Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2020 Tereza Piperková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta mezinárodních vztahů

Studijní obor: Mezinárodní obchod



Název bakalářské práce:

Strategie personální agentury

Autor bakalářské práce: Tereza Piperková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

P o d ě k o v á n í

Ráda bych zde poděkovala Ing. Aleně Filipové, Ph.D. za výbornou komunikaci, věnovaný čas a poskytnutí velmi užitečných rad a cenných informací v průběhu jejího odborného vedení mé bakalářské práce.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Strategie personální agentury*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne Podpis

Obsah

Úvod ... **1**

1. Vývoj recruitmentu ... **3**

1.1. Vývojové fáze personální práce ... 3
1.2. Technologický pokrok ... 4
1.3. Současný trh ... 6
1.4. Koronavirus ... 9

2. Řízení lidských zdrojů ... **11**

2.1. Zabezpečování lidských zdrojů ... 13

3. Získávání zaměstnanců ... **17**

3.1. Využití personální agentury ... 17
3.2. E-recruitment ... 18
3.3. Vyhledávání kandidátů na sociálních sítích ... 19
3.4. Oslovování kandidátů ... 23
3.5. Monitorování náboru ... 24

4. GoodCall s.r.o. ... **27**

4.1. Náborový proces společnosti ... 28
4.2. Využití ICT ve společnosti ... 31
4.3. Vzdělávací programy ... 35

5. SWOT analýza ... **37**

Závěr ... **41**

Zdroje ... **43**

Úvod

Důvodem výběru tématu Strategie personální agentury pro mou bakalářskou práci je skutečnost, že již více než rok pracuji jako specialistka lidských zdrojů. Díky profesionálnímu působení v personalistice se mi tak dostává možnost zdokonalovat se v péči o kandidáty oslovené na jednotlivé pozice. Na pozici takzvaného Talent Sourcera je mým úkolem najít vhodné kandidáty na danou pozici za použití především internetových zdrojů a následné zpracování jejich profilů pro zaslání klientským společnostem.

Personální společnost s názvem GoodCall s.r.o., pro kterou pracuji a která je stále považována za start-up, musí čelit neustálým změnám na trhu práce a přizpůsobovat jim tak své praktiky hledání a náboru lidských zdrojů. Zrychlující se technický pokrok totiž neustále přichází s novými nástroji a doplňkovými moduly internetu, které je však možno velmi efektivně využít. Pokud doplňky internetových stránek umí personální pracovník správně nastavit dle požadavků klientské společnosti, dostává se ke znatelně většímu množství potenciálních zaměstnanců na obdrženou pozici. Chtěla bych tudíž popsat nábor a výběr kandidátů za použití moderních způsobů, které nabízejí sociální sítě jako LinkedIn, Facebook, Twitter či Instagram. Kromě toho, vzhledem ke skutečnosti, že na své pozici hledám pracovníky do IT sektoru, se takto rozšiřuje škála internetových stránek o ty méně známé, zato dedikované specialistům pro informační technologie.

Práce tedy obsahuje analýzu jednotlivých kroků náboru a výběru pracovníků v rámci řízení lidských zdrojů se zaměřením se na využití moderních technologií v internetovém prostředí. Z tohoto důvodu se v textu zabývám rovněž srovnáním současných metod náboru pracovních sil s těmi klasickými a celkovou evolucí v oblasti recruitmentu, kterou jsme schopni zaznamenat. Jednotlivé technologie v působení personálních agentur jsem se poté rozhodla porovnat s těmi, jež zastává společnost GoodCall s.r.o., a tím analyzovat celkovou strategii vybrané společnosti, která je zaměřena na pokrok a digitální prostředí. Jelikož se nacházíme v období, kdy je nízká nezaměstnanost, z čehož vyplývá vysoká konkurence mezi personálními společnostmi, na závěr jsem vyvodila návrh možností pro budoucí směřování společnosti s cílem si i nadále udržet konkurenceschopnost.

Práce se skládá z pěti kapitol, popisujících vývoj procesů recruitmentu, obecná specifika řízení lidských zdrojů se zaměřením na získávání zaměstnanců a aktuální nastavení procesů recruitmentu v personálních agenturách ve srovnání s konkrétní personální agenturou

GoodCall. Pro tuto společnost jsem na závěr vypracovala SWOT analýzu procesů hledání a oslovování kandidátů.

V první kapitole se zabývám klíčovými historickými událostmi pro nábor pracovníků. Evoluci recruitmentu se zaměřením na její digitalizaci a automatizaci zdůvodňuji technologickým pokrokem a zkoumám jeho vliv na dnešní trh práce. Trh práce je rovněž přímo ovlivněn také ekonomickou situací země, a tak analyzuji, jak se její současný stav odráží v procentu nezaměstnanosti České republiky. V souvislosti s hospodářským růstem také zmiňuji, které sektory jsou nejvíce ovlivněny stavem nezaměstnanosti a kde je tak nejvyšší poptávka po zaměstnancích. Poptávka po zaměstnancích působí na úroveň kvality zaměstnanců, které jsou společnosti schopny přijmout, a tak tuto problematiku demonstruji na relevantních údajích. Komentuji také vliv poslední události, a to pandemie koronaviru a její vliv na trh práce. Ve druhé kapitole se zabývám teorií řízení lidských zdrojů a způsoby jejich zabezpečování. Třetí kapitola, která patří do teoretické části, pojednává o interních procesech personální agentury – konkrétně vyhledávání a oslovování kandidátů na sociálních sítích. V této části se zaměřuji na rozbor souvisejících procesů s využitím automatizací a rozšíření internetu se snahou o jejich zefektivnění. Ve čtvrté kapitole tak srovnávám využívání technologických trendů v recruitmentu na současném trhu personálních agentur s těmi využívanými společností GoodCall s.r.o.

Jako cíl bakalářské práce jsem si tudíž vytyčila zhodnotit strategii personální společnosti, kdy se detailně věnuji a zaměřuji na hledání a oslovování kandidátů za použití moderních technologií a digitalizace. Jako prostředek zhodnocení jsem zvolila SWOT analýzu těchto procesů hledání a oslovování kandidátů na základě osobních zkušeností z pozice, na které pracuji a která se těmto aktivitám věnuje. Na závěr jsem se rozhodla navrhnout případná opatření či způsoby zlepšení nastavených procesů sourcingu pro udržení konkurenceschopnosti firmy a jejího úspěšného směřování do budoucna.

1. Vývoj recruitmentu

První historický nábor lidských zdrojů neboli recruitment bychom mohli vidět již ve starověkém Egyptě, Řecku a Římě při výběru vojáků. V případě starověkého Egypta byli pracovníci vybíráni také z důvodu, aby úspěšně dokončili projekt týkající se postavení pyramid, nebo dále v případě Číny byli nabíráni pro práci na masivním projektu, jako je Velká Čínská zeď. Za další významný okamžik v historii můžeme považovat program na doporučování vojáků do armády z roku 55 před Kristem, kdy Julius Caesar nabízel 300 starověkých římských mincí každému vojákovi, na jehož doporučení pak skutečně nastoupil další voják do armády. Tento způsob doporučování lidí ze svého okolí na nabízené pozice tak významně urychluje proces náboru, a to až o 55 %. (Josef Kadlec a Milan Novák 2019)

1.1. Vývojové fáze personální práce

Manažerské funkce personálního řízení v praxi i v odborné literatuře zmiňují termíny jako je personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení či řízení lidských zdrojů, které jsou mezi sebou často zaměňovány jako synonyma. Jedná se však o jednotlivé vývojové fáze a rozdílné koncepce personální práce. *„Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace (...) a termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.“* (Koubek 2007) Personální administrativa neboli správa je vůbec nejstarší koncepce personální práce s počátkem vývoje zasazeného do roku 1915 a poněkud pasivní rolí. Obsahem tohoto pojetí bylo zajistit administrativní procedury, týkající se zaměstnávání lidí a práce s aktualizací dokumentů o stávajících zaměstnancích a reportovat veškeré informace řídícím složkám společnosti. Personální řízení se začalo objevovat již před 2. světovou válkou a začalo prosazovat aktivní roli personální činnosti. Toto aktivní pojetí pohlíželo na pracovní sílu jako na původ konkurenční výhody, avšak neřešilo organizační problémy zaměstnávání lidí vně daného útvaru. (Sakslová 2009) Pokud se bavíme o praktikách procesu náboru zaměstnanců, inspirovaných těmi ze starověkého Egypta, Řecka a Říma, dostáváme se k počátkům druhé světové války. Ve snaze zaplnit volná místa v armádě dobrovolníky, kteří nebyli povoláni k povinné vojenské službě, začaly agentury práce inzerovat a hledat tak mezi nimi další pracovní síly. Konec války následně vyústil v příliv těchto vojáků, kteří se vraceli zpět ze své služby, a stali tak potenciálními pracovníky, navíc obohacenými o nové technologické dovednosti. (Josef Kadlec a Milan Novák 2019)

Jako nejnovější koncepci personální práce považujeme řízení lidských zdrojů, která se začala formovat v průběhu 50. a 60. let minulého století ve vyspělých zemích. V pohledu na lidské zdroje nastal přerod, kdy došlo k nárůstu významu personálu až do podoby nejdůležitějšího výrobního faktoru efektivnosti společnosti. Prostředky, které společnost do člověka vloží, začaly být vnímány jako návratné investice, nikoli jako pouhé náklady. Společnosti se tudíž zabývaly dlouhodobou perspektivou personální práce, projevovaly větší zájem o vnější ekonomické podmínky a trh práce, a hlavně se personální práce stala důležitou manažerskou rolí. (Sakslová 2009)

1.2. Technologický pokrok

Na počátku devadesátých let, kdy se propojily dálkové sítě přes protokoly TCP/IP s počítači, se internetu začalo říkat internet. Ten dal za vznik dnešní digitální generaci, která přinesla technologický pokrok do oblasti recruitmentu s velkým zaměřením na webové stránky firem, sociální sítě, či například mobilní aplikace pro hledání práce. Nábor pracovníků je ve své podstatě marketing v oblasti práce, což je jedním z důvodů, proč by měl zaměstnanec personální agentury v dnešní době moderních technologií věnovat pozornost vytváření prostředí virtuálního recruitmentu. (Maurer a Liu 2007) Talentovaní pracovníci, kteří jsou schopni takto přizpůsobit své metody inzerování, tvoří jeden z hlavních faktorů úspěšné personální společnosti.

Metody získávání pracovníků

Obecně pracovníky získáváme buď z vnitřních či z vnějších zdrojů, kdy se společnosti často neomezují pouze na jeden způsob, avšak možností využívají více. Jakmile identifikují potřebu pro získávání pracovníků a naleznou potenciální zdroje uchazečů, mohou využít mnohých podob či metod jejich zajišťování. *„Mezi nejčastější metody patří následující:*

- *uchazeči o práci se nabízejí sami*
- *na základě doporučení současného pracovníka organizace*
- *přímé oslovení vyhlédnutého jedince*
- *vývěsky v organizaci či mimo ni*
- *letáky vkládané do poštovních schránek*
- *inzerce ve sdělovacích prostředcích*
- *spolupráce mezi organizací a vzdělávací institucí*

- *spolupráce s odbory za využití jejich informačního systému*
- *spolupráce se sdružením odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi atd.*
- *spolupráce s úřady práce*
- *využívání služeb komerčním zprostředkovatelem*
- *elektronické získávání pracovníků za použití internetu"* (Koubek 2007)

Z předchozího textu je možno vidět, že metody získávání pracovníků tvoří širokou škálu možností, ať už se jedná o metody aktivnější, pasivnější, zaměřeny na vnitřní nebo vnější zdroje či vyžadující vyšší nebo nižší náklady. V řadě případů společností je doporučováno se zaměřit na vhodnou kombinaci těchto metod, která bude nejvíce vyhovovat jejím potřebám. (Koubek 2007)

Elektronické získávání pracovníků za použití počítačových či mobilních sítí je jedním z projevů změn v hledání práce. Nábor pracovníků zaznamenal fáze tištěných médií, pracovních portálů, zasílání emailů a hledání v databázích kandidátů, až se, jak jej známe dnes, dostal do internetové podoby, která nabízí rozsáhlý zdroj lidských pracovních sil – konkrétně na četných sociálních sítích. Již dříve zmíněná digitální generace, která ovládá internet, dala za vznik digitálnímu recruitmentu, pod který spadá tzv. social recruitment neboli nábor zaměstnanců na sociálních sítích. Zaměstnavatelé se stále více orientují na sociální sítě také jako na nástroj pro analýzu uchazečů o zaměstnání. Používání sociálních sítí poskytuje možnost socializace člověka a umožňuje uživatelům používat jejich profil jako prostředek sebevyjádření, a tím vytváří sociální sféru člověka. Výzkumné centrum Pew zveřejnilo studii uvádějící, že tři čtvrtiny všech mileniálů neboli generace Y (mezi 18–29 lety) si vytvořily profil na sociálních sítích jako prostředek sebevyjádření. Používání internetu pro vysokoškolské studenty se zvýšilo a online sociální sítě rostly zrychlujícím se tempem. (Vicknair et al. 2010) Z toho důvodu bych se ve své práci chtěla nejvíce zaměřit na sociální recruitment.

Statistiky využívání technologií v náboru

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) zveřejnil v roce 2013 výsledky průzkumu, který se věnoval metodám získávání uchazečů o zaměstnání. V oblasti online recruitmentu byly velmi populární vlastní webové stránky, které zaměstnavatelé využili z více než 60 %. Hned následující pozici obsadily zprostředkovatelské agentury, které si společnosti

vybraly v téměř 50 %. (Armstrong et al. 2015) Na další statistiky jsem se zaměřila níže v kapitole o e-recruitmentu.

Současná aktivita pracovníků personálních agentur je zaměřena především na takzvané pasivní kandidáty, kteří se stávají nejatraktivnějším cílem sourcerů. Název pasivní kandidáti se odvíjí od skutečnosti, že tito jednotlivci disponují profilem na sociálních sítích, avšak se aktivně neucházejí o nabízené pozice na trhu. Snadnější přístup k pasivním kandidátům umožnil vznik sociální sítě LinkedIn v roce 2002. Ačkoli růst LinkedInu zprvu nebyl nejrychlejší, v roce 2013 dosáhnul počet registrovaných uživatelů až 225 milionů. (LinkedIn Corporation 2020 2020) Dle statistik náboru od společnosti LinkedIn je globálně až 70 % pracovní síly tvořeno pasivními kandidáty. (LinkedIn Talent Solutions 2015) V případě Talent Sourcerů je tudíž strategické se na tuto část potenciálních kandidátů při hledání zaměřit.

Teorie často zmiňovaného problému, týkajícího se technologického pokroku, který je začleňován do procesů společností, tvrdí, že je tento pokrok příčinou úbytku pracovních míst v krátkém období. Historická praxe však ukazuje, že vývoj technologií zároveň vytváří velké množství pracovních míst v dlouhodobém horizontu. V dlouhém období se rovněž zvýší poptávka po již existujících pracovních pozicích, které trh nabízí, a proto současně roste produktivita práce, která je jedním z hlavních ukazatelů výkonnosti podniku. (McKinsey & Company 2017)

1.3. Současný trh

V současné době se nacházíme v období, kdy česká ekonomika neustále roste. Rok 2018 její výkon předčil očekávání, kdy v průmyslové produkci společnosti nestíhaly vyrábět, jelikož došlo k růstu platů a menším úsporám ze strany českých domácností. Mzdy meziročně reálně vzrostly o 6,8 %, proto se ve druhém čtvrtletí roku 2018 vyšplhala průměrná hrubá měsíční mzda až na 31 851 Kč. Míra nezaměstnanosti také zřejmě dosáhla svého dna při svém snížení až na hodnotu 2,4 %. (OECD 2018)

Česká republika se dokonce v prosinci roku 2019 stala ekonomikou s nejnižší nezaměstnaností v Evropské unii, kdy se míra nezaměstnanosti dostala na 2 %. Na dalších místech bychom našli Německo, Nizozemí a Polsko. (Eurostat 2019)

Nicméně, co se týká odhadů do budoucna na rok 2020 a dále, předpokládá se, že se růst ekonomiky zmírní na 2 – 2,25 %. Český statistický úřad na toto zpomalení hospodářského růstu již upozornil v předešlém roce, přesto se zaměstnanci mohou ještě stále těšit z vysokého růstu mezd a nízké zaměstnanosti. Dle předpokladů také spotřeba domácností a vládní výdaje

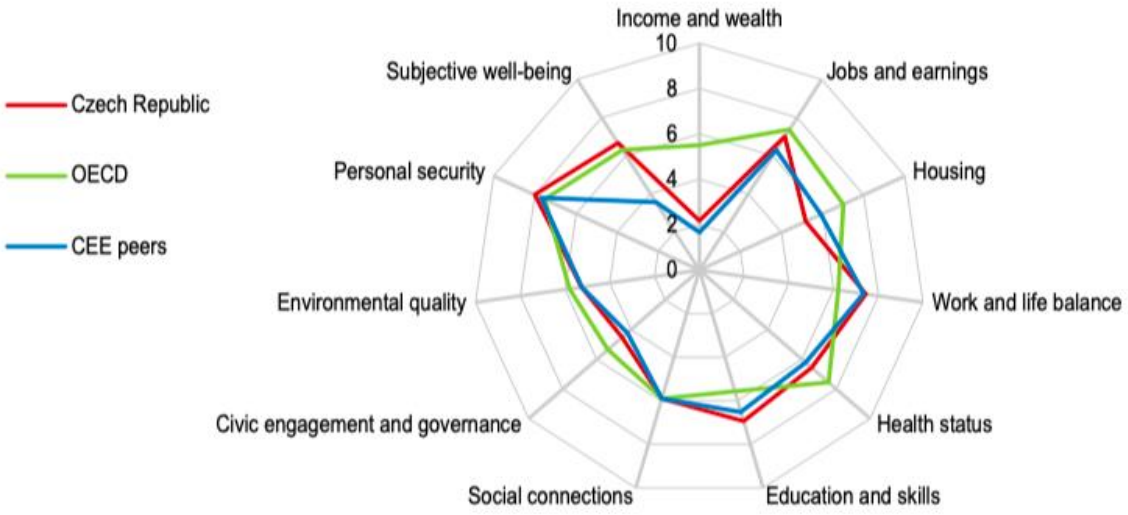
porostou, avšak zásadními faktory jsou pomalu rostoucí produktivita práce v kombinaci s vnějším sektorem. Jelikož se aktivita hlavních obchodních partnerů zpomaluje, dojde zároveň ke snižování se růstu investic, což přímo omezí ekonomický růst. (OECD 2019)

Zpráva OECD naráží na problémy, které se týkají české populace a jejího vnímání dobrých životních podmínek. Dle použitého indexu lepšího života si Češi nevydělávají peníze, které by odpovídaly stejné pozici v podmínkách dalších členských států této organizace. Index lepšího života bere v potaz 11 dimenzí, kdy každá z nich se počítá ze standardizovaného vzorce, a to:

(hodnota ukazatele – minimum) / (maximum – minimum) x 10 a následně zprůměrováno

Jestliže porovnáme Českou republiku s průměrem OECD, dostaneme se tak k představiteli s nejhorším výsledkem. Z toho důvodu je v české ekonomice růst mezd znatelně vyšší než míra inflace. Druhým problémem je nedostatek rekvalifikačních programů a nízká úroveň dopadu výzkumu a vývoje na inovace v prostředí firem na českém trhu. Již zmíněná produktivita práce tudíž není vysoká, jelikož česká aktivní populace nečerpá z velkého množství vzdělávacích programů, aby měla možnost pracovat efektivněji. Zatímco aktivní populace bude stále těžit ze zvyšování mezd, pro personalisty bude hledání kandidátů z důvodu měnícího se trhu čím dál obtížnější. Nedostatek pracovních sil se tak stává hlavní překážkou hospodářského růstu, se kterou se recruitmentové agentury i samotné společnosti musí vypořádat. Mnoho firem je tudíž nuceno reagovat snížením svých kvalitativních požadavků na přijímané zaměstnance. Přijatí zaměstnanci tak často mají pouze základní schopnosti, které daná pozice vyžaduje. Naopak co se platových očekávání týče, nároky kandidátů, jež jsou osloveni, jsou častokrát pro společnosti nereálné k uskutečnění. (OECD 2018)

Obrázek 1: Index lepšího života dle OECD – indexová stupnice 0 (nejhorší) až 10 (nejlepší)



Zdroj 1: OECD (2017), OECD Better Life Index, www.oecdbetterlifeindex.org

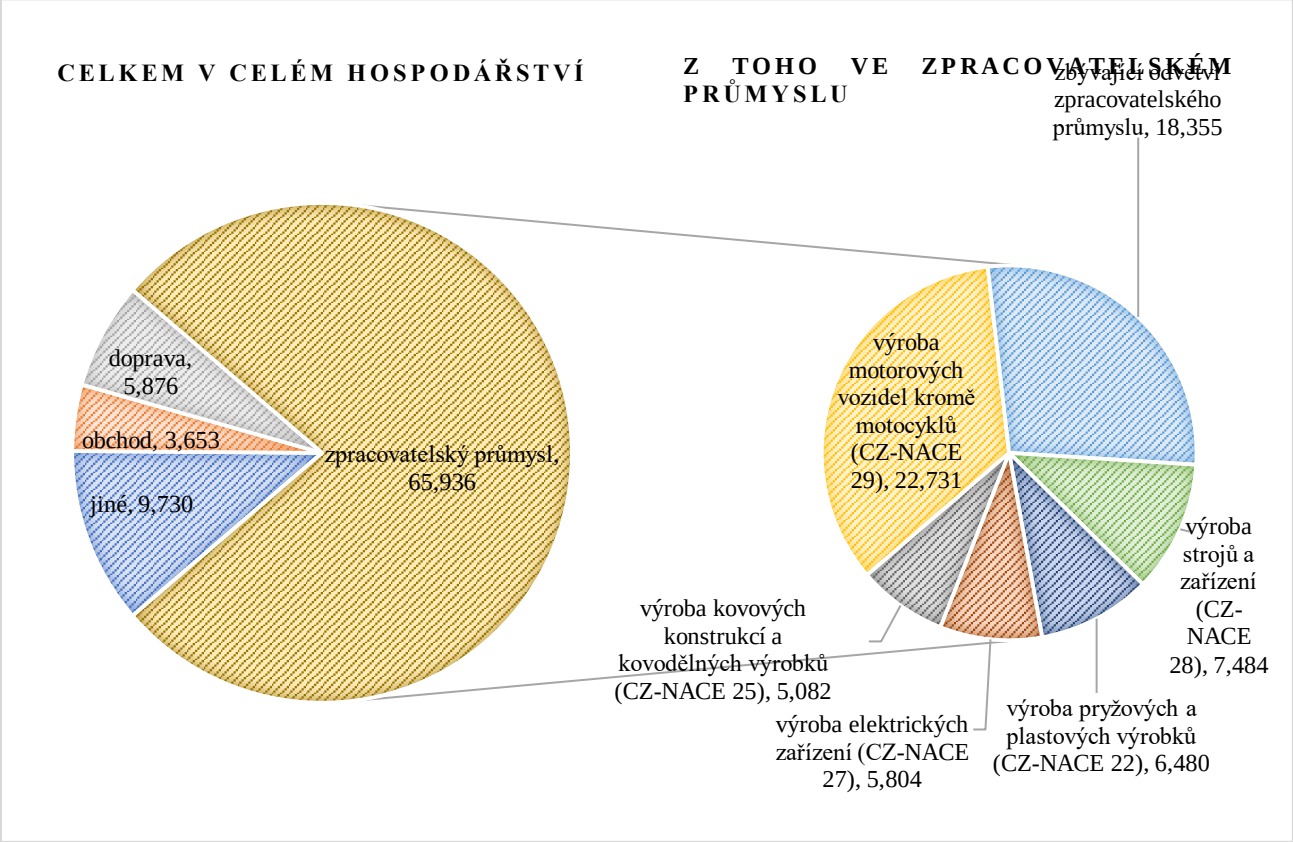
Tabulka 1: Překlad zvažovaných dimenzí u obrázku č. 1 jako indexu lepšího života

Czech republic	Česká republika	Health status	Zdravotní stav
OECD	OECD	Education skills	Kvalifikace v oboru
CEE peers	Členové OECD střední a východní Evropy	Social connections	Sociální vazby
Income and wealth	Příjem a bohatství	Civic engagement and governance	Občanská angažovanost a správa
Jobs and earnings	Pracovní místa a výdělky	Environmental quality	Kvalita životního prostředí
Housing	Bydlení	Personal security	Osobní zabezpečení
Work and life balance	Rovnováha mezi prací a osobním životem	Subjective well-being	Subjektivní pohoda

Zdroj 2: OECD (2017), OECD Better Life Index, www.oecdbetterlifeindex.org

Poptávka po zaměstnancích z hlediska struktury odvětví byla na konci prvního pololetí roku 2019 největší v oblasti zpracovatelského průmyslu, zejména sféra obsluhy strojů a zařízení. Další se umístilo stavebnictví s následujícími odvětvími administrativy a velkoobchodu a maloobchodu. (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR 2019) A proto, jak bylo již dříve avizováno, jelikož je v oblasti zpracovatelského průmyslu nouze o zaměstnance, společnosti automobilového průmyslu patří mezi ty, které služeb personálních agentur využívají nejvíce. Tento fakt můžeme vidět na grafu níže, který ukazuje, jaký byl průměrný počet osob přidělených agenturami práce v roce 2016 s největším zastoupením právě zpracovatelského průmyslu. (Měsíčník Českého statistického úřadu 2018)

Graf 1: Průměrný počet osob přidělených agenturami v roce 2016



Zdroj 3: Kterým agenturám práce v České republice rostou tržby | Statistika&My – měsíčník Českého statistického úřadu. Statistika&My – měsíčník Českého statistického úřadu [online]. Dostupné z: https://www.statistikaamy.cz/2018/02/kterym-agenturam-prace-v-ceske

Pokud se zaměříme na čtvrté čtvrtletí roku 2019, dle Českého statistického úřadu sektor administrativních a podpůrných činností vykázal snížení tržeb průměrně o 2,8 %. Nejvýznamnější pokles zaznamenaly agentury práce, které klesaly již čtvrté čtvrtletí v řadě, a na konci roku se tak tržby snížily téměř o 10 %. (ČSÚ 2020)

Jako shrnutí současné situace, můžeme se o ní z pohledu pracovníka bavit jako o nejlepší možné době kdy změnit zaměstnání. Pokud však tato možnost není pro pracovníka nejvýhodnější, s ohledem na srovnání s mezinárodním trhem si zaměstnanec může rovněž vyjednat zvýšení platu.

1.4. Koronavirus

Virus s názvem Covid-19 způsobil koncem roku 2019 pandemii, která vypukla v čínském městě Wu-chan. Následné šíření po celém světě má politické, ekonomické, sociální a technologické dopady, které dnes ještě z důvodu neustávajícího šíření v populaci nemůžeme kvantifikovat. (World Health Organization 2020) Můžeme vidět dopad, který tato pandemie má

na trh práce a jak jej výrazně mění. Ačkoli možnost home office neboli práce na dálku z domova již delší dobu funguje v mnohých personálních agenturách a obecně recruitment společnostech, změnila se pouhá možnost na podmínku tohoto způsobu pracovního výkonu. Pandemie může mít příznivý vliv na práci personalistů, a to v podobě rozšíření zdrojů kvalitních kandidátů. Důvodem je plošné propouštění zaměstnanců ve všech sektorech na pracovním trhu, na kterém bude převažovat poptávka nad nabídkou. Propuštění lidé tak tvoří žádoucí lidské zdroje náboru pro personalisty. Důležitou roli bude v následujícím vývoji trhu práce hrát také personální controlling. Ten se zabývá vyhodnocováním personálu a určování, kdo ze zaměstnanců je pro společnost nepostradatelný a koho je možno propustit. Pokles poptávky po lidských zdrojích je spojen s dobou, kdy mohou společnosti dosáhnout vyššího profitu snížením personálních nákladů. Po zmíněném propouštění v období předpovídané ekonomické recese tak bude jeden pracovník působit na více pozicích současně. (Top Vision 2020)(World Health Organization 2020)

2. Řízení lidských zdrojů

Procesy personální agentury a jejich nastavení je založeno na úspěšném řízení lidských zdrojů, které by v nejlepším případě měly z vlastního přesvědčení generovat zisk společnosti při naplňování jejich cílů. Řízení lidských zdrojů je nejobecněji definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, kde jednotlivci i kolektivy přispívají k dosažení jejich vytyčených cílů. Je to přístup, který je mimo jiné charakterizován propojením podnikatelské strategie se strategií lidských zdrojů, kdy jsou zaměstnanci vnímáni jako cenné a opečovávané aktivum, ke kterému se přistupuje s důvěrou v to, že jsou loajální organizací a vyplňují její poslání. Do zaměstnanců je tedy třeba investovat v podobě jejich vzdělání a rozvoje, aby tak vytvářeli konkurenční výhodu společnosti. (Armstrong et al. 2015)

Jsme schopni definovat tři cíle strategického řízení lidských zdrojů. Prvním je dosažení vertikální integrace mezi strategiemi lidských zdrojů, druhým je poskytování jistoty v nestálém podnikatelském prostředí a třetím je proměňování strategie společnosti ve skutečnost vyhledáváním a zhodnocováním výhod plynoucích ze silných stránek lidských zdrojů. Pokud bychom měli tyto cíle kriticky zhodnotit, soulad mezi strategií společnosti a strategií lidských zdrojů je často obtížně dosažitelný. Každá společnost se svou strategií liší, ať už se mimo jiné jedná o problémy s integrací a odlišnostmi ve způsobech a úrovních řízení, komplexností procesu vytváření samotné strategie či úplně nevyjasněné strategie organizace. Problémy většinou pramení ze zaměření společnosti, které je nejasně vymezeno. Proto by se společnost měla zaměřit na konkrétní vymezení svých cílů, jak jich bude dosaženo a jak dosažení těchto cílů podpoří dosažení cílů organizace. (Armstrong et al. 2015) Samotná personální práce se také potýká s mýty, které jí brání v adaptaci profesionálního přístupu. „*Nová realita přichází se způsoby řízení lidských zdrojů, které definují profesionální přístup personálních útvarů, a to například:*

- *mistrovské ovládání jak teorie, tak praxe řízení lidských zdrojů*
- *schopnost „přeložit“ svou práci do jazyka finančního výkonu pro zhodnocení produktivity*
- *pomoc manažerům s angažovaností pracovníků a uplatňování tak politiky organizace*
- *vytváření postupů, které pracovníky dělají konkurenceschopnějšími, nikoli působení jako podniková terapie a dělání pracovníků bezstarostnými“* (Ulrich 2009)

S cílem zaměření se na konkurenceschopnost by se měly personální útvary společnosti zaměřit spíše na přínosnost jejich práce než na to, dělat svou práci lépe, a měřit výsledky společnosti spíše z hlediska konkurenceschopnosti podniku než z hlediska pohodlí pracovníků. (Ulrich 2009)

Můžeme vidět dalších mnoho faktorů, které ovlivňují úspěšné fungování společnosti. Jako nejčastější uváděný předpoklad je považována kombinace materiálních, finančních a informačních lidských zdrojů a jejich vzájemná koordinace. Nejnovější koncepce personální práce v podobě řízení lidských zdrojů, která vnímá roli člověka jako nejdůležitější faktor efektivnosti společnosti, tak poukazuje na důležitost lidských zdrojů, jelikož určují způsob využívání ostatních zdrojů. (Armstrong et al., 2015) Tuto skutečnost můžeme podložit průzkumem společnosti Deloitte z roku 2018, který se týká globálních trendů v oblasti lidského kapitálu, kdy vyšlo najevo, že vztah společnosti se zaměstnanci či zákazníky výrazně nabývá na svém významu. Firmy začínají měnit svůj přístup k zaměstnancům ze třech hlavních důvodů, a to (Deloitte 2018):

- stoupající náročnost uspokojení jednotlivců spojená s generací mileniálů, která v práci vyžaduje pocit osobní pohody neboli tzv. well-being
- nedostatek lídrů ve společnosti, jelikož vyžadují mít aktivní podíl na řešení problémů společnosti
- technologická změna, která přichází s příležitostmi, ale zároveň s nepředpokládanými důsledky

Všechny tyto globální trendy budou vyžadovat spolupráci nejvyššího vedení organizace, kdy budou společnosti muset komunikovat s vnějším prostředím a vytvářet pro své zaměstnance pracovní prostředí podporující nejen pohodu zaměstnanců, ale rovněž prostředí adaptabilní na nové trendy týkající se stále vyvíjejícím se technologiím. (Deloitte 2018)

Strategie řízení lidských zdrojů

Pro řízení lidských zdrojů musí být zvolena nejvhodnější strategie jako systematický přístup k personálnímu řízení při formulování vlastní personální a sociální politiky. V předchozích odstavcích byly zmíněny novodobé trendy či doložené způsoby, jak by si společnost měla vybrat svou strategii, která by byla splnitelná. Na této personální strategii je následně založena personální politika, která určuje, jak při plnění podnikových cílů postupovat. Sociální politika se zase zabývá zásadami péče o pracovníka, pracovními podmínkami a celkovou spokojeností personálu společnosti. Plnění strategie řízení lidských zdrojů pomocí práce s lidskými zdroji je

realizováno v podobě dílčích personálních činností. Výčty personálních činností bývají různé a jako jedny ze základních můžeme považovat například analýzu či vytváření pracovních pozic, průzkum trhu práce, hodnocení a odměňování práce zaměstnanců, péče, vzdělávání, a jejich osobní rozvoj a v neposlední řadě předcházející získávání a výběr zaměstnanců. Získávání neboli výběr pracovníků jako činnost následuje po analýze a plánování pracovních míst, které popisují a specifikují pracovní místo a tím i způsob získávání pracovních sil. Efektivní získávání a výběr pracovníků přinášejí žádoucí výsledky při následném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kterým rovněž v budoucnu přispívá kvalifikované vzdělávání těchto zaměstnanců. (Kocianová 2010)

Výběr pracovníků je složitý proces, který je podstatnou složkou strategického naplňování cílů společnosti, kterému ovšem musí předcházet pečlivě promyšlené a strukturované získávání pracovníků. Tato předcházející činnost má za úkol zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství uchazečů, s přiměřenými náklady a v potřebném termínu. Jelikož jsem si vytyčila detailně rozebrat a analyzovat postupy personální činnosti, která se zabývá hledáním získáváním zaměstnanců, zaměřuji se ve své práci na tuto část řízení lidských zdrojů.

2.1. Zabezpečování lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci strategickým způsobem tvoří klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů. Jedná se v podstatě o nastavování, spojování a plné využívání lidských zdrojů v souladu se strategickými a provozními požadavky organizace. Tato aktivita zahrnuje procesy od získávání nových zaměstnanců, přes jejich povyšování a nabízenou péči po dobu jejich působení ve společnosti až po jejich uvolňování. Ve strategickém řízení lidských zdrojů hraje hlavní roli jejich plánování, které se obecně týká slaďování lidských zdrojů s podnikovými potřebami v dlouhodobém horizontu. Plánování lidských zdrojů má tedy za úkol zodpovědět na otázky: kolik lidí je potřeba; jací lidé jsou potřeba? Je rovněž nutno rozlišit mezi tvrdým a měkkým plánováním lidských zdrojů, kdy tvrdé bychom definovali jako kvantitativní složku, která má zabezpečit, aby v daný okamžik bylo k dispozici dostatek zaměstnanců a měkká složka zajišťuje, aby tito lidé měli správný postoj, motivace a vykazovali angažovanost ve společnosti. Celý proces plánování lidských zdrojů vychází ze strategie organizace, která má za cíl získat správný „materiál“ v podobě pracovních sil, které jsou vybaveny vhodnými kvalitami, dovednostmi a znalostmi a oplývají potenciálem pro budoucí vzdělávání. Samotná organizace však poté musí být dostatečně atraktivním prvkem, který

přitahuje žádoucí typ pracovních sil, které si jej zvolí jako svého zaměstnavatele. (Armstrong et al. 2015)

Řízení talentů

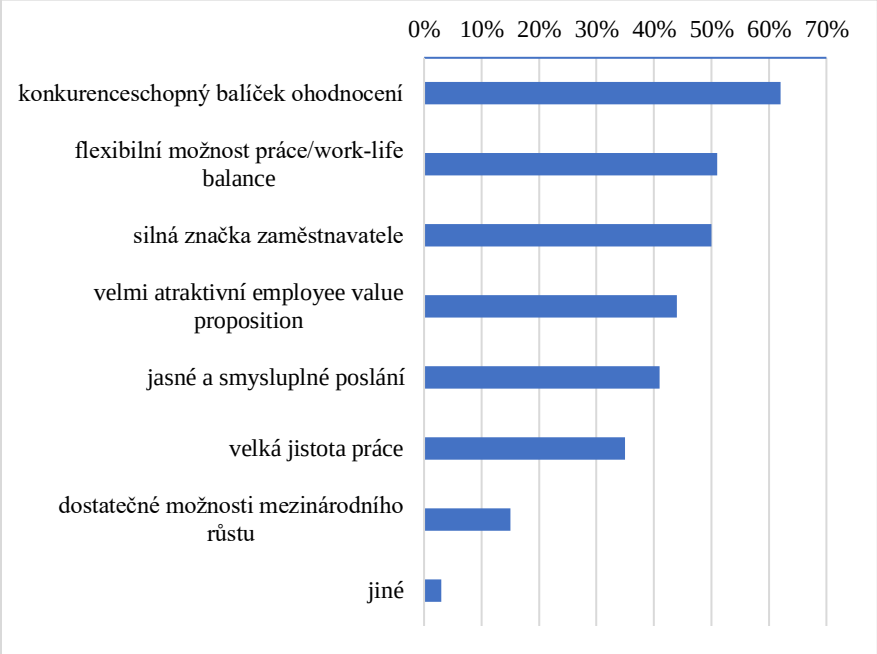
Řízení talentů neboli talent management není jen jeden z nových způsobů řízení v oblasti lidských zdrojů. Jedná se o obchodní strategii společnosti o výběru a následném náboru, udržení a rozvíjení těch nejtalentovanějších pracovníků. Podstatou je hodnota, kterou tyto talenty mohou přinést do budoucna a vyplnit tak dlouhodobé cíle společnosti. Jedná se o již dříve avizované aktivity, týkající se získávání, udržení, motivace, angažovanosti rozvoje a plánování následnictví talentů, které tvoří soudržný celek. (Christensen Hughes a Rog 2008) Počet talentovaných jedinců je v populaci velmi omezený, a tak by se společnost měla snažit za použití nejvhodnějších nástrojů tyto omezené zdroje získat a co nejlépe využít v zájmu vlastní konkurenceschopnosti. Koncepce řízení talentů je totiž odvozena od obratu „válka o talenty“, která se objevila na konci 90. let jako vysvětlení problému, který měly organizace se získáváním a udržováním talentovaných lidí. (Armstrong et al. 2015) Pro mnoho společností se tato metoda stala nezbytně nutnou implementovanou strategií. Dle výzkumu společnosti McKinsey si až 75 % ředitelů společností dělalo obavy o nedostatek těchto talentů, kdy společnost Deloitte dokonce podala zprávu, že nejlepší talenty jsou největší prioritou pro 87 % dotazovaných HR specialistů. (Ashton a Morton 2005)

Jednou ze strategií získávání talentovaných jedinců je vytváření dobré značky zaměstnavatele, kterou bychom mohli popsat jako uplatňování stejných marketingových zásad jako při práci se zákazníky. Další metodou je stát se atraktivním zaměstnavatelem neboli „zaměstnavatelem volbou“. Obsahem je nabídnout svým zaměstnancům výborné pracoviště, které je spojeno s faktory jako například zajímavé a oceňované práce, příležitostmi pro vzdělávání, mírou jistoty, uspokojujícími pracovními podmínkami či odměňováním konkurenční výší mzdy. Poslední strategií, uplatňovanou zároveň se dvěma předešlými, je cílevědomé získávání a výběr pracovníků, která se zabývá vyhodnocováním vhodnosti kandidátů pro kulturu společnosti. Lidé by tudíž měli být vybíráni na základě postojů před tím, než budou zasvěceni do kultury organizační jednotky. Dohromady tyto strategie tvoří schopnost firmy vytvářet hodnotu, která je rozhodující pro úspěch a jeho udržitelnost. Podnik se následně snaží o stabilizaci a udržení si talentovaných jedinců, což může ovlivnit pověst podniku, získávání a rozmisťování pracovních sil, styl vedení, příležitosti ke vzdělávání či uznávání a oceňování. Pomocný prvek stabilizace může zajistit strategie, která bere v úvahu konkrétní slabosti organizace a stanovuje cesty, jak s nimi pracovat a souvisejícím problémům čelit. Problémy se mohou týkat

nedostatečné síly vůdcovství ze strany managementu, kdy může nastat neschopnost s udržením kritických segmentů talentů například z důvodu nedostatečné přitažlivosti programů pro talenty či nedostatečný rozvoj získaných talentů. Tato rizika tak vyžadují příslušnou analýzu, ve které se identifikují potenciální rizikové oblasti týkající se odchodu klíčových zaměstnanců. Analýza rizika zobrazuje konkrétní informace o odchodech zaměstnanců pomocí šetření postojů a názorů pro identifikaci objevující se nespokojenosti. (Armstrong et al. 2015)

Jelikož se firmy snaží zaměřit na jeden z nejzásadnějších prvků pro svůj dlouhodobý úspěch na trhu, je pro ně stěžejní sbírat a analyzovat data o klíčových lákavých prvcích pro talenty. Výzkum trendů v oblasti lidských zdrojů, který nabízí pohled na vývoj oblasti práce s lidmi a nábor v České republice, se zabýval tématem talentovaných jedinců. Pro vydanou zprávu z roku 2019 shromáždil data 208 HR profesionálů pracujících v různých sektorech s nejvíce zastoupenou oblastí průmyslu, výroby, automotive a IT/technologií tvořící více než 40 % vzorku. Jak přilákat ty správné lidi do společnosti bylo primárním záměrem tohoto výzkumu. Níže se můžeme podívat na výsledky, jakou důležitost vzorek respondentů přikládal zvažovaným prvkům atraktivnosti pozice v roce 2019. (Honsová 2019)

Graf 2: Klíčové prvky při lákání talentu



Zdroj 4: Honsová (2019), HR Trends Research 2019, publikace Randstad České republika

Společnosti by se dle výsledků statistik společnosti Randstad měly zaměřit především na konkurenceschopný plat, který stále tvoří nejdůležitější prvek nabízené pozice talentům. Dále by měly být schopny nabídnout flexibilní pracovní podmínky s důležitostí na téměř stejné

úrovni jako reprezentovat silnou značku své firmy. (Honsová 2019) Můžeme tedy konstatovat, že talentovaní lidé si v dnešní době uvědomují svou cenu, kterou představují společnost a za své kvality jsou hodni dostat nabídku, která je mimo to v souladu s jejich osobním životem.

3. Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je procesem, který obnáší vyhledávání a oslovování lidí, které společnost potřebuje – v nejideálnějším případě takzvané talenty. Samotnému procesu musí předcházet definování požadavků na zaměstnance. Ty se objevují v podobě popisů pozic či profilů pracovních rolí s detailními specifikacemi. Tyto dokumenty dávají subjektům informace, které umožňují uveřejnit nabídku zaměstnání, oslovit zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat způsobilost uchazečů na výběrových pohovorech či testech. S informacemi o požadavcích, nutných na danou pozici, se společnosti nabízí množství metod získávání potenciálních zaměstnanců:

- online recruitment neboli e-recruitment
- inzerování
- zprostředkovatelské agentury
- úřady práce
- poradenské společnosti zaměřené na získávání zaměstnanců
- poradenské společnosti zaměřené na přímé vyhledávání
- vzdělávací instituce
- outsourcing procesů získávání zaměstnanců

Obvykle personalisté volí buď jednu nebo kombinaci různých metod získávání uchazečů o práci. Musí při těchto rozhodnutích zvážit pravděpodobnost přilákání žádoucích uchazečů, rychlost jejich získání a náklady spojené s vybranou metodou. (Armstrong et al. 2015)

3.1. Využití personální agentury

Agentury práce jsou stejně jako Úřady práce ČR či zaměstnavatelé společností zaměřeny na činnost zprostředkování práce. Pod agentury práce poté spadají personálně poradenské personální agentury. (Dvořáková 2012) V následujícím textu se zaměřuji na personální agentury neboli takzvané agenturní zaměstnávání, které podléhá Zákonu č. 262/2006 Sb. Personální agentury tak můžeme definovat jako články pro zprostředkování práce, které ve většině případů spolupracují s organizacemi za účelem pomoci nalézt nové zaměstnance za odměnu stanovenou v uzavřené smlouvě. Náplní personálních agentur je především hledání ideálních kandidátů pro své klientské společnosti, se kterými jsou ve smluvním vztahu. Personální agentury získávají kandidáty ze zdrojů, které dle zvážení nejvíce odpovídají dané pozici a požadavkům klienta. Klienti mimo to mohou získávat kandidáty pomocí jedné

z nejviditelnějších aktivit, a to za použití inzerce volných pracovních pozic. Jestliže agentura najde vhodného kandidáta na pracovní pozici a klientská společnost jej zaměstná, personální agentura má takto nárok na provizi za zprostředkování. (Zákoník práce 2020) Personální agentura tak působí jako zprostředkovatelna práce pro své klienty, ale zároveň získává zaměstnance pro své interní procesy. Agentura uchazeče o práci nezaměstnává, ale pouze zprostředkovává klientům, kteří jsou konečnými zaměstnavateli. (Armstrong et al. 2015)

3.2. E-recruitment

Vzhledem ke statistikám, které hovoří o přínosu technologického pokroku ve formě nových způsobů náborů zaměstnanců, je nezbytné se na tuto oblast zaměřit. Statistiky využívání technologií v náboru ukazují především pozitivní stránky spojení recruitmentu s internetovými sítěmi. Internetové sítě daly za vznik takzvanému e-recruitmentu neboli získávání zaměstnanců na internetu, který patří do vnějších metod získávání pracovníků. Z běžného uveřejňování nabídek volných míst se vyvinuly strukturované systémy, obsahující on-line databáze se seznamem společností, jimi nabízenými pozicemi a profily potenciálních kandidátů na tyto pozice. Pokud spojíme pokrokovost s recruitmentem, stává se tak schopnost organizací přilákat kvalitní zaměstnance a celková efektivnost náborového procesu v budoucnu výrazně ovlivněna pokroky v online náboru. (Cober 2004)

Hlavní výhodou online recruitmentu je rychlost hledání a rozšíření okruhů oslovování uchazečů, navíc s nižšími náklady. Uchazeči o práci se také opačně mohou ucházet o práci či mohou být testováni online. Nevýhoda e-recruitmentu však spočívá v přílišném množství nevhodných kandidátů, kterými se personalista musí probírat, nebo pouhé preferování jiných způsobů hledání zaměstnání. (Armstrong et al. 2015)

Do online recruitmentu spadají tyto způsoby zabezpečování lidských zdrojů:

- inzerce přes webové stránky samotných společností hledající lidské zdroje
- pracovní servery fungující jako databáze volných pracovních míst
- webové stránky zprostředkovacích agentur
- sociální média za účelem vyhledávání uchazečů

V návaznosti na statistiky týkající se oblasti online náboru, které vyzdvihují pozitiva využití sociálních sítí pro nábor se dále ve své práci zaměřuji na hledání, oslovování a výběr vhodných kandidátů na těchto platformách. Tato metoda využívá sourcing kandidátů ze sociálních sítí jako je LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram či YouTube. Při správném nastavení kritérií a

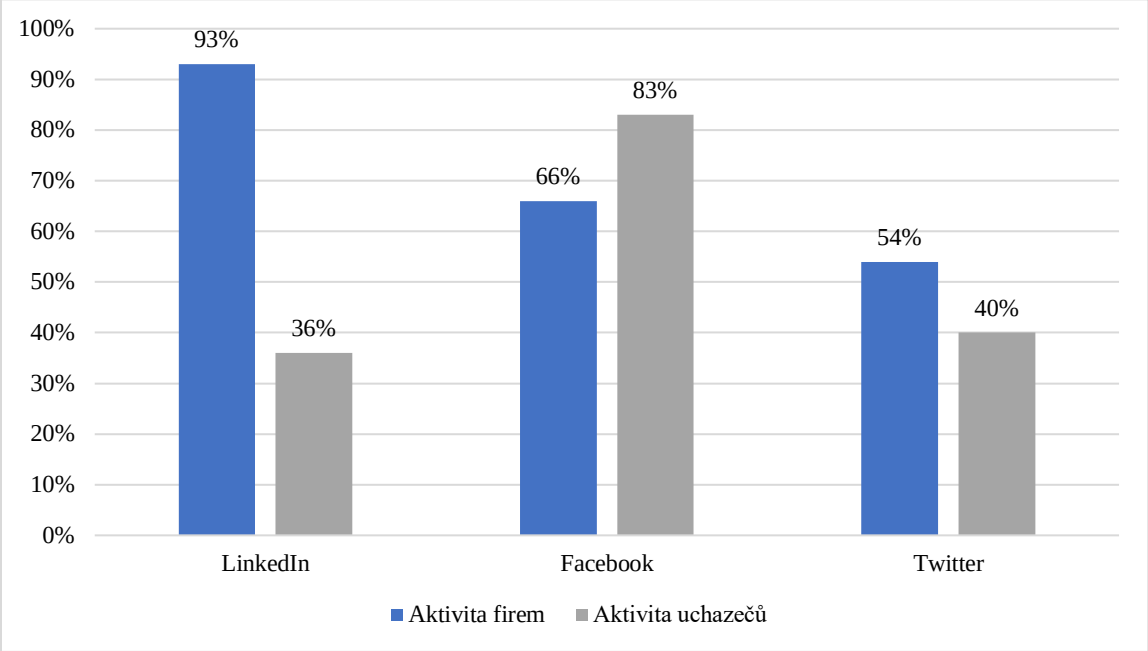
specifik pozice lze vyhledávat podle odvětví, profese, specializace nebo lokality a následně na platformách vybraný okruh lidí oslovovat.

HR profesionálové v České republice v dnešní době zjišťují, že firmy musí mít strategii na větším množství sociálních sítí, což také dokazuje fakt, který přímou úměrou spojuje velikost společnosti a počet sociálních sítí. Malé firmy do 50 zaměstnanců mají nejčastěji LinkedIn a Facebook, v mnoha případech i Instagram a druhý protipól, který zastávají firmy s více než 2000 zaměstnanci využívají také Twitter a nejméně YouTube. Největší společnosti z hlediska počtu zaměstnanců zároveň nejčastěji využívají zprostředkovatelských agentur pro získávání pracovníků. A to už jen z toho důvodu, že personalisté společností vnímají častěji se objevující úskalí při využívání sociálních sítí. Mezi ty nejčastější patří negativní reakce oslovovaných kandidátů, které mohou být podpořeny částečnou anonymitou tvořenou virtuálním prostředím. Důvodem negativních reakcí může být nedostačující kreativita, která je v dnešní době těžce dosažitelná, jelikož se standard příjemců obsahu každým dnem zvyšuje. (Kozmová 2019) Je třeba se přizpůsobit trendu digitální generace a zvolit metodu s nejpřesnějším vyhledáváním kandidátů na pozice v kombinaci s kreativním oslovování těchto potenciálních talentů.

3.3. Vyhledávání kandidátů na sociálních sítích

Proces vyhledávání kandidátů za použití sociálních sítí je součástí takzvaného social recruitingu, což je efektivním nástrojem v oblasti náboru, který využívá sociální média nejen jako databáze kandidátů, ale rovněž k inzerování pozic a budování zaměstnavatelské značky. Co se týče statistik firem hledajících zaměstnance, nejvíce jich je aktivních na LinkedInu, Facebooku a následně Twitteru. S uchazeči o zaměstnání je to podstatně jinak, a to tak, že největší část jich je na Facebooku, poté na Twitteru a nejmenší procento jich najdeme na LinkedInu. Jednotlivé proporce můžeme vidět na následujícím grafu. (Prax 2017) Vyplývající závěry nám tvrdí, že by se personalisté měli zaměřit na tento nevyužitý potenciál sociální sít tradičního Facebooku či jiných netradičních sítí, kterým rostou čísla uživatelů a mohou tak nabídnout rozšíření lidských zdrojů pro hledání.

Graf 3: Aktivita firem a uchazečů na sociálních sítích



Zdroj 5: Sociální sítě a recruiting | Ivo Prax. Ivo Prax [online]. Dostupné z: https://ivoprax.cz/socialni-site-a-recruiting/

LinkedIn

Nejpopulárnější platforma pro recruitment, která je používána 83 % HR profesionály k náborovým aktivitám, je stále nejvyužívanější pro přímé vyhledávání kandidátů. Na této profesní síti má účet již 1,3 milionu Čechů, a proto až 66 % personalistů hledá vhodné kandidáty právě na této sociální síti. Vyhovující kandidáty je možné vyhledat s velkou přesností díky správně vyplněným údajům, které prozrazují údaje o společnostech a funkcích jednotlivých zaměstnání, lokalitě, znalosti jazyků či dosažených certifikací a v neposlední řadě zájmech lidí, kteří na LinkedInu mají svůj profil. Dle těchto sekcí je možno vyhledávat uživatele LinkeInu, a to například pomocí společnosti, pro kterou pracoval či školy, kterou vystudoval. Správně nebo úplně vyplněným profilem na LinkedInu však disponuje pouze pětina všech uživatelů této sociální sítě. Personalisté se z toho důvodu musejí umět přizpůsobit a využívat triky, které jim umožňují se dostat ke největšímu množství kandidátů. (Josef Kadlec 2013)

Základním stavebním kamenem vyhledávání kandidátů je vytvořit si tzv. „pool“ vhodných kandidátů k oslovení. Bavíme se o celkovém počtu kandidátů, kteří jsou vhodní k oslovení. Takový pool si vytvoříme pomocí vyhledávání v příkazovém řádku s klíčovými slovy, která jsou spojeny logickými členy. Nejčastěji jsou využívány členy AND (pro sloučení jevů), OR (jako spojka nebo) či NOT (pro vyloučení jevů). Následně přidáme modifikátory klíčových slov v podobě závorek a uvozovek, aby se nám vytvořily celky v podobě logických množin.

Kombinací žádoucích jevů v podobě klíčových slov, které jsou určeny těmito členy nám vzniká „boolean“ vyhledávání neboli zúžené vyhledávání kandidátů jako strukturovaný proces. Personalista se tak může vyhnout placeným verzím LinkedIn profilu díky správnému nastavení vyhledávání na obdrženou pozici. Boolean vyhledávání v podobě příkazového řádku, který je zadáván do hledání na LinkedInu, může vypadat následovně:

(engineer OR programmer OR programator OR coder OR developer OR consultant OR konzultant OR freelance OR zivnostnik OR inzenyr OR vyvojar) AND prague NOT (director OR reditel)

Vyhledávání však není tak jednoduché a může přinést několik komplikací. Jelikož neplacená verze LinkedInu nabízí hledání s pouze omezeným počtem klíčových slov a logických členů, platforma v tomto případě nedovolí zadat delší příkaz. Omezení se však dá do jisté míry obejít kupříkladu smazáním mezer nebo vymazáním členů AND, které už jsou automaticky obsaženy v mezerách. Další komplikace může nastat, pokud uživatel LinkedInu uvedl své klíčové kvality, na které je personalista zaměřen, s překlepy. S tím si mohou personální pracovníci poradit pomocí zadávání i těchto překlepů do příkazového řádku svého hledání. Další překážkou může být LinkedInem nastaven omezený počet nalezených zobrazovaných profilů. Ten se dá se zkušeným přístupem vyřešit například pomocí vyřazování skupin profilů na základě lidí se stejným jménem. (Kadlec 2015) Problémů, které mohou při hledáním vhodných kandidátů nastat, je nespočet, proto je pro personalisty stěžejní se neustále vzdělávat v nových trendech, které sociální síť nabízí, aby tak byli v dnešní době nízké nezaměstnanosti prvními, kteří talentované kandidáty „uloví“. (Josef Kadlec a Milan Novák 2019)

Facebook

Sociální platforma Facebook oplývá skoro 5 miliony uživatelů a z toho bezmála 2,3 milionů těch, kteří jsou v nejproduktivnějším věku (26–65 let). Facebook už stejně jako LinkedIn začal s inzercí pracovních nabídek se svou funkcí Facebook Jobs, která je ale dosud vhodná spíše pro menší firmy pro recruitment zaměstnanců na středně nebo méně kvalifikované pozice. Nabídky pozic jsou pro uchazeče možné filtrovat dle místa, oboru nebo typu práce, ale také na základě nabízeného úvazku. (Kadlec 2013) Facebook využívá pouhých 43 % recruiterů k náboru, i když tato platforma nabízí až 67 % uchazečů o zaměstnání. (Turczynski 2020)

Na Facebooku již nemůžeme očekávat strukturovaný profil s přesnými informacemi ohledně profesního života, jelikož je lidé na této platformě téměř nesdílejí. Na druhou stranu disponuje větší základnou lidských zdrojů napříč různými sektory, a tak se pro personál náboru stále

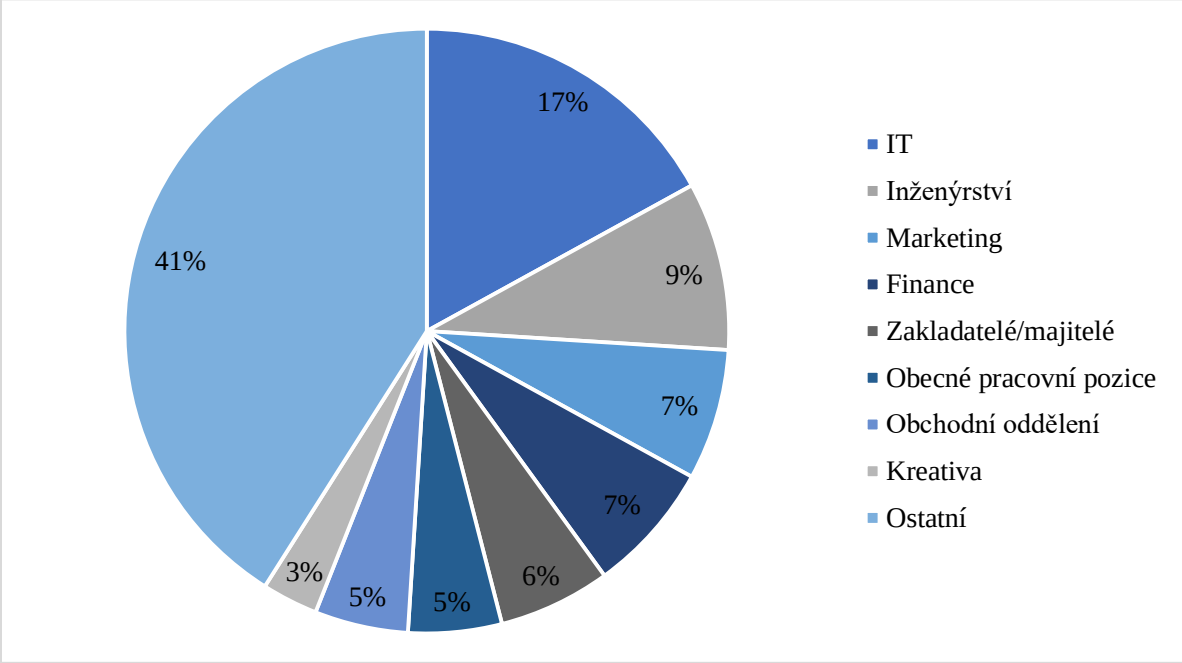
vyplatí využít. A to hlavně při náboru pasivních kandidátů, kteří splňují požadavky na obdrženou pozici, avšak aktivně nereagují na inzerci a v nejhorším případě ani nejsou dosažitelní na jiných sítích než na svém soukromém Facebookovém profilu. (Kraner 2018)

Ostatní platformy

Co se týče lákání lidských zdrojů a jejich následný nábor, v dnešní době se pracovníkům lidských zdrojů nabízí mnohé způsoby, jak tyto aktivity provádět. Recruiteři mohou dle obdržené pozice využít obrovské množství sociálních sítí nabízených v internetovém prostředí pro hledání kandidátů či při hledání aplikovat různé způsoby a metody cílení. Jestliže personalista pracuje v IT oddělení a má za úkol najít vhodné kandidáty na související pozice, může se při své práci věnovat hledání na stránkách, které sdružují IT profesionály. Pokud má však personalista na starost pozice související s marketingem, možná se zaměří na platformy, kde se nejvíce prezentují specialisté marketingu.

V roce 2012 přišla na trh mobilní aplikace Tinder, která umožňuje seznamování lidí. (Tinder 2020) Ta dala za vznik novému kreativnímu způsobu hledání lidských zdrojů. Dle Hireconomics je profil uživatele na Tinderu většinou propojený s profilem na Facebooku. Ze vzorku 400 mužů s věkem mezi 25–45 lety, kteří se vyskytují v Praze, jich mělo na Tinder profilu uvedenou svou pracovní pozici nebo zaměstnavatele téměř polovina. Vzorek mužů, kteří měli tyto údaje v profilu uvedeny, ukázal procenta sektorů, ve kterých daní muži pracují. Tyto proporce můžeme vidět na následujícím grafu. Z daných informací nám vyplývá, že platforma Tinder může být velice výhodná pro využití personalisty, kteří se zabývají sourcováním kandidátů v oblasti informačních technologií či inženýrství. (Shershun 2018)

Graf 4: Sektory dle povolání založené na mužských profilech na platformě Tinder



Zdroj 6: How to Source Candidates on Tinder | HIRECONOMICS #1, YouTube. YouTube [online]. Copyright © 2020 Google LLC [cit. 13.04.2020]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=tX5s4ML1Bo4&list=PLjTpMOjE-Yt9A-7UjKeBDq2qiV8JdpNt1

3.4. Oslovování kandidátů

Pozitivní odezvu při oslovování kandidátů na obdrženou pozici mohou přinést následující kroky. V prvé řadě je nutné analyzovat silné a slabé stránky způsobů jejich oslovování. Tím je myšleno nejen zvážení, zda personalista volí správnou metodu získávání uchazečů či zda jej zbytečně neodradí, ale také zhodnocení atraktivity zaměstnavatele a co je potenciálnímu uchazeči o práci v jeho společnosti schopen nabídnout. Uchazeči o zaměstnání se sice snaží prodat své zkušenosti a dovednosti, avšak výměnou za nákup kvalit společnosti. Výsledek zkoumání společnosti tak může vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance stejně jako značku zaměstnavatele, která se uchazečům lépe prezentuje. Následně je nutné se zaměřit na požadavky pro danou pozici, k čemu nám ve většině případů slouží popis pozice s bližšími specifiky či informace od člověka, který se podílel na jejím vytvoření. Personalista se tak vyhne situaci, která by mohla nastat, pokud by obdržené pozici nerozuměl a oslovil kandidáty naprosto nevhodné na tuto obdrženou pozici. Na závěr se volí, kde budou vhodní kandidáti oslovováni – zda to bude ve vlastní organizaci z vlastních lidských zdrojů, v databázi organizace, ve vzdělávací instituci, jiné společnosti či na sociálních sítích. (Armstrong et al. 2015)

Jelikož je LinkedIn do dnešního dne globálně nejvyužívanější sociální sítí pro získávání lidských zdrojů, co se týká social recruitmentu, budu následující podkapitolu věnovat

oslovování kandidátů na této platformě. V prostředí LinkedInu je možno kandidáty oslovit několika způsoby, a to pozvánkou, zprávou, placenou zprávou InMail, e-mailem či telefonem. (Kadlec 2015)

Personalisté se musí s každým novým dnem potýkat se zvyšující se rychlostí informací na internetu, se kterými je spojeno i velké množství rozesílaných zpráv žádoucím kandidátům. Talentované lidské zdroje tak bývají přehlcovány spoustou nabídek zaměstnání a úměrně tomu se zvyšují jejich nároky na to, jak by nabídka pozice měla být prezentována. Ať už se jedná o kreativitu její formulace, zajímavou pracovní náplň či lákavou finanční nabídku, recruiteři jsou nuceni se přizpůsobovat a zlepšovat v činnosti oslovování. Trendy, týkající se plánování nebo samotného oslovování talentů na LinkedInu jsou různé a každý recruiter může preferovat různé z nich, mezi ty nejhlavnější bychom ale mohli uvést:

- řádně pročíst profil včetně zájmů a komunit, ve kterých se daný kandidát účastní
- vytvořit personalizovanou zprávu, která cílí na kandidáta za použití individuálního přístupu, ne pouhé použití generické zprávy
- rovněž nepůsobit neosobně při vyslovování komplimentů kandidátovi za jeho dosažené cíle
- zprávu zformulovat stručně a výstižně, nejlépe do 150 slov
- neptat se jen na doporučení, může se to jevit neprofesionálně
- v neposlední řadě psát zprávy gramaticky správně

Jednoduše řečeno, personalista by se měl pokusit vytvořit poutavou zprávu, nejlépe již první větou, která kandidáta osloví. Následně se doporučuje vznést člověku kompliment, který odpovídá dovednostem či znalostem, které jsou na pozici požadovány, či jednoduše personálního pracovníka zaujaly. Není dobré nadšení ze zkušeností kandidáta hrát, nejlépe působí upřímný zájem ze strany personálního pracovníka. Na základě zmiňovaných minulých zkušeností na LinkedIn profilu je doporučováno zprávou navázat na související požadavky na pozici, které tím talentovaný člověk splňuje. Pokud personalista získá pozitivní reakci, je vhodné aktivně nabídnout den skutečného pohovoru či telefonního hovoru, aby se tak s kandidátem mohl dostat dál z pouhého okna chatu na LinkedInu. (Wells 2018)

3.5. Monitorování náboru

Podnikový proces personální agentury zaměřený na měření, sledování a vyhodnocování plnění klíčových ukazatelů a jejich komparaci se stanovenými cíli se nazývá personální controlling. Dalším jejím podnikovým procesem, který se zabývá předáváním informací z personální

oblasti – především těch o personálních nákladech či výsledcích jednotlivých personálních činnostech apod. – se nazývá personální reporting. Společným cílem personálního controllingu a personálního reportingu je poskytování informací manažerům pro budoucí rozhodování a kontrolu personálních procesů organizace a jejich efektivity. Dokumentace celého procesu umožňuje vyhodnocení efektivity výběru včetně hledání a oslovování. Procesy vyhledávání, získávání a výběru zároveň mohou provádět zaměstnanci v různých divizích, dokonce i s nižší kvalifikací, jelikož mají informace o stavu a postupují podle stanovených kroků. Monitorování všech procesů náboru navíc působí profesionálně a vytváří image organizovanosti podniku. Problémem je velké množství informací, které je nutno shromáždit a roztřídit, k čemuž napomáhá informační systém personální společnosti. Ten společnosti zaručuje, že stejné informace budou chápány totožně a následně mohly být plošně prezentovány. (Horváthová et al. 2016)

Výsledky studie, která se zaměřovala na účinky různých komponent řízení podnikových procesů v kombinaci s informačními technologiemi na nábor lidských zdrojů ukázala, že používání systémů sledování žadatelů snižují nejen dobu cyklu náborového procesu, ale i celkové náklady na náborové procesy. Standardizace podnikových procesů a v kombinaci s informačními systémy pro sledování kandidátů a jejich celková dokumentace může výrazně zvýšit kvalitu celkového náboru společnosti. (Christensen Hughes a Rog 2008)

Pro monitorování procesů personálních agentur se nejčastěji využívá takzvaný Applicant Tracking Systém, zkráceně ATS. Jedná se o softwarovou aplikaci, která umožňuje elektronické zpracování dat náboru a je využívána společnostmi pro asistenci s oblastí lidských zdrojů. Dle výzkumu společnosti Capterra můžeme pozitiva využívání softwarových aplikací v recruitmentu podpořit následujícími daty (Martic 2019):

- Systém je využíván 75 % zaměstnanců v oblasti náboru.
- Až 94 % HR profesionálů tvrdí, že využívání ATS pozitivně ovlivnil jejich náborový proces.
- Téměř 98 % nejbohatších společností využívá ATS recruitment software.
- Více než tři čtvrtiny dotazovaných personalistů tvrdí, že zapojení ATS zvýšilo kvalitu kandidátů, které nakonec zaměstnají.

Využití ATS v organizacích však může přinést technické potíže či další komplikace, které je nutno zvažovat při rozhodování, zda tento systém využít. Mezi negativa patří následující (Medved 2015):

- Více než 80 % uchazečů o zaměstnání uvedlo, že hledání zaměstnání online je stresující.
- 60 % zároveň není schopno dokončit online přihlášky o zaměstnání z důvodu technickým potížím.
- Kvůli tomu bylo až 75 % kvalifikovaných uchazečů odmítnuto na pozici z nerelevantních důvodů jako například špatné naformátování životopisu.
- V testu jedna společnost vytvořila dokonalý vzor životopisu pro ideálního kandidáta, avšak získala pouhou 43% relevantnost.
- V dalším testu jiná společnost zjistila, že životopisy 3 z 5 jejich špičkových inženýrů byly automaticky vyloučeny z ATS a označeny za nepodstatné.

Monitorovacích systémů pro oblast recruitmetnu je nespočet, proto pro porovnání jejich funkcí a kvalit společnosti mohou využít srovnávacích výzkumů, které nabízejí internetové servery.

4. GoodCall s.r.o.

Dle informací z manuálu zaměstnance byla společnost GoodCall s.r.o. založena v březnu roku 2014. Společnost se profiluje jako inovativní personální agentura, která pracuje s moderními technologiemi za použití nejrůznějších nástrojů internetu, mobilních aplikací a jiných netradičních kanálů. Hlavním přístupem společnosti GoodCall s.r.o. je jednak co nejlépe zaměřený sourcing a následné kreativní způsoby hledání a oslovování kandidátů. Její vytyčený cíl je tak pomáhat klientům v kultivaci náboru zaměstnanců za použití nových trendů, a získat tak konkurenční výhodu na trhu. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019) Do dnešního dne má společnost šest poboček v České republice, jednu na Slovensku a jednu v Polsku a celkově sestává z více než 140 zaměstnanců. (Revoluce GoodCall | GoodCall)

Pražská pobočka společnosti GoodCall s.r.o. je první založenou a zároveň největší ze zmíněných celkových šesti poboček s 65 zaměstnanci celkově. Pobočka je dále rozdělena na jednotlivé divize, a to:

- Commercial
- Engineering
- Finance
- IT
- Multilingual
- PeopleCare
- RPO

Každá se věnuje určitému profesnímu odvětví, pro které umisťuje kandidáty na obdržené pozice a funguje jako částečně nezávislá jednotka s jedním vedoucím týmu – hlavním recruiterem. Takzvaná PeopleCare divize působí nejen jako interní HR tým, avšak zajišťuje i administrativu a celkovou podporu personálu. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019)

Mimo společnost GoodCall s.r.o. je nutno zmínit její sesterské společnosti Recruitment Academy s.r.o., která mimo jiné nabízí certifikační školení v oblasti sourcingu a recruitmentu a Datacruit s.r.o., což je vývojářská společnost IT kolegů, kteří podporují interní procesy a spravují databázi společností. Datacruit s.r.o. také vyvinula aplikaci, která tvoří databázi pro evidenci kandidátů, klientů a náborových procesů, a vytváří tak přehledný software pro sourcery, recruitery i nejvyšší manažery. Za myšlenkou kultivovat prostředí recruitmentu

pomocí založení zmiňovaných společností stáli tři zkušení manažeři, kdy každý z nich je jednatelem jedné ze tří sesterských společností. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019)

V březnu letošního roku zároveň vyšla speciální zpráva mezinárodního deníku Financial Times, která vychází každým rokem a pojednává o tisícovce nejinovativnějších společností. Jedná se o seznam evropských společností, které dosáhly nejvyššího složeného ročního tempa růstu příjmů mezi lety 2015 až 2018 dle výzkumné společnosti Statista. Společnost GoodCall s.r.o. se tak mezi nimi umístila na 415. místě. (Kelly 2020) Co se týká dalších statistik, GoodCall s.r.o. se zatím může pyšnit 1200 umístění kandidátů za rok, které mají na starost sourceři, kteří tvoří až 50 % všech zaměstnanců a jsou zároveň rovnoprávní recruiterům. (Kadlec 2020)

Dle rozhovoru s takzvaným PeopleCare oddělením má společnost GoodCall s.r.o. osvěžující přístup k recruitmentu a snaží se zajistit přátelské prostředí s otevřenou komunikací. Zaměstnanci na pozicích sourcerů přes recruitery až po nejvyšší management jsou sobě navzájem v kanceláři stále na dosah ohledně veškerých dotazů pro vzájemnou pomoc. I přes rozlišené pozice na nadřízené a jim podřízené společnost však nedisponuje silnou hierarchickou strukturou. Společnost zaměstnává nejen pracovní síly s určitými zkušenostmi v recruitmentu, avšak velkou část zaměstnanců tvoří převážně studenti. Mimo to se ve společnosti angažují také maminky na mateřské dovolené.

Pro interní komunikaci je využíván email od společnosti Google s doménou goodcall.eu se současnou možností nahrávání souborů do Google disku, využití Google kalendáře a chatu od Google Hangouts. Komunikace v přátelštější podobě, týkající se týdenních shrnutí, takzvaných GoodNewsFriday, dotazů na všechny členy společnosti či sdílení médií ze společných akcí využívá společnost Facebookové skupiny.

Mimo to společnost dává prostor pro dotazy svým zaměstnancům, aby tak zajistila maximální transparentnost při pořádání tzv. GoodCall Town Halls. Při této události si všichni čtyři investoři společnosti sednou před zaměstnance dané pobočky, kdy upřímně a otevřeně odpoví na veškeré vyslovené otázky. Zaměstnanci mají také možnost zachovat anonymitu v podobě vhození svého dotazu do krabice. (Kadlec 2020)

4.1. Náborový proces společnosti

Společnost GoodCall s.r.o. se považuje za personální agenturu, která si staví na budování silného sourcingového centra. To je vidět také na jejích číslech, která se týkají proporcí personálu, kdy 50 % tvoří Talent Sourceři. Tito jedinci v zájmu optimalizování a urychlení procesů náboru intenzivně vyhledávají a oslovují kandidáty skrze sociální sítě a jiná média.

Společnost se snaží rozdělit nábor do menších částí a zajistit tak větší efektivitu celkového procesu. Hlavními cíli náborového procesu je umístění více kandidátů v kratším čase a zajistit částečnou či plnou automatizaci jednotlivých aktivit pomocí využívání inovativních technologií. V neposlední řade GoodCall nabízí také poskytování určitých částí náboru jako službu – např. longlist, shortlist či techniky RPO a SPO (Recruitment/sourcing proces outsourcing). Základem je tedy rozdělení procesu na sourcing a nábor, kde mají Talent Sourceři možnost kariérně růst a být s recruitery, se kterými spolupracují, rovnoprávní. Recruiteři naopak mají na starost komunikaci pohovory s kandidáty a komunikaci s klienty, vedou procesy své přidělené divize a sledují reporty výsledků za určitá časová období. (Kadlec 2020)

Zadání pozice a její specifika

Práce Talent Sourcera ve společnosti začíná přijetím informací o konkrétní pozici do vybrané společnosti. Daná klientská společnost tak zadává práci na pozici buď exkluzivně společnosti GoodCall s.r.o., nebo na pozici mohou pracovat ve stejný čas také jiné personální agentury. V neposlední řadě se v hledání kandidátů na zadanou pozici může rovněž podílet interní HR tým klientské společnosti. Samotné studování pozice je logicky spojeno rovněž s porozuměním činnosti společnosti, které častokrát reprezentuje stěžejní prvek atraktivnosti dané pozice. Talent Sourcer tak musí rozumět jak specifikům obdržené pozice, tak oblasti podnikání a samotnému profilu společnosti. Informace, týkající se obdržené pozice získává Talent Sourcer pomocí popisu pozice a při nesrovnalostech komunikuje dotazy či upřesnění specifik pozice s klientskou společností. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019)

Popis pozice, kterou Talent Sourcer obdrží, musí splňovat určitá specifika. Tento popis, který zaměstnanec dostane buď v papírové nebo elektronické formě musí obsahovat tyto informace:

- název pozice
- místo výkonu
- typ smlouvy – hlavní pracovní poměr, živnostenský list aj.
- pracovní úvazek
- požadované znalosti a zkušenosti – např. minimální dosažené vzdělání, znalost jazyků či práce s určitými technologiemi

Dále se v popisech pozic zmiňují rovněž zkušenosti, které jsou na pozici výhodou, díky kterým by kandidát mohl být jistým způsobem zajímavějším oproti ostatním ve výběrovém řízení. V neposlední řadě se uvádí také motivační prvek v podobě zaměstnaneckých výhod jako jsou peněžní bonusy, možnosti kariérního růstu, flexibilita pracovních hodin nebo firemní

automobil, laptop či mobil. Na závěr je nutné zmínit kontakt na referenční osobu, která má danou pozici na starost. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019)

Hledání kandidátů a klíčová slova

Zaměstnanci, hledající kandidáty na pozice, musí znát obrovské množství nástrojů, kanálů a technik, a proto je podle toho také nazýváme takzvanými transhuman sourcery. Jakmile se zaměříme na konkrétní čísla, vycházející z databáze společnosti pro evidenci kandidátů, klientů a náborových procesů, v následujícím grafu můžeme vidět, kolik je nutno oslovit kandidátů, aby společnost mohla jednoho z nich umístit. Pro toto umístění je tak potřeba seznam až 97 kandidátů. Z dalších dat z databáze společnosti můžeme rovněž zjistit údaj, že průměrně pro prezentování kandidáta do společnosti potřebuje efektivní sourcer 6 až 13 hodin. (Kadlec 2020)

Obrázek 2: Schéma počtu oslovených a dále zpracovávaných kandidátů k umístění jednoho kandidáta

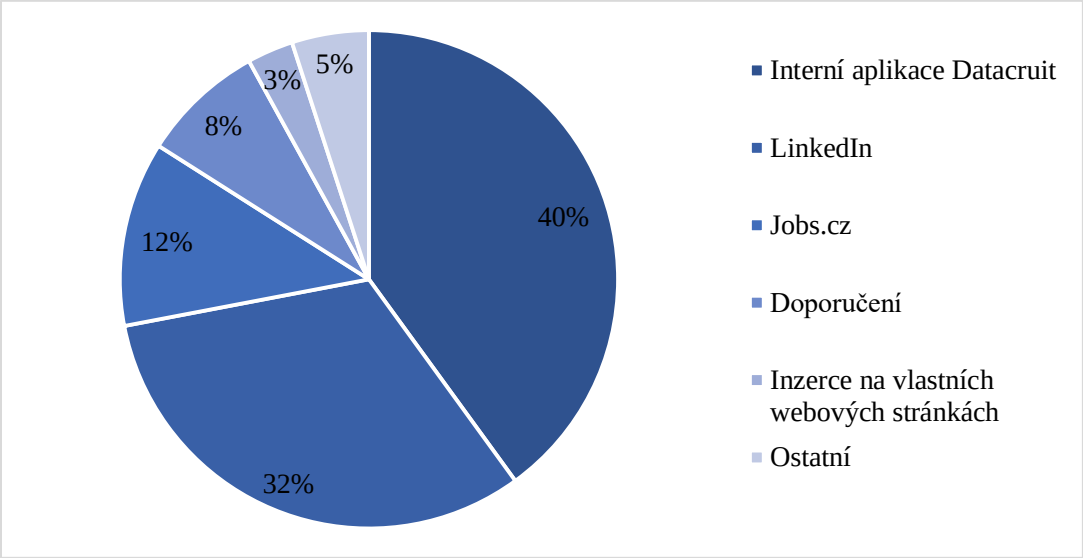


Zdroj 7: GoodCall of Duty (2/2): 10 věcí, které jsme se naučili při budování největšího sourcingového centra ve střední a východní Evropě - HRMixer.cz. Informace z moderního recruitmentu a talent sourcingu - HRMixer.cz [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena

Pro vyhledávání Talent Sourceři využívají klíčových slov na základě popisu pozice. Je rovněž očekáváno, že za využití internetu a znalostí jedinci využijí synonyma či nejrůznější modifikace těchto slov a technologie podobné těm požadovaným na danou pozici, aby se tak dostali k většímu počtu nalezených lidí. Díky školením, které sourcery učí, jak pracovat také s rozšířeními internetu, tak mohou získat větší množství kontaktů, což jim umožní oslovit širší pool potenciálních kandidátů. Díky statistikám, týkajících se přijatých kandidátů, na jejichž umístění se podíleli sourceři společnosti GoodCall, se tak hledání dalších kandidátů zakládá na

těch platformách, které byly pro umístění nejúspěšnější. Zdroje pro hledání kandidátů a jejich proporce úspěšnosti jsou vyobrazeny v následujícím grafu. (Kadlec 2020)

Graf 5: Zdroje kandidátů generující nejvíce umístění



Zdroj 8: GoodCall of Duty (2/2): 10 věcí, které jsme se naučili při budování největšího sourcingového centra ve střední a východní Evropě - HRMixer.cz. Informace z moderního recruitmentu a talent sourcingu - HRMixer.cz [online]. Copyright © Všechna práva vyhrazena

Oslovování kandidátů

Oslovování kandidátů ve společnosti je víceméně subjektivní záležitost. Každý ze sourcerů má svůj osobitý a odzkoušený styl, který je pro kandidáty atraktivní. Tato aktivita má však objektivní měřitelná pravidla, a tak je jejich úspěšnost posuzována. GoodCall pravidelně pořádá setkání sourcerů, kde si navzájem předávají své tipy a triky a hodnotí své oslovovací praktiky. Talent Sourceři se tak učí jeden od druhého, a i když má každý svůj osobitý styl, vzájemná pomoc buduje jednotný tým s profesionálním přístupem. (Kadlec 2020)

4.2. Využití ICT ve společnosti

GoodCall s.r.o. je zaměřen především na sourcing pasivních kandidátů s týmem sourcerů, kteří jsou vedeni k efektivní práci, která je z velké části zabezpečována aktivitami jako například monitorování či reporting interních procesů. Ke každodenním aktivitám jsou využívány internetové sítě, které v dnešním světě představují klíčový prvek běžného fungování společnosti, o to více fungování společnosti, která je využívá téměř celou pracovní dobu. Klíčová orientace společnosti, jak již dříve zmíněno, je směřována k inovativním nástrojům, které prostředí ICT nabízí, a proto se v následující kapitole věnuji jednotlivým způsobům

moderním technologií, které GoodCallu zajišťují profil inovativní společnosti. (GoodCall s.r.o. 2020b)

Personalisté na pozicích sourcerů používají internetové nástroje a webové stránky od začátku až do konce. Již ze startu mají nástroje využití při zjednodušování hledání vhodných kandidátů a tvorbě poolů. Pomocí zadání klíčových slov, která popisují požadavky na danou pozici, či pouhého zadání názvu pozice a dále uvedení lokality obdržené pozice či požadovaného vzdělání se tak sourcerům vytvoří řada příkazů spojeny logickými členy. Tuto možnost nabízejí webové stránky, které automaticky vygenerují příkazový řádek, který obsahuje také synonyma či podobné názvy pro pozici. Následně může sourcer využít svých znalostí dané pozice a řádek rozšířit ještě o jiné výrazy či v neposlední řadě o překlepy. Další webové stránky pro usnadnění hledání nabízí možnost, kdy po zadání veškerých specifik na pozici se rovnou otevře seznam profilů vybraných vhodných kandidátů na jednotlivých sociálních sítích. Výhodou může být větší nabídka sociálních sítí, než kterou sourcer původně zvažoval. Následně se personalista zabývá analýzou vygenerovaných profilů. Jelikož pracuji v divizi, kde se se svými kolegy zaměřuji na hledání IT profesionálů, internetová rozšíření mohou být v této fázi specifičtější. Při prohledávání profilů na nejrůznějších platformách může nastat situace, kdy se personalista setká kupříkladu s technologií, která mu nemusí být dobře známá. V tomto případě je výhodné si do svého prohlížeče stáhnout plug-in, který na dané internetové stránce funguje jako slovník IT terminologie, a tak pomáhá se specifikací daného profilu. Po kontrole vybraných profilů a vytvoření longlistu s vhodnými kandidáty nastává fáze oslovování, která je efektivnější díky nástrojům, které urychlují tuto část procesu. Může se jednat třeba o předem vytvořené šablony zpráv, které jsou zasílány lidem nalezených profilů. Ty si však před zasláním sourcer upraví, aby se vyhnul zaslání generické zprávy. Internetová rozšíření můžou plnit nejrůznější funkce, které personalista na pozici sourcera zrovna potřebuje. Pokud bych měla vybrat rozšíření, které je nejvíce potřebné a využívané uvedla bych plug-in od sesterské společnosti Datacruit, který je přímo napojen na interní databázi, a tak zobrazuje informace o nalezených kandidátech. (GoodCall s.r.o. 2020c)

Interní náborová aplikace Datacruit

Pro usnadnění interních procesů společnost GoodCall s.r.o. využívá náborovou aplikaci, kterou vyvinula její sesterská společnost Datacruit s.r.o. a k dnešnímu dni ji používá přes 100 společností. (Kadlec 2020) Takzvaný „Applicant Tracking System“, zkráceně ATS, je systém vytvořen pro personalisty, který běží buď jako aplikace v počítači, nebo snadněji přímo v záložce na internetu. V tomto systému se shromažďují veškerá data, týkající se kandidátů na

pozice a výběrových řízení s nimi spojenými. Dále zde nalezneme seznam klientských společností a k nim přiřazené jednotlivé pozice, na které sourceři hledají zaměstnance a v neposlední řadě také panel se statistickými reporty výsledků společnosti a takzvanou zeď každého ze sourcerů, která je aktualizována dle jeho aktivit. Recruiter, který spolupracuje s jedním nebo několika sourcery, tak může sledovat jejich aktivitu, produktivnost a celkovou efektivitu jejich času stráveného hledáním kandidátů.

Jedna z nejdůležitějších funkcí této ATS aplikace je její propojení se sociální sítí LinkedIn. Tato funkce spočívá v tom, že aplikace společnosti Datacruit s.r.o. v podobě rozšíření internetu zobrazuje relevantní informace z tohoto interního systému. Rozšíření internetu společnosti Datacruit neboli plugin má tak za cíl udělat sourcing uživatelsky přívětivým. Přímo ve vyhledávání profilů na sociální síti LinkedIn tak můžeme nalézt informace jako například (Josef Kadlec a Milan Novák 2019):

- zda si sám sourcer daný profil již prohlížel
- zda se již někdo z jeho kolegů na daný profil díval
- jestli je kandidát již ve výběrovém řízení (tudíž jej pak není možno přidat do jiného)
- jaká je poslední komunikace s člověkem, jehož profil se nám objevil

Pro shrnutí celkového procesu hledání kandidáta je možno z aplikace rovněž generovat nejrůznější reporty v přehledných grafech. (Kadlec 2020)

Mobilní aplikace společnosti GoodCall s.r.o.

Společnost GoodCall mimo jiné disponuje také mobilní aplikací, kterou momentálně využívá přes 7000 uživatelů. Lidé, kteří hledají uplatnění, se tak mohou přihlásit buď na již uvedené pozice, nebo jednoduše zadat parametry pozice, kterou by si představovali, a dostat se tak do rukou talentovaných sourcerů. Člověk má rovněž možnost si nabízené pozice prohlédnout anonymně bez registrace a přihlásit se až v okamžiku, kdy má opravdu zájem. (GoodCall s.r.o. 2020a)

Internetová rozšíření

Talent Sourceři, kteří se ve společnosti zabývají především hledáním kandidátů na nejrůznější pozice, pro svou práci využívají předem zmíněného social recruitmentu. Jelikož je inovativnost jednou z hlavních charakteristik společnosti GoodCall s.r.o., učí své sourcery využívat externích nástrojů, které posouvají práci se sociálními sítěmi o úroveň výše. Efektivnost a správné rozvržení pracovní doby a času stráveného jednotlivými aktivitami na této pozici tvoří

důležité faktory, proto personalisté využívají rozšíření internetu neboli plug-iny, které jim toho umožňují dosáhnout. Využití moderních technologií a neustále sledování novinek v oblasti recruitmentu tak reflektuje hlavní myšlenku společnosti, která se snaží o flexibilní reagování na změny na trhu. Rozšíření internetu totiž nemusí být dokonalá a jedno nemusí fungovat zároveň s tím druhým, nebo některé nemusí fungovat vůbec. Proto musejí sourceři neustále hledat jiné alternativy a zkoušet nová rozšíření, pokud k takové situaci dojde. Tyto změny je třeba brát jako součást životního cyklu sourcingu a přizpůsobovat se jim. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019) Společnost na změny reaguje aktivním testováním rozšíření internetu, která s dobou nově přicházejí na trh. Tomu se věnují vybraní personalisté z různých divizí, kteří zkouší jejich funkčnost a nakonec zhodnotí míru potřebnosti daného plug-inu pro společnost. Ta se na základě posouzení rozhodne o jejich koupi. Již zakoupená rozšíření internetu jsou uvedena v takzvané „výbavě sourcingu“ v interních souborech společnosti, aby měli personalisté přístup k přehlednému seznamu zefektivňujících prostředků pro svou práci. (GoodCall s.r.o. 2020c)

Monitorovací systém

Jedna ze stěžejních aktivit efektivních sourerů je monitorování procesů, která měří mimo jiné zapojování se kandidátů do komunikace, takzvaný engagement. Jeden z nejnovějších nástrojů, které společnost zakoupila, se věnuje kompletnímu „prodejnímu cyklu“ společností. Pracovníci GoodCallu ji využívají pro sledování angažovanosti kandidátů, co se týká faktu, zda jedinci čtou obdržené emaily, kdy a jak často. Nabízí se také možnost, která v případě neobdržené odpovědi ze strany kandidáta zašle další email, který si personalista vytvoří. Může si rovněž vytvořit předem sepsané předlohy a šablony mailových zpráv, které v systému v případě potřeby najde. Poté při domlouvání pohovoru s kandidáty, kteří mají zájem se ucházet o pozici, plug-in nabízí propojení s kalendářem recruitera, kdy si kandidát může vybrat z nabízených volných termínu pro schůzku či telefonní hovor. V neposlední řadě, pro lepší vzhled zaslaného emailu personalistou, toto rozšíření umožňuje vkládat například náhledy map, webových stránek či zaslaných souborů, čímž se vytvoří email s lepším designem. Tímto se sourceři snaží zaujmout a upoutat tak pomocí kreativního projevu talentované kandidáty. (GoodCall s.r.o. 2020c)

Pro zachycení efektivnosti pracovníků společnosti slouží dříve zmíněný interní systém společnosti Datacruit, který monitoruje kroky a procesy každého z nich. ATS pracuje s ukazateli výkonnosti a klíčovými metrikami (zkráceně KPIs), které měří výkonnost a následnou úspěšnost společnosti. Obsahem metrik jsou data o nalezených kandidátech a další

interakce s nimi – například kolik jich je v systému přiřazeno k vybrané pozici, kolik jich je osloveno či kolik jich následně GoodCall zasílá do klientské společnosti pro zhodnocení. Veškerá tato data jsou každý týden prezentována všem pracovníkům na takzvaném „Weekly update“, kde nejen, že se zmiňují informace o nových aktivitách společnosti, ale na základě výsledků z databáze se navrhuje strategie pro následující týden.

4.3. Vzdělávací programy

Jak bylo již zmíněno výše v textu, recruitment se v dnešní době vyvíjí každým dnem, kdy hlavním přispěvatelem je jednak momentální stav ekonomiky s velice nízkou nezaměstnaností, tak zrychlující se technologický pokrok. Trendy, které se však v recruitmentu objevují čím dál častěji a na které by měly personální společnosti reagovat, jsou následující (Josef Kadlec a Milan Novák 2019):

- využívání ICT technologií
- GDPR
- HR analytika
- doporučení zaměstnance
- sourcing talentů
- kolaborativní nábor zaměstnanců
- strukturované pohovory
- strategické uspořádání společnosti

Aby společnost měla možnost zacílit na tyto trendy a stát se tak více konkurenceschopnou na dnešním trhu, může zvolit cestu proškolení svých zaměstnanců pomocí nejrůznějších kurzů. V České republice totiž můžeme vidět nejen nedostatek rekvalifikačních kurzů, ale také nízké procento studentů s všeobecným vzděláním gymnaziálního typu, kteří by tak byli schopni se snadněji rekvalifikovat v budoucnu. Problém tedy pramení již z nedostatečného středního vzdělávání, které může být důvodem nedostatečného financování – méně než 4 % celkového HDP – ve srovnání s jinými státy OECD. Tato fakta odráží průmyslovou strukturu české ekonomiky, jejíž dynamika se však v tomto oboru oslabuje. (Stanislav Štech 2017)

Recruitment Academy kurzy

Recruitment Academy s.r.o. nabízí zaměstnancům své sesterské společnosti GoodCall s.r.o. certifikační programy, workshopy, webináře a jiné nezávislé kurzy pro různé úrovně či specializace náboru zdarma. Misí těchto kurzů je tedy vyškolit nejen své zaměstnance, a dostat

je na úroveň, kdy budou mít díky profesionálním znalostem konkurenční výhodu. Kurzy představují jeden z možných nástrojů zefektivnění procesů od hledání kandidátů, přes jejich zpracování, až po jejich samotné umísťování. Díky poskytování Recruitment Academy kurzů svým zaměstnancům se tak společnost GoodCall s.r.o. stává zajímavější pro HR nadšence ve významu potenciálních zaměstnanců. (Josef Kadlec a Milan Novák 2019)

Jmenovitě kurz RACS neboli Recruitment Academy certifikovaný sourcer, který jsem absolvovala, se mimo jiné specializuje na nábor talentů pomocí sociálních sítí při výkonu takzvaného outbound recruitmentu. Outbound recruitment je typ náboru, který cílí na pasivní kandidáty, kteří nerozesílají své životopisy, ale jakmile je recruiter osloví, jsou otevřeni novým nabídkám. Jedná se tudíž o nábor s procesem směrem ven, který vyžaduje jistou část kreativity a originality ze strany sourcera.

Celkovou paletu nabízených školících programů společnosti Recruitment Academy doplňuje také RACM (Recruitment Academy certifikovaný manažer) a RACA (Recruitment Academy certifikovaný architekt), díky kterým je tato společnost vzdělávací platformou nabízející profesionální vzdělávání pro všechny úrovně pracovníků v náboru zaměstnanců. Mimo to společnost nabízí účasti na svých otevřených kurzech nejen pro získání inspirace v oblasti nejnovějších technik při vyhledávání, oslovování a vedení pohovorů s talenty, ale rovněž pro rozvíjení své osobnosti a vůdčích schopností. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019)

Interní tréninky

Kromě úvodního školení, certifikačních programů a otevřených kurzů Recruitment Academy společnost nabízí interní školení zaměřené na sourcing, „lovení hlav“ či vhodných technik pro pohovor ve spojení s behaviorální psychologií. Dále také tréninky týkající se vyjednávacích a prezentačních dovedností či využití rozšíření internetu a jiných triků na sociálních sítí. Mimo kurzy detailně zaměřené na nábor poskytuje svým zaměstnancům také nutná školení pro jejich výkon práce, a to například na téma zákoníku práce a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. (HR tým společnosti GoodCall s.r.o. 2019)

5. SWOT analýza

Následující část bakalářské práce uvádí SWOT analýzu, která se zabývá vnitřním a vnějším prostředím společnosti GoodCall. Jednotlivé části popisují silné a slabé stránky společnosti na základě informací v předchozím textu, které jsou poskytnuty interním oddělením podniku. Výsledky zhodnocení těchto vnitřních faktorů jsou na základě vlastního zpracování vyjmenovány v následující tabulce. Ta uvádí nejen vnitřní faktory, ale zaměřuje se rovněž na vnější vlivy, které v budoucnu mohou působit na společnost v podobě hrozeb či naopak nabídnout příležitosti pro úspěšné budoucí směřování.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti GoodCall s.r.o.

SWOT analýza	
Silné stránky	**Slabé stránky**
Certifikační školení a kvalifikační programy	Vysoká fluktuace zaměstnanců
Inovativní využívání informačních technologií	Nižší nabízená mzda
Vlastní interní databáze ATS	Méně kvalifikovaná pracovní síla
Prostředí s otevřenou komunikací	Pomalejší nastavování procesů
Vysoká informovanost o procesech	Orientace na velké množství klientů či výběr nespolehlivých klientů
Dobrá pověst společnosti	
Příležitosti	**Hrozby**
Orientace na významnější klienty	Odliv klientů a zaměstnanců
Využití koronaviru ve svůj prospěch	Potíže zapříčiněny koronavirem

Zdroj 9: Autor, na základě vlastního zpracování

Jako jednu z klíčových silných stránek společnosti považuji kvalifikační programy a školení pro své zaměstnance. Sesterská společnost Recruitment Academy představuje zdroj kvality a kvalifikace zaměstnanců společnosti GoodCall. Díky tomu dochází k formování personálu dle vytyčených cílů a představ, což zajišťuje jednotnost firemních procesů, kterými se personalisté na různých úrovních zabývají. Proto jsou některá školení, certifikovaná či nikoli, uskupena dle těchto úrovní zaměstnanců. Pracovníci na obdobných pozicích tam vzájemně usilují o sjednocení přístupů v příslušných divizích. Na kurzech mají zaměstnanci možnost se kromě

naučení nových technik náboru také inspirovat metodami ostatních kolegů. Jiná školení, která jsou nabízena pro všechny zaměstnance, nehledě na jejich pozici, tímto způsobem zase umožňují svým zaměstnancům nahlédnout do všech divizí a úrovní náboru ve společnosti GoodCall. V neposlední řadě mají zaměstnanci také možnost se účastnit kurzů pro osobní rozvoj a vzdělání, která nutně nesouvisí s recruitmentem, avšak zkvalitňují profesní zkušenosti těchto jedinců.

Školení zaměstnanců může být zaměřeno na efektivní využíváním informačních technologií, což tvoří jeden z hlavních cílů společnosti. S tímto faktem souvisí další pozitivní faktor jejího vnitřního prostředí, a to je zaměření na inovace. Inovace jsou v dnešní době úzce spojeny s prostředím internetu, který společnost využívá kreativními způsoby, které přizpůsobuje vývoji trhu. Ať už se jedná o využívání nejrůznějších nástrojů pro zrychlení výběrových procesů či měření angažovanosti kandidátů, každý den zaměstnanci testují nové způsoby pro efektivní nábor. Přicházejí tak s novými nápady pro oživení recruitmentu a jejich práce s internetovými technologiemi se nachází vysoké úrovni. Tomu přispívá rovněž vlastní interní databáze, navržena sesterskou společností Datacruit, která nabízí prostředí přizpůsobené interním procesům náboru společnosti GoodCall. Mimo to je aplikace Datacruit využívána také více než 100 společnostmi v České republice jako řešení pro interní HR oddělení.

Otevřenost, která je jednou z hlavních kvalit společnosti, vytváří přátelské prostředí v kancelářích společnosti. Společnost rovněž uvádí, že mezi zaměstnanci v podobě kolegů v práci vznikla mnohá přátelství, a to také díky interním tréninkům. Zaměstnanci se díky častým interaktivním úkolům na školeních lépe poznají a předají si svou know-how a inspiraci. Co se týče pražské pobočky, v prostorách otevřené kanceláře mají zaměstnanci možnost se radit o svých krocích dle nepsaného pravidla „Ptát se je základ.“ Dále v případě náboru nových kolegů do společnosti GoodCall si zástupci divizí vyberou mentora pro tohoto zaměstnance, aby byl již o prvopočátku připraven na tento komunikativní přístup v prostředí podniku. S otevřeností souvisí také informovanost o procesech uvnitř společnosti. Každý pátek je marketingovou divizí zveřejňován článek, který zaměstnance informuje o předchozím týdnu. Ten mimo jiné jmenovitě chválí zaměstnance, kteří byli v náboru daný týden úspěšní či prezentuje čerstvé pozitivní události, a tak se zasazuje o přátelské prostředí podniku.

Na druhou stranu, vysoká fluktuace zaměstnanců je jeden z viditelných negativ společnosti. Navzdory přátelskému prostředí mnoho zaměstnanců nezůstane dlouho, a tak ve společnosti neustále probíhá nábor nových interních pracovních sil. Tento fakt souvisí s nižší nabízenou mzdou než na obdobné pozice v sektoru recruitmentu. Velkou míru odchodů zaměstnanců

způsobuje z velké části zaměstnávání studentů. Pro ty společnost může představovat jakési startovní pole působení, kdy se potřebně vyškolí, ale pro kariérní růst volí odchod ze společnosti.

Zaměstnávání méně zkušených zaměstnanců společností GoodCall bychom rovněž mohli označit za její slabou stránku. Ačkoli je společnost úzce spojena se vzdělávací agenturou Recruitment Academy, která nabízí kompletní vyškolení této z počátku nekvalifikované pracovní síly, stále se to podepisuje na celkové výkonnosti společnosti. Školení, nutná pro výkon práce, se nekonají dostatečně často na to, aby jimi noví zaměstnanci prošli ihned ze začátku, a tak se v tomto důsledku prodlužuje čas, než zaměstnanci začnou efektivně pracovat na vytyčených cílech společnosti. S tím souvisí vyšší náklady pro společnost kvůli daňovým odvodům na zaměstnance, které ze začátku nejsou kompenzovány výnosy pramenícími z práce zaměstnanců. Pokud se zaměříme na školení stávajících zaměstnanců ohledně nově nastavujících se procesů, častokrát dochází k situaci, kdy i přes školící tréninky spousta zaměstnanců neimplementuje nové způsoby do své činnosti ihned, a nepřizpůsobí se tak dostatečně rychle dnešnímu trhu.

Za další slabou stránku společnosti bychom mohli považovat vysoký počet jejich klientů. Pokud dojde k situaci, kdy společnost GoodCall kvůli vyšší fluktuaci interních zaměstnanců v daném období nemá dostatek kapacit pro hledání kandidátů na obdržené pozice, je klient nespokojen s prodlužujícím se časem dodání vhodných kandidátů. O to víc, orientace na kvantitu klientů je na úkor kvality také v tom aspektu, že někteří klienti nepředstavují spolehlivé partnery. Některé klientské společnosti častokrát zadají pozice, na které hledají zaměstnance, více personálním agenturám, nebo na pozicích mimo to pracuje i jejich interní tým. V takových situacích častokrát dochází ke zmatkům a nesrovnalostem v náborovém procesu z hlediska určení, který subjekt byl první při situaci zaslání stejného kandidáta.

Pokud se podíváme na společnost z hlediska vnějšího prostředí, její interní procesy spojeny s delší dobou dodávání vhodných kandidátů svým klientům mohou negativně ovlivnit spokojenost klientských společností. Klientské společnosti tak mohou začít ukončovat smlouvy s personální agenturou GoodCall, která by přišla o určitý zdroj příjmů. V případě, kdy by se společnost kvůli této skutečnosti dostala do finančních problémů, by tak nemusela mít finanční prostředky na platy svých zaměstnanců. A v návaznosti na jejich předem zmíněnou výši platů by se někteří personalisté mohli rozhodnout odejít z důvodu neschopnosti společnosti jim zvýšit mzdy.

Nedávná pandemie virové choroby koronaviru, která vypukla na konci roku 2019, rovněž představuje závažnou hrozbu pro společnost, která je již jistým způsobem vidět na jejich výsledcích. Některé klientské společnosti se kvůli této mimořádné události dostaly do situace, kdy si nemohou dovolit platit personální agentury pro zajištění náboru pracovních sil, a tak dochází ke snižování počtu hledaných pozic. Společnost GoodCall zaznamenala počátkem začátkem dubna roku 2020 ztráty až třetiny pozic kvůli pandemie koronaviru. (Novák 2020)

Jak uvedl mezinárodní deník Financial Times v březnu roku 2020, společnost GoodCall se dostala na seznam 1000 evropských společností, které dosáhly nejvyššího tempa růstu příjmů mezi roky 2015 až 2018. Tento fakt přispívá dobrému jménu a prestiži společnosti. Proto se jí nabízí možnost se zaměřit na větší společnosti se sdílenou kvalitou dobrého jména, které by mohly představovat lukrativní prvek jejího budoucího směřování. Mohla by se tak zaměřit více na kvalitu svých klientů, jelikož by se nemusela vázat na finanční zdroje, pramenící z vyšší kvantity klientů. Mimo zaměření na inovace by tak společnost do své strategie mohla implementovat zaměření se na kvalitnější a loajálnější klienty.

K současné situaci pandemie koronaviru společnost přistoupila aktivní motivací a komunikací uvnitř společnosti. Pohovory s kandidáty si zaměstnanci pochvalují a přijímají koronavirus jako výzvu, kterou mohou proměnit ve svůj prospěch. Mnozí kandidáti v tomto období nejen rychleji odpovídají, ale mají také následně více času na pohovory. Ty probíhají pomocí online video hovorů. Tak stejně probíhají schůzky jednotlivých týmů. Tento způsob pohovorů a rychlejší reakce ze strany potenciálních kandidátů se může projevit na číslech v rámci rychlosti zasílání kandidátů do společností.

Závěr

Cílem bakalářské práce na téma Strategie personální agentury se zaměřením na hledání a oslovování kandidátů v náborovém procesu je zhodnocení využívání moderních technologií ve vybrané společnosti a zhodnocení její strategie. Práce je rozdělena do pěti částí. Na základě poznatků z teorie recruitmentu a analýzy procesů vybrané společnosti, které jsem vyvodila z vypracování jednotlivých částí, jsem došla k několika závěrům.

V první části jsem na základě rozboru evoluce recruitmentu a postupného vývoje metod získávání pracovníků došla k tomu, že společnosti dle nejnovějšího konceptu vnímají své lidské zdroje jako nejdůležitější výrobní faktor jejich efektivnosti. Z toho důvodu by se podniky měly zaměřit na péči o své zaměstnance a vnímat do nich vložené investice jako návratné. Související problém, který ve své práci rozebírám, je nedostatek rekvalifikačních programů v prostředí českých firem v porovnání s průměrem zemí OECD. Co se týká technologického pokroku, který s vývojem náboru lidských zdrojů úzce souvisí, zmiňuji pojem social recruitment neboli nábor pracovníků na sociálních sítích. V případě personálních agentur je stěžejní se zaměřit na tento způsob náboru pracovníků na mnoha internetových platformách s rozsáhlými zdroji profilů potenciálních kandidátů. Tyto internetové sítě disponují profily především čerstvě vystudovaných jedinců, kteří jsou atraktivní pro mnohé společnosti.

Druhá část mé práce se blíže zaměřuje na lidské zdroje jako stěžejní prvek efektivnosti společnosti. Vyvodila jsem závěr, že firmy mění svůj přístup k zaměstnancům, a to především z toho důvodu, že zaměstnanci vyžadují pocit osobní pohody na pracovišti. V této kapitole jsem se rovněž dostala k termínu řízení talentovaných lidí jako zásadní strategie společnosti. Z výsledků výzkumu se až tři čtvrtiny ředitelů společností obávají, že dojdou do fáze, kdy budou mít nedostatek těchto talentů. Pro lákání talentů je pro společnosti mimo jiné důležité mít atraktivní balíček ocenění, nabízet flexibilní práci a budovat silnou značku zaměstnavatele.

Následující kapitola obsáhle komentuje konkrétně proces získávání zaměstnanců a opírá se o především o data týkající se e-recruitmentu neboli náboru zaměstnanců za použití internetu. Získávání zaměstnanců jsem rozdělila na vyhledávání kandidátů a oslovování kandidátů, obojí na sociálních sítích. Statistiky uživatelů, vyskytujících se na jednotlivých platformách, ukazují na nevyužitý potenciál Facebooku či jiných neprofesních sociálních sítí při hledání kandidátů na obdrženou pozici. V tomto případě jsem podrobně popsala proces hledání lidských zdrojů za použití klíčových slov k pozici a jejich spojení logickými členy ve vyhledávacím poli dané sociální sítě. Zdůrazňuji také důležitost znalosti triků, které internetové prostředí nabízí pro

nalezení žádoucích kandidátů. Po nalezení vhodného seznamu potenciálních uchazečů o danou pozici nastává proces oslovování těchto jedinců, který je rovněž zaměřen na prostředí internetu. Moderní recruitment přichází s jistými návody, které radí personalistům, jak přizpůsobovat své praktiky za účelem zlepšení projevu a formulace při oslovování. Personalista zároveň nemusí využívat pouze tradičních platforem pro oslovování kandidátů. Z experimentu zkušené personalistky vyšlo najevo, že například také platforma Tinder se nabízí jako jeden ze zdrojů kandidátů, a to především pro oblast IT. Na závěr je pro úspěšné fungování personální agentury nutné také monitorování náborových procesů. Studie ukazují, že interní systém pro sledování kroků náborového procesu kandidátů je využíván až třemi čtvrtinami zaměstnanců v oblasti recruitmentu a téměř většina oceňuje jeho pozitivní přínos pro společnost.

Ve čtvrté části, která tvoří část praktickou, zprvu popisuji vybranou společnost GoodCall s.r.o. a zmiňuji její sesterské společnosti Recruitment Academy s.r.o. a Datacruit s.r.o. Na základě přístupu k recruitmentu analyzuji procesy získávání zaměstnanců v rámci e-recruitmentu. Ty souvisejí s širokým využitím ICT ve společnosti, a to v podobě vlastní interní náborové aplikace, mobilní aplikace a využíváním internetových rozšíření pro urychlení procesů. V neposlední řadě společnost využívá také monitorovací systém pro sledování kroků svých zaměstnanců. Hodnotím také vzdělávání zaměstnanců uvnitř společnosti a související dopady na jejich práci. V poslední kapitole práce se nachází analýza silných a slabých stránek společnosti na základě popisu jejího fungování v kapitole předcházející. Na závěr jsou v potaz zmíněna také rizika vnějšího prostřední a příležitosti do budoucna. Z důvodu nedávné mimořádné situace karantény v České republice kvůli pandemie koronaviru jsem se zaměřila rovněž na vliv této události.

Profil společnosti hodnotím jako inovativní, přátelský a otevřený moderním technologiím s dobře měřenými procesy a rychle se přizpůsobující strategií. Na druhou stranu, ačkoli společnost oplývá četnými talenty, kteří po vyškolení přicházejí s novými nápady pro zlepšení procesů získávání kandidátů, kariérní růst těchto jedinců často směřuje mimo společnost. Proto je pro společnost důležité vytvářet konkurenceschopné zázemí atraktivní i pro ambiciózní jedince, aby tak stavěla své silné sourcingové centrum na pevných základech.

Zdroje

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

JOSEF KADLEC, 2013. *People as Merchandise*. Praha: Jobs Consulting. ISBN 978-80-260-4174-0.

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

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

SAKSLOVÁ, Věra, 2009. *Základy řízení lidských zdrojů systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-995-3.

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3058-5.

ASHTON, Chris a Lynne MORTON, 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review; Bingley*. Bingley, United Kingdom, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, **4**(5), 28–31. ISSN 14754398. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/217168576/abstract/D0F7AA8CD86A496APQ/1

COBER, Richard T., 2004. Human resource management: Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites [online]. ISSN 0090-4848. Dostupné z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.20015

ČSÚ, Marie Bouškova, 2020. Služby - 4. čtvrtletí 2019 | ČSÚ. *Český statistický úřad* [online] [vid. 2020-03-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/sluzby-4-ctvrtleti-2019

DELOITTE, 2018. *Globální trendy v oblasti lidského kapitálu pro rok 2018 | Deloitte Česká republika* [online] [vid. 2020-04-09]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/globalni-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-pro-rok-2018.html

EUROSTAT, 2019. *Unemployment statistics - Statistics Explained* [online] [vid. 2020-02-03]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics

CHRISTENSEN HUGHES, Julia a Evelina ROG, 2008. *Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations - ProQuest* [online] [vid. 2020-04-07]. Dostupné z: https://search.proquest.com/docview/228337198?pq-origsite=360link

KADLEC, Josef, 2013. Techniky náboru zaměstnanců pomocí sítě LinkedIn: Nezbytný úvod do problematiky social recruitmentu (1/7). *Josef Kadlec* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/techniky-naboru-zamestnancu-pomoci-site-linkedin-nezbytny-uv-id-1904013

KADLEC, Josef, 2015. Jak najít na LinkedIn ty správné zaměstnance. *Forbes* [online] [vid. 2020-04-11]. Dostupné z: https://www.forbes.cz/jak-najit-na-linkedin-ty-spravne-zamestnance/

KADLEC, Josef, 2020. *GoodCall of Duty (2/2): 10 věcí, které jsme se naučili při budování největšího sourcingového centra ve střední a východní Evropě - HRMixer.cz* [online] [vid. 2020-02-16]. Dostupné z: https://www.hrmixer.cz/goodcall/553-goodcall-of-duty-2-2-10-veci-ktere-jsme-se-naucili-pri-budovani-nejvetsiho-sourcingoveho-centra-ve-stredni-a-vychodni-evrope?fbclid=IwAR3w0ZCRxacAN4gidli0Qb0l-um4VA-zOMpIjy6vGraotfsYw7mkl2DWkmg

KELLY, Maxine, 2020. FT 1000: the fourth annual list of Europe's fastest-growing companies. *The Financial Times* [online] [vid. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.ft.com/content/691390ca-53d9-11ea-90ad-25e377c0ee1f

KOZMOVÁ, Marie, 2019. Sociální sítě v HR marketingu a recruitmentu. 36. Dostupné z: http://socialnisitevhr.cz/wp-content/uploads/Grant-Thornton_Socialni-site-v-HR_2019.pdf

KRANER, Ivan, 2018. Jak hledat zaměstnance na sociálních sítích | RMOL.CZ - Web denní potřeby ICT resellera. *RMOL* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.rmol.cz/novinky/jak-hledat-zamestnance-na-socialnich-sitich

LINKEDIN TALENT SOLUTIONS, 2015. Ultimate-List-of-Hiring-Stats-v02.04.pdf. *Hiring Statistics by LinkedIn* [online] [vid. 2020-01-30]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/Ultimate-List-of-Hiring-Stats-v02.04.pdf

MARTIC, Kristina, 2019. Top 5 Recruitment Software Statistics - HR Blog & Resources - Medium. *TalentLyft* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://medium.com/hr-blog-resources/top-5-recruitment-software-statistics-42c91c42bcd7

MAURER, Steven D. a Yuping LIU, 2007. Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons* [online]. **50**(4), 305–314. ISSN 00076813. Dostupné z: doi:10.1016/j.bushor.2007.01.002

MCKINSEY & COMPANY, 2017. *Five lessons from history on AI, automation, and employment | McKinsey* [online] [vid. 2020-01-30]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-lessons-from-history-on-ai-automation-and-employment

MEDVED, J. P., 2015. 10 Applicant Tracking Statistics That Prove You're Hiring Like an 'ATShole'. *Capterra* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://blog.capterra.com/10-applicant-tracking-statistics-that-prove-youre-hiring-like-an-atshole/

MĚSÍČNÍK ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, 2018. *Kterým agenturám práce v České republice rostou tržby | Statistika&My - měsíčník Českého statistického úřadu* [online] [vid. 2020-02-04]. Dostupné z: https://www.statistikaamy.cz/2018/02/kterym-agenturam-prace-v-ceske-republice-rostou-trzby/

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2019. *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2019*. prosinec 2019. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018p1.pdf/1c0383ca-67ca-c139-65c6-b2d4d5e75473

OECD, 2018. OECD Economic Surveys:Czech Republic 2018. *OECD ECONOMIC SURVEYS*. Czech Republic © OECD, 61. Dostupné z: http://www.oecd.org/economy/surveys/CZE-2018-OECD-economic-survey-overview-czech.pdf

OECD, 2019. OECD ECONOMIC OUTLOOK, VOLUME 2019 ISSUE 2: PRELIMINARY VERSION. *OECD ECONOMIC OUTLOOK*. **2019**(2), 3. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9b89401b-en.pdf?expires=1587639177&id=id&accname=ocid195691&checksum=675716125A86D65F6FAB6EB239F24B4D

PRAX, Ivo, 2017. *Sociální sítě a recruiting | Ivo Prax* [online]. [vid. 2020-04-11]. Dostupné z: https://ivoprax.cz/socialni-site-a-recruiting/

STANISLAV ŠTECH, Ministerstvo školství, 2017. *Reakce ministra školství na výroční zprávu OECD, MŠMT ČR* [online] [vid. 2020-02-26]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/reakce-ministra-skolstvi-na-vyrocni-zpravu-oecd

TOP VISION, 2020. Koronavirus mění svět práce | Warengo. *Warengo* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://warengo.com/stories/45454-koronavirus-meni-svet-prace

TURCZYNSKI, Bart, 2020. *2020 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://zety.com/blog/hr-statistics

VICKNAIR, Jamie, Dalia ELKERSH, Katie YANCEY a Michael C. BUDDEN, 2010. The Use Of Social Networking Websites As A Recruiting Tool For Employers. *American Journal of Business Education (AJBE)* [online]. **3**(11), 7–12. ISSN 1942-2512. Dostupné z: https://clutejournals.com/index.php/AJBE/article/view/57

WELLS, Tom, 2018. 11 Killer LinkedIn Tips for Recruiters. *Zippia For Employers* [online]. [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.zippia.com/employer/11-killer-linkedin-tips-recruiters/

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020. Advice for public. *World Health Organization* [online] [vid. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public

GOODCALL S.R.O., 2020a. GoodCall Mobile App - Job Search, Anywhere, Anytime. *GoodCall s.r.o.* [online] [vid. 2020-02-24]. Dostupné z: https://app.goodcall.eu/

GOODCALL S.R.O., 2020b. Revoluce GoodCall | GoodCall. *GoodCall s.r.o.* [online] [vid. 2020-01-04]. Dostupné z: https://www.goodcall.eu/o-nas

GOODCALL S.R.O., 2020c. Soucing toolkit - GoodCall - Talent sourcing. *start.me* [online] [vid. 2020-04-21]. Dostupné z: https://start.me/p/RMA8yq/soucing-toolkit

HONSOVÁ, Alžběta, 2019. *HR Trends Research 2019*. 2019. B.m.: Randstad Česká republika. Dostupné z: https://www.randstad.cz/hledam-zamestnance/hr-trends-report/hr-trends-report-2019/hr-trends-report-2019-cesky.pdf

HR TÝM SPOLEČNOSTI GOODCALL S.R.O., 2019. *Manuál zaměstnance aneb How to Make a GoodCall*. 2019. B.m.: GoodCall s.r.o. Dostupné z: Interní databáze souborů společnosti GoodCall s.r.o.

JOSEF KADLEC a MILAN NOVÁK, 2019. *Příručka z certifikačního programu RACS© (Recruitment Academy© Certified Sourcer) od Recruitment Academy©* [online]. 2019. B.m.: GoodCall s.r.o. Dostupné z: https://www.recruitmentacademy.cz/certifikacni-kurzy

LINKEDIN CORPORATION 2020, 2020. LinkedIn Newsroom. *LinkedIn Newsroom* [online] [vid. 2020-01-30]. Dostupné z: https://news.linkedin.com/about-us#2003

NOVÁK, Milan, 2020. *GoodCall s.r.o. video update ohledně problematiky koronaviru* [online]. 2020. NOVÁK, Milan. Praha. Dostupné z: Interní databáze souborů společnosti GoodCall s.r.o.

SHERSHUN, Kristina, 2018. *How to Source Candidates on Tinder | HIRECONOMICS #1* [online]. 2018. SHERSHUN, Kristina. Praha. Dostupné z: Interní databáze souborů společnosti GoodCall s.r.o.

TINDER, 2020. Tinder. *Tinder* [online] [vid. 2020-04-13]. Dostupné z: https://blog.gotinder.com/?locale=cs

ZÁKONÍK PRÁCE, 2020. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Zákony pro lidi* [online] [vid. 2020-01-04]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=agenturn%C3%AD+zam%C4%9Bstn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD