se neví, že v Česku se nově ergonomii věnuje ten kluk asi 10 let, ale teď se sem ta kompetence bude úplně stěhovat a zase nikdo to neví a to je takové téma, které jde použít. To je strašně zajímavé dát to všude, ta ergonomie se teď hodně řeší a když kluci budou vědět, že u nás máme oddělení, které se věnuje přímo ergonomii, nebo které se věnuje dynamickým výpočtům, tak taky někoho doporučí, proto chci tu odpolední akademii samozřejmě i kvůli tomu, že vzdělávání zaměstnanců a taky nějaký rozvoj, vnímání toho, že ta firma se o mě stará, je strašně důležitý. Ale my jsme prostě v našem oddělení narazili, protože oni to přepočítávají na hodiny na projektu, oni to nepřepočítávají na rozvoj zaměstnanců. Mně by se strašně líbilo, kdyby se tady začalo přemýšlet o těch lidech jako o lidech a ne o hodině na projektu, ale to je asi třeba i dané tím korporátním prostředím.

## **Příloha 4** Rozhovor s respondentem 3

### **Jak dlouho pracuješ ve společnosti XYZ a jakou roli tam vykonáváš?**

Je to hodně, asi 8 let, možná něco takového, momentálně jako department head.

### **A jakým typům pozic se věnuješ obecně?**

V podstatě se dá říct, že expertním. Tak jsou to v podstatě technický role, hodně z IT, přesahy můžou jít do elektro vzdělání a tak dále. Takže jinými slovy některé pozice jsou čistě IT, to znamená hodně programování atd. Ale z části pozic jsou to přesahy do elektroniky, to znamená nějaký širokospektrální lidi se schopností třeba i postavit RACK, nějak ho nadržovat a tak dále.

### **Jak dlouho zastáváš roli věnující se i náboru?**

Já si myslím, že to bude pět let určitě.

### **Jaké konkrétní činnosti vykonáváš, pokud jde o získávání zaměstnanců?**

Ty většinový věci jsou v podstatě projít nějaké kandidáty, životopisy, případně komentáře od sourcerů, určit relevanci, nějakého kandidáta pozvat na pohovor a rozhodnout, jestli je relevantní, případně dát pokyn k vypracování nabídky. V té kompetenci je samozřejmě stanovení nabídky, mzdy a tak dále.

### **Podílíš se na plánování?**

Určitě, tak souvisí to s tím, kdy vznikne potřeba na projektech v týmech. Připravuje se nový projekt, tak jsem u toho a samozřejmě jsem v týmu, který rozhoduje o tom, jaké pozice tam budou potřeba a pak už případně ty pozice jsou z mého oddělení. Také je mojí prací nabrat, pokud to nejsou samozřejmě třeba projekty typu, že to jsou jenom lidi pro mě, nebo tak, to znamená viz. validátor ve spolupráci s německou pobočkou, ale většinově to jsou nějaké komplexní projekty, kde v kooperaci s ostatními šéfy departmentu určujeme, co je na těch projektech třeba. Samozřejmě s nějakým předstihem zahájit plánování toho náboru a tak dále.

### **Podílíš se na výběru metod a zdrojů toho náboru?**

Jo, určitě se podílím. Podílíme se všichni, každý může přijít s nějakým nápadem, pokud nám to dává smysl, tak to zkusíme. Může to být i tak, že já sám můžu něco zkusit, takže byly nějaký náborový kampaně, ať už to bylo ve vlacích, ať už to byly prostě billboardy. Samozřejmě jsem v okruhu lidí, kteří určují nějakou strategii náboru a propagaci našeho oddělení.

### **V tom týmu se pohybují jaké role?**

Stejný jako jsem já v podstatě, na stejné úrovni, dále rovněž šéf oddělení. Samozřejmě když přijde s nápadem někdo o úroveň níže, třeba nějaký team leader, tak to není žádný problém, má možnost se nějak zapojit. Zpravidla ty lidi jsou víc technicky orientovaní, ta jejich denní práce není zodpovědnost za nábor, to znamená, že ti team leaderi spíše jdou na pohovor a tak dále, ale není to o tom, že by nemohli něco říct k plánování, ale je to spíše v kompetenci naší práce vedoucích náboru.



## **Vstupuje do toho nějak HR a případně jak?**

HR samozřejmě může, nebo respektive vstupuje, vždycky je to shoda, to znamená jeden z těch partnerů je samozřejmě HR.

## **Představení tabulky náročnosti pozic**

### **Řešíš nějakým způsobem nábor pozic s obtížností 1?**

V zásadě ty úplně jednoduchý role asi úplně neřeším. Je to hodně netypický v tom, že ty moje třeba testery, který by jinde byli v obtížnosti 1, u mě jsou víc developeri. Co se týče dovedností, ty lidi jsou u nás v podstatě jinde. Ten testing je totiž obecně bráný tak jako, že to zvládne každý, ale to neplatí v našich podmínkách.

### **Jedná se tedy o obtížnost 2. Jaké tady využíváš metody, které jsou podle tebe dobré, které horší a proč?**

Obecně se dá říct, že v tom oboru, v jakém se pohybujeme, jsou obecně ty role, nebo určitě ty moje role, jsou hůř pochopitelný pro agentury. Stojí hodně času se synchronizovat a nejsou to takový ty pozice, který oni nabídnou do deseti firem, protože jinde jim to nesedí. Můžu taky říct, že lidi, co se mi přihlásí na Jobsy a inzerci, tak v drtivé většině případů nejsou relevantní.

### **Ty máš tedy tak specifické role, že tu obtížnost jedna neřešíš. Pokud bys náhodou řešil jednodušší role v budoucnu, využil bys například třeba jen inzerci?**

Ano, to vlastně vidíme i u toho, když se nabírá projekták a když se nabírá na quality management ke kolegyni, tak ona v podstatě akorát řekne: "teď mi někoho sežeňte", naválí se spousta kandidátů, ona z nich vybere, uzavře a jde dál. Takže i v tomhle pohledu, pokud bereš takhle ty jedničky, ani já, ani ostatní hiring manažeři zabývající se IT, je prakticky možná nemáme.

### **Když teda hledáš toho software testera svého, které metody aktuálně volíš?**

Já jsem v podstatě největší success rate vždycky měl jako přerod studentů z částečného úvazku (DPP, DPČ) na HPP a plný úvazek později. Nabíráme čtvrtý, pátý ročník. Když si to vezmu, tak vlastně nejlepší lidi, který mám, tak s pravděpodobností přišli prostě tímhle stylem, nebo minimálně polovina. Takže tohle je rozhodně věc, kterou asi by bylo fajn, abysme neopomenuli. No akorát je to i to samozřejmě pomíjívé v tom, že když potřebuješ někoho nabrat hned, tak to musíš dělat strategicky s předstihem.

### **To znamená nějaké interní zdroje jakožto přerod těch studentů.**

Jedna věc, že oni dávají čas tomu, aby pochopili ty role a zjistili o čem jsou a že jim vyhovují.

## **A pokud jde třeba o ty studenty, kde sleduješ, že jsou nejlepší zdroje těch studentů? Co funguje a co nefunguje?**

Ale tam si myslím, že oni jsou schopný se přihlásit na inzerát. Pak něco je sourcing, může být z veletrhů, ale teďka byly v podstatě poslední, vím že vloni vlastně to je zanedbatelný, protože to vlastně byl takovej ten na zkoušku online veletrh. S přechodem od restrukturalizace, kdy jsme se trhli od mateřské společnosti, se to nějak extra nepovedlo, takže poslední dva roky se ani nedají brát, ale trůfám si říct, že rozhodně konec roku, konec školy, nějaký veletrh, nějaký inzerát. Samozřejmě je to i sezónní věc, ty šikovný studenty většinou seženeš v podstatě před prázdninami, anebo prostě po prázdninách, někdy v průběhu roku, záleží no.

## **Jsou i nějaké jiné metody, například vyvěšování letáků po školách, případně nějaký naši interní lidi přednášející na škole, nebo nějaká bližší spolupráce se školou, než jenom prostřednictvím veletrhu?**

Nedokážu posoudit, jestli ty lidi přišli zrovna z inzerátu, nebo odjinud. Ještě co děláme, co se týká té výuky na školách, za doby než jsme se oddělili, dokonce se dělal předmět, některý lidi z toho padali, ale ten effort vs value nebyly zas tak nějaký extra. Vím, že v některých firmách docela funguje, pokud mají spřízněného nějakého člověka, nějakého profesora, ale to jsme nikdy až tolik neměli, nebo měli jsme jeden čas na kybernetice (ČVUT FEL). Z toho je jeden team leader, několik lidí z toho bylo, takže to může být, ale v současné době si myslím, že to nemáme tolik obšancovaný.

## **A když se teda budeme bavit o těch mediorech a seniorech, jaký zdroj aktuálně volíš a na jaký nejvíce spoléháš?**

Zpravidla sourcing, si myslím. Když si vezmu, jeden system validátor, to byl sourcing. Byl to dobrý zásah. Další senior tester, si teď nevzpomenu, ale myslím, že byl taky ze sourcingu. To jsou opravdu z těch lidí, co jsou seniorní, a povedli se. Vesměs se dá říct, že to oslovování, ať je to LinkedIn, sourcing, asi bych ho dal nejvýše z toho důvodu, že kvalitní lidi s nějakým stupněm skromnosti, nepřelétaví, je potřeba někde vyhrabat, protože o sobě ani nedají moc vědět. To, že zrovna nějaký skvělý člověk, že mu skončila někde práce, takže hledal, těch je jakoby méně, takže najít kvalitní lidi i seniory, aby to všechno vyšlo, asi hlavně většinou sourcing a může se občas někdo přihlásit na inzerát, což je spíš jako štěstí.

## **A co referral?**

Jo, to určitě, referral občas přijde. Nicméně ty referraly jsou vesměs, že jsou nějaký absolventi, ono to je asi daný tím, že máme tu junioritu lidí poměrně velkou, že chodí od nich hodně juniorů. Když vezmeme nějaký mediory a seniory, já si myslím, že je to daný těma lidma, který máme věkově zastoupený. Taky je to daný tím, že čím je člověk zpravidla starší a seniornější, tak doporučuje i míň lidí, chce doporučit někoho dobrýho, to znamená, že je těch lidí výrazně méně. Třeba od toho nového seniora byl výborný kandidát, akorát to nevzal. Takže částečně to je i tím, že máme jako mladý lidi. Je to i daný tím věkem celkově těch lidí v práci, v týmu.

## **Když bysme shrnuli tu druhou obtížnost. Je tam něco, co bys dělal jinak v rámci té seniority, nebo bys ke všemu přistupoval stejně, pokud jde o výběr těch zdrojů?**

Tak zpravidla ty junioři se půjdou podívat na 20 míst, pořádně nevědí, co chtějí, buď nevědí, co chtějí, nebo by chtěli zase vzdušné zámky. Takže tam se prostě pozvou na pohovor a uvidí

se. Samozřejmě u těch seniorů, kteří práci mají, nemusí chtít sepisovat životopis, cokoliv, ať se na to podíváme z deseti různých způsobů. Takže si řekneme pojd'me se sejít, my vám ukážeme, co tu děláme, vy nám řeknete, co děláte vy, ono nakonec je to stejně takový polopohovor, akorát se nezabývá do technických detailů, zkoušení nějakých skillů, i když spousta z toho vyplyne. Takže to je samozřejmě efektivnější už u toho oslovování kandidátů, což víš ty moc dobře sám. Tohle bych preferoval u seniornějších lidí.

### **Takže nějaká úprava toho oslovení, víc individuální řekněme?**

Jo, individuální. Spíše říct „pojd'me se spíš podívat, co tady mám a co bychom Vám mohli nabídnout“, než zkoušení u pohovoru.

### **A když teď přejdeme o obtížnost výš a za příklad vezmeme validátora?**

To je takový obor, že hodně lidí to dělá na živnost, ty lidi není v podstatě jak najít, když jsme vzali system validátora, tak on má doménové know-how perfektní, perfektně se hodí, ale roli validátora nikdy nezastával, je to tedy vlastně junior v rámci obtížnosti 3. V určitém ohledu můžeš říct, že ten člověk má něco za sebou, ale z pozice validátora je junior. Když si vezmeš to, co potřebuje profesně, tak třeba nezná tu normu, konkrétně v té pozici nebyl, ale třeba 60 nebo 70% splňuje.

### **Když porovnáš obtížnost 2 a 3, jaké metody bys stále volil stejné a jaké vynechal?**

U toho validátora, inzerujeme ho jako inzerát, ale spíše je to pro jistotu. Necháme ho tam, kdyby náhodou, nespolehám na to, že by někdo přišel z inzerátu. Spíše je to opravdu cílené vyhledávání, tedy sourcing, čím vyšší obtížnost to je. Když budeš hledat generálního ředitele firmy, tak nebudeš hledat přes inzerát, spíše projdeš přes známé, budeš se ptát, jestli někdo někoho nezná, čili čím vyšší obtížnost, tím méně je to o náhodě u pasivní metody jako je inzerát.

### **Když se bavíme o tom, že ta inzercie je spíše pro jistotu, dává ti to pořád smysl, nebo si myslíš, že by se na tom daly ušetřit peníze?**

Hele ono to nestojí zase tolik moc, je to i o feedbacku, jestli to dobře inzeruješ. Nějaký přínos to má, i když z toho nebyl kandidát.

### **Čili i ta vypovídací hodnota toho, že hledáme přes inzerci a ty lidi se nehlásí, je určitý indikátor toho, že ta role je třeba nedostatková? Pokud člověk má opravdu ten inzerát dobře postavený.**

Zkoušeli jsme ty inzeráty přepisovat na ty testery, zkoušeli jsme přejmenovávat pozice. Zkoušeli jsme spousta věcí a není to o tom, že se na to začne hlásit spousta relevantních lidí. Ty lidi, kteří mají ty skilly, tak už se přihlásí na toho developera a ne testera. Ale zase není úplně fér to přejmenovávat na pozici, kterou ve finále dělat nebudou. Občas se někdo přihlásí, ale jsou to nerelevantní profily zase. Provedli jsme třeba i optimalizace u toho software testera a bavili se o tom, že ho v některých fázích stáhneme, protože ty kandidáti přijdou z toho inzerátu developera, ale zase by to nepokrylo ten inzerát na toho system testera. Takže to dává nějaký smysl to inzerovat pořád. Toho validátora tam máme někde taky. Zase tu pozici tak hodně potřebujeme, že kdyby náhodou to dopadlo, tak to nemusí být vyhozené peníze, i kdyby to dopadlo třeba za tři roky, tak nakonec to za to stálo.

**Jsou nějaké zdroje, které by jsi změnil, nebo navrhl nové, například nějakou novou agenturu, jiný způsob spolupráce s agenturou, nebo headhuntingovou společností?**

Hele některé věci jsme zkoušeli, i ty personálky. Nicméně jsme naráželi na to, že byli neseřízní, že i když jsme jim řekli, že nemají vystupovat naším jménem, tak vystupovali, takže většinou se obracíme na ty, se kterými se spolupracuje už nějakou dobu a nějak to funguje. Na druhou stranu máme tady experty na HR, kteří se tím zabývají, jsou v tom školení, takže s podněty přicházejí oni. Zase není to náš fulltime job hledat strategie, jak dělat nábor. Samozřejmě o tom přemýšlíme, ale dáme samozřejmě i na podněty těch, kteří to mají jako specializaci.

**Jsou nějaké věci, které víš, že by těm zdrojům obecně pomohli generovat uchazeče, jako například zvednout platy? Zvýšilo by to třeba tu kompetitivnost na tom trhu?**

Není to jednoznačné, když se bavíme o těch penězích, i my víme ze zkušenosti, že ne vždy platí, že dražší člověk je lepší, není to tak. Musí být dodržena nějaká hranice, která je schopna nějaké množství lidí akceptovat s nějakými skillama, nějakými vlastnostmi atd. Jít třeba potom konkurovat nějakým bankovním institucím, které dělají hodně s Javou (vyšší platy specialistů), nebo developery v bankovníctví, myslím si že by nám to nepomohlo, tam se zase pohybuje spousta lidí, kteří kariérně vyhodnotí, kde je nejvíce peněz a tam budou dělat. My potřebujeme stabilní lidi dlouhodobě, kteří dokončí i projekty v řádu let. Samozřejmě čím víc peněz, to je fajn, určitě se ti otevrou nůžky, ale nemyslím si, že by to byl všelék. Můžeme diskutovat o tom, co by úroveň platu o 10 nebo 20 % výš přinesla, ale nemyslím si, že se to dá postavit tak, že budeme najednou mít skvělí lidi. Jasně, když zaplatíme dvakrát tolik, tak určitě těch lidí, kteří by se přihlásili, bude víc, ale na druhou stranu nevím, jestli to pomůže v tom byznysu. Musí dávat smysl i ten byznys case. Nevidím to úplně jednoznačně, abych řekl, že zvýšíme o 40 % peníze a tím nás to spasí. Co si myslím, že v praxi naopak může docela fungovat, je to jak pracuje třeba kolegyně z HR, jak dává ty příspěvky na LinkedIn. Má to opravdu hezký a jak je aktivní, tak vnímám, že jí samo oslovuje relativně dost kandidátů. Myslím si, že je to věc, která funguje dobře, samozřejmě člověk tomu musí věnovat nějaký čas. Musí se v tom zorientovat, ale je to třeba věc, která na ty lidi působí dobře a dá se tím zlepšit nábor.

**Myslíš si, že by bylo třeba rozumné podpořit více tyhle metody, které fungují, dát do toho více prostředků, více je zapojit na úkor těch, které mají přínos menší?**

Můžeme vycházet z toho, že nejsme omezení tím, že teď máme milion na rok a když teď dáme milion dvěstě, tak to bude mít výtěžnost dvakrát tolik, to si nemyslím. Ani nějaká kampaň v příměstských vlacích nebyla extra levná a to, že se to opakuje méně nebo omezeně, není to, že by došly peníze, ale že jsme vyhodnotili, že ta výtěžnost z toho nebyla, nebo je minimálně diskutabilní. Takže já si nemyslím, že v našem oddělení je to o tom dát do toho víc peněz, že tohle jsou naše limity, že by nám došly peníze, a proto nemůžeme zlepšit ten proces, nebo ty metody. Já si troufám říci, že když se shodneme na tom, že něco bude dávat víc smysl, tak jsme toho vždycky dosáhli. Takhle bych to úplně neviděl, i když samozřejmě znám jiné oddělení nebo firmy, kde je to samozřejmě úplně jinak, ale jeden z faktorů, který opravdu funguje, je samozřejmě rychlost reakce k tomu kandidátovi, vyřízení toho procesu, to je věc, kterou bereme všichni tak nějak standardně, že to tak funguje, ale ve všech firmách to není a je to jedna z věcí, která když člověk chce ty kandidáty, tak to tak musí být (interview proces).

**Já jsem tu otázku myslel spíš způsobem, že nám funguje interní sourcing, ale když se bavíme o agenturách, které dělají v zásadě stejnou práci, ale za jiných podmínek a s jiným know-how a s jiným nasazením, ale je to v zásadě přímé oslovování lidí, tak tam se nesetkáváme s úspěchem. Takže moje otázka je, když to nefunguje za současného nastavení, co takhle zkusit jinou formu spolupráce, například s nějakým vzájemným závazkem?**

Hele takhle, v současné době ty agentury nejsou o tom vzít místo sourcera agenturu. Je to o tom, že se nám nedaří v sourcingu, pojďme zkusit dát prostor i agenturám, to byl ten problém, který jsme teď řešili. Druhá věc je ta, že se potom nějak vychytává ten rybník a ty lidi se potom budou přes sebe překrývat a oslovovat stejné lidi. Já si troufám říct, že kdyby jsme tady byli v situaci, že sourcer by měl tady dvakrát tolik lidí, který nestíhá najít a oslovit, tak se bavíme o tom, že je tu další sourcer, na druhou stranu ale nemám ten pocit.

## **Příloha 5** Rozhovor s respondentem 4

### **Jak dlouho pracuješ ve společnosti XYZ a jaká je tvoje role?**

Já jsem ve společnosti XYZ pět let a ta moje role se nějak vyvinula přes talent sourcera, přes junior recruitera až po dnešek, kdy mám na starosti náboru a částečně nějaké projekty, vzdělávání a podobně.

### **Jakým všem typům pozic se věnuješ v rámci náboru?**

Je to administrativa, nějaký nákup, sales a tyhle pozice, hardware, software, asi celé portfolio, od každého něco bych řekla. Za těch 5 let, co jsem ve společnosti XYZ, jsem prošla různými pozicemi konstruktérů, elektroprojektantů, teď různé hardware a software pozice, takže bych řekla, že kde co. Nevím jestli mi tam vypadává nějaká oblast nejvíce.

### **Mohla bys nějakým způsobem pojmenovat tvoje činnosti, které vykonáváš?**

Víceméně je to o diskuzi s manažerem, o nějaké péči o něj, o plánování náboru, koho budeme hledat, na jakých zdrojích a vytvoření toho popisu pozice. Pak samotná spolupráce s kolegyněmi, které máme v týmu jako support, pak jednotlivé sledování zdrojů, sledování kandidátů, neustálá komunikace s manažerem, prescreeny, tvorba dat z toho pro HR manažera, reporting a potom prescreen. U nás to funguje víceméně tak, že ty pohovory dělají už sami manažeři, takže je to spíše o nějaké pomoci, poradit jim pokud jsou nezkušení, nebo diskutování s nimi o nějakém průběhu pohovoru a nástupním procesu.

### **Podílíš se nějakým způsobem na plánování náboru, případně jakým způsobem?**

My průběžně s manažery jsme v kontaktu v tom smyslu, že se bavíme, občas se spojíme nebo potkáme někde na chodbě za normální situace, takže plus mínus vím, co bude a když ukončujeme jeden nábor, tak se bavíme o tom, co se do budoucna bude hledat, zhruba v jaké rovině pozic. Nebo sleduji, že nám odchází lidi, takže přirozeně vím, že je budeme nahrazovat, tak si v hlavě tvořím nějakou představu té kapacity, kolik čemu budu moct věnovat času, ale pak je to vždycky manažer u nás, kdo se reálně ozve s tím vstupem, že potřebuje pomoci s nábořem. Je to většinou on, kdo je ten rozhodující člověk v tom, kolik lidí potřebuje nabrat. Na mě už je pak hodně to metodicky ošetřit tím stylem, jak dlouho zhruba toho člověka můžeme dělat, za jak dlouho jsme schopni nabrat prvního člověka, k jakému datu by mohl nastoupit a v které senioritě. Jsem schopná hodnotit délku, jaké zdroje použít, jakou cestou jít, jestli inzerovat a v jaké podobě.

### **Představení tabulky náročnosti pozic**

#### **Když nabíráš obtížnost 1, jaké všechny zdroje toho získávání víš, že se využívají? Můžeš zmínit více úspěšná i méně úspěšná?**

Když vezmu za příklad strojní inženýry, tak u těch konstruktérů a u těch mechanických inženýrů jsme všeobecně vždycky využívali nejvíce inzerce a pak frčel referral, protože na tom nám celkem dost doporučovali lidi z firmy nové kolegy a ta inzerce, když byl dobře napsaný ten inzerát, tak se nám na to hlásilo celkem velké množství lidí. Tím spíše když jsme hledali junior konstruktéra, tak to bylo úplně jednoduché. Záleželo třeba ještě na lokalitě, lépe se hledali lidi v Ostravě, kde to je třeba horší, jak s nezaměstnaností, tak i třeba mzdy jsou tam nižší, v Praze to bylo lehce náročnější, ale tu pozici jsme obsazovali z inzerce. Nabízeli se i třeba občas agentury, ale to jsme úplně nevyužívali, protože to bylo zbytečné víceméně platit za něco, co jsme schopní si najít sami a sem tam se pro tu konstrukci teda využívali. Také na základě LinkedIn příspěvků kolegyně se nám někdo ozval a měli jsme ho v databázi, tak jsme

ho spíše potom oživilo a obecně ty lidi jsme tam měli z toho pohledu, že jsme je nasbírali během roku, třeba i z referralu, nebo že se někdo ozval z nějaké akce a zpětně jsme ho oslovili a mohli jsme si vždycky vybírat. Takže tady stačila určitě inzerce.

### **Sleduješ v obtížnosti 1 v jednotlivých stupních seniority nějaké rozdíly?**

U juniorů, jak jsem říkala, tam stačilo dát inzerci a hlásili se jak absolventi po škole, tak i třeba lidi, kteří to dělali chvíli, nebo byli v nějaké podporující pozici strojírenství a chtěli postoupit dál, třeba do role samostatného konstruktéra. U těch medior až senior bych řekla, že už je to třeba náročnější, že když jsme hledali seniornější, tak jsme hledali někoho s praxí. Tam už stálo za to využít třeba tu databázi. Senioři se hledali náročně z inzerce, to záleží hodně na období, ve kterém jsme ty inzeráty vypustili, u juniorů byl ten přísun obrovský celkem, to jsme mohli v zásadě přehazovat vidlemi a těch seniorů se přihlásilo málo, ale zase u téhle pozice byli ti manažeři většinou hodně otevření u toho náboru, takže agenturu jsme proto snad nikdy nevyužili. Hodně referral fungoval, kdy jsme posílali na zaměstnance informace o náboru a nebo se maximálně v té seniorní roli přistoupilo k sourcingu, ale ten byl v zásadě velmi rychlý, protože během pár oslovení se nasbírali zájemci.

### **Sledovala si tam nějaké zapojení interních zdrojů?**

Většinou ano, hledali jsme seniornějšího člověka, tak ty lidi, co byly interně, co byli v oblasti strojírenství, tak se v zásadě v té své roli posouvali do té seniorní praxe během těch let, co to u nás dělali. Takže to bylo tak, že když na ten projekt byla potřeba senior a museli jsme ho dát externě, protože interně ta příležitost úplně nebyla tam někoho vybrat. A zároveň chodili i nějaké informace na ty zaměstnance v rámci oddělení, informovali ten tým na poradách, že nabíráme a převážně to mělo podporovat referral, ale v rámci firmy tady na tu pozici lidi nepřístupovali z jiných týmů, protože měli úplně jiné zaměření, background, proto neměli znalosti. Tady v té konstrukci se zrovna nepotkáváme moc napříč odděleními co se týká kvalifikace.

### **Byli třeba zdroje, které měly větší množství respondentů, ale byly méně relevantní nebo pomalejší?**

Obecně LMC tady má monopol a nejvíc ty lidi asi reagují na Jobsy, kam se hlásí lidi. Zároveň s tím, že to je celkem profláklý portál, celkem bych řekla intuitivní a přívětivý pro ty lidi, tak se tam hlásí celkem velké množství lidí, ale samozřejmě je tam větší množství těch méně relevantních. Třeba z toho referralu nebo sourcing, agentury, tam je to bez debaty, tam jsou ty zdroje mnohem relevantnější a potom třeba interní kariérní stránky. Interní stránky globální společnosti XYZ, které máme, tam zase chodí kandidáti. Když už se přihlásí místní, čeští, tak už jsou více relevantní, ale často se tam hlásí více cizinců, kteří nemají pracovní povolení a bylo by těžké je sem dostat, takže tam jistá nerelevance je. Potom taky teď Jobsy, i když tam bylo hodně nerelevantních lidí, tak jsme nasbírali nejvíc uchazečů.

### **Můžeme přejít k té druhé obtížnosti, za příklad můžeme vzít vývojáře softwaru.**

U těch vývojářů, tak tam bych řekla, že i protože tam nabírám pro Prahu i pro Brno, tak mi přijde, že hodně záleží na lokalitě a na technologii, kterou v té lokalitě hledáme. Třeba v Brně mi přijde, že je mnohem jednodušší najít embedded lidi, v Praze je to náročnější. Takovéhle rozdíly tam jsou, zároveň a zase s tou inzercí, když to vezmu odsud, paradoxně v Brně nám inzerce funguje celkem dobře a standardně z ní míváme na tyhle developerské pozice nástupy, neuvažujeme o tom tu pozici dát agentuře, protože se nám hlásí lidi. Pokud samozřejmě hledáme větší množství lidí, tak tam už je to trochu jiná situace, tam je potřeba tomu aktivní výpomoci a pokud hledáme jednoho, dva lidi, tak není problém celkem na tu inzerci nabrat potřebné kandidáty. Zase tady funguje docela dost referral, ale jsou to tady ty pozice

vývojářské, řekla bych klasické, kdy hledáme poměrně hodně a poměrně kontinuálně, takže určitě jen na některé role, zvláště v seniorních pozicích je to sourcing a zase buď využívat interního sourcera, nebo potom agentury, kdy bez debat, má interní sourcer tu výhodu nad agenturami. Hodně náročné je, když hledáme více lidí na javu, tam je to tou technologií, kde po těch lidech je pořád hlad i jsou vybraní a tam třeba u takových rolí jsme volili pomoc agentury. Když jsme hledali méně lidí, co pozoruji teď poslední dobou za velmi komplikované, tak je pozice, když tam má být někdo, kdo není čistě zaměřený technologicky, ale je zaměřený lidsky, a má třeba i potenciál na nějakou pozici potom dál, ať už je to product owner, nebo je to někdo více do té team leader role, tak tam se to občas bije.

### **Využívají se více agentury?**

S těmi agenturami je to takové, že je jich hodně a ne každá je kvalitní, spíš méně těch dobrých než víc a myslím si, že poslední dobou se hodně soustředíme na vybudování vztahu s tou agenturou, protože ta agentura má nějakou databázi, což je fajn, na druhou stranu ta databáze je mnohokrát probraná a ty lidi jsou hodně oslovováni a jasně, mají nějaké postupy, technologie, jak ty lidi oslovovat, pořád se to snaží posouvat, to asi ano. Zároveň pořád je tam takové to, že je to konzultant neznámé agentury a nemá to takovou hodnotu. Když toho člověka osloví někdo interně, kdo opravdu zná to pozadí a dokáže zodpovědět všechny dotazy a ten nábor nezkrsluje, protože ať ta agentura chce nebo ne, tak do toho tolik nevidí a taky se ten nábor nebo to vyhledávání odvíjí podle jejich úsudku, než ten člověk, co je interní a zná tu kulturu, zná opravdu ty technologie, zná to prostředí, ten projekt ty problémy a zná i teologické aspekty, na kterých to třeba často vyhoří, protože ten člověk je dobrý technologicky, ale už nezapadne kulturně a lidsky.

### **Kdybychom to vzali z pohledu seniority, budou nějaké rozdíly ve volbě metod když budeš hledat juniora, mediara, nebo seniora?**

Zase ty juniornější pozice je jednodušší sehnat z inzerce, ačkoli tam záleží hodně na té lokalitě, kdy v Praze nám inzerce funguje minimálně, v Brně třeba hodně, když to porovnáme. Ale u těch seniornějších pozic je to určitě aktivnější práce a ideálně o využívání sourcingu, který tady funguje asi nejlíp, případně pomocí agentur. Podle mě má nejvyšší hodnotu ten sourcer a na těch seniornějších pozicích se to vyplatí, že přímo cíleně oslovuje konkrétní lidi a když bychom čekali na seniora z inzerce, je to spíše takové, že to může stát hodně času a peněz.

### **Jsou nějaké metody, které bys ráda využila, například headhuntingové společnosti?**

Headhuntera jsme využívali, ale spíše na pozice klíčové ve smyslu, že je to oblast, kterou dělá v České republice 5 lidí, nebo je to nějaký ředitel. Jsou to pozice, kdy dojdeme k tomu, že ji nejsme třeba schopný obsadit. Jedná se o výjimky, kde jsme tohle doposud využívali. Na headhunting je nahlíženo jako na vyšší dívčí a vyloženě s nimi jsme se v tomhle potkali párkrát na jednotkách pozic.

### **Pojďme na poslední obtížnost 3. Jaké metody využíváš?**

Většinou zkusíme inzerci, ač je to z mého pohledu zbytečné, možná si u toho zabýváme tu možnost exkluzivity, že ta pozice nikde nevisí. Samozřejmě je to o nějaké dohodě s manažerem. Na jednu stranu, proč to nezkusit, může se stát, že se objeví někdo zajímavý, ale ze zkušenosti tady ty úzce specializované role jsou většinou, že máš přidanou práci tou inzercí, že zbytečně pálíš čas zamítáním a selekcí kandidátům, takže tady si myslím, že lepší využívat potenciálu exkluzivity, že to nikde není a už je jen ten sourcer nebo headhunter oslovuje. Většinou jsou to pozice hodně náročné, hodně složité, že hledáme takové polobohy a je to potom o takovém vyzobávání, na co se soustředit, co je pro nás to důležité. U těchto rolí je dobrý referral, kdy to není tou oficiální cestou, ale spíš se cíleně ptáš lidí, kteří mají kontakty v oboru, nebo pracují



v těch firmách, kde by si mysleli, že by se ty pozice mohli objevovat, nebo jdeš po přímém jménu, ať už ti ho někdo dá externě, někde jsou, dozvíš se to nějak nebo víš, že tady ten člověk tam dělá a dostaneme ho sem za každou cenu, nebo jsou tady čtyři lidi v téhle oblasti a jednoho z nich musíme dostat k nám, protože jiná možnost neexistuje.

### **Máš pocit, že se ty lidi dají obsadit interně, že na to mají prostor?**

To je dobrý point, tyhle pozice se velmi často dají obsadit interně, protože je tam obrovská výhoda toho, pokud to samozřejmě není něco úplně nového, co ve firmě nemáme, tak je dobrá cesta obsadit to interně. Ze zkušeností mám pocit, že manažeři se vždycky zkusí podívat venku, jestli už tam není někdo hotový, a pak případně pracovat s někým interním, koho si vychováme, protože málokdy tady bývá někdo, kdo je na to opravdu připravený a je schopný tu roli převzít, ale stane se i to, že se někdo kariéerně posune v této pozici. Ale spíše mi přijde, že první u těch manažerů je podívat se nejprve ven, kdo je na trhu, podívejme se na ty experty, kteří neznají naše prostředí a firemní kulturu. Až ve chvíli, kdy vidíme, že ta pozice je náročná, musíme snížit požadavky, což bývá u takových pozic, než narazíš na někoho pravého, tak začnou uvažovat a my se je snažíme směřovat k tomu, abychom se podívali interně, protože někoho si vychovat u těchto rolí může být méně časově a finančně náročné, než přetahovat někoho externě.

### **Myslíš si, že ta snaha podívat se nejprve ven je proto, že chtějí najít někoho zkušeného a ne juniora, který logicky vzniká při interním posunu, nebo je to třeba i proto, že chtějí získat nějaké know-how zvenčí, které interní člověk nepřinese?**

Řekla bych, že chtějí získat někoho, kdo je odborník v té oblasti a má třeba i jiný pohled, jiné zkušenosti, ať už z jiných prostředí, z jiných kultur, z jiné oblasti. Mají sklon nejdříve se dívat ven a pak dovnitř, protože často je tam ta argumentace, že bychom museli někoho vychovat, nemáme čas se tomu věnovat, my toho člověk potřebujeme hned, to asi bude stát nějaké peníze ho zaučit a navíc, museli bychom zalepit tu roli po něm, protože u těch rolí se bavíme často o tom, že ten, kdo je hodně šikovný na té své vlastní pozici, tak bychom pak museli zaplácnout díru po něm. Takže v podstatě z bláta do louže. Takový náhled na to je a podle mě je to škoda, protože u těch lidí je to interní posun a jak říkám, je to sice nějaký rozvoj, ale pokud znají to prostředí a jsou v tom dobří a je tam vidět ten potenciál a tak je škoda s nimi nepracovat. Takže to je asi ten mix toho, že nechceme tomu věnovat čas a zároveň chceme někoho hned s odlišným názorem, ale ve výsledku tyto náročné pozice končí tím, že musíme někoho pořešit interně, že se k tomu nakonec vrátíme a myslím si, že ještě u těchto těžkých rolí se i hodně potírá junior, medior a senior v tom významu pro firmu, že někdy potřebuješ ty zkušenosti, ale v konečném důsledku nezáleží na tom, v jaké senioritě, protože to třeba dělají opravdu tři lidi v okolí, nebo prostě někoho jiného neseženeš a musíš pracovat s tím, co máš, takže je to takové, že si ty lidi nemůžou úplně vybírat.

### **Fungují nějakým způsobem v tomto ohledu agentury a případně dávalo by ti smysl zapojit headhunting?**

Pořád si myslím, že interní sourcer v tomhle hraje důležitou roli. Zároveň ano, může dávat smysl oslovit nějakou headhuntingovou agenturu ve smyslu, že se třeba pohybuje v té oblasti a má kontakty a třeba zrovna to malé množství lidí tady, co v tom oboru dělají, nebo je na ně napojená a má tam ty kontakty, takže v tom případě ano. Klasickou agenturu zapojit do nábory je podle mě ztráta pro ně i pro nás, protože mi přijde, že je na začátku odradí to, jak je ta pozice těžká a nevěnují tomu tu prioritu, nebo se do toho strašně dlouho musí dostávat a často to tak bývá. Takže ať chtějí sebevíc, ať ten člověk v té oblasti má větší povědomí, tak většinou nemám tu zkušenost, že by byl v té agentuře někdo, kdo by se tomu opravdu věnoval, protože jsou to úzce specifikovaná témata a ta agentura jde spíše po povrchu. Podle mě je to ztráta času,

a i když třeba posílají profily, tak většinou to ztroskotá na celkem důležitých detailech, kdyby ten člověk papírově seděl, ale v zásadě dojdeme k tomu, že ne, protože se třeba věnuje jiné oblasti, nebo nějakou znalost, kterou potřebujeme, nemá tak hlubokou. Většinou se v tomhle mýjíme a myslím si, že to u těch opravdu těžkých rolí nemá smysl a myslím, že i z pohledu těch kandidátů spíše zaujme takového specialistu nějaké přímé oslovení firmy, než nějaká nejmenovaná malá agentura.

### **Myslíš si, že ten jejich nezájem a neúspěch je možná daný tím, že jsou placení pouze za úspěch?**

Ano, oni mají vlastně odměnu jen za dodané lidi, respektive za ty, kteří k nám nastoupí. Tak pokud je ta pozice těžká, je velmi malá pravděpodobnost, že vůbec třeba někoho najdou, respektive že to klapne, tak si myslím, že třeba ze začátku na to můžou nastoupit motivovaní, ale po čase, když vidí, že to nemá smysl, tak toho konzultanta zlomí. Asi bych taky začala pracovat na věci, který mi reálně odměnu přinesu a budu mít na živobytí, než se věnovat pozici, která nepřináší žádné ovoce a určitě hraje roli, že ten člověk sedí někde jinde a nemá o tom takové informace, ten přehled. Může tam být i to, že ta firma tam tu agenturu pošle jen do určité blízkosti k sobě, že jí nechce prozradit všechno, že jim dává určité křečle na informace a ten člověk s tím musí v té agentuře pracovat, i to že je více agentur, se kterými můžeme spolupracovat, takže možná i z té naší strany tomu není přikládán takový důraz.

### **Tu inzerci, používáš internetovou, nebo funguje nějaká v novinách či médiích?**

Převážně internetová. Řekla bych, že hodně jedou nejen počítačové prohlížeče, ale taky ze statistik vychází, že hodně se zvedá prohlížení inzerátů na mobilu, takže je dobré, aby ta inzerce byla krátká, stručná, aby si ten člověk nad tím mobilem projel všechno a viděl, o co jde. Spíše na univerzitách využíváme takové nástěnky, že tam něco nechám vytisknout a na těch chodbách to visí, ale inzerce v novinách, tu jsme nepoužili dlouho a myslím si, že když naposledy, tak to bylo pro dělnické pozice, pro které to ještě nějakým způsobem je relevantní. Co má spíše smysl jsou články, do kterých nenápadně zahrneš to, že nabíráme a že hledáme tyhle pozice. Spíše ta informovanost o těch projektech a o té firmě, o tom co dělá a je tam pozadí takové, že tam jsou tyhle pracovní pozice, že je tam třeba příležitost, ale spíše touhle formou, jinak bych řekla, že to je čistě na internetu.

### **Je něco, co jsme nezmínili? Máš nějaký nápad, co by bylo dobré něco změnit v rámci výběru metod a zdrojů nábora?**

Asi neřeknu nic nového nebo objevného. Přijde mi, že má obrovský smysl sourcing, mít tady někoho dlouhodobě, kdo se tomu věnuje. I třeba z pohledu agentur si myslím, že by se ta spolupráce měla trochu změnit a nemělo by to být o tom, že máme několik agentur, ale mělo by to být o tom, že máme jednu agenturu, která je pro nás partnerem a je dobrá a pokryje nám kompletně ten nábor a zná tu firmu a zná ty naše potřeby, to prostředí, tu kulturu a víc bych šla i do té exkluzivity, neinzerovat všechno. Mně přijde, že je to takový syndrom, všechno hodit do inzerce a čekat, co se stane a myslím si, že to pozici ubírá na exkluzivitu. Pak si myslím, že velký boj jsou inzeráty, když máš hodně pozic, tak nespadnout k tomu to tam jenom hodně nabouchat, ale aby dávaly smysl, aby byly psané někým z byznysu. Když mám prostor, tak se snažím, aby se na to dívali ty lidi, kteří to aktuálně vykonávají a oni to neví, jestli jim to dává smysl, aby to pro toho člověka bylo čitelné, protože jakmile máš úderný název a zajímavý a dobrý a výstižný inzerát, tak je větší šance, že na to někdo bude reagovat, takže spíše nic nového, ale jsou to věci, co pozoruju u té praxe.

## **Příloha 6** Rozhovor s respondentem 5

### **Jak dlouho pracuješ ve společnosti XYZ a jakou roli tam vykonáváš?**

Ve společnosti XYZ pracuji asi rok a půl a moje pozice je Talent Aquisition Specialist.

### **Můžeš konkrétně popsat, čemu se věnuješ v rámci získávání zaměstnanců?**

Moje pozice je primárně zaměřená z velké části na nábor. Celkově v rámci náboru pracuji jako recruiter a mám zaměření na IT pozice a částečně na pozice v oblasti financí. To, co řeším v rámci náboru, je hlavně komunikace s našimi manažery, konzultace našich potřeb v rámci náboru, potom se věnuji vystavování pozic, inzerci a zpracovávání kandidátů, kteří se nám hlásí. Dále komunikuji s našimi uchazeči, s agenturami, s naším sourcerem a dalšími kolegy, kteří jsou zapojení do náboru, v některých případech se účastním pohovorů a jedná se v podstatě o head to head interview, naši nabídku.

### **Podílíš se nějakým způsobem na plánování?**

Co se týče plánování náboru, jaké lidi budeme nabírat a kolik konkrétně, do toho já jako recruiter nevstupuji, to je něco, co má na starosti byznys a oni za mnou přijdou až s požadavkem, že potřebují nabrat toho a toho člověka, případně kolik lidí. Mám přehled, kolik lidí za rok nabíráme a případně v jakých oblastech, ale jako recruiter do toho plánování nezasahuji, můžu dát nějaký feedback manažerům, když přijdou třeba s tím, že potřebují nabrat 5 projektových manažerů, tak můžu říct, že například teď není dobrý čas na nabírání těchto pozic, ale v zásadě nemám velký vliv na to plánování, až třeba v rámci té zpětné vazby. Ale do toho, kolik lidí budeme potřebovat na ten projekt atd., to mají na starost vysloveně manažeri, nebo celkově byznys.

### **Představení tabulky náročnosti pozic**

#### **Začneme obtížností 1. Jaké metody se využívají a s jakými se setkáváš? Které podle tebe fungují méně a přesto se používají?**

No u té první obtížnosti bych řekla, že je to z velké části inzerce, u nás je to hlavně Jobs a LinkedIn, to je primární. Potom agentura je schopná poskytnout celkem dost a relevantních kandidátů. Sourcing nepovažuji za potřebný v této obtížnosti.

#### **A co se týče vnitřních zdrojů, nebo referralu?**

Určitě, při všech těchto pozicích využíváme referral i interní inzerci, při těch interních přesunech to v této pozici není spíše časté, u těch jednodušších, to jsme moc neměli. Referral občas ano, ale neřekla bych, že je to nějaké hlavní.

#### **Dokázala bys určit, která z těch metod je rychlejší a která má relevantnější kandidáty?**

Asi nejrychlejší je inzerce a potom agentura, pokud je dobrá. Ale nejrelevantnější kandidáti přichází asi z agentury, přes inzerci se ti přihlásí i ti nerelevantní, což by ti agentura asi poslat neměla. Ta agentura musí být zkušená a prověřená a musí s ní být dlouhodobě nastavená dobrá spolupráce. Když bychom se bavili o náhodných agenturách, které bychom využívali, tak by nebyly asi stejné výsledky.

#### **Přijde ti, že se agentury finančně vyplatí v poměru s inzercí?**

Agentury jsou dražší, než inzerce. Záleží na tom, jak jsme ochotní zaplatit, ale většinou jsme. V případě, že je to dobrý člověk, určitě nás to vyjde víc, ale v zásadě nikdy nejsou všechny nástupy z agentury a ta kombinace je asi nejlepší.

**Když bys vzala v potaz tu senioritu, liší se nějakým způsobem výběr těch metod, pokud jde o léta praxe a využívané zdroje?**

Řekla bych, že pro mě nemá žádný smysl platit agenturu za člověka, který nemá žádnou praxi, ale jinak se ty zdroje úplně neliší. Z agentury chceme už někoho, kdo je opravdu dobrý.

**A když u těch seniornějších pozic porovnáš úspěšnost agentury vs sourcingu vs inzerce vs referralu, co funguje nejlépe?**

Řekla bych, že pokud jde u seniornějších pozic o úspěšnost, že někoho nahirujeme, někoho z daného zdroje, tak dost vysoká je u referralu a sourcingu. Do sourcingu nepočítám agentury. Někaké interní aktivní oslovování má úspěšnost, když opravdu víme, co hledáme a rozumíme tomu a oslovíme relevantního kandidáta.

**Nesleduješ rozdíl mezi inzercí a agenturami?**

Těžko povědět, když mám člověka z agentury, tak je vhodný minimálně na pohovor. Když je mám z inzerce, tak hodně z nich musím vyfiltrovat, takže v rámci tohohle je úspěšnější agentura, ale potom z těch odfiltrovaných lidí z inzerce a těch z agentury, tak kdo nastoupí, to záleží na kandidátovi.

**Pojďme se posunout k druhé úrovni obtížnosti, jaké zdroje jsou tady používané, které jsou dobré a které horší?**

Ty zdroje jsou zhruba stejné. Tady nevyužívám agenturu v případě juniorů, protože vím, že ty lidi na tom trhu celkem jsou, nemá to nic společného s tím levelem obtížnosti, při tomto levelu obtížnosti normálně jinak agentury využívám. Co se týče zdrojů, celkově je to podobné, agentura je pro mě méně zajímavá při nižších levelech obtížnosti, čím je ta obtížnost vyšší, tím pro mě dává větší smysl zaplatit si agenturu. Takže to platí u té dvojky, trojky. Podobný princip je i u sourcingu. Čím mám obtížnější pozici, tím větší smysl mi dává investovat část do sourcingu, takže to je obecně zabrané. Referral využíváme všude. Ten referral, nezáleží na obtížnosti v rámci té úspěšnosti, ale na určitých odděleních funguje referral lépe než jinde. Ve financích funguje dohazování lidí a tam jsme měli velkou část nástupů za minulý fiskál z těch nástupů, asi více než polovina. Ten referral více funguje u některých typů pozic nebo odděleních. Nemůžu říct, že ty méně obtížné pozice měli více nástupů z referralů, nebo naopak. Interní přesuny bych řekla, že u obtížnějších pozic budou častější. Bude to často vedoucí pozice, buď projektová zodpovědnost, nebo odpovědnost za nějaký tým. V tom případě silně preferujeme interní zaměstnance, aby se posunuli do nějaké pozice, ale zároveň ty lidi ten posun hledají, takže bych řekla, že tam budou častější ty interní posuny, u té trojky například.

**U toho referralu, jak jsi zmiňovala, že to někde funguje a někde ne, myslíš, že je to třeba tou doménou oboru, nebo že je to nějakou špatnou komunikací?**

Je to možná i celkově nějakým nastavením toho týmu, jak mají ty lidi sociální vazby různě zaměřené. Ty lidi z těch financí, to jsou share services a oni vždy všichni pracovali v nějakém share services centru a poznají ty lidi na podobných pozicích. Kdežto když máme tyhle technické pozice, tak tam je například dost málo lidí, kteří dělají stejnou věc. Tam je specifické zaměření a ten člověk například zná jenom tři lidi, kteří dělají stejnou věc a ti všichni mají zaměstnání. Ty přesuny v oblasti financí jsou asi větší, i fluktuace zaměstnanců a přesuny. Referral si myslím dobře funguje třeba kolegyni. Tam si myslím, že dobře fungují referraly, tam se všichni na tom trhu znají mezi sebou. Určitě tam může být i to, jak to komunikují manažeři, do toho já úplně nevidím. My pozice propagujeme za HR, nějak třeba přes emailovou komunikaci, teď to budeme asi dávat ještě na ten Yammer, záleží i na těch manažerech, jestli se například ptají lidí, jestli někoho neznají, kdo dělá na té pozici atd. a na to už nemám úplně dosah a dohled.

**Sleduješ, že v té druhé úrovni oproti té první má nějaký zdroj výhodu, protože je ta pozice náročnější?**

Ano, jak říkám. Stoupá mi tu potřeba agentur a sourcingu, což jsou aktivní formy oslovování.

**Dáváš všechno inzerovat?**

Ano, dávám všechno inzerovat.

**Sleduješ rozdíly v rámci seniority u obtížnosti 2? Postupovala bys stejně, když budeš hledat absolventa, nebo někoho už více zkušeného?**

Znovu mi tu nedává smysl platit tu agenturu.

**A když nabíráš juniory, jsou tam i jiné zdroje?**

To se asi týká všech těch seniorit. Máme veletrhy, nějaké stipendijní programy. Nemám moc juniory, tak to moc neřeším. Víím, že ještě možná sociální sítě jako například Facebook, ale obecně to nemá velkou úspěšnost podle mě.

**Když porovnáš mediora a seniora, který má například 15 let praxi, má inzerce nějakou úspěšnost, generuje vůbec nějaké kandidáty?**

Ano, generuje, ta inzerce vždy generuje nějaké kandidáty. Nemusí jich být hodně, ale někdy mi stačí těch kandidátů pár a umím si vybrat.

**To znamená, že přistupuješ nějak jinak k juniorům, ale v rámci mediora a seniora v druhé obtížnosti, tak ten přístup k tomu je v zásadě stejný?**

Ano.

**Pojďme na poslední obtížnost 3, jde asi o nějaké odborníky na trhu, nějaké speciální role, že?**

Tady ta potřeba inzerce klesá. Neznamená to, že ji nevyužíváme, ale více relevantní kandidáty budeme mít z jiných zdrojů jako je sourcing, agentura, interní přestupy a referrals. Ten sourcing a agentura stoupá s tou senioritou.

**Narazila jsi někdy na situaci, že bys ráda zapojila nějakou sofistikovanější metodu typu headhuntingu nebo opravdu specializovanější agenturu, která poskytuje tu službu trochu komplexnější?**

V mých pozicích ne, ale obecně při nějakých pozicích to může dávat smysl.

**Když už jsme řešili ty agentury, tak z některých rozhovorů vyplynulo, že společnost XYZ spolupracuje na ten model, kdy platí za úspěšné obsazení. Myslíš, že je to dobré? Viděla bys tady prostor pro zlepšení v rámci té spolupráce, třeba u náborem těch těžších pozic?**

Nemám tu zkušenost s jiným typem spolupráce s agenturou. Víím, že se to dělá, nějaké zálohy apod., ale s tím nemám tu zkušenost.

**Když už je ta pozice hodně těžká, přijde ti, že ty agentury jsou motivované na tom pracovat, nebo že si to vezmou jen jako zakázku a prakticky na tom nepracují?**

Tam asi záleží, jakou agenturu máš. Jasně, v případě velmi těžkých pozic, tak jsou motivované na tom pracovat jen do jisté míry, proto u těch těžkých pozic využíváme hlavně sourcing. Já když jsem se bavila s agenturou, tak se mě ptali, jestli jsou tu nějaké pozice, tak jsem říkala, že jsou tu tyhle a tyhle pozice, ale že jsem jim ty pozice nezdala, protože je to taková specialita, že víím, že to nedává smysl. Takže když hledáme například NX specialisty a tyhle pro

společnost XYZ specifické věci, tak si myslím, že dává smysl věnovat se tomu sourcingu, protože to pravděpodobněji najdeme a musíme to najít. Sourcing je důležitý i z hlediska vytváření si dlouhodobějších vztahů, hlavně když se jedná o specifické věci, kde je málo lidí na tom trhu.

**U této hodně seniorní role často junior znamená, že léta dělal nějakou pozici a teď se posune o úroveň výš v nějakém třeba úzkém zaměření a je to často už zkušený člověk. Vnímáš nějaké rozdíly při tom náboru v rámci seniority, pokud jde o odborníka juniora, nebo odborníka medióra a seniora?**

No jasně, tam už úplný junior neexistuje v té třetí obtížnosti. Nikdy nemáš solution architekta, který nemá žádné zkušenosti, ale třeba byl vývojář a teď to začne dělat. Co se týče těch metod, tam úplně nevidím rozdíl, asi tam není. Možná ten junior bude častěji z interní inzerce, takže to je typicky člověk, kterého chceme posunout do nějaké team leader pozice. Toto nám dává větší smysl, investovat do našeho člověka. V případě, že by to nevyšlo, tak ideálně sebrat si člověka „z ulice“, do kterého budeme investovat, s tím, že nevíme, jestli to vyjde.

**Máš pocit, že se vyplatí vzít primárně interního člověka? Někdo říká, že nepřichází s novými myšlenkami, zná spíše zajeté koleje.**

Chápu, je to dobrý point, každopádně celkově za nás, za společnost, preferujeme interní přesuny, prvořadě je pro nás dát jim šanci se rozvíjet a ven se jde spíše až v případě, že jsme nenašli nikoho uvnitř, když jsou to tyhle juniorské pozice. Ale jasně, je to určitě na zvážení toho manažera, který k sobě hledá například toho team leadera, on musí umět zvážit, co potřebuje do toho teamu, jestli to jsou nějaké naše velmi specifické projekty, kde je pro nás důležitější, že ten člověk zná tu společnost XYZ a naučí se to vedení lidí a nebo to, že je to společnost XYZ zas tak nevádí, ale podstatné je pro nás, že je ten člověk zkušený team leader. Takže je to vždy individuální a je to vždy na tom, co poví ten manažer.

**Celkově za obtížnost 3, vnímáš, že by byl prostor ke zlepšení v těch metodách?**

Určitě, za mě by bylo ideální používat sourcing všude, ale na to potřebuješ mít ty zdroje, takže jednoduše na to musí být headcount a peníze, aby byl na nějakou věc přidělený další sourcer, a to je pak na uvážení HR managera, nebo team leadera. Takže jasně, kolik sourcerů by mělo být, nebo kolik času tomu dávat, jednoduše je tam vybraný nějaký poměr toho. Ano, některé věci necháme na tu agenturu, takže za mě by dávalo smysl, aby bylo více sourcingu, ale zase rozumím, že se nedá všechno.

**Když porovnáme aktivní oslovování, tedy sourcing a agentury, mají za tebe stejné výsledky bez ohledu na peníze? Jsou v tom nějaké rozdíly?**

Sleduju výhody v tom, pokud je to náš sourcer, nebo to přímo děláme, nebo jsme přímo v kontaktu s tím člověkem, který to dělá, tak tam sleduji ten dlouhodobý aspekt, že když se teď začneme s někým bavit a on mi řekne ne, ale za dva roky se se mnou bude chtít spojit, tak je to pro mě něco jiného, když se spojí se mnou, než když se spojí s někým z agentury. Z toho hlediska je pro mě lepší, aby to byl interní sourcer, ale z hlediska krátkodobého je to asi jedno. Z hlediska, že pozici potřebuju prostě obsadit, tak je mi jedno, jestli to je sourcer v agentuře, nebo můj. V té chvíli je podstatné, jestli se to obsadí.

**Takže vnímáš tam výhodu toho, že ten člověk vystupuje pod jménem společnosti?**

Ano.

### **A co třeba nějaký přenos informací?**

Asi je to teď o něco lepší, ale ze zkušenosti ta agentura umí zprostředkovat dostatek informací na to, abychom toho člověka dostali na pohovor, když je tam ta spolupráce dobře nastavená.

### **Když to shrnu, chápu dobře, že bys obecně podpořila spíše aktivní oslovování uchazečů?**

Určitě aktivnější přístup k získávání zaměstnanců, to určitě. Stejně i zvyšování interní mobility, což je něco, na čem pracujeme v rámci jednoho z našich projektů z workshopu, pomáhat těm lidem postupovat v kariéře a zároveň měnit nějaké zaměření, tzn. věnují se nějaké jedné věci a jak je podpořit, aby se věnovali něčemu druhému. Zároveň tak, aby se na nás nezlobili současní manažeři toho člověka, takže určitě tam vidím nějakou příležitost v interní mobilitě.

### **Takže více podpořit zaměstnance, kteří mají zájem se interně přesunout na jinou roli?**

Hlavně, aby měli větší přehled, kam se můžou přihlásit.

### **Dává ti smysl využívat inzerci opravdu na všechny pozice, nehledě na senioritu a obtížnost?**

Asi ano, protože jednoduše za mě ty náklady nejsou tak velké, abych jí tam neměla i v případě, že se jedná o velmi specifickou pozici, protože když se mi tam i jeden člověk přihlásí, tak se mi to vyplatilo.

### **Vnímáš prostor pro zlepšení v oblasti kariérních stránek společnosti a výběru pracovních portálů?**

Možná v nějakém marketingu propagování webu a stránek, ale zase co se týká kariérních portálů, tak nic moc nemá větší smysl, než Jobsy a LinkedIn. Minimálně si myslím, že poměr ceny a výkonu mi nestojí za to, abych zkoušela něco nového.

### **Chceš na závěr ještě něco doplnit?**

Asi jen shrnutí, že v dnešní době nestačí k těm kandidátům pasivní přístup. My pořád ještě máme lidi z té inzerce, ale je to podle mě, hlavně kvůli tomu, že máme dobré jméno na trhu. Když bychom byli méně známá firma, tak ta inzerce by byla ještě horší.

## **Příloha 7** Rozhovor s respondentem 6

### **Jak dlouho jsi ve společnosti XYZ, co konkrétně děláš za pozici, co to obnáší, pokud jde o nějaký nábor zaměstnanců?**

Ve společnosti XYZ jsem už 16 let, nicméně na pozici vedoucího, který je zapojený do nějakého náborového procesu, to může být 10 let, kdy tohle dělám aktivně a podílím se i na pohovorech a řeším nějaké rozřazování kandidátů a tak dále. Tím, že my se tady snažíme dostat nějaký servis od sourcingu, kde dostaneme CV, podklady o kandidátech po nějakém prescreeningu, tak mojí prací je ohodnotit vhodnost toho člověka, jestli je vhodný na pohovor, nebo není. Připravit se na ten pohovor, připravit si otázky na pohovor a nějaké testy, projít tím pohovorem, dělat si briefing, rozmyslet se, jestli máme o toho člověka zájem a máme místo pro něho na projektech a potom dát nějaký feedback.

### **A jsi u toho, když se plánuje nábor a výběr metod?**

Ano, u toho jsem, ale jsou vždycky různé situace. Někdy se to řeší více, někdy méně, podle toho, jaká je poptávka na projektech, ale takovéto strategické rozhodování o tom, jaké metody se použijí, jestli použijeme nějaký aktivní jako sourcing či agentury, nebo vystavení pozice atd., tak to řešíme společně na našem meetingu vedoucích a i strategie co se týče oslovování studentů, různé bonusy za nástup, v tomhle rozhodování jsem.

### **Ty se tedy věnuješ čistě IT softwarovým pozicím?**

Já se věnuji čistě IT softwarovým pozicím, včetně nějakých designů systém, software architekta, architektonickým pozicím, což beru jako součást těch softwarových pozic a ještě jsme dřív řešili ty SCRUM mastery, i když teď už je nedělám. A nějaké DevOps pozice, což je také součástí IT.

### **Představení tabulky náročnosti pozic**

#### **Pokud obtížnost 1 nenabíráš, vzali bychom v potaz hned obtížnost 2. Jaké metody a jaké zdroje používáš? Které si myslíš, že fungují lépe a které naopak méně?**

Když se nad tím zamyslím zpětně, co nám fungovalo a funguje doteď, je ten aktivní sourcing, to oslovování lidí a hlavně s někým, kdo je zkušený a ví, co potřebujeme, tak to funguje. I ta inzerce u těch juniorů funguje daleko lépe, protože ti lidi, když už vědí, že končíš školu, tak se podívají na Jobsy. Je to i tak trochu v jejich zájmu, nečekají jenom, že je někdo osloví. Dále veletrhy, když jsme na nich předtím byly, tak jsme dostali hodně kontaktů, ale bohužel z toho nic nevzniklo, ale to je otázka posledních pár let, dříve to fungovalo. Teď před pandemií, 2 roky zpátky, jsme v tomhle úspěšnější nebyli, i když jsme tam ty lidi oslovovali, měli jsme na ně ty kontakty, pak jsme je znovu oslovili, ale bohužel se nikdo nechytl.

#### **A co nějaké spolupráce s katedrami, případně letáky ve školách?**

Spolupráce s katedrami, tak ta fungovala, to si pamatuji, že třeba spolupráce s jedním docentem na katedře, který vyloženě nám vybíral kandidáty a směřoval je k nám, tak od něj máme teď už jedny z nejlepších lidí, kteří už jsou na pozicích architektů a team leaderů, takže to si myslím, že bylo úspěšné a paradoxně za to neměl žádný bonus.



### **Funguje u těch nabraných studentů referral program?**

Jo, tady u toho to funguje. U těch juniorů a studentů, že tady nastoupí jako studenti na DPČ a pak tady zůstanou. Řekněme, že naše úspěšnost v překlopení toho studenta z DPČ na hlavní pracovní poměr je téměř 100%. Řekl bych, že už všech, u kterých chceme, aby nastoupili, tak nastoupí. Málokdy se stane, že by ten člověk nepokračoval dál. Takže i ta spolupráce s těmi univerzitami ve smyslu toho, že tady toho studenta máme, zaškolí se na nějakém projektu a pak tady nastoupí jako zaměstnanec. Ale přijde mi, že studenti jsou teď už i více vybíraví, že jdou i po tom obsahu práce, samozřejmě kdybychom tu dělali něco jako artificial intelligence na cloudu s Amazon Cloudem, tak by se těch studentů chytlo daleko více, než když inzerujeme tu naši práci.

### **Co vnímáš, že funguje dobře u mediora a co naopak ne?**

Řekl bych, že úspěšnost těch referralů je u nás nízká v téhle kategorii. Nevím, jaký je ten důvod, ten referral je docela vysoký, ale ty lidi, kteří už mají své vrstevníky, kteří jsou už jinde zaháčkovaní v jiných firmách, tak už se nestýkají s takovým počtem lidí se stejným zaměřením a u každého zaměstnance je ten okruh lidí, které by mohli doporučit, menší. Paradoxně si myslím, že ty referral by fungovaly lépe u juniornějších lidí, protože ty kontakty po té škole jsou větší a mají větší záběr.

### **Sleduješ třeba nějaký rozdíl před pandemií a teď při pandemii, jestli těch kontaktů ubylo?**

Těžko říct, protože poslední dobou ten rozdíl před a po je téměř 0. Já si nepamatuji, koho bychom za poslední dobu vzali na referral. Měli jsme teď nějaký referral, to byl člověk, se kterým jsme se ve zkušebce stejně rozloučili. Osobně my přijde, že ty referraly začnou o trochu lépe fungovat v té seniornější části. Tohle je zrovna takové mezi stadium, kde to moc nefunguje. Co by ještě mohlo fungovat kromě sourcingu? V zásadě výhoda agentury je, že oni můžou oslovit více lidí, že mají potenciál a větší databázi jít na to kobercovou metodou, což je trochu kontraproduktivní, protože ten response rate je nižší, protože ti lidé dostávají více nabídek. Ale musím říct, že když už jsme dali pozici agentuře a nebyla nějak extrémně těžká, tak ta agentura ty lidi dodala. Chvilku jim to vždycky trvá, než zjistí, koho přesně hledáme, jaké jsou ty profily lidí, ale i dříve, když jsme měli více agentur a spolupracovali jsme s nimi, tak jsme měli poměrně dost lidí z agentur a tím, že jsme dávali ty bonusy agenturám za umístění určitého počtu lidí, nějaký speciální bonus, tak se snažili ještě více, to si myslím že docela fungovalo, ale poslední dobou jsme od toho odstoupili. Není to úplně levné.

### **Myslíš si, že dává smysl u mediora a seniora ještě inzerovat?**

Myslím, že ten poměr ceny a výkonu, že je to víceméně zadarmo. Stojí to menší částku ta inzerce a dělá to nějaké promo té firmy, že hledá pozice, takže to smysl dává. I když ta úspěšnost není tak vysoká, tak stejně řádově jednotky lidí třeba za rok nebo za několik let se na to chytí a odpoví na tu inzerci, když zrovna hledají, když jsou zrovna aktuálně demotivovaní z práce v jiné firmě, tak si otevřou inzerci a podívají se. Takže za mě to smysl dává, protože naše energie a investice do toho je nízká. Samozřejmě se na to potom hlásí hodně lidí, kteří nejsou relevantní, jsou hodně mimo, musíme je nějakým způsobem filtrovat atd., ale i tak si myslím, že to dává smysl i pro těch pár lidí, kteří se na to za nějakou dobu přihlásí.

## **Sleduješ nějaké speciální znaky u seniora?**

Tady už je to jinak s tím referralem, protože ti lidi jsou zkušenější, kteří si třeba vybudují nějaké renomé, nějakou pozici v jiné firmě a pokud nedostanou možnost dalšího růstu, tak málokdo jim vydrží tak dlouho v jedné společnosti. Jako třeba já, já jsem od školy v jedné firmě, to se málo stává. A v té firmě má i kontakty, není to tak, že by to fungovalo samo o sobě, není to tak že když někoho vezmeme, že by nám přitáhl dalších pět lidí, ale řekl bych, že ti zkušenější lidi, z mé zkušenosti na ty referrals z nějakého důvodu víc platí. Mám změnit práci po pěti letech, tak raději půjdu někam, kde mi nějaký známý něco doporučí, než když se ozve nějaká externí agentura, nějaký sourcer a snaží se mě někam nalákat. Ty lidi jsou tímhle už přehlčení za tu svoji kariéru a v tohle mají větší důvěru. Většinou je do té firmy láká někdo, kdo už přišel do té firmy, nějaký bývalý zaměstnanec, tak už je to pro něj jednodušší ten přechod. Kde někoho znají, takový člověk už má menší stres z aklimatizace do nového týmu. Já myslím, že takových lidí tady máme více, kteří zareagovali ty referrals a mají 5 až 10 let praxe. Většinou jsou to lidi, kteří jsou někde dlouho a potom se nechají zlákat. Tady ani tak není finanční motivace, spíše jde o to, že pro ty lidi je to příjemnější tahle cesta.

## **A co interní přechod? Nevím, jestli je to zrovna případ nějakého seniorního vývojáře.**

Měli jsme i takové případy, že i mezi odděleními lidi přecházejí, právě protože vidí, že chtějí změnu a v pozici v aktuálním týmu nevidí možnost se nějak posunout na nějaký zajímavější projekt, tak se poohlédnou po okolí v rámci nějaké interní nabídky, v jiném oddělení.

## **Myslíš, že je tomu daný dobrý prostor, nebo je to potřeba podpořit?**

Já si myslím, že ten prostor tomu zase až tolik dávaný není. Lidi se na to dívají tak, že si vykrádají vlastní rybník, že v rámci jedné společnosti si přebírají lidi, kteří už jsou zaškolení na něco jiného, ale neuvědomují si už to, že je to daleko lepší, než když ten člověk odejde úplně. I když je potřeba řešit něco zpětně, tak ten člověk je stále tu a může poradit. Myslím si, že tady není vůle k těm rotacím. Vždy se mluví o přechodu mezi odděleními, stalo se to, přicházeli lidi z jiné části společnosti, bylo to pro ně zajímavější, ale asi ne na základě toho, že by řekli, podíval jsem se na vaši inzerci a půjdu sem. Myslím, že tak to úplně nefunguje, že je to spíše na bázi té známosti, ale ti manažeři se toho bojí. Každý nějakým způsobem vnímá zodpovědnost za tu svojí část a chce si tam ty lidi udržet za každou cenu a už nesdílí potřebu s jiným oddělením, spíše dýchá za svojí jednotku, než za celý celek. A další věc je, že každý cítí tu investici do toho člověka, kterou investoval na to zaškolení, na to, že teď mu nese to ovoce, už to bere jako samozřejmou věc a nechce o to tak jednoduše přijít.

## **Máš ještě nějaký postřeh k agenturám a k sourcingu v téhle úrovni?**

Řekl bych, že ten přístup je podobný. Vidím rozdíl mezi agenturou a interním sourcerem v tom, že ten interní sourcer zná ty pozice, tu roli, kterou hledá a může se jednoduše rozhodnout, který kandidát je nejlepší. Té agentuře to vždy dlouho trvá a stejně se nikdy nedostane podle mě na takovou úroveň. Pokaždé se o to oslovování stará někdo jiný, není tam to jasné předání know-how v rámci té agentury. Takže tam ta domluva bývá taková komplikovanější. Přijde mi, že agentura dodá více lidí, ale my už si je musíme potom více zpracovat a vyfiltrovat, interní sourcer ví co hledáme, jaké jsou ty správné profily, tak je schopný lépe zacílit, ale samozřejmě ta jeho kapacita je většinou menší, takže výsledek je nakonec přibližně stejný.

### **Myslíš si, že by agenturám obecně pomohla nějaká změna v tom nastavení spolupráce?**

Myslím si, že tohle je určitě jedna z cest, ale v našem případě to funguje tak, že my oslovujeme agentury jen na vykrytí takových špiček, když vidíme, že se nemáme kam dát pohnout, tak oslovíme agenturu, která osloví lidi, dodá jednoho, dva lidi a potom většinou tu spolupráci po nějaké době ukončíme. Není to tak, že bychom měli fakt dlouhodobou spolupráci a otevřenou pozici v agentuře dlouhodobě, což by asi pomohlo, nakonec bysme se mohli dostat na dobré výsledky a samozřejmě na nějaké peníze, které tomu odpovídají, je to dost drahý tenhle systém, ale šlo by to udělat. Ale v našem případě je většinou ta spolupráce nějak časově omezená, nebo nějakou dobu se pak vrátíme zpátky a zase znova vysvětlujeme to samé, protože už je většinou zase někdo jiný v té agentuře, mezitím se tam vymění lidi.

### **Pojďme na poslední obtížnost 3, stojíš pořád za tím, že ta inzerce i tady dává smysl?**

To je dobrý point, já si za tím stojím, že i tak to dává smysl, že i tak je to nějaká message, že my tady hledáme tyhle role, že si tím i budujeme nějaké povědomí u těch lidí, ale málokdo to prochází tak detailně. Já to беру tak, že je to tak relativně levná záležitost, že se to vyplatí. Ty pozice máme i pro ty juniory otevřené, protože zase může se stát situace, že někdo nemá šanci toho rozvoje ve firmě, může se podívat na nějakou pozici, když je dobře napsaný popis pozice, který by mohl nachytat tyhle lidi s potenciálem, který tu praxi nemají, nebo jsou někde na úrovni jednoho roku toho architekta, nebo by chtěli změnit to zaměření, posunout se dál, tak ta šance tam je. Takže i když se to stává málo, ani si nepamatuji, kdy naposledy se nám ozval někdo sám o sobě na tuhle roli, tak si pořád myslím, že to smysl dává. Co se týče těch juniorů, tak tady nejlépe funguje interní vzdělávání, tzn. povýšení v rámci stávajících zaměstnanců, s tím máme řádově nejlepší zkušenosti tzn. brát z trhu softwarové developery a tyhle speciální role si budovat interně.

### **Máš pocit, že je spíše tendence manažerů povýšit někoho interně, nebo spíše je taková myšlenka nejdříve zkusit někoho zvenčí?**

Myslím, že sehnat interního kandidáta. Ideálně když je ještě ze stejného projektu, aby to zaškolení nebylo velké, je to nějaké povýšení. Ale tato možnost se rychle vyčerpá, je tam potřeba nastavit dlouhodobý rozvojový plán těm lidem, aby tady byli i lidé, kteří budou mít ten potenciál i do budoucna.

### **U těch hodně specifických rolí, kterých je v republice jen velmi málo, je to jistě nejlepší řešení. když člověk získá někoho zvenčí, tak má i šanci, že bude i medior nebo senior a že přinese něco nového, že?**

Že přinese něco nového je ten hlavní benefit toho, že získáš někoho z venčí, může to otevřít ty obzory, třeba i vylepšit.

### **A jak vnímáš agentury u téhle obtížnosti?**

Tady to je těžké i pro agentury i pro sourcing, nevím jak hodně péče tomu dá ta agentura, ale tohle jsou pro nás hodně specifické pozice a je málo firem na českém trhu, které mají podobné lidi, které my potřebujeme, jinak je stejně musíme přeskolovat. Pár takových je samozřejmě, ale řekl bych, že dost málo, takže jak pro agentury je to těžké, tak pro interní sourcing.

**Mohl by tomu pomoci nějaký provázaný model, že by firmy dostávali peníze i za proces, nejen za úspěšné obsazení? Že by to zvýšilo motivaci agentuře?**

Je to zajímavý bod, nad tím jsme se nezamýšleli, proč ne. Mám z toho vnitřně neúplný pocit. Řekl bych, že by to byl drahý servis, na druhou stranu u těžkých pozic člověk musí zaplatit více.

**Je otázka, kolik firma trátí na tom, že toho člověka nemá.**

To je zajímavý pohled, nad tím se nikdo nikdy nezamýšlí, jaký to má dopad na firmu a projekt, tím že toho člověka nemá a nemá ho brzy, třeba o půl roku dříve. Protože těmi ostatními metodami dříve nebo později statisticky se zadaří a někoho takového seženeš, ať už sourcingem, nebo se shodou okolností ozve na inzerci, ale zainvestovat více a sehnat dobrého člověka dříve je pravda, že může ušetřit peníze, ale nevím jestli ten management je na tuhle úvahu připravený.

**Myslíš, že by mohla pomoci nějaká lepší analýza ze strany HR?**

Jo, ale myslím si, že to by muselo přijít hlavně z projektového managementu, který by to byl schopný nějakým způsobem vyčíslit, jaký to má dopad na ten projekt. Ale fakt je, že u těchto rolí, ty mají obrovský dopad a zodpovědnost na tom projektu a najít dobrého člověka může znamenat, že se dá ušetřit hodně peněz během jednoho roku.

**To, že přivedeš nějakého nového člověka, může přivést inspiraci pro ostatní, může to mít ve finále i dopady, které neodhadneš, že?**

I ta dynamika týmu by se měla udržovat, když přivedeš třeba jednou za dva roky nového člověka a jeden třeba odejde na jiný projekt, je dobré, když jsou lidi sehraní, ale po nějaké době jde ta dynamika dolů, už to taky nefunguje tak dobře, když tam není nějaký nový element. A když je ten element dobrý a něco dobrého přinese, tak to má o to větší vliv. Interně se moc nestává, že bychom převáděli seniorní lidi mezi projekty, stát se to může, ale v případě, že chceme někoho z jeho vůle přesunout, tak asi jo, ale tak často se to z mé praxe nestává.

**Nedovedu si představit agenturu, která by kývla na takhle specifickou roli. Když jí obsadí. Po čase stejně sami zjistí, že těch lidí je tu opravdu málo a že třeba zrovna z nějakého důvodu měnit nechtějí. Myslíš si, že z tohoto pohledu dává smysl ty agentury vůbec oslovit?**

Ted' zrovna máme vypsanou pozici přes agenturu a zatím jsme nějaký výsledek získali, nějakých pár kandidátů poslali, ale na interview ještě žádný nebyl, tak daleko jsme se zatím nedostali. Jak říkáš, souhlasím s tím, že agentury to tady mají těžší, proto je to i dražší. Ten interní sourcing je určitě neefektivnější, ale i na tuhle roli je to pro něj těžké.

**Pracovali jsme s nějakou headhuntingovou společností na takovéhle těžké technické role?**

Nepracovali, co já vím, tak jsme nikdy tohle nevyužili a nespolečně pracovali.

### **Zajímalo by tě poptat se po nějakých takových firmách? Bude to asi drahé, ale myslíš, že by to za to mohlo stát?**

Zjistit nějaké informace, proč ne, za to člověk nic nedá, na druhou stranu mám takový vnitřní pocit, že by to asi nikdo nezaplátil. Tady si nikdo neuvědomuje právě tu ztrátu pro tu firmu, když toho člověka nemáme a raději se vyčkává, než někdo takový přijde. Nebo se čeká, než do téhle pozice vyrostě někdo ze stávajících lidí, ale že bychom šli dělat headhunting to asi ne. Nevím, jestli je to i pro management možné obhájit před svým vedením, že to za to stojí. Hledá se třeba vedoucí oddělení, tak se osloví nějaká headhuntingová společnost a hledá se manažer z jiné firmy, v tom každý cítí, že je potřeba najít dobrého člověka a že to za to stojí, ale u těch systém, software architektů, kterých já třeba ve svém oddělení mám tak 10 % až 20 % a to už je hodně, to už je pro každého celkem běžná věc, i když je to těžké najít takové lidi. Myslím si, že tím, že je menší poptávka po těch službách, tak je méně firem, který se tím zabývají.

### **Myslíš, že by místo agentur dávalo smysl více zapojit sourcing?**

Je to dlouhodobá spolupráce, už jde o nějakou dlouhodobou strategii, je to něco jiného. Já vnímám agentury spíše jako krátkodobější záležitost, na několik měsíců, řekněme rok, ale vybudovat si interní sourcing, to znamená spočítat si, kolik lidí potřebujeme, kolik do toho budeme investovat ročně, jak dobré lidi a dlouhodobá strategie. Teď jsme bohužel v takové fázi i s tou pandemií, že je to dost specifická situace, protože každý vnímá, že by se mělo šetřit, ale na druhou stranu na trhu práce to levnější není, možná právě naopak, takže investice do sourcingu je komplikovanější a nikdo neví jaká bude budoucnost projektu, jak se to může za půl roku, změnit. Třeba stopneme nábor a začneme propouštět, což doufám, že se nestane, ale ta vnitřní nejistota tam je, než za normální doby, kde je kontinuální růst ekonomiky a to vnímají tak nějak všichni, takže mít ten luxus, že si zaplatíme pět interních sourcerů, nebo headhuntingovou společnost, to jsou těžko prosaditelné věci, dívám se na to z pohledu aktuální situace a pohledu peněz, ne čistě technicky. Kdyby to bylo na mě, tak bych podpořil asi interní sourcing, když bych chtěl získat dobré lidi za rozumnou cenu.

### **Máš ještě nějaký nápad, co by bylo dobré změnit?**

Kdybych něco takového měl, určitě už bych se to snažil prosadit.

## **Příloha 8** Rozhovor s respondentem 7

### **Jakou roli vykonáváš, jak dlouho ve společnosti XYZ pracuješ a jaké máš kompetence, co se týče získávání zaměstnanců?**

V rámci společnosti XYZ zastávám roli Head of HR. V organizaci jako takové působím něco málo přes 12 let. V rámci HR jako takovém působím už přes 15 let, tento rok už je to 16. rok. Zajišťuji chod HR oddělení v rámci společnosti XYZ, od nějakého strategického plánování, směřování, naplňování cílů naší společnosti. Co se týká toho náboru, tak nábor je mi velice blízký po celou dobu mé kariéry, kdy jsem si prošla nábořem všech možných pozic, nikdy ta moje role nebyla úplně koncipovaná, že bych dělala čistě nábor, většinou to byla nějaká kombinace poměrně dost silně HR agendy celé té oblasti, přičemž ten nábor mohl činit třeba nějakých 30% mých odpovědností. Za celý svůj život jsem se setkala s nábořem bílých límečků, ale i dělnických pozic. Co bych vypíchla za takové nejnáročnější z hlediska náboru těch job families, na které jsem se soustředila za celý život, tak je to jednoznačně obchod, obchodní pozice, následně potom ve společnosti XYZ považuji asi za nejnáročnější IT jako takové.

### **Jakým způsobem funguje plánování ve společnosti XYZ a jak do toho vstupuješ?**

Plánování v podstatě ze strany kapacit v HR je velmi těsně spojeno s byznysem, kdy vlastně byznys je zadavatel toho náboru jako takového. Jak to funguje z hlediska té praxe je, že při každém konci obchodního roku potřebuji za HR mít co nejkvalifikovanější odhad, plán růstu každé byznys jednotky. S čím se to ještě potkává je to, že já získávám informace v nějakém čase. Ještě to velmi úzce souvisí s plánováním nějakého rozpočtu za HR, kdy apriori já z pozice Head of HR potřebuji vědět, že mám nastavený tým tak, abychom tu poptávku pokryli. Jedna z takových elementárních otázek toho pokrytí, kde si stojí ten byznys, koho potřebují, jaký zhruba objem té práce to zabere a jaké jsou možnosti mého rozpočtu z hlediska headcountu a možnosti jak ten tým můžu definovat, což ve finále vede k tomu, že se plánují zdroje pokrytí těch jednotlivých zakázek a ty se plánují z pohledu toho, zda je to nějaká zakázka, která poběží na nějakou krátkou dobu, nebo je to zakázka, která je tu na dva roky, je to zakázka, která čítá pokrýt dva, tři nábořy, nebo je to zakázka, která bude vyžadovat dlouhodobou práci v horizontu nějakých desítek lidí, takže vlastně podle toho to celkové plánování, jak to vlastně pokrýt, vypadá. Co je tam ještě důležité při tom plánování je, jakým strategickým rozhodnutím jakéhokoliv HR Heada, tedy i mně, je vědět a mít to know-how, jestli to, že já tady budu mít člověka, který bude třeba v headcountu, ale nebude třeba dělat sourcing, ale bude čerpat data pouze inzerce, jestli to znamená naplnění té zakázky, takže jedna věc je to plánování zdrojů, aby se to stalo a druhá věc je, jaké jsou ty kanály toho efektivního náboru k tomu, aby se ta zakázka pokryla a to bych definovala, že vlastně ty nábořy, které zajišťujeme v rámci společnosti XYZ, jsou poměrně variabilní a diverzifikované z hlediska těch možností, co funguje a nefunguje, jak na to jít, každá ta pozice je do určité míry hodně specifická a vyžaduje individualistický přístup k tomu, aby k tomu naplnění došlo, rozhodně to není o tom, že já bych nějak plánovala ten tým, že tady budu mít někoho dva, tři roky, ono něco přijde, vždycky když se vyjednává nějaký byznys případ, tak je to o tom kolik bude toho náboru, koho potřebuješ, jak to má vypadat, abyste to pokryly, ale nemáme tady vlastně nějaký tým do zásoby, že by ten tým tady apriori byl a potom až byl ten tábor. Vždycky to je na tom byznys případě postavené, tak jako když jsme hledali tebe (interní sourcer), tak jsme věděli, že tady máme dlouhodobou zakázku a ta je potřeba pokrýt.

## **Představení tabulky náročnosti pozic**

Při určení nějaké té obtížnosti a metody toho náboru vycházíme vždycky z nějaké historie, že vlastně nejlepší je jak vycházet pro tu definici toho, jak to pokryjeme tu poptávku, tak je to vlastně nějaká vlastní dlouhodobá zkušenost z toho pohledu, jak to běželo v tom minulém období, nějakým způsobem si vyhodnotit, jak dlouho nám to trvalo, jak jsme si byli schopni tu pozici obsadit a druhá věc je vždycky se opřít o nějaká tržní data, která nám dodá třeba personální agentura, která se těm náborům věnuje apriori a oni nám můžou dát nějaký vhled do toho, kolik těch lidí na tom trhu zhruba může být, jak můžeme očekávat, za jak dlouho to obsadíme a tak dále. Takže tam bych se na to vždycky podívala z pohledu nějaké vlastní zkušenosti a vlastně na zdroje bych se podívala z toho trhu, kdo se tím zabývá, kdo takové průzkumy pro firmy připravuje. U těch obtížností, které ty tady máš, tak bych to viděla, že je určitá přímá úměra, kdy vždycky s růstem té seniority roste, nebo do určité míry se zvyšuje ta náročnost toho, jak najít toho kandidáta, protože zase to na sebe nabírá nějaké atributy typu, že ten člověk bude drahý, bude mít hodně nabídek, bude si až moc vybírat, takže bude těžké ho zaujmout. To platí vždycky u těch seniorů. Nicméně se dá definovat, že u C++ Vývojáře a u Systémového Architekta (obtížnost 2 a 3), tak zkrátka ta definice té role je jiná a zase vycházíme z nějaké historické zkušenosti toho, že těch lidí s tou profilací toho System Architekta je méně, než těch běžných vývojářů a to zase určuje nějakou tu určitou náročnost toho, jakým způsobem postupovat, abychom na ty lidi dokázali vhodně zacílit.

## **Když nabíráš roli obtížnosti 1, jakým způsobem postupuješ?**

Tam je určitě potřeba hovořit o tom, že jsou takzvané struktury těch „job families“, to znamená, že z hlediska té rozhodovací matice je poměrně dost klíčové vycházet i z toho, o jakou pozici se jedná a zaměřit se na ty „job families“. Jakoby o koho jde a co je určující, co je náplní té práce, co je to za ten byznys, jestli je to nějaká administrativní pozice, jestli je to nějaká technická pozice, jestli je to nějaká pozice do financí, to tam hraje klíčový faktor. Na co se ve společnosti XYZ vždycky musíme podívat je (co nás odlišuje od nějakých dalších firem, které jsou na trhu) nárok na znalost jazyka, takže já se vždycky ještě koukám na to, jaký je ten charakter práce a jestli tam potřebuji na tu pozici němčinu nebo ne. Třeba, když se podívám na pozici Executiv Assistant, nebo nějaký seniornější asistentky pro naše jednatele, tak to, co rozlišuje to, jak náročné to bude tu pozici najít, je jestli tam dám jenom asistentku s angličtinou nebo si firemní jednatelé přejí, že bezpodmínečně ta kandidátka bude hovořit i německy. Pokud by to tak bylo, pokud vím, že bude hovořit anglicky, že to stačí, tak se rozhodnu, že využiji běžný kanál, který v této oblasti zafunguje a to je oblast inzerce. Pokud už vím, že tam bude pozice s němčinou, tak zase budu využívat zdroj inzerce, ale zároveň se můžu v nějakých momentech dívat, protože to bude hodně náročné, a začít využívat nějakou personální agenturu, kteří zase třeba mají nějaký rank těch lidí, se kterými spolupracovali a vědí, že mají němčinu.

## **Ty „job families“, to je přesně to, co jsi říkala, tedy např. oblasti jako Finance, Administrativa, IT apod.? Chápu to dobře?**

Ano. Třeba my jsme „job families“ Human Resources (HR) všichni a my jsme vlastně, co je pro tebe asi zajímavé, tenhle layout má určitě každá společnost. My máme nějakou strukturu těch pozic, které reportujeme. Zatím si můžeš představit, že každý týden odchází nějaká data, která se automaticky reportují z toho našeho HR SAPu a tam dneska někdo ve vedení společnosti ví, že v HR je nás v tuto chvíli 5, když to vezmu čistě na headcount. A prostě vědí, že máme tu v tuto chvíli 3 Recruitery, máme tam také jednoho člověka v tom HR poli, což je Lucka, máme tam jednoho jako HR Managera. Tyhle ty „job families“ nějakým způsobem jsou

základním vodítkem k tomu, jak ty pozice mají být odměněné, že nějak se platí to IT, nějak se platí to HR, nějak se zase platí Finance a podobně, takže to všechno s tím souvisí.

**Můžeš více specifikovat k té první obtížnosti, co tam dle tvé zkušenosti funguje nejlépe, od čeho se většinou upouští, co se používá nového. Myslím, že tam nejvíc je používaná ta inzerce, jestli se nemýlím?**

Ano, já si myslím, že na to ti kolikrát spíše validně odpoví holky (další respondenti), které do toho jsou ponořené, já zas do toho nemám takovýhle vhled v tom detailu, ale myslím si, že se shodneme v tom, že u pozic, které jsou buď juniorní, to znamená ten rank je širší, protože ty lidi začínají v té pozici, že se chtějí rozvíjet, lákají je ty větší společnosti, tak na to slyší a přihlásí se, a pak je to přesně tak, jak to máš tady uvedené. Obtížnost 1 znamená, že využiju inzerce a s největší pravděpodobností tu pozici v nějakém tom v časovém horizontu, který je očekávaný, tak jí obsadím. Kde se setkáme u těch pozic s nějakou deviací, jsou ty situace typu nějaká změna na tom trhu. Teď máme krásný příklad změny u té pandemické situace. Když se pobavíme o tom, že je to junior, tak tam se ho to tolik netýká, protože hledá a nastupuje do nějakého prvního reálného zaměstnání, ale pokud už je to nějaký ten medior a pro nás je taky hodně líbivý a jde to trochu nahoru z hlediska té obtížnosti, ale pořád volíme ten kanál té inzerce, tak se tam můžeme setkat s určitou pasivitou, protože ta nabídka těch kandidátů na tom trhu, to, že oni respondují, je úzce spjaté s tou situací, která tam je. Krásný příklad je pandemická situace, nebo přesycenost trhu. Zase druhý extrém je, že těch pozic je otevřené široké spektrum a zase máš poměrně nízkou pravděpodobnost, že se takoví kandidáti přihlásí, protože si zkrátka mohou vybírat. Tady ti můžu dát za příklad to, co funguje v praxi. To co jsi poznal i ve společnosti XYZ je, že když byla ta doba před těmi čtyřmi, pěti lety, že to s těmi náborů bylo opravdu hodně náročné a špatné, tak jsme začali zavádět nástroje na podporu náboru i v oblasti inzerce a to jsou ty signing bonusy. My jsme se vlastně v tom momentu, kdy jsme chtěli, aby inzerce fungovala, zároveň jsme viděli, že se lidi moc nehlasí, protože ty možnosti, kam se mohou hlásit, jsou obrovské, tak jsme hledali cesty, jak se odlišit, a pak je tady nějaká cesta benefitů a hledání těch možností, jak být ten atraktivní zaměstnavatel, na co ty kandidáty přitáhnout a jedno z toho, co je ještě nadstavba nad ty benefity, co ten člověk pocítí relativně na tom začátku, pokud se proto ta společnost rozhodne, je to, že dostane nějaký signing bonus ve výši 50 000 korun, pokud se rozhodne pro nás jako pro zaměstnavatele. Ty firmy musí reagovat na to, nebo respektive hledat cesty, jak ty kandidáty přilákat a v moment, kdy přesně se ti děje to, co se na tom trhu dělo roky zpátky, tak ty se začneš odlišovat, upravíš pracovní dobu, upravíš benefity tak, abychom byli spíš tou jedničkou na tom trhu, povolíš daleko víc home office a tak dále a hledáš ty cesty, jak se zatraktivnit.

**Když se plánuje nábor a ty vybíráš ty zdroje, je tam někdy tlak na rychlost a pokud ano, tak po jakých metodách sáhneš, které jsou pro tebe rychlejší?**

Tam je hodně důležitá potom interní komunikace a propagace té pozice v rámci společnosti, protože dost často tou interní komunikací a podporou nějakého referral programu můžeš vyvolat nějakou přirozenou spolupráci zaměstnanců, že někoho znají a doporučí a potom i ten pohovor jede rychleji, anebo a co asi funguje neefektivněji, pokud ale ta situace v té organizaci je nastavená, že v případě, že potřebuješ tu pozici rychle obsadit, tak hledáš interní řešení, což zase nemůžeš aplikovat v rámci nějakých IT řadových pozic a tak dále, ale krásný příklad je, pokud třeba hledáš už nějakou tu vedoucí pozici, potřebuješ jí třeba rychle obsadit, tak apriori sáhneš po interních lidech, kteří už ty předpoklady mají, takže to bych postavila na první místo, interní řešení nějaká, propagace. Z hlediska plánování záleží na tom, jestli máš nějakého sourcera v té společnosti, který se na to může soustředit a dáš mu to jako prioritu. Když se



bavíme v nějaké všeobecnější rovině, pokud je ta pozice nějaká významná a může to být i manažerský post a potřebuješ jí rychle, ale hlavně exkluzivně, tak pořád musíš nakontrahovat nějakou personálku. S tím, že to dáš výhradně jim a mají tu exkluzivitu a ty platíš za to, že oni na tom začali pracovat a podobně, a to jsou vlastně určitě kanály toho náboru, které s odhadem a ze zkušenosti z praxe fungují, když je tam ta rychlost nutná, tak určitě je potřeba nechat jít tu inzerci. Krásný příklad je, že ten náš nový projektový manažer toho nového autorizačního centra, který nastupuje, tak je to první kandidát z inzerce, kterého jsme víceméně měli na pozici šéfa a hned jsme ho vzali, takže někdy je to prostě o té náhodě a tak dále, ale tím chci říct, že inzerci nechat běžet, ale zároveň se na ní neupínat a neočekávat od ní ty úspěchy. Je to něco, co horko těžko ovlivníš, ta inzerce je prostě náhoda.

**V rozhovorech také zaznělo, že by stálo za to dát té agentuře exkluzivitu a v rámci té exkluzivity také pozdržet tu inzerci, protože pokud bude ta inzerce, tak pro tu agenturu je to potencionální riziko, že ta pozice bude obsazená jinak, tudíž oni přijdou o zisk. Byl tu ale také názor, že ta inzerce je tak levná a může přinést takové výsledky, že by to byla škoda neinzercovat. K čemu by ses přiklápěla ty?**

Když by to bylo hodně o té rychlosti, tak bych se přiklonila k tomu, že ta agentura i ví o tom, že to běží někde v rámci inzerce, ale je zapotřebí domluvit podmínky s tou agenturou, že budou placení, co se týká nějakého objemu hodin, to znamená, že oni nedostávají ten bonus pouze za to, že nahirují toho kandidáta, ale vlastně ty jim platíš i bez toho, že toho kandidáta nahirují, což bývá do určité míry riziko toho zaměstnavatele, protože se to může stát, že třeba se ta pozice neobsadí, ale zároveň je to vlastně dobrá pobídka k tomu, aby se k tomu postavili, protože ten podíl tam není vysoký, třeba nějakých 20 nebo 30 % toho, co vydělají, pokud tu pozici obsadí.

**Vzhledem k tomu, že ve společnosti XYZ funguje tender na výběr agentur a stanovuje celkem jasné podmínky, je tady možnost nastavit spolupráci s agenturami také více individuálně?**

Je, akorát je to u takovýchto pozic, třeba když se dneska nahrazuju já, tak u takových pozic se dá tzv. exkluzivita, ale je to přesně to, když jsou ty agentury vytendrované, tak přesně tu není ten basic, ale je to už nějaká nadstavba a není to běžná personálka, je to spíš nějaká headhunterská společnost, takže u těch pozic, když bychom se bavili u běžných pozic, nebo případně nějakého nižšího managementu, tak to úplně aplikovatelné nebude.

**Tím, že roste náročnost pozic, tím roste agentuře riziko, že pozici neobsadí. Agentury už poté nebývají tolik úspěšné, protože jim nedává smysl na tom skutečně pracovat. Proto se často nabízí určitá exkluzivita a zálohové platby dopředu za určitý kus odvedené práce, například když agentura dodá 5 relevantních kandidátů na pohovor. Je tam tedy finanční závazek firmy, ale také agentury, která musí něco dodat. Myslíš, že by mohla pomoci tato změna podmínek, aby běžné agentury byli motivovanější? Použila bys to v určitých případech?**

Jedna věc je, že říkáme, že z hlediska tenderu ty agentury, které se odlišují od konkurence, jako je například agentura Wolf Hunt, která v podstatě po nás chce nějaké nadstandardní podmínky k tomu, aby se do toho pustili, tak tam do toho společnost XYZ nejde. Půjde do toho jenom v momentu, kdy to bude nějaká top pozice a je to vlastně do určité míry taková naše bolístka, že dneska vzhledem k tomu, kolik toho na tom trhu je a jaká je ta poptávka těch firem, tak ty agentury kolikrát, když dostali ty náročné pozice, které je stáli obrovské úsilí ty lidi získat, tak

to pro ně nebylo ani moc motivační se do toho pouštět, protože to co by do toho narvali kapacitně, aby je obsadili, tak buď tu nabídku úplně odmítli, nebo co si myslím, že holky potvrdili, jak jsou hodně na ty agentury nastavený historicky, tak jsme viděli, že oni sice si to vezmou jako zakázku, ale defakto na tom nemají zájem dělat a ani to třeba nepřiznají. Řeknou, že na tom dělají, ale pak řeknou, že nemají kandidáty. Akorát, že oni se tomu úplně nevěnují a pro nás je dobré, že se snažíme vytvářet si s nimi vztah otevřený tak, aby nám to řekli, že na tom v podstatě nebudou dělat. Třeba teď jsem poptávala agenturu dreamBIG, jestli by nám pomohli s Brnem. Tak si to vzali na dva dny k sobě a vlastně se rozhodli, že do toho nepůjdou a to už je nějaký lepší vztah s tou personálkou, kdy je tam větší důvěra, když se řekne, že v tuhle chvíli to pro nás není, nemáme na to kapacity, nebo bylo by to hodně úsilí, nevíme jestli bychom to obsadili a podobně. A tam se ti krásně prolnou to, jak řada těch pozic které jsou takhle náročné, jakožto že ve společnosti XYZ to máme hodně širokospektrální, kolik těch pozic je jedinečných, náročných na tu senioritu, na tu expertizu, tak se krásně elegantně dostáváme do toho, co jsem zabudovala před těmi dvěma lety a to je ten sourcing, že ta agentura pro nás nemá takový efekt, protože ta úspěšnost je nižší a nižší a přestává to pro nás být ten zdroj toho náboru. Kam začínáme cílit, nebo kam cílíme v horizontu dvou let, je ten sourcing.

**Takže dá se říct, že můžeme dát na stejnou rovinu agentury i ten interní sourcing, jakožto aktivní formy oslovování. Ten charakter práce je velice podobný, ale pro tebe je strategičtější a lepší než navazovat drahou spolupráci s agenturou, kde je spousta rizik, že to stejně fungovat nebude, tak je lepší někoho nabrat interně, nad kým máš lepší dohled a zároveň i ten člověk má lepší přístup k informacím, je to tak?**

Ano, teď sis na to hezky odpověděl a zároveň, když se na to budeš dívat z pohledu nějakého byznys případu, který jsem si dost tvrdě musela obhajovat, tak jsou tam takové dva zásadní momenty toho sourcingu a jeden je vlastně ta efektivita toho, že máš člověka, který pokud s tou společností nějakou dobu je, tak nabere to know-how, koho přesně hledáme, nacítí to prostředí a kulturu a ví přesně, kde bude ten fit a dokáže daleko více pokrýt tu poptávku, než ta agentura, pro kterou je to práce jakožto práce pro ostatní firmy a nějakým způsobem se ta agentura rozhoduje, kam toho kandidáta pošle na základě mnoha indicií typu kolik za to mám peněz, jaké tam mám vztahy, co tam potřebuji takticky budovat a tak. Takže ta personálka má široký možnosti, co s tím kandidátem, kterého někde uloví, tak co s ním udělají, takže to je obrovský rozdíl oproti tomu sourcingu, kde ten člověk je určen výhradně pro nás a druhá věc, která je byznysově hodně důležitá, tak jsou ty náklady, když se podíváme na to jakým způsobem odměňujeme interní sourcing z pohledu toho přínosu těch kandidátů, s jakou senioritou a podobně a kolik bychom platili každé agentuře za to, když bychom brali člověka s průměrnou nějakou nástupní mzdou u seniora 80 000 korun, řekli by jsi o trojnásobek, tak já když to potom spočítám, tak z pohledu výsledku sourcingu za nějaký ten rok a půl, kdy jsem to dávala dohromady za jedno oddělení a řekli bychom teoreticky, že bychom ty pozice obsadili přes agenturu, což by se asi nestalo, to víme, že by to asi nezvládly, ale když se na to koukneš jenom takhle jednoduše, že by to zvládly a oni by nám počítali nějaké ty trojnásobky, tak sourcing nám ušetřila nějakých 12 milionů a to je zajímavé číslo pro tu společnost. Podívej se na to tak, že toho manažera zas tolik nezajímá, jakým způsobem se ten kandidát k nám dostane, ale chtějí ho dostat, chtějí ho ideálně dostat za nejnižší možné peníze. Řeknou naberte ho a nás nezajímá jak, takže z toho pohledu je to obrovsky atraktivní pro toho manažera, že mu to plní trošku ty jeho představy a že ho to zase tak moc nestojí a to je taky hodně silný moment a zároveň teď už trošku odbíhám od té tvé otázky, ale chci říct, že to, jakým způsobem fungujeme s manažery, že ty kanály prezentujeme a dokážeme určovat a definovat to, co funguje a nefunguje a investujeme hodně do té vazby s tím manažerem, tak oni jsou daleko více schopný ocenit to, co ten nábor dělá, protože ví, jak je to náročné toho člověka do té firmy dostat a oni si velmi

cení těch sourcingových kompetencí, protože ví, že kdyby ta strategie takhle nebyla nadesignovaná, tak horko těžko ty kandidáty budeme mít.

**Ta agentura si v tom trojnásobku vlastně chce pokrýt náklady, které vynaloží na neúspěšné hledání. To znamená, že když už trefí, tak ta firma zaplatí i něco, co si nekoupila, dá se to tak říct?**

Přesně tak, tam ten náklad je daleko vyšší z těch důvodů, které říkáš, tam je ten čas, jsou tam ty prostory, jsou tam nějaké další režijní náklady atd., které ty agentury musí pokrýt.

**Ty jsi zmínila, že vždy jsou za tebe důležité interní přestupy. Například modelová situace toho vývojáře - architekta, kdy architekt se vyvine z vývojáře. To znamená, že pro začínajícího architekta je ideální povýšit někoho vhodného ze současných seniorních vývojářů. Máš pocit, že ty manažeři k tomuhle tíhnou hned, nebo chtějí nejdříve kouknout ven na trh práce? Protože zároveň výhoda nového člověka je, že přinese nějaké nové pohledy.**

Sáhnout interně je určitě politika společnosti XYZ. Když se na to podíváš z nějakého dlouhodobějšího spektra, tak řada těch lidí, kteří jsou dneska v těch seniorních pozicích, tak tady začínali běžně jako junioři. Pár let po škole začali budovat kariéru a vybudovali si to postavení, které mají. Krásný příklad je přece jenom Lukáš, který ještě v minulých společnostech začínal jako vývojář a dneska je na úrovni šéfa oddělení. A ono to třeba není tak vidět, ty v tom třeba nemusíš tak číst, ale co děláme dvakrát do roka je, že manažeři se dívají na to, kdo a jak ty seniory nabírá a ty lidi se z těch juniorní židlí posouvají na seniorní, takže se to posouvá takovým přirozeným růstem kompetencí a to je odborností, ale co je vlastně věc toho náboru je, že se neustále rozšiřuje portfolium těch činností, nabíhají nové projekty a podobně, takže my vlastně stojíme neustále v tom, že těch zakázek je víc, než je v tuto chvíli ta vlastní síla toho lidského kapitálu, vlastní zdroje, takže proto se dějí ty náboru těch seniorních lidí, protože ty projekty jdou pořád kupředu a my na to nestíháme reagovat interně, takže potřebujeme ty týmy rozšiřovat. To jsou takové dvě různé věci, jedna věc je, že všichni manažeři chtějí, aby ty lidé rostli a rozvíjeli se a zůstali ve firmě, pokud jsou dobří, ale nepokrývá to tenhle způsob toho rozvoje člověka, nepokrývá to ty potřeby.

**Byl někdy problém, že nerelevantních kandidátů bylo až moc a že se to muselo řešit, protože to přidělovalo práci?**

Jo, určitě jsem to musela řešit. Souvisí to s nějakou vyzrálostí a kompetentností toho recruitera, v podstatě tam může dojít k nějakému pochybení na straně HR a nebo to může jít i od manažera, že se špatně zadefinuje ten profil a pak to nematchuje z hlediska toho, co ten recruiter pošle a vyjasňuje se to v průběhu a zbytečně se potom prodlužuje ten čas a nebo je to o tom, že ten manager poměrně dobře definuje tu roli, ale zároveň ten recruiter není schopen udělat kvalitně tu selekci a generuje horší CV. To krásně sledujeme v rámci těch statistik, které zpracovává naše Verča a díváme se na to, když je těch kandidátů hodně, tak třeba i to jedno oddělení je nikdy nekončící příběh těch kandidátů. Tam to často bylo hodně, když ses podíval na ten graf, tak byla hodně nízká nabídka, ale hodně vysoké byly ty počty těch kandidátů, kteří se tam nabídli a na to jsme otvírali diskuzi s klukama a s ostatními, jestli opravdu tohle chtějí mít, jestli chtějí mít 30, 40 uchazečů a z toho třeba 10 pozvaných na pohovor, je to opravdu takhle v pořádku? A kluci (vedoucí náboru) jeví tu myšlenku, že chtějí ty profily vidět. Je to asi dobře, to asi znáš, že to mají kluci takhle nastavený, že tomu ten čas věnují, ale zároveň, kdy já si

kladu tu otázku je, nakolik je to ještě efektivní. Já tam mám spíš kritičtější úhel pohledu na to, aby ty životopisy, které se představují, odpovídali těm požadavkům manažerů, protože tím šetříme i čas těch manažerů, že oni se nemusí podívat na nějaké odpadové CV, takže určitě odpovím, že se to děje a že je to o té práci s tím recruitem, abychom tohle odstranili a je to o té zpětné vazbě manažera, aby to taky odchytil a nějakým způsobem jsme si tyhle věci ujasnili.

**Náklad ušlé příležitosti - to že nějakého člověka, nějakého specialistu nemáme, nás jako firmu vlastně stojí peníze. Zohledňuje se to nějakým způsobem k tomu, jak drahou metodu, nebo kolik zdrojů na danou pozici nasadit?**

Nevyčísľujeme to, ale zároveň se může odhadnout, že ten náklad je vysoký, ale ta efektivita tam není. Nemám na to nějakou metodu, že bychom si to definovali z pohledu toho, že bychom to nějak měřili. To se rozhodně neděje, ale zároveň je tady přirozený tlak na to. Protože to všichni víme, že pokud bude nábor stát a ty lidi nebudou, tak to generuje více náklady, nejenom na straně toho byznysu, ale na straně HR, protože stráví čas méně produktivně, protože z toho není ten užitek, ale nějakou metodu ti v tuhle chvíli nemůžu aplikovat.

**Pokud jde o náročnější role, chápu, že je snadnější najít nějakou headhuntingovou společnost, než obyčejnou externí agenturu. Oni se ale asi zabývají spíš nějakými měkkými dovednostmi, že?**

Ano, oni se v podstatě zabývají manažerskými rolemi.

**Myslíš, že by vhodné zapátrat po, jestli tady vůbec existují nějaké headhuntingové agentury, které se zaměřují na technické pozice, třeba doménové, které souvisí s naším byznysem?**

Asi ano, nevzpomenu si na jména společnosti, ale už strašných let jsem v kontaktu s headhunterem, který mě občas oslovil s nějakou nabídkou čistě otevřeně. Asi před rokem a půl mě oslovil, tak jsme šli na kafe před tou pandemií. Já jsem byla hodně mile překvapená, že on sondoval, jak by mohl navázat spolupráci s námi, jak by nám mohl dodávat kandidáty seniorního typu, typu SW architektů a podobně, takže z toho jsem usoudila, že je tady pár takových pokusů a asi iniciativ, kdy i ty headhunterské společnosti cílí na IT top pozice, protože je to pro ně perfektní zdroj příjmů tím, že ty IT seniorní lidi jsou drazí kolikrát, jako ti manažeři, tak je to pro ně poměrně hodně zajímavý zdroj příjmů, takže začíná se to dít. Nezkoumala jsem ty podmínky, určitě se odlišovali od nějakých běžných praktik, které máme zakomponované pro ty IT pozice. Já se přiznám, že jsem to neřešila, protože jsme to měli dobře nastavené, tak už jsem nechtěla do toho pouštět další článek do hry, ale myslím si, že ten trend tady na tom trhu začíná být.

**Vnímáš aktuálně nějaká slabá místa ve výběru metod? Změnila bys něco v aktuálním nastavení? Vidiš někde prostor pro zlepšení?**

Myslím, že jsou tu nové trendy a úskalí nábora, které spočívají v LMC a v Jobsech, že od té doby, co funguje ten ATMOSCOP, tak vnímám, že interní situace ve firmě dost může souviset s náborem a úspěšností nábora přes inzerci. Tím, že ten ATMOSCOP tu je, je přístupný všem zaměstnancům, tak stačí jeden nebo dva anonymní komentáře, které si zaměstnanci nebo kandidáti rozkliknou a nám to obrovský může srazit hodnocení a nějakou chuť lidí se k nám připojit. Takže já vidím v tom tradičním kanálu, který máme, do určité míry úskalí v případě,

že ta atmosféra v rámci společnosti nebude dobrá, že tak jak se odlišovalo interní prostředí versus externí, pokud si to kluci někde u piva neřekli v hospodě, tak se úplně moc nevědělo, tak teď vnímám, že je to poměrně dost silný referenční nástroj, který na tom trhu je a vnímám, že my jakožto společnost XYZ jsme se tomu s holkami věnovali. Řešili jsme to, já sleduji ty komentáře, co se tam děje zrovna. Včera tam byl nový post, ale byl dobrý. Zatím se nám nestalo, že by tam někdo dal nějaký hate, ale vnímám, že je to určité úskalí a i pro nás. Pro ty firmy to znamená sledovat a pouštět to do té firmy, do té organizace a zase nějakým šikovným způsobem, abychom ty reference získávali pozitivní a když se v té firmě něco děje, tak abychom si byli vědomi toho, že se nám to může šeredně vyplatit. Vlastně myšlenka je, že trendy typu sourcingu a těch moderních kanálů, že jsou důležité, že jsou na místě a zároveň je potřeba nepodceňovat ty tradiční kanály, protože ti lidé, pokud tu práci nemění často, nejsou v tom zběhlí v těch technikách, tak jako první zamíří do té inzerce, než se nějak oťukají. Pak si ještě myslím, že třeba společnost XYZ, zase bych o tom nehovořila nějak otevřeně, ale co vnímám je, že spousta těch společností dnes začíná jet na různých video pohovorech, dělají různé preescreeny atd. A vlastně potřebujeme něco takového i v rámci společnosti XYZ, abychom nějak neustáli v tom čase, že to, že my si dáváme ty MS Teams hovory je fajn, ale dnes už může být nějaký automatizovanější video hovor hned zkraje toho preescreenu toho kandidáta. Takže to taky dává smysl, ale zase, když už bys to někde zmiňoval, tak bych to aplikovala podle toho, o jakou tu „job families“ se jedná, koho hledám. Ještě hodně dobré je zmínit assessment centra. Jsou jedinečným nástrojem náboru odpovědností s touto manažerskou odpovědností, kdy ty měkké dovednosti jsou klíčové, tak co se ukazuje po těch mnoha assessmentech, kterými jsem prošla, tak je to jedna z nejlepších a nejefektivnějších metod toho nespást se v tom náboru. Kolikrát mi přišel manažer s tím, že je to skvělý kandidát, že je výborný technik. V momentu, kdy měl vést manažerský rozhovor, tak selhal a ukázala se spousta věcí. To assessment centrum je už nějaký doprovodný krok toho, že mám ty kanály náboru, kde hledám, a pak mám kandidáta a dělám proces výběru a to assessment centrum je pro tyto pozice klíčové.