

UNIVERZITA KARLOVA  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Vojtěch Adámek

Kompetence specialistů náboru v oblasti informačních technologií  
uváděné v inzerci práce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2023

**Vedoucí práce:**

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D. za její vstřícnost, podporu a podnětné připomínky k práci, kterými přispěla k jejímu vypracování. Poděkování patří také mým přátelům a blízkým za to, že mi pomohli udržet optimismus v průběhu mé práce. Závěrem děkuji své rodině za to, že mi umožnila studium a veškeré dosavadní úspěchy na akademické půdě i mimo ni.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....  
4. 1. 2024

.....  
Vojtěch Adámek

## Abstrakt

Cílem bakalářské práce je analyzovat inzerci práce na pracovní pozice specialistů nábory v oblasti informačních technologií v České republice. Teoretickým východiskem práce je definice pracovní pozice specialisty nábory a jeho pracovních činností a kompetencí potřebných k výkonu práce. Nejprve jsou definovány pracovní činnosti, které tvoří hlavní pracovní náplň specialisty na nábory a rozpracovány jsou kompetence nutné k úspěšnému výkonu tohoto povolání. Pozornost je věnována nábory IT specialistů jako specifickému odvětví nábory pracovníků a aktuálním trendům na trhu práce v sektoru IT. Cílem empirického šetření je zjistit četnost zastoupení požadavků na vybrané kompetence náboráře IT specialistů v inzerci práce pražských organizací. Získaná data jsou následně komparována u dvou skupin inzerce, kterou tvoří inzerce zaměřená na nábory IT specialistů a inzerce nezaměřená na konkrétní pracovní pozice.

**Klíčová slova:** nábory pracovníků, získávání a výběr pracovníků, nábory IT specialistů, kompetence specialisty nábory, kompetence v nábory IT specialistů, inzerci práce

## Abstract

The goal of this bachelor thesis is to analyse job advertisements advertising recruiter positions of Prague-based non-recruitment consulting organisations. The theoretical basis of this thesis is the definition of the recruitment specialist job role, both in the work activities characteristic for this role, as well as competencies required for its success. Firstly, work activities of a recruitment specialist are defined and described, secondly the competencies required for its success are presented and described. Afterwards, recruitment of IT specialists is presented as a specific field of recruitment. The goal of the empirical survey is to determine the percentages of inclusion of selected competencies and requirements in the job advertisements of aforementioned organisations. Survey outcomes are separated into two groups of job advertisements, one of which advertises recruitment specialist roles focused on IT specialist recruitment, the other of which advertises recruitment specialist roles on focused on IT specialist recruitment. The outcomes are then compared within these two groups.

**Keywords:** recruitment, worker acquisition and selection, IT specialist recruitment, recruitment specialist competencies, competencies in IT specialist recruitment, job advertisements

# Obsah

0	Úvod.....	7
1	Specifika pracovní pozice náborář .....	9
1.1	Pracovní činnosti náboráře .....	9
1.2	Kompetence náboráře k výkonu povolání .....	22
2	Specifika pracovní pozice náboráře v sektoru IT .....	38
2.1	Kompetence náboráře v sektoru IT.....	40
2.2	Vybrané aktuální trendy v procesu náboru v sektoru IT.....	46
3	Empirické šetření.....	49
3.1	Cíl empirického šetření.....	49
3.2	Popis výzkumné metody a metody sběru dat.....	51
3.3	Výsledky šetření a jejich interpretace.....	55
3.4	Testování hypotéz.....	59
5	Diskuse .....	62
6	Závěr.....	67
7	Soupis bibliografických citací .....	69
8	Přílohy .....	74

## 0 Úvod

Získávání a výběr pracovníků patří mezi zásadní personální a manažerské činnosti, jejichž cílem je zajistit přísun kvalitní pracovní síly do organizace. Jejich úkolem je oslovit optimální počet uchazečů vhodných pro otevřené pracovní místo, a následně vybrat uchazeče nejlépe vyhovujícího požadavkům. Hlavními vykonavateli těchto personálních činností jsou personalisté ve spolupráci s vedoucími pracovníky. V dnešním VUCA světě (volatility-proměnlivost, uncertainty-nejistota, complexity-složitost, ambiguity-dvojnáčnost), pro který jsou na pracovním trhu charakteristické trendy jako dlouhodobě nízká nezaměstnanost nebo neustálá potřeba specializované pracovní síly, jsou zejména na specialisty nábory kladeny stále větší nároky. Tegze uvádí, že již mezi lety 2013 a 2014 se náboráři z personálních agentur přesunuli z pasivní inzerce pracovních pozic na internetových stránkách k aktivnímu náboru za pomoci sociálních sítí. Aktuálně jsou kromě aktivního nábory na sociálních sítích součástí této personální činnosti také aktivity v oblasti personálního marketingu, budování značky zaměstnavatele apod. Všechny tyto aktivity již vykonávají i náboráři interní.

Tento trend se dotýká zejména nábory specialistů v informačních technologiích (dále IT), pro které je charakteristická nízká nezaměstnanost, vysoká pracovní spokojenost, a rozmanité, oborově specifické a vysoce poptávané dovednosti. Z těchto charakteristik plynou specifika pro specialisty nábory, kteří se zaměřují na nábor IT specialistů. Ti musejí neustále aktualizovat své znalosti, schopnosti a dovednosti v nábory. Musejí se také orientovat v problematice IT a vědět, jak IT specialisty pracovní nabídkou zaujmout.

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku kompetencí specialistů nábory v oblasti IT. Nábor IT specialistů prochází neustálým vývojem a inovacemi a má mnohá specifika v kontextu procesu získávání a výběru pracovníků. Zjišťováno je, zda inzerce práce na pracovní pozice IT specialistů tato specifika reflektuje.

Cílem bakalářské práce je zjistit, jaké kompetence jsou kladeny na pracovní pozice specialistů nábory zaměřených jak na nábor IT specialistů, tak na nábor IT specialistů nezaměřených, a následně tyto požadavky porovnat.

V první kapitole je definováno povolání specialisty nábory a charakterizovány jsou pracovní činnosti a kompetence potřebné k úspěšnému výkonu tohoto povolání. Klíčovými zdroji jsou pro tuto kapitolu Národní soustava povolání (2017), Národní soustava kvalifikací (2020) a publikace Kocianové (2010), Koubka (2015), Armstronga (1990), McClellanda (1993) a Spencera (1993).

Druhá kapitola je věnována specifikacím nábory IT specialistů a kompetencím, které jsou vyžadovány od specialistů nábory k úspěchu v nábory IT specialistů, a dále je doplněna o vybrané trendy v nábory IT specialistů. Hlavními zdroji pro tuto kapitolu jsou statistiky Českého statistického úřadu (2022), článek Trávníčka, (2022) Kotrbatého, (2023) publikace Tegzeho (2019, 2020) a diplomová práce Myšákové (2019).

Součástí práce je kvantitativní šetření, jehož cílem je v inzerci v Praze sídlících organizací zjistit četnost požadavků na vybrané kompetence u náboráře IT specialistů. Dílčím cílem práce je získaná data následně komparovat u dvou skupin inzerce, kterou tvoří inzerce zaměřená na nábor na pozice IT specialistů a inzerce nezaměřená na konkrétní pracovní pozice. Na základě teoretického rámce jsou vlastním zpracováním na motivy NSP (MPSV, 2017a, nestránkováno), Křivské (Křivská, 2023, nestránkováno), Trávníčka (Trávníček, 2022, nestránkováno), Florianové (Florianová, nestránkováno) a Myšákové (Myšáková, 2019, s. 71) koncipovány kompetence, které jsou potřebné pro úspěšný a kvalifikovaný výkon povolání specialisty nábory zaměřeného na nábor IT specialistů. Tyto kompetence byly základním stavebním kamenem pro obsahovou analýzu inzerce práce na pozice specialistů nábory dostupné na internetových portálech v Praze sídlících organizací, které podnikají v jiné oblasti než v personálním poradenství zaměřeném na nábor pracovníků. Dílčím cílem šetření je komparace četnosti požadavků ve dvou skupinách inzerce, z níž první inzeruje pozice zaměřené na nábor IT specialistů, druhá inzeruje pozice na nábor IT specialistů nezaměřené.

Práce obsahuje dvě přílohy. První příloha nabízí ukázkou datového výstupu z empirického šetření v programu Microsoft Excel. Druhá příloha obsahuje seznam analyzovaných inzerátů, jejich zdroje, názvy a inzerenty, jsou-li známi.



# 1 Specifika pracovní pozice náborář

Pracovní pozice náboráře je specializovaná pracovní pozice, obvykle obsazovaná v rámci oddělení lidských zdrojů. Pozice náborář pracovních sil byla v minulosti z různých důvodů oddělena od obecné pracovní pozice personalista. Charakteristiku pracovní pozice náboráře uvádí například společnost LMC s.r.o. na svých webových stránkách prace.cz nebo jobs.cz. Pracovní portál prace.cz na svém webu definuje náplň práce náboráře takto: „... zajišťuje nábor nových zaměstnanců, monitoruje situaci na trhu pracovních sil, navrhuje strategii reklamních náborových aktivit a stará se o denní reportování výsledků.“ (prace.cz, nedatováno, nestránkováno) Podobné pracovní činnosti v bodech uvádí jobs.cz. Jedná se o monitorování situace na trhu pracovních sil, zajišťování náborových aktivit, provádění výběrových řízení, podílení se na realizaci skupinových náborových aktivit a reportování výsledků (jobs.cz, nestránkováno). Charakteristiku náboráře nabízí také Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále MPSV) prostřednictvím své NSP – národní soustavy povolání, kterou vede na stejnojmenných webových stránkách. Zde nalezneme charakteristiku pozice pod názvem „Specialista nábory pracovních sil“ „... plánuje, připravuje a provádí nábor, přijímání a uvolňování zaměstnanců.“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) NSP představuje povolání specialista nábory pracovních sil jako samostatné povolání, které patří do odborného směru *ekonomika, administrativa, personalistika* a odborného podsměru *personální práce*. Nadřazeným povoláním je personalista specialista (MPSV, 2017b, nestránkováno). Pro vymezení specifík pracovní pozice náboráře použijeme výčet činností tohoto povolání dle NSP a jejich zařazení do systému personálních činností dle Kocianové. NSP k tomuto povolání popisuje jeho základní pracovní činnosti a žádoucí kompetence k výkonu (viz 1.2, s. 22–37).

## 1.1 Pracovní činnosti náboráře

Dle NSP pracovní činnosti náboráře zahrnují identifikaci personálních potřeb firmy, organizaci procesu nábory zaměstnanců, příprava přijímacích a výstupních pohovorů, spolupráci při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy, spolupráci při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniovými manažery, sledování informací o trhu práce, spolupráci s vedoucími jednotlivých útvarů při tvorbě adaptačního procesu a sledování legislativních změn pracovně právní problematiky (MPSV, 2017b, nestránkováno). V tomto výčtu není zcela jasné

vymezení pojmu nábor zaměstnanců z důvodu absence rozdělení pojmu na získávání, výběr a přijímání, jak ho u svých personálních činností *získávání, výběr a přijímání pracovníků* uvádí Kocianová. Kocianová pojem nábor zmiňuje jako termín tradičně používaný v českém prostředí již od 50. let 20. století pro označení získávání pracovníků z vnějších zdrojů (Kocianová, 2010, s. 2 a 79). Vodítko k pojmu nábor uvedenému v NSP nalezneme v Národní soustavě kvalifikací (dále NSK) z dílny Národního pedagogického institutu (dále jen NPI), který je příspěvkovou organizací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). NSK obsahuje soupis odborných způsobilostí a jejich hodnotících kritérií k povolání specialisty náboru, přijímání a uvolňování zaměstnanců (NPI, 2020, nestránkováno), které je srovnatelné s povoláním specialista náboru pracovních sil z NSP (MPSV, 2017b, nestránkováno). Hodnotící kritéria jsou v NSK formulována v podobě aktivit, které ověřují kompetence umožňující výkon pracovních činností povolání (NPI, 2020, nestránkováno). Lze tedy z hodnotících kritérií odvozovat pracovní činnosti, které se od povolání specialista náboru, přijímání a uvolňování zaměstnanců (popsaného v NSK), potažmo povolání specialisty náboru pracovních sil (popsaného v NSP) očekávají.

Odborná způsobilost *Využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců* (NPI, 2020a, nestránkováno) zahrnuje hodnotící kritérium *charakterizovat jednotlivé možnosti získávání nových pracovníků, které nabízí trh práce* (tamtéž, nestránkováno), které se zmiňuje přímo o získávání pracovníků. Dále zde nalezneme hodnotící kritérium *připravit vhodný inzerát pro nábor zaměstnanců* (NPI, 2020a, nestránkováno). Zde by byl nepochybně vhodnější termín „pracovníků“ na místě „zaměstnanců.“ Inzerát ve své podstatě zajišťuje přísun uchazečů na pracovní pozici a patří tedy také do personální činnosti získávání pracovníků. Hodnotící kritérium *charakterizovat činnosti při využívání vnitřních a vnějších zdrojů* (NPI, 2020, nestránkováno) jasně počítá s vnějšími i vnitřními zdroji při získávání pracovníků. Hodnotící kritérium *ověřit vhodnost kandidáta pro zvažovanou pozici* se může jevit jako součástí personální činnosti výběr zaměstnanců, avšak v kontextu celé odborné způsobilosti *využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců* se jedná stále o personální činnost získávání pracovníků. Dle Kocianové je úkolem personální činnosti získávání pracovníků „...oslovení ... uchazečů, s předpoklady pro obsazené místo ...“ a cílem personální činnosti pak „... zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů...“ (Kocianová, 2010, s. 79) Je zřejmé, že na samotný inzerát může reagovat kdokoliv. Je proto nutné, aby specialista náboru pracovních sil ověřil vhodnost kandidáta pro zvažovanou pozici

ještě před jeho přizváním do procesu výběru pracovníků. Toto ověření se obvykle označuje jako *předvýběr uchazečů*, který Koubek zařazuje do personální činnosti získávání pracovníků. Upozorňuje však na nejednotnost tohoto zařazení v odborné literatuře obecně (Koubek, 2015, s. 132). Zmíněná čtyři hodnotící kritéria poskytují jasnou představu, že NSK definuje termín nábor jako synonymum k personální činnosti získávání pracovníků, tedy včetně zdrojů vnitřních.

Do systému personálních činností se dle Kocianové řadí *analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběru pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, rozmisťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry, péče o pracovníky a podmínky práce, uvolňování pracovníků z organizace, personální poradenství a kolektivní vyjednávání* (Kocianová, 2010, s. 6–9). Pracovní úkoly náboráře budou v tomto systému obvykle plynout zejména z činností *analýzy pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, získávání pracovníků, výběru pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, uvolňování pracovníků a personálního poradenství*, což je zřejmé, přiřadíme-li pracovní činnosti vypsané v NSP k personálním činnostem vyjmenovaných Kocianovou.

Pracovní činnost *organizace procesu náboru zaměstnanců* (MPSV, 2017b, nestránkováno) patří k personální činnosti *získávání pracovníků*. Některé aktivity, které jsou součástí této pracovní činnosti, jsou v odborné literatuře nejednotně zařazovány mezi personální činnosti. Může proto být pracovní činnost součástí i personální činnosti *výběr pracovníků*. Pracovní činnost *identifikace personálních potřeb firmy* (MPSV, 2017b, nestránkováno) patří k personální činnosti *analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků*. Pracovní činnost *identifikování personálních potřeb firmy* se vyskytuje pouze u povolání *specialista náboru pracovních sil* (MPSV, 2017b, nestránkováno) a u povolání *specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců* (MPSV, 2017g, nestránkováno). U povolání *specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců* je díky odborné dovednosti *identifikování vzdělávacích potřeb ve vztahu k personálním potřebám firmy* (MPSV, 2017g, nestránkováno) zřejmé, že pracovní činnost *identifikování personálních potřeb firmy* (MPSV, 2017g, nestránkováno) bude v kontextu tohoto povolání patřit do personální činnosti *plánování osobního rozvoje pracovníků*, kterou ji uvádí Kocianová (Kocianová, 2010, s. 172). Povolání

*specialista nábory pracovních sil* se však nepodílí na personální činnosti *osobní rozvoj pracovníků*, musí tedy pracovní činnosti *identifikování personálních potřeb firmy* (MPSV, 2017b, nestránkováno) spadat do jiné personální činnosti. Tou bude právě *analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků*. Pracovní činnost *příprava přijímacích a výstupních pohovorů* (tamtéž, nestránkováno) patří k personální činnosti *výběr pracovníků* a zároveň k personální činnosti *uvolňování pracovníků z organizace*. Pracovní činnosti *spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy* a *spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniiovými manažery* (MPSV, 2017b, nestránkováno) patří taktéž k personální činnosti *uvolňování pracovníků z organizace* a zároveň k personální činnosti *přijímání pracovníků*. Pracovní činnost *sledování informací o trhu práce* (tamtéž, nestránkováno) patří k personální činnosti *personální poradenství*. Pracovní činnost *spolupráce s vedoucími jednotlivých útvarů při tvorbě adaptačního procesu* (MPSV, 2017b, nestránkováno) patří k personální činnosti *adaptace pracovníků*. Poslední pracovní činnost *sledování legislativních změn pracovně právní problematiky* (MPSV, 2017b, nestránkováno) je nepochybně důležitou součástí činností náboráře a je součástí personální činnosti *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků*, kterou zmiňuje Koubek (Koubek, 2015, s. 21). Částečně patří také do personální činnosti *pracovní podmínky a péče o pracovníky*, kterou zmiňuje Kocianová (Kocianová, 2010, s. 178). V inzerci práce soukromého sektoru pro pracovní pozice náboráře se tato činnost buď neuvádí z důvodu její samozřejmosti, nebo je shrnuta do požadavku jako například znalost zákoníku práce. Pro naplnění cíle této práce není této oblasti věnována pozornost.

Rozdělení pracovních činností mezi odpovídající personální činnosti poskytuje pouze náhled na to, jaké konkrétní pracovní činnosti bývají vykonávány specialisty nábory pracovních sil. Lepší představu nám mohou poskytnout zdroje, které se věnují personálním činnostem dopodrobna.

Pracovní činnost *identifikování personálních potřeb firmy* (MPSV, 2017b, nestránkováno) spadá pod personální činnost *analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků* tak, jak ji zmiňuje Kocianová, (Kocianová, 2010, s. 42). Tato personální činnost v sobě nese širší škálu pracovních činností od počáteční analýzy pracovních míst ve firmě, přes tvorbu popisu pracovního místa, až po tvorbu kvalifikačního profilu pracovníka a samotné vytváření pracovního místa (Kocianová, 2010, s. 41–69). Pracovník na pracovní pozici

specialista nábory pracovních sil může a nemusí ve své roli tyto činnosti skutečně vykonávat, avšak pro ucelenou představu tohoto povolání předpokládejme, že přímo vykonává všechny aspekty personální činnosti „*analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků*“ (Kocianová, 2010, s. 41–65), nebo na nich alespoň úzce spolupracuje. V takovém případě se specialista nábory pracovních sil samostatně či ve spolupráci s dalšími zajišťuje:

- analýzu pracovních míst za použití odpovídajících metod, nebo ve spolupráci se specialistou;
- tvorbu popisu zanalyzovaného pracovního místa odpovídajícími metodami a se zaměřením na vhodné aspekty pracovního místa;
- tvorbu kvalifikačního profilu pracovníka na základě popisu pracovního místa;
- tvorbu samotného pracovního místa vhodným způsobem přístupem;
- identifikaci kompetencí pracovníků ve vhodných případech, za použití vhodných metod a ve vhodném rozsahu (Kocianová, 2010, s. 41–56).

Pracovní činnost *organizace procesu nábory zaměstnanců* je součástí personální činnosti *získávání pracovníků*. Personální činnosti získávání pracovníků je společně s personální činností výběr zaměstnanců hlavní personální činností, kterou vykonává specialista nábory pracovních sil, a tedy i pracovní činnosti s ní spojené jsou klíčové pro toto povolání. Koubek nabízí následující výčet důležitých kroků, ze kterých se získávání pracovníků skládá:

1. *„Identifikace potřeb získávání pracovníků.*
2. *Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.*
3. *Zvážení alternativ.*
4. *Výběr charakteristik popisu a specifik pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků.*
5. *Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.*
6. *Volba metod získávání pracovníků.*
7. *Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.*
8. *Formulace nabídky zaměstnání.*
9. *Uveřejnění nabídky zaměstnání.*
10. *Shromáždění dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.*
11. *Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.*

12. *Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.*“ (Koubek, 2015, s. 131–132)

Tyto kroky mohou mít různou pracovní a časovou náročnost, mohou mnohdy probíhat paralelně v čase a jsou formulovány jako doporučený sled událostí při získávání pracovníků. Krok *identifikace potřeb získávání pracovníků* se představuje moment, kdy do povědomí odpovědných zaměstnanců vstupuje potřeba k příjmu nového pracovníka. Tento moment by dle doporučení Koubka měl vzniknout na základě personálních prognóz organizace (Koubek, 2015, s. 132), které vzniknou již v rámci pracovní činnosti *identifikace potřeb firmy*. Pro povolání specialisty nábory pracovních sil z tohoto kroku málokdy vyplývají konkrétní pracovní činnosti, protože proběhly už v rámci personální činnosti *analýza pracovních míst*. Tento krok se nachází v personální činnosti získávání pracovníků zejména pro zachování návaznosti s předchozí personální činností.

Z kroku *popis a specifikace obsazovaného pracovního místa* (Koubek, 2015, s. 132) v rámci získávání pracovníků by také nemělo vycházet mnoho konkrétních pracovních činností, protože tyto popisy vznikly již v personální činnosti *analýza pracovních míst*. Přítomnost tohoto kroku v získávání pracovníků se jeví jako pojistka. Specialista nábory pracovních sil by měl znovu zkontrolovat, zda popis dané pozice je skutečně aktuální a odpovídá situaci. V případě, že tomu tak není, měl by se vrátit k personální činnosti *analýza pracovních míst*.

Z kroku *zvážení alternativ* (Koubek, 2015, s. 133) již pracovní činnosti plynou. Jak zmiňuje Koubek, je v rámci získávání pracovníků zvážit, zda je přijetí nového pracovníka skutečně nejvhodnějším plněním personální potřeby firmy. Dále uvádí řadu alternativních způsobů naplnění této potřeby (Koubek, 2015, s. 133).

V kroku *„výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků“* (Koubek, 2015, s. 133–134) se specialista nábory pracovních sil vrací k dokumentaci o pracovním místě, kterou vytvořil v rámci personální činnosti *analýza pracovních míst*. Jak zmiňuje Koubek, tyto dokumenty jsou často velmi obsáhlé, proto bylo by nejen obtížné, ale dokonce nežádoucí zahrnout veškeré informace do nabídky zaměstnání (Koubek, 2015, s. 133). Je proto nutné, aby specialista nábory pracovních

sil vhodně vybral ty nejpopsnější charakteristiky a specifika dané pracovní pozice tak, aby jejich následný výpis v nabídce práce byl pro potenciální uchazeče srozumitelný a atraktivní.

V kroku *identifikace potenciálních zdrojů uchazečů* má na starosti specialista nábory pracovních sil vhodně vybrat, zda bude uchazeče o obsazované pracovní místo získávat z vlastních pracovních sil, zvenčí nebo kombinací obou zdrojů.

Krok *volba metod získávání pracovníků* pro specialistu nábory pracovních sil znamená výběr vhodných komunikačních kanálů, které pro získávání pracovníků využije. Ty by měly být zvoleny na základě informací z předchozích kroků. Koubek vybírá komunikační kanál na základě zvoleného zdroje pracovníků, požadavků pracovního místa na pracovníka, situace na trhu práce, výše a formy prostředků alokovaných na získávání pracovníků, časové urgency obsazení pracovního místa a dalších (Koubek, 2015, s. 135).

Při kroku *volba dokumentů požadovaných od uchazečů* je úkolem specialisty nábory pracovních sil vhodně zformulovat požadavky na dokumenty, které budou od uchazečů vyžadovány k účasti na výběrovém řízení. Koubek zmiňuje řadu možných dokumentů: „... *doklady o vzdělání a praxi, (popř. jejich fotokopie), vyplněný speciální dotazník organizace a životopis, ale požaduje se i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, ...*“ (Koubek, 2015, s. 143) Hlavními faktory při této volbě budou specifika samotné pozice a rozsah informací o uchazečích potřebných v personální činnosti *výběr pracovníků*.

Kroky *formulace pracovní nabídky a zveřejnění pracovní nabídky* jsou pro specialistu nábory pracovních sil jakýmsi vyvrcholením všech předchozích kroků. Náborář by si měl utřídit veškeré informace, které v předchozích krocích získal, a na jejich základě konečně formulovat vhodné pracovní nabídky a udělat finální rozhodnutí o tom, jakými kanály budou nabídky zveřejněny. Podrobný výčet možností pracovních nabídek a jejich zveřejnění nabízí Koubek (Koubek, 2015, s. 147–153).

V kroku *shromažďování dokumentů uchazečů* je úkolem specialisty nábory pracovních sil být v kontaktu s uchazeči, kteří reagovali na zveřejněnou nabídku práce a zajistit od nich

veškeré dokumenty, které jsou od uchazečů požadovány pro účast na výběrovém řízení. Koubek zmiňuje nutnost profesionálního přístupu a ochoty pomoci (Koubek, 2015, s. 153).

Kroky *předvýběr na základě předložených dokumentů a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám* (Koubek, 2015, s. 153) pro specialistu nábory pracovních sil znamená analýzu dokumentů zaslaných uchazeči a porovnání uvedených informací s požadavky na pracovní místo, vyhodnocení způsobilosti daného uchazeče a tvorba seznamu uchazečů, kteří jsou dle dostupných informací vhodní pro pracovní místo, a měli by být přizváni do procedur, které zahrnuje personální činnosti *výběr pracovníků*. Samotný předvýběr může specialista nábory pracovních sil vykonávat samostatně nebo ve spolupráci s vedoucími pracovníky na základě obsahu shromážděných dokumentů nebo může pořádat, jak píše Koubek, *předběžné pohovory* (Koubek, 2015, s. 154). Tyto předběžné pohovory jsou v dnešní době provozovány převážně telefonicky nebo videohovorem. Kocianová upozorňuje, že předvýběr je v odborné literatuře nejednotně řazen k personálním činnostem *získávání pracovníků* a *výběr pracovníků*. NSK uvádí kritérium hodnocení *provést předvýběr kandidátů*, které je zařazeno k odborné způsobilosti *výběr a přijímání zaměstnanců*, která dle svých dalších hodnotících kritérií patří k personální činnosti *výběr pracovníků* (NPI, 2020a, nestránkováno). Proto lze pracovní činnosti *organizace procesu nábory zaměstnanců* řadit z malé části i k personální činnosti *výběr pracovníků*.

Pracovní činnost *příprava přijímacích a výstupních pohovorů* má dvojí zařazení k personální činnosti *výběr pracovníků* a současně k personální činnosti *uvolňování pracovníků z organizace*. K personální činnosti *výběr pracovníků* se pojí část přípravy přijímacích pohovorů. Vyjma této části se z pracovních činností ve výčtu NSP nevěnuje žádná další pracovní činnost *výběru pracovníků* (MPSV, 2017b, nestránkováno) i přesto, že je *výběr pracovníků* jednak klíčovou personální činností, kterou provádí specialista nábory pracovních sil, a jednak je součástí této personální činnosti mnohem více než jen příprava přijímacích pohovorů, jak implikuje daná pracovní činnost. Skutečnost, že bylo slovní spojení *příprava přijímacích pohovorů* pouze nevhodně zvoleno je ovšem zřejmé, pokud se zaměříme blíže na odborné znalosti uvedené jako nutné u povolání (MPSV, 2017b, nestránkováno) a také na hodnotící kritéria odborných způsobilostí uvedených u povolání *specialista nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců* v NSK (NPI, 2020a, nestránkováno). NSP v tomto směru uvádí odbornou znalost *postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení* (MPSV, 2017b,



nestránkováno), která už předpokládá znalosti širší než jen samotné přijímací pohovory. NSK uvádí hodnotící kritéria *vysvětlit postupy ověřování vhodnosti kandidáta pro uvažovanou funkci a charakterizovat zásady pro výběr pracovníka* v rámci odborné způsobilosti *výběr a přijímání pracovníků* (NPI, 2020, nestránkováno), která také implikují širší spektrum aktivit specialisty nábory pracovních sil během personální činnosti *výběr pracovníků*. Popsat tyto kroky lze dle Kocianové, která uvádí následující možné kroky při výběru pracovníků:

1. *„zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);*
2. *první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);*
3. *shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření;*
4. *výběrový (přijímací) rozhovor;*
5. *zkoumání referencí (formulář, ústní informace);*
6. *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;*
7. *rozhodnutí o přijetí pracovníka;*
8. *informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí).“* (Kocianová, 2010, s. 95)

Podobné kroky v zejména pozměněném pořadí nabízí také Koubek, který zároveň podotýká, že ne vždy je třeba v rámci výběru pracovníků absolvovat všechny uvedené kroky (Koubek, 2015, s. 174). Kocianová dodává, že ani pořadí není normou a může se měnit na základě mnohých okolností (Kocianová, 2010, s. 95). Kromě samotných pracovních aktivit v rámci těchto kroků je tedy nutné, aby specialista nábory pracovních sil vhodně vybral, které kroky uchazeči budou absolvovat a v jaké posloupnosti.

Kroky *zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor a první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru* (Kocianová, 2010, s. 95) jsou již obsaženy v pracovní činnosti *organizace procesu nábory zaměstnanců* a z pohledu NSK a NSP patří spíše k personální činnosti *získávání pracovníků*, avšak jejich přítomnost zde dále podporuje rozkol mezi odborníky ohledně zařazení předvýběru a prvního kontaktu mezi personální činnosti.

Krok *shromáždování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilostí, assessment centre, lékařské vyšetření* (Kocianová, 2010, s. 95) může specialista nábory pracovních sil organizovat za použití vhodných metod testování způsobilostí nebo assessment centre. Často tomu tak bude ve spolupráci s odborníky na tyto metody, v případě lékařské prohlídky vždy. NSP ani NSK nekladou na specialistu nábory pracovních sil ve věci těchto metod žádné výkonné požadavky, pouze jejich pasivní znalost.

Krok *výběrový (přijímací) rozhovor* (Kocianová, 2010, s. 95) je krokem naprosto klíčovým, neboť přijímací rozhovor je nejčastější metodou, která se v rámci výběru pracovníků využívá a uchazeči o pracovní místa se mu vyhnou jen ve velmi ojedinělých případech. Toto reflektují i NSK a NSP, které tento krok jako jediný konkrétně uvádějí u svých povolání specialisty nábory pracovních sil a specialisty nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců. Pracovní aktivity vykonávané specialistou nábory pracovních sil v tomto kroku zahrnují vhodný výběr forem a metod výběrového rozhovoru, náležitou přípravu otázek k výběrovému rozhovoru, vhodný výběr stylu vedení rozhovoru, v případě potřeby poskytnutí pomoci vedoucímu pracovníkovi ve věci přípravy na výběrový rozhovor a náležité vyhodnocení výstupů z výběrového rozhovoru.

Krokem *zkoumání referencí* (Kocianová, 2010, s. 95) se rozumí aktivita, která zahrnuje zkoumání referencí poskytnutých uchazeči v rámci personální činnosti získávání pracovníků. Tyto reference mohou být uchazečovi předchozí nadřízením, podřízením, kolegové, klienti a podobně. Mohou mít formu vyplněného formuláře, doporučujícího dopisu nebo verbálně získané například telefonicky. Součástí zkoumání je opět vyhodnocení získaných informací.

V kroku *předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům* (Kocianová, 2010, s. 95) jde o osobní setkání uchazeče, specialisty nábory pracovních sil a potenciálních budoucích kolegů uchazeče. Předvedení může mít například formu exkurze po pracovišti, obědu s potenciálními kolegy apod. K tomuto kroku je třeba zmínit, že osobnost uchazeče a dojem, kterým působí na potenciální kolegy, je vhodné zohlednit v rámci výběrového řízení.

Krok *rozhodnutí o přijetí pracovníka* (Kocianová, 2010, s. 95) je vyvrcholením celého procesu výběru pracovníků. V rámci kroku je třeba učinit finální rozhodnutí, kterému

z uchazečů bude uvažované pracovní místo nabídnuto, na základě všech informací, které specialista nábory a další zúčastněné osoby získali v předchozích krocích. Specialista nábory pracovních sil má v kroku různé rozhodovací pravomoci. Může být člověkem, který má konečné slovo v rozhodnutí, stejně tak ale může být v roli poradce pro vedoucí pracovníky, kteří mohou mít hlavní slovo.

Konečně, v kroku „*informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (informování ostatních uchazečů o nepřijetí)*“ (Kocianová, 2010, s. 95) je úkolem specialisty nábory pracovních sil nějakým způsobem, nejčastěji telefonicky, informovat přijatého uchazeče o jeho úspěchu ve výběrovém řízení. Může se stát, že přijatý uchazeč se nabídku práce rozhodne nepřijmout. V takovém případě je třeba se znovu vrátit k přechozímu kroku a přijmout dalšího nejvhodnějšího uchazeče. Je též žádoucí, aby specialista nábory pracovních sil vhodně informoval ostatní uchazeče o nepřijetí a ideálně jim poskytl zpětnou vazbu a skutečné důvody k nepřijetí. Pokud tak není učiněno, může být poškozena pověst organizace a ztraceni potenciální uchazeči o pracovní místa do budoucna.

Druhou částí pracovní činnosti *příprava přijímacích a výstupních pohovorů* je příprava výstupních pohovorů, která patří k personální činnosti *uvolňování pracovníků z organizace*. Výstupní pohovorem je v tomto kroku myšlen rozhovor s uvolňovaným pracovníkem, jehož cílem získat lepší představu o pracovníkových důvodech k odchodu z organizace (v případě odchodu pracovníka z jeho svobodné vůle) a zpětnou vazbu na pracovníkův čas v organizaci, konkrétně např. na fungování a vztahy v pracovním týmu, podstatu pracovního místa, organizační kulturu a mnoho dalších aspektů organizace. Výstupní pohovor může hrát významnou roli v odhalování problémů v organizaci. Armstrong upozorňuje na subjektivitu těchto pohovorů, zejména ze strany uvolňovaných pracovníků a doporučuje opatrnost při jejich vyhodnocování (Armstrong, 1999, s. 502–503).

Pracovní činnosti *spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy a spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniiovými manažery* (MPSV, 2017b, nestránkováno) mají také zřejmě dvě části, jednak část spolupráce při přijímání zaměstnanců, která patří k personální činnosti *přijímání pracovníků*, a jednak spolupráce při uvolňování zaměstnanců, která patří k personální činnosti *uvolňování pracovníků z organizace*.

Přijímání pracovníků definuje Koubek jako sled procedur, které následují po uchazečově přijetí nabídky práce a současně předcházejí den nástupu pracovníka do zaměstnání. Dále uvádí popis daných procedur, kterými jsou „*vypracování pracovní smlouvy, převzetí zápočtového listu, přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění a uvedení pracovníka na pracoviště.*“ (Koubek, 2015, s. 189) Z těchto procedur většina nebude v díku specialisty nábory pracovních sil, ale pracovníků útvaru, který se zabývá personální administrativou v organizaci. Hlavní pracovní aktivitou v rámci spolupráce na přijímání pracovníků bude součinnost na vypracování pracovní smlouvy. V rámci této aktivity specialista pracovních sil spolupracuje s vedením organizace, liniovým manažerem a útvarem personální administrativy na kompletní znění pracovní smlouvy, včetně platového výměru. NSK uvádí hodnotící kritérium *zpracovat pracovní smlouvu a platový výměr* (NPI, 2020a, nestránkováno). Toto hodnotící kritérium předpokládá způsobilost specialisty nábory pracovních sil k samostatnému vypracování pracovní smlouvy a platového výměru, avšak v praxi bude na těchto úkonech většinou spolupracovat s útvarem personální administrativy a dalšími činiteli organizace, či bude dokonce mít pro tyto činitele jen informativní nebo poradenskou roli.

Uvolňování zaměstnanců, nebo též propouštění pracovníků je pracovní činnost, „*která se uskutečňuje ukončením pracovního poměru a odchodem pracovníka z organizace*“ (Kocianová, 2010, s. 192) a podílí se na ní i specialista nábory pracovních sil v různém rozsahu. Většinou bude poskytovat podpůrné služby liniovým manažerům a vedení v tomto procesu. Co se týče podpory liniových manažerů, může poskytovat pomoc s přípravou a vedením propouštěcího rozhovoru. Ten by sice měl, jak uvádí Kocianová, být vždy veden vedoucím pracovníkem, ale připouští možnost přítomnosti personalisty (Kocianová, 2010, s. 195). Tím může být i specialista nábory pracovních sil. Tuto skutečnost podporuje i NSK, v níž najdeme pod odbornou způsobilostí *uvolňování zaměstnanců z pracovního poměru dle Zákoníku práce* hodnotící kritérium *charakterizovat pravidla psychologického přístupu při uvolňování zaměstnanců, včetně možných způsobů odborného poradenství* (NPI, 2020a, nestránkováno), které implikuje alespoň teoretické znalosti specialisty nábory pracovních sil ve věci vhodného přístupu k propouštěcím rozhovorům. Zároveň se zmiňuje také o odborném poradenství, který jsou myšleny různé metody pomoci propouštěným pracovníkům, kterým může být například outplacementový program. Právě tyto znalosti charakteristik odborného poradenství bude také hlavním způsobem spolupráce specialisty nábory pracovních sil s vedením organizace, protože díky těmto znalostem může specialista poskytnout vedení firmy nástroje k podpoře propouštěných pracovníků.

Pracovní činnost *sledování informací z trhu práce* popisuje dvě sady aktivit. K pojmenování první z nich nám pomůže NSK, v níž u povolání specialisty nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců nalezneme odbornou způsobilost *využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců*, jejíž součástí je řada hodnotících kritérií, ze kterých můžeme aktivity z pracovní činnosti *sledování informací z trhu práce* odvodit. Hodnotící kritéria *orientovat se ve školského soustavě, vzdělávacích úrovních a formách dalšího vzdělávání, popsat Národní soustavu kvalifikací (NSK) a její uplatnění v personální praxi a vysvětlit národní soustavu povolání (NSP) a rozdíl mezi NSP a NSK* implikují požadavky na specialistu nábory pracovních sil se znalostně orientovat v těchto státem spravovaných systémech a také dle potřeby své znalosti aktualizovat (NPI, 2020a, nestránkováno). Hodnotící kritéria *uvést možnosti práce s personálními servery, úřady práce a dalšími subjekty na trhu práce a charakterizovat jednotlivé možnosti získávání nových pracovníků, které trh práce nabízí* (tamtéž, nestránkováno) také implikují požadavek na specialistu nábory pracovních sil si dle potřeby aktualizovat znalosti z uvedených oblastí, které se mohou velmi často měnit vlivem příchodu nových personálních serverů nebo zcela nových cest získávání pracovníků, změn legislativy upravující získávání a výběr pracovníků apod.

Pracovní činnost *Spolupráce s vedoucími jednotlivých útvarů při tvorbě adaptačního procesu* představuje aktivity spojené s adaptací na nové zaměstnání a orientací v něm. To dle Kocianové zahrnuje adaptaci a orientaci v kultuře organizace, pracovních činnostech a sociálních podmínkách, tedy vztazích na pracovišti (Kocianová, 2010, s. 130–131). Samotná pracovní činnost implikuje spíše podpůrnou funkci pro vedoucí pracovníky, kteří by měli být hlavními výkonnými činiteli v procesu adaptace svých podřízených. Přesto je role specialisty nábory pracovních sil nepostradatelná v tomto procesu (pokud adaptaci pracovníků samozřejmě konkrétní specialista nábory v konkrétní organizaci má v popisu práce. V některých organizacích mohou proces adaptace zajišťovat jiní představitelé personálního útvaru). Skutečnost nezbytnosti specialisty nábory pracovních sil v procesu adaptace podporuje také odborná způsobilost *řízení adaptačního procesu*, kterou v rámci NSK obsahuje toto povolání jako jediné se zmínkami o požadavcích na teoretické znalosti v oblasti adaptačního procesu ve výčtu hodnotících kritérií (NPI, 2020a, nestránkováno). Ostatní povolání, která nesou zmínku o participaci na adaptačním procesu, obsahují pouze hodnotící kritérium *navrhnout adaptační proces pro nového pracovníka*. Příkladem je povolání vedoucího týmu (NPI, 2020b, nestránkováno). Tato skutečnost implikuje spolupráci vedoucího pracovníka se specialistou nábory pracovních sil ve fázi přípravy adaptačního procesu a konzultantskou roli

specialisty nábory pracovních sil. Kocianová uvádí, že orientace neboli adaptace pracovníků probíhá ve dvou rovinách, formální a neformální (Kocianová, 2010, s. 132–133). Dodává, že formální rovina je „*plánovitý proces zajišťovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným.*“ (tamtéž, s. 133) Neformální rovina potom představuje spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci nového pracovníka (Kocianová, 2010, s. 133). V obou rovinách je vhodné, aby specialista nábory pracovních sil vyvíjel vhodné úsilí k naplnění cílů adaptace. Pracovní aktivity potom představují ve formální rovině adaptace vhodné sestavení adaptace pomocí správného výběru adaptačních metod, adaptačních programů, vzdělávacích programů a aktivit, informačních materiálů pro nováčky nebo assessment centre. Zvolit musí také vhodnou dobu trvání adaptačního procesu. V neformální rovině může působit na spolupracovníky nového pracovníka vhodným způsobem tak, aby spolupracovníci jakožto výkonní činitelé neformální roviny adaptace měli všechny nezbytné nástroje k výkonu adaptace.

## 1.2 Kompetence náboráře k výkonu povolání

*„Pojem kompetence leží v samém srdci personálního řízení. Je přímo spojen se základním cílem strategického řízení lidských zdrojů – získat a rozvíjet vysoce kompetentní lidi, kteří budou připraveni dosahovat svých cílů, a tak maximalizovat svůj příspěvek k dosažení cílů podniku.“* (Armstrong, 1999, s. 202)

Kompetence jako odborný termín se dostala do popředí praxe řízení lidských zdrojů v sedmdesátých letech, kdy, jak zmiňuje McClelland, byla publikovaná studie „*Testing for Competence Rather than Intelligence*“, které byla připsána zásluha za začátek kompetenčního hnutí v psychologii (McClelland, 1993, s. 9). Kompetence popisují chování člověka, které vede k úspěšnému a efektivnímu výkonu určité činnosti. Tato definice je jedna z mnoha, avšak pravděpodobně nejrozšířenější. Kompetence vysvětluje, které dílčí aspekty osobnosti a osoby se podílí na úrovni výkonu určité činnosti a někdy také v jaké míře. Rámec těchto aspektů se v teorii kompetencí různí, ale obecně obsahuje znalosti, tvrdé a měkké dovednosti, postoje, osobnostní charakteristiky, zkušenosti nebo různou kombinaci těchto aspektů. Neexistuje však jednotně uznávané názvosloví pro tyto aspekty, například z důvodu komplikací při překladu, nebo z důvodu interdisciplinarity řízení lidských zdrojů, kde každý z vlivných oborů může mít

na stejný pojem jiný náhled, a tedy i jinou definici. Jak hovoří Armstrong, kompetence jako slovo je samo o sobě problematickým pojmem, protože mnoho autorů má mnoho názorů na to, co by měla kompetence popisovat a jakým způsobem, jaké jsou její složky, zda je měřitelná škálou, nebo jde o charakteristiku, kterou člověk buď má, nebo ne (tedy zda je opakem slova kompetence absence kompetence, nebo nízká kompetence) (Armstrong, 1999, s. 195). Armstrong dále dodává, že nejlepší způsob definování kompetencí je jako „*chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu*“, které je tzv. procesním aspektem kompetence, a je ovlivněno úrovní vstupů kompetence (znalosti, dovednosti, postoje) a je měřen úrovní výstupů kompetence (tedy samotným chováním a výsledky) (Armstrong, 1999, s. 197). Armstrongova definice je možná nejvyužívanější, není však první. Pro lepší pochopení kompetencí začněme u definice Lylea M. Spencera.

*„Kompetence je podprahová charakteristika jedince, která má kauzální vztah s kritérii ověřeným efektivním nebo vynikajícím výkonem v práci či situaci.“* (Spencer, 1993, s. 9)

Spencer uvádí pět typů charakteristik kompetencí. Těmi jsou motivace (motives), vlastnosti (traits), postoje k sobě a druhým (self-concept), znalosti (knowledge) a dovednosti (skills). Také specifikuje kompetence prahové, tedy ty, které jsou pro výkon dané činnosti naprosto nezbytné, (např. umění číst) a kompetence výkonové, které odlišují nadstandardně výkonné pracovníky od průměrných (Spencer, 1993, s. 9–15). Kocianová namítá, že toto rozdělení není dostačující, protože mnoho podprahových kompetencí je zároveň kompetencemi výkonovými (Kocianová 2010, s. 57). Armstrong zavádí termín rozlišovací kompetence, které jsou právě ty kompetence, které definují chování výkonných pracovníků odlišující je od průměrných pracovníků (Armstrong, 1999, s. 194). Dalším úskalím Spencerovy definice je abstraktnost pojmu podprahová charakteristika. U takové charakteristiky se totiž může jednat o charakteristiku z jedné z pěti zmíněných oblastí (motives, traits, self-concept, skill, knowledge), avšak hranice mezi nimi při tvorbě popisu kompetencí mohou být rozmazané. Možná i z tohoto důvodu se nyní v praxi kompetencí potýkáme s takovým množstvím definic. Příklad kompetence dle Spencera je „motivace k úspěchu“ (Spencer, 1993, s. 13). Kompetencí nepopíratelně motivace k úspěchu je, ovšem její měření rozhodně není snadné. Je pravděpodobné, že tato skutečnost vedla k odklonu popisu kompetencí pomocí charakteristik k dnes více využívanému způsobu popisu v podobě chování.

Ať už popisujeme kompetenci jakkoliv, Spencerova teorie fungování kompetencí je stále platná. Spencer popisuje kauzální vztah mezi kompetencí a výkonem. Tvrdí, že každá kompetence začíná u „záměru“ (intent), je zdrojem pro akci (action), která přináší výstup (outcome) (Spencer, 1993, s. 13). Tento kauzální model možná také ovlivnil Coombeho, jehož cituje Armstrong a „doporučuje, aby kompetence byly popisovány jako vstupy, výstupy nebo procesy.“ (Armstrong, 1999, s. 196) Coombeho vstupy se jeví jako Spencerův záměr (intent), procesy jsou porovnatelné k akci (action) a výstupy jsou dokonce stejným slovem u obou autorů. Armstrong dodává možná využití těchto tří způsobů popisu: „Pro účely získávání a vzdělávání pracovníků se může s kompetencí zacházet jako se vstupem. Systémy řízení pracovního výkonu se mohou týkat všech tří prvků a odměňování se může zaměřovat spíše na výstupy.“ (tamtéž, s. 197)

Státní správa České republiky má vlastní systém kompetencí. Do tohoto systému patří Národní soustava povolání (NSP) z dílny Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), Národní soustava kvalifikací (NSK) v dikci Národního pedagogického institutu (NPI), který je příspěvkovou organizací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), a Centrální databáze kompetencí (CDK), jejíž popis zní následovně: „Centrální databáze kompetencí je autonomním systémem pro správu kompetencí“ (MPSV, 2017d, nestránkováno) a je spravovaná MPSV. Na stránkách CDK v sekci nápověda je systém stručně definován. hlavní posláním tohoto systému je sjednocení a udržování systému kompetencí. NSK při formulaci kompetencí vychází z NSP, obě soustavy pak využívají kompetence k definování kvalifikačních požadavků (tamtéž, nestránkováno). CDK je pak jednotnou platformou, jejíž cílem je umožnit spolupráci mezi NSP a NSK (tamtéž, nestránkováno). CDK uvádí definici kompetencí z pohledu státní správy České republiky následovně: „Kompetence představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňujících pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.“ (tamtéž, nestránkováno) Také uvádí charakteristiky kompetencí:

- „musí být sledovatelné a kontrolovatelné;
- musí být měřitelné a hodnotitelné;
- musí být přístupné změně a rozvoji.“ (tamtéž, nestránkováno)



Jednotlivé kompetence pak tvoří v NSP kompetenční model, který slouží k uspořádanému popisu soustavy kompetencí požadovaných pro výkon jednotky práce (tamtéž, nestránkováno) (pozn. aut.: každé samostatné povolání je jednou jednotkou práce. Specialista nábory pracovních sil, specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vedoucí týmu jsou tři jednotky práce). Kompetenční modely NSP mají následující vlastnosti:

- „jsou strukturovanou množinou kompetencí;
- zahrnují oblast odborných, obecných a měkkých kompetencí;
- jednotlivé kompetence, případně oblasti kompetencí, jsou klasifikovány a jsou pro ně definovány úrovně, kterých mohou kompetence dosahovat;
- klasifikace má hierarchickou strukturu;
- umožňují komunikaci s dalšími systémy, které kompetence využívají.“ (tamtéž, nestránkováno)

Kompetenční model NSP se skládá ze čtyř typů kompetencí. Těmi jsou odborné znalosti a dovednosti, obecné dovednosti, digitální kompetence a měkké kompetence (MPSV, 2017b, nestránkováno). Odborné dovednosti a znalosti jsou „... souborem odborných požadavků potřebných pro výkon jednotky práce.“ (MPSV, 2017d, nestránkováno) Odborné dovednosti jsou „... souborem požadavků potřebných pro výkon práce, které nesouvisí výhradně s jednou určitou profesí.“ (tamtéž, nestránkováno) Digitální kompetence jsou „... souborem vědomostí, dovedností a postojů, včetně příslušných způsobilostí, strategií a hodnot, které vymezují digitální gramotnost.“ (tamtéž, nestránkováno) Měkké kompetence jsou „... souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon jednotky práce, nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka a jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.“ (tamtéž, nestránkováno) Kompetence jsou v rámci systému kompetencí České republiky vyjádřeny v úrovních, jejichž soupis lze najít v CDK a mají následující charakteristiky. Úrovně jsou udávány číselnou hodnotou, z nichž každá je doplněna deskriptorem, tedy popisem dané úrovně. Tyto deskriptory jsou bez výjimky formulovány jako Coombeho vstupy, tedy znalosti, dovednosti nebo postoje, které je nutné pro dobrý výkon daného povolání. Odborné dovednosti a znalosti jsou škálovány na úrovni 1 až 8 a jejich deskriptory jsou obecně formulované a jednotné. Obecné dovednosti jsou škálovány na úrovni 0 až 3 a jejich deskriptory jsou definovány samostatně. Měkké dovednosti jsou škálovány na úrovních od 0 do 5 a každá z nich je popsána sadou deskriptorů vytvořených na míru dané kompetenci. Digitální kompetence jsou

škálovány na úrovni 0 až 4 a každá z úrovní je popsána sadou deskriptorů vytvořených přímo pro danou kompetenci (tamtéž, nestránkováno). Z tohoto popisu je zřejmé, že státní správa České republiky se nezabývá výkonovými kompetencemi, resp. rozlišovacími. Tento fakt pramení z poslání kompetenčního systému České republiky, které je především sjednocení kompetencí, kvalifikací a povolání a je využíván k rekvalifikacím a přidělování zákonem omezených povolení k výkonu určitých činností. Nezabývá se řízením výkonu, rozvojem kompetencí za účelem zvyšování výkonnosti a podobně.

Specialista nábory pracovních sil je jednotkou práce v NSP, odborném směru ekonomika, administrativa, personalistika, odborném podsměru personální práce. Nadřazeným povoláním je personalista specialista (MPSV, 2017b, nestránkováno). Pracovní jednotka specialista nábory pracovních sil má definovány pracovní činnosti (viz kap. 1.1), kvalifikace k výkonu povolání vznikající v systému formálního vzdělávání a kompetenční požadavky k výkonu povolání. Kompetenční požadavky k výkonu povolání jsou dle MPSV následující (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Odborných dovedností je ve výčtu uvedeno pět, tři z nich na úrovni 6 bodů z 8, kterými jsou *identifikování personálních potřeb firmy, využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců a propouštění zaměstnanců*. Na úrovni 5 bodů z 8 se nachází zbylé dvě odborné dovednosti, *řízení adaptačního procesu a přijímání zaměstnanců* (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Odborných znalostí uvádí MPSV pro povolání specialisty nábory celkem deset, každá z nich na požadované úrovni 6 bodů z 8. Dvě z nich jsou uvedeny jako výhodné, *trh práce, jeho vývojové trendy, ukazatele trhu práce a jejich posuzování a personální management*. Zbylých osm je požadováno povinně, a to *kategorizace prací, zákon o zaměstnanosti, svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO, kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť, základy pracovního práva, zákoník práce, stanovy a základní organizační normy společnosti, postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení a plánování lidských zdrojů v podniku* (MPSV, 2017b, nestránkováno)

Obecných dovedností uvádí MPSV šest, tři z nich na úrovni 2 body ze 3, a to *numerická způsobilost, ekonomické povědomí a jazyková způsobilost v angličtině*. Zbylé tři

jsou požadovány na úrovni 3 body ze 3, a témy jsou *počítačová způsobilost, právní povědomí a jazyková způsobilost v češtině* (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Měkké kompetence jsou v systému NSP roztrženy do čtyř kategorií na osobnostní kompetence, interpersonální kompetence, kognitivní kompetence a výkonové kompetence (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Osobnostní kompetence jsou u povolání specialisty nábora požadovány celkem čtyři. Na úrovni 4 body z 5 jsou to kompetence k celoživotnímu učení, k flexibilitě a ke kreativitě. Na úrovni 3 body z 5 je pak požadována kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Interpersonální kompetence jsou požadovány rovněž čtyři. Na úrovni 4 body z 5 jsou to kompetence k efektivní komunikaci, k ovlivňování a rozvíjení ostatních a kompetence ke kooperaci. Na úrovni 3 body z 5 je to pak kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Z kognitivních kompetencí je k povolání specialisty nábora třeba kompetence k objevování a orientaci v informacích na úrovni 3 body z 5 (MPSV, 2017b, nestránkováno)

Poslední kategorii výkonových kompetencí tvoří pět kompetencí, tři z nich na úrovni 4 body z 5, kterými jsou kompetence k aktivnímu přístupu, kompetence k samostatnosti a kompetence k výkonnosti. Zbylé dvě jsou požadovány na úrovni 3 body z 5 a jsou to kompetence k řešení problémů a kompetence k plánování a organizování práce (MPSV, 2017b, nestránkováno)

Z odborných dovedností nutných k výkonu povolání specialisty nábora pracovníků NSP uvádí *identifikování personálních potřeb firmy* na úrovni šest, (MPSV, 2017b, nestránkováno) která znamená „*zvládnutí metod a nástrojů ve složitém a specializovaném oboru, inovace používaných metod a určení způsobu realizace, prezentace a obhajoba inovací doporučených řešení.*“ (MPSV, 2017c, s. 4–5) Je zřejmé, že proces identifikace personálních potřeb firmy probíhá ještě před zahájením procesů získávání a výběru pracovníků ve fázi personálního plánování, konkrétně při analýze a vytváření pracovních míst. Koubek uvádí, že personalisté

mají klíčovou roli při řízení a koordinaci celého procesu včetně strategického plánování a organizace. Jejich úkolem je také rozhodovat o výběru zdrojů informací o pracovních pozicích a vybírat vhodné metody pro získávání a analýzu těchto informací. Formální a obsahová stránka popisů a specifikací pracovních míst je také v jejich dikci (Koubek, 2015, s. 91). Specialista nábory obvykle nebude mít, zejména ve velkých organizacích, rozhodovací pravomoc na tyto volby. Ta bude připadat personálnímu řediteli nebo vedoucímu oddělení nábory. Je však žádoucí, aby se na těchto rozhodnutích náborář podílel, zejména kvůli znalostem z trhu práce nebo znalostmi situací v jednotlivých týmech firmy (je totiž pravděpodobné, že náborář má jeden z nejužších vztahů s vedoucími různých týmů, a může tedy monitorovat situaci v nich). V rámci spolupráce může náborář navrhnout změny v popisu pracovního místa dle informací o dostupnosti dovedností a znalostí na trhu práce, může navrhnout změny ve struktuře výběrového řízení na základě znalosti zákaznického (kandidátského) chování a poptávky nebo může navrhnout alternativní řešení personálních potřeb, pokud nábor není být nejvhodnějším řešením.

Druhou nutnou odbornou dovedností pro specialistu nábory je „*využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců*“ na úrovni šest (MPSV, 2017b, nestránkováno). Informace z trhu práce může specialista nábory využívat například k návrhu efektivních metod získávání pracovníků nebo návrhu změn ve stávajících metodách, návrhu nebo obměně struktury výběrových řízení, návrhu změn v popisech pracovních míst, atd. Informace, které může náborář využít jsou například informace o propouštění nebo jiné personální změny u konkurence, mzdová nebo jiná nespokojenost u konkurence, změny ve skupinách dostupných potenciálních zaměstnanců (ve věci počtu, dovedností, znalostí, chování nebo potřeb) atd. „*Zvládnutí metod a nástrojů ve složitém a specializovaném oboru.*“ (MPSV, 2017c, s. 4) pak může znamenat schopnost získávání informací o trhu práce z odborných periodik nebo jiných zdrojů, jejich porozumění a aplikace ve své práci. Aplikace může být například formou návrhů na změny v procesech získávání nebo výběru pracovníků, nebo také doporučení v rámci personálního plánování. Tím jsou pokryta také kritéria „*Inovace používaných metod a určení způsobů realizace*“ a „*prezentace a obhajoba inovací doporučených řešení.*“ (MPSV, 2017c, s. 5)

Třetí nutnou odbornou dovedností specialisty nábory pracovních sil je „*řízení adaptačního procesu.*“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) Adaptační proces je nástrojem

k adaptaci pracovníka, který Kocianová, definuje jako „... vyrovnávání se jedince s prací a vlivy okolí, ... Nový pracovník se v průběhu adaptace adaptuje na kulturu organizace; na vlastní pracovní činnosti (pracovní adaptace); na sociální podmínky, tj. na vztahy na pracovišti (sociální adaptace).“ (Kocianová, 2010, s. 130–131) Armstrong uvádí čtyři cíle adaptace pracovníků:

- „překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším čase po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.“ (Armstrong, 2007, s. 372)

Kromě péče v procesu získávání a výběru pracovníků je prací specialisty nábory také řídit nebo alespoň aktivně participovat na adaptačním procesu. Tuto činnost může vykonávat prostřednictvím vstupního školení pro nového zaměstnance, tvorby adaptačního plánu buď samostatně, nebo ve spolupráci s nadřízeným nového zaměstnance, pravidelnou zpětnou vazbou s novým zaměstnancem, připraveností pomoci novému zaměstnanci operativně například s informačními systémy apod. Ke kritériu „zvládnutí metod a nástrojů ve složitém a specializovaném oboru“ (MPSV, 2017c, s.4) patří schopnost vytvořit funkční a efektivní plán adaptace se všemi náležitostmi a s přihlédnutím ke konkrétním potřebám firmy, pracovního místa, nadřízeného pracovního místa a kolegů nebo podřízeným pracovního místa. Kritérii „inovace používaných metod a určení způsobu realizace, prezentace a obhajoba inovací doporučených řešení“ (tamtéž, s. 5) pak je návrh změn ve struktuře adaptačního plánu buď plošně, nebo jednotlivě dle požadavků organizaci, pracovního místa apod.

Čtvrtou nutnou odbornou dovedností specialisty nábory pracovních sil je „přijímání zaměstnanců“ na úrovni pět (MPSV, 2017b, nestránkováno). Jak je diskutováno v kapitole 1.1, přijímání zaměstnanců znamená řízení procesu výběru zaměstnanců. Na páté úrovni této kompetence by náborář měl zvládat „pokročilé praktické dovednosti prokazující zvládnutí oboru a schopnosti řešit úkoly, pro které nejsou k dispozici vytvořené postupy.“ (MPSV, 2017c,

s. 4) Těmito praktickými dovednostmi je komunikace s uchazeči o pracovní místo, tedy vedení výběrových rozhovorů (zde figuruje také část kritéria „pro které nejsou vytvořené postupy“, neboť přestože existuje mnoho způsobů a metod přípravy a vedení výběrových rozhovorů, není nikdy možné absolutně postupovat dle postupů pro zachování účinnosti výběru), komunikace s vedoucími pracovníky a poradenství jim při výběru, organizace výběrových rozhovorů (příprava jejich postupů, organizace času a místa se všemi účastníky rozhovoru), příprava a vedení assessment centre, příprava, vedení a někdy i vyhodnocení testů pracovní způsobilosti, příprava pracovních-právních podkladů samostatně nebo ve spolupráci s dalšími členy personálního oddělení (vyjednávání o mzdě, nabídka práce, pracovní smlouva, aj.). Kritéria „realizace nových návrhů.“ (MPSV, 2017c, s. 4) pak navazuje na první a druhou odbornou dovednost, v nichž specialista nábory navrhuje změny nebo inovace v procesu výběru pracovníků. V tomto kritériu tyto návrhy musí umět realizovat a následně prezentovat výsledky (například změny v úspěšnosti obsazování volných pracovních míst) těchto změn v rámci kritéria „prezentace výsledků práce a krátkodobých strategií v oboru.“ (MPSV, 2017c, s. 4)

Pátou nutnou odbornou dovedností specialisty nábory pracovních sil je „propouštění zaměstnanců“ na úrovni šest (MPSV, 2017b, nestránkováno). Propouštění zaměstnanců je spojeno s koncem pracovního poměru či vztahu. Jak uvádí Armstrong, pracovní poměr může skončit dobrovolným rozhodnutím pracovníka, například kvůli přechodu na výhodnější zaměstnání nebo odchodu do důchodu. Častěji se pracovní poměr ukončuje nežádoucím způsobem, například v důsledku neuspokojivého stavu organizace či procesu restrukturalizace. Nedobrovolné ukončení pracovního poměru může také nastat v případě špatného chování nebo nedostatečné odborné kvalifikace pracovníka, jak je hodnoceno zaměstnavatelem (Armstrong, 2007, s. 378) nebo úmrtím. Dále Armstrong konstatuje, že personální útvar je pověřen řízením procesu propouštění zaměstnanců v případech nedobrovolného ukončení pracovního poměru. Tuto činnost označuje jako nejnáročnější ze všech personálních činností a dodává, že s sebou činnost nese mnohá negativa, postihující zejména emoční a sociální stránku vše zúčastněných. Pozitivními aspekty propouštění mohou být účast personalistů na usnadňování odchodu do důchodu a při analýze důvodů zaměstnanců k odchodu a následné nápravě nedostatků organizace (tamtéž, s. 379).

Specialisté nábory v procesu propouštění zaměstnanců obvykle mají spíše podpůrnou roli. Mohou vykonávat výstupní rozhovory s odcházejícími pracovníky (tedy rozhovory

hodnotící dobu působení zaměstnance v organizaci) nebo pomáhat odcházejícím zaměstnancům v rámci outplacementových programů, nebo Armstrongových pracovních skupin pro hledání náhradního zaměstnání, pokud je počet propouštěných osob vysoký. V takové skupině pak může náborář jako člen personálního oddělení organizovat rozhovory s propouštěnými zaměstnanci o možných pracovních příležitostech, pomáhat se psaní životopisu nebo organizovat trénink výběrových rozhovorů (Armstrong, 2007, s. 406). Pro tyto činnosti je právě náborář ideální volbou ze členů personálního oddělení z důvodu vysoké praktické zkušenosti a dovednosti ve výběrových procesech a předpokládanému zájmu a vysokém vědění o situaci na trhu práce. V ojedinělých případech mohou náboráři mít na starosti také propouštěcí rozhovory a komunikaci propouštění odcházejícím a stávajícím zaměstnancům a vedoucím zaměstnancům a jejich podporu při propouštění. V dnešní době, zejména ve větších organizacích, tyto činnosti připadají spíše rolím, jako jsou HR business partner, HR manažer nebo v ojedinělých případech personální ředitel. Ať je role konkrétních členů personálního oddělení při propouštění z nadbytečnosti jakákoliv, Kocianová připomíná důležitost citlivého ale věcného a jasného přístupu, aby se zamezilo šíření fámy a nedorozumění. Také zdůrazňuje potřebu profesionálního přístupu navzdory sociálnímu a emočnímu vypětí (Kocianová, 2010, s. 194). Jde tedy o kompetence k empatickému a citlivému jednání v profesionálním prostředí. Z dovedností je pak důležitá schopnost vést výstupní rozhovor tak, aby přinesl pro organizaci hodnotné informace. Kritérium „*zvládnutí metod a nástrojů ve složitém a specializovaném oboru*“ (MPSV, 2017c, s. 4) pro náboráře v dovednosti propouštění zaměstnanců tedy může být právě vedení výstupního rozhovoru, vedení kurzů a tréninků dovedností hledání práce, účast na výběrových rozhovorech z pohledu uchazeče, psaní životopisů a motivačních dopisů a jiných činností spjatých s pracovní skupinou pro hledání náhradního zaměstnání. Kritérium „*inovace používaných metod a určení realizace*“ a „*prezentace a obhajoba inovací doporučených řešení*“ (MPSV, 2017c, s. 5) pak bude například návrh změn ve struktuře výstupních rozhovorů a obhajoba relevance výstupů, návrh a realizace kurzů a tréninků dovedností uchazeče o práci a obhajoba výsledků (např. ve spolupráci s hodnocením organizace jako zaměstnavatele. Ty lze najít například na webových stránkách [atmoskop.cz](http://atmoskop.cz) nebo [glassdoor.com](http://glassdoor.com)).

V kapitole 1.1 (s. 9–21) byla zmíněna také činnost řízení inzerce práce, která není v NSP definována, avšak neoddělitelně patří k práci náborářů. Armstrong konstatuje, že inzerce by měla následovat následující cíle:

- *„upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů;*
- *vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem;*
- *stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi přečíst inzerát až do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.“ (Armstrong, 2007, s. 348)*

Armstrong pak formuluje řadu rad ke tvorbě inzerce. Uvádí také, že s řadou aspektů inzerce je vhodné využít služeb specializované inzertní agentury, která může pomoci zejména s grafickou stránkou inzerce, tedy vhodnou úpravou textu, umístěním loga a ilustrací a dalšími prvky, které mají za úkol připoutat zájem čtenáře. Může pomoci také pomoci při analýze odpovědí uchazečů. (Armstrong, 2007, s. 349). Agenturní poradenství v tomto směru je bezpochyby skvělým nástrojem, zejména pak při větších náborových kampaních, nebo při získávání vysoce kvalifikovaných pracovníků. Zejména ve větší společnostech je ale tvorba inzerce prakticky každodenní činností náborářů, a stejně jako je tomu u personálních agentur a jejich užití při náboru, ne vždy je vhodné a efektivní využívat služby agentury kreativní nebo inzertní. Jako doplňující výhodnou odbornou dovedností k výkonu povolání specialisty náboru pracovních sil proto přidejme kompetenci „*řízení inzerce práce*“. Je zřejmé už z cílů inzerce uvedených Armstrongem, že inzerce volných pracovních míst má prvky marketingového materiálu (v souladu se v současnosti populárním termínem HR marketing pro všechny aktivity spojené se získáváním pracovníků včetně inzerce). Inzerce volných pozic je již prakticky výsadně tvořena digitálně. Zároveň NSP pro povolání specialista náboru pracovních sil dosud nemá vypracovány digitální kompetence. Bylo by tedy ze strany MPSV vhodné při tvorbě zahrnout tvorbu inzerce do kompetencí digitálních, a také zařadit mezi odborné znalosti obsah týkající se personálního marketingu a jejich aplikace anebo mezi dovednosti tvorbu a řízení inzerce práce, nejméně na úrovni pět.

Dle NSP má specialista náboru pracovních sil mít sadu odborných znalostí, osm nutných a dvě výhodné, všechny na úrovni šest (MPSV, 2017b, nestránkováno). Úroveň šest odpovídá kritériím „*rozšířené teoretické znalosti v oboru*“ a „*integrace informací z různých zdrojů a jejich aplikace s využitím kritického chápání*.“ (MPSV, 2017c, s. 5)



Odborná znalost „*kategorizace práce*“ (tamtéž, nestránkováno) je znalost zákonem uložené povinnosti zařazovat práci do jedné ze čtyř kategorií dle pravidel stanovených zákonem, konkrétně §37 zákona č. 258/2000 Sb. Jedná se o kategorizaci spojenou s hodnocením rizik práce a bezpečností a ochranou zdraví na pracovišti (Česko, 2000, §37). Úroveň šest odpovídá schopnosti zařadit pracovní místo správně do jednoho ze čtyř stupňů na základě popisu pracovní funkce.

Odborná znalost zákona o zaměstnanosti je znalost právní normy upravující zabezpečování „*politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti.*“ (Česko, 2004, §1) Znalost na úrovni šest v tomto případě odpovídá schopnosti jednat dle zákona zejména v procesu získávání a výběru zaměstnanců, například při tvorbě nediskriminačních inzertních materiálů a nediskriminačním jednání v rámci celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, poskytnutí náležitých podmínek při výběru znevýhodněných osob (např. bezbariérový přístup k místu konání výběrového rozhovoru) nebo svědomité zacházení s osobními údaji uchazečů o pracovní místo.

Odborná znalost „*svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO.*“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) je obecná znalost a přehled v tom, jaká existují povolání, odvětví, jak se sdružují určité skupiny pracovníků, a podobně. Klasifikace CZ-ISCO je součástí NSP a jde o kategorizaci všech povolání v rámci NSP. Znalost na úrovni šest zde může znamenat využití znalostí z těchto oblastí v procesech získávání a výběru zaměstnanců nebo tvorbě pracovních míst (při získávání například může pomoci při výběru vhodného cílení na profesní skupiny, při tvorbě pracovních míst může pomoci při formulaci popisu pracovních funkcí.)

Odborná znalost „*kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť*“ (tamtéž, nestránkováno) je orientace v kritériích úspěchu pro jednotlivé pracovní funkce vzhledem k jejich činnostem a prostředí, ve kterém se tyto funkce pohybují. Úroveň šest odpovídá aplikaci těchto znalostí pro kritický pohled zejména při výběru pracovníků.

Výhodná odborná znalost „*trh práce, jeho vývojové trend, ukazatele trhu a jejich posuzování*“ (tamtéž, nestránkováno) pojednává o znalosti současné a historické situace a vývoji na trhu práce, díky níž se může stát specialista náborem cenným poradcem pro vedení

společnosti v rámci personálního plánování. Tuto roli může zastávat zejména v malých firmách, nebo firmách s plochou organizační strukturou, kde je personální útvar malý, a proto může specialista nábory vykonávat i činnosti z oblasti personálního plánování nebo být alespoň pro vedení poradcem. Z tohoto důvodu je znalost výhodnou, ale nepochybně hodnotnou. Poradenská role je také v souladu se znalostní úrovní šest.

Odborná znalost „*základy pracovního práva, zákoník práce*“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) znamená znalost zákonů upravujících pracovně právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kolektivní vyjednávání, péči o zaměstnance nebo personalistku obecně. Zejména jde pak o zákon č. 262/2006 Sb., tedy zákoník práce. Základní znalost dalších zákonů pak závisí na oboru působnosti společnosti zaměstnávající konkrétního specialistu nábory. Při získávání a výběru zaměstnanců do pohostinského odvětví je například nutná rozšířená znalost legislativy upravující hygienu při práci.

Odborná znalost „*stanovy a základní organizační normy společnosti*“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) pojednává o rozšířených znalostech hlavních řídicích dokumentů organizace. Dle Bellové a Zlámala jsou organizační normy definovány jako normy definující chování útvarů a jednotlivců v organizaci, vztahy mezi útvary, řídicími a výkonnými složkami a řád, který zabezpečuje chod dané organizace. Mezi základní organizační normy patří právě stanovy, organizační řád a pracovní řád. (Bellová a Zlámala, 2022, s. 23–24) Znalost stanov a organizačních norem je vhodná zejména ve fázi adaptace pracovníka, na níž se náborář podílí. Zaměstnanci musí být s těmito normami seznamováni při nástupu do zaměstnání, a proto je žádoucí, aby náborář byl schopen odpovědět na všechny otázky nových zaměstnanců a vysvětlit jim náležitosti organizačních norem. Znalosti mohou být důležité i při výběru pracovníků, neboť pro některé uchazeče mohou být znění těchto norem důležitým faktorem při výběru zaměstnání.

Výhodná odborná znalost „*personální management*“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) hovoří o rozšířených teoretických znalostech v oboru řízení lidských zdrojů. Přestože specialista nábory pracovních sil ve většině případů nemá pravomoc k výkonnému rozhodování o personální strategii nebo taktikách podniku, odborné znalosti principů personálního managementu mohou být cenným zdrojem podnětů k tvorbě těchto rozhodnutí. Specialista

náboru může s touto odbornou znalostí nabízet poradenské služby výkonným orgánům personálního útvaru, zejména pak ve věci strategie a taktik týkajících se získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Odborná znalost však není nezbytnou k výkonu povolání zejména z důvodu hierarchické podřazenosti role roli jako je personální ředitel, součástí jejíž práce je strategie a taktiky vytvářet a implementovat.

Odborná znalost „*postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení*“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) je jednou z nejdůležitějších odborných znalostí specialisty náboru pracovních sil. Specialista náboru pracovních sil musí být schopen navrhnout, tvořit a řídit proces výběru zaměstnanců. Tyto znalosti obsahují teoretické znalosti v třech základních oblastech, které Kocianová definuje jako „*proces výběru pracovníků*“, „*kritéria výběru pracovníků*“ a „*metody výběru pracovníků*“ (Kocianová, 2010, s. 94, 96, 98). Potřeba je také aplikace znalostí na jednotlivá výběrová řízení dle potřeb konkrétní pracovní pozice a potřeb organizace.

Poslední odbornou znalostí specialisty náboru pracovních sil je „*plánování lidských zdrojů v podniku*.“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) Armstrong nabízí definici „*plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení strategických cílů*.“ (Armstrong, 2007, s. 305) Dále Armstrong konstatuje, že „*personální plánování v širším slova smyslu je jednou ze základních strategických rolí personálního útvaru*“ a že na personálním plánování se musejí podílet všichni představitelé personálního útvaru. Poskytuje několik bodů, které představují povinnosti personálního útvaru ve věci personálního plánování (tamtéž, s. 325). Role specialisty náboru pracovních sil je převážně poradenská. Jeho úkolem je poskytovat personálnímu řediteli (ať už přímo či nepřímo přes další úroveň) informace o situaci na trhu práce, trendech v procesech získávání a výběru zaměstnanců a navrhnout změny v těchto procesech. Aby tuto roli mohl vykonávat efektivně, je třeba, aby měl v oblasti personálního plánování teoretické znalosti, a na jejich základě hodnotit personální strategii organizace a navrhnout řešení a poskytovat informace, které jsou relevantní.

NSP dále uvádí obecné dovednosti. Ty jsou odborné kompetence průřezové, které nejsou jednoznačně spjaty s jedním konkrétním povoláním a jsou mezi povoláními přenositelné a uplatnitelné (MPSV, 2017b, nestránkováno). Obecných kompetencí je v celku definováno sedm, kterými jsou:

- „počítačová způsobilost;
- numerická způsobilost;
- ekonomické povědomí;
- právní povědomí;
- jazyková způsobilost v češtině;
- jazyková způsobilost v angličtině;
- jazyková způsobilost v jiném jazyce.“ (MPSV, 2017c, s. 1–6)

Z těchto sedmi přisuzuje NSP povolání specialista nábory pracovních sil všechny kromě způsobilosti v jiném jazyce. V CDK lze zároveň najít kompletní znění deskriptorů těchto kompetencí (MPSV, 2017c, s. 1–6). Jazyková způsobilost v jiném jazyce by mohla být alespoň výhodnou kompetencí vzhledem k vývoji trhu práce v ČR a přítomnosti nadnárodních společností, v nichž často probíhá globální výběr zaměstnanců z jedné kanceláře.

Digitální kompetence pro výkon povolání specialista nábory pracovních sil nejsou v čase psaní této práce sestaveny (MPSV, 2017b, nestránkováno).

Poslední kategorií kompetencí nutných k výkonu povolání specialista nábory pracovních sil jsou kompetence měkké (soft skills). Ty jsou „souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné.“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) NSP přisuzuje povolání specialisty nábory pracovních sil čtrnáct měkkých dovedností, všechny k výkonu nutné, na různých úrovních. Těmi jsou:

**Tabulka 1:** Měkké kompetence specialisty nábory pracovních sil a jejich úrovně dle NSP.

Kategorie kompetence	název kompetence a úroveň
Osobnostní kompetence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže – úroveň 3</li> <li>• kompetence k celoživotnímu vzdělávání – úroveň 4</li> <li>• kompetence k flexibilitě – úroveň 4</li> <li>• kompetence ke kreativitě – úroveň 4</li> </ul>
Interpersonální kompetence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetence k efektivní komunikaci – úroveň 4</li> <li>• kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování zákaznických potřeb – úroveň 3</li> <li>• kompetence ke kooperaci – úroveň 4</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetence k ovlivňování a rozvíjení druhých – úroveň 4</li> </ul>
Kognitivní kompetence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetence k objevování a orientaci v informacích – úroveň 3</li> </ul>
Výkonové kompetence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetence k aktivnímu přístupu – úroveň 4</li> <li>• kompetence k plánování a organizování práce – úroveň 3</li> <li>• kompetence k řešení problémů – úroveň 3</li> <li>• kompetence k samostatnosti – úroveň 4</li> <li>• kompetence k výkonnosti – úroveň 4</li> </ul>

Zdroj: MPSV, 2017b, nestránkováno.

Deskriptory k měkkým kompetencím jsou vytvořeny jednotlivě pro každou z nich. Kompletní seznam a deskriptory daných úrovní najdeme v CDK (MPSV, 2017a, nestránkováno).

## 2 Specifika pracovní pozice náboráře v sektoru IT

V IT sektoru je velice vysoká zaměstnanost a nedostatek kvalifikovaných pracovníků vzhledem k počtu otevřených pozic. Dle dat ČSÚ mají české podniky dlouhodobě problémy s náborem IT specialistů. V roce 2022 uvedlo 76,9 % českých podniků, které v posledním roce od průzkumu vyhledávaly nebo přijaly IT specialitu, že měly s náborem těžkosti. Dlouhodobost trendu lze vidět v datech z předchozích let. Od roku 2015 percentil těžkostí v náboru stoupal až do roku 2019 na 80,4 % z původních 59,3 %. Od roku 2019 zaznamenal pokles na 76,9 %. V porovnání se zeměmi EU je Česká republika druhá v pořadí jen za Slovinskem, které udává 78 % (ČSÚ, 2022). Lidé pracující na pozicích IT náborářů hlásí obtíže v oboru. Marzini pojednává o zhoršující se situaci na pracovním trhu v sektoru IT z důvodu automatizace a digitalizace. Tyto trendy omezují lidskou práci a vyžadují více IT specialistů. Také informuje o současném přebytku pracovních sil na trhu práce v IT sektoru a propouštění nebo zastavení náborových procesů. Konstatuje však, že tento jev je pouze dočasný a nedostatek IT specialistů bude problémem i v budoucnu (Kotrbatý, 2023, nestránkováno). Trávníček uvádí, že české organizace se mnohdy spokojí i s nezkušenými IT specialisty (Trávníček, 2022, nestránkováno). Florianová hovoří o náročnosti náboru v IT sektoru a dlouhých náborových procesech (Floriánová, nestránkováno). Vaško poukazuje na dlouhodobě převyšující poptávku na trhu práce v IT sektoru po kvalifikovaných programátorech v porovnání s nabídkou. Organizace se snaží si tyto specialisty udržet. Dále uvádí, že hledání zkušených IT odborníků na volné noze je téměř nemožné, a proto jedinečnou a efektivní cestou je zaměřit se na pasivní kandidáty. (Vaško, 2020, nestránkováno). Těžkosti na trhu práce v IT sektoru vyžadují přístup k získávání pracovníků, který se odlišuje od běžného náborového procesu v jiných sektorech, jak podotýká také Hubinský v článku společnosti Talentica (Talentica, 2019, nestránkováno).

Náboráři v IT sektoru popisují tři hlavní specifika. Těmi jsou potřeba získávání pasivních uchazečů, potřeba znalostí odborných termínů a souvislostí z oboru IT a zájem o neustálé rozšiřování těchto znalostí v reakci na rychlý rozvoj technologií.

Aktivní nábor IT specialistů se v obecné rovině neliší od headhuntingu neboli přímému vyhledávání, který je tradičně vykonáván externími dodavateli, jako jsou personální agentury, „*zpravidla na manažerské pozice a pozice specialistů.*“ (Kocianová, 2010) Tyto agentury poskytují své služby více (až desítkám) klientům v jednu chvíli. V obvyklé praxi společnosti

na pozice manažerů a specialistů neotevívají výběrová řízení velmi často. Unikátní situace v IT sektoru vzniká, protože mnohé organizace v reakci na rychlý vývoj informačních technologií otvírají velký počet pozic s cílem tvořit velké a ucelené týmy IT specialistů. Využívat služeb externích náborářů v rámci personálních agentur se vyplatí při hledání jednotlivců. V případě tvorby celých nových týmů je však výhodnější využívat služby vlastního personálního útvaru k náboru zaměstnanců. V reakci na tyto specifika v poslední době vznikají pozice náborářů pro IT sektor přímo u organizací, které se poskytováním náborových služeb nezabývají. Tyto pozice jsou podobné pozicím headhunterů v personálních agenturách, v obou případech se jedná o získávání uchazečů, kteří aktuálně o změně zaměstnání aktivně neuvažují. Rozdíl tkví ve způsobech získávání kontaktů na tyto uchazeče. LMC ve svém internetovém magazínu HRozen doporučují aktivní přístup k hledání na sociálních sítích, konferencích nebo odborných akcích (LMC, 2020, nestránkováno). Aktivní přístup k náboru IT specialistů doporučuje také Jelínková, jejíž šetření ukazuje, že IT specialisté se spíše nechávají oslovit nebo mají předem vyhlédnuté organizace, ve kterých by chtěli pracovat (Jelínková, 2020, s. 80–81). Krejčíková uvádí, že přítomnost IT specialistů v online prostoru vnímá jako pozitivum, protože je to hlavní místo, kde je hledat. Také hovoří o faktu, že IT specialisté si často vytvářejí a udržují profily na profesních internetových stránkách, jako jsou LinkedIn, GitHub nebo StackOverflow (Kejlová, 2020, nestránkováno). Přímou se o proaktivním náboru nezmiňuje, ale je zřejmé, že tato místa zmiňuje jako zdroj možných kontaktů na IT specialisty. Zejména online prostředí pak vyžaduje dovednosti, jako je například efektivní vyhledávání na internetu. Více o tomto tématu v kapitole 2.2 (s. 46–48). Náboráři zaměstnaní v organizacích jiných než personálních agentur/agentur práce mají pak také rozšířené pracovní činnosti o procesy adaptace pracovníků, účast na procesu propouštění apod.

Dalším specifíkem je pak nutnost znalostí odborné terminologie a souvislostí. Sektor IT se jeden z nejrychleji se rozvíjejících sektorů současného světa. Nové technologie vznikají takřka denně. S tím je spojena potřeba náborářů v IT sektoru se v těchto technologiích alespoň teoreticky orientovat, aby mohli své povolání vykonávat profesionálně. Trávníček informuje, že zaměstnavatelé i potenciální uchazeči na trhu práce v IT sektoru očekávají od náborářů aktivní usilování o porozumění oblasti informačních technologií a zájem o neustálé vzdělávání. Dále uvádí, že se denně objevují nové technologie, aktualizace stávajících systémů a vývoj nových frameworků. S tím je pak také spojen rychlý rozvoj pracovních pozic v informačních technologiích a jejich názvů. Je proto dle Trávníčka nezbytné mít alespoň základní zájem o informační technologie (Trávníček, 2022). Floriánová vnímá důležitost sledování dění na trhu

v IT a umění reagovat na změny. V reakci na ně doporučuje dle potřeby upravovat náborový proces tak, aby odpovídal současným trendům (Florianová, nestránkováno). Tyto skutečnosti podporuje i kvalitativní šetření Myšákové, ve kterém se personalisté vyjádřili o potřebě znalosti IT terminologie pro úspěch v náboru IT specialistů (Myšáková, 2019, s. 101–102).

Organizace LMC s.r.o. k tématu přidává: „*Vývojáři a další IT profesionálové jsou dnes ve většině firem naprosto nezbytní a personalisté se s nimi při náboru potřebují dorozumět. Úskalí může představovat jejich specifický slovník, ...*“ (LMC s.r.o., 2023) Je zřejmé, že pro úspěšný náborový proces je třeba navázání pozitivního vztahu mezi organizací zastoupenou účastníky výběrového procesu a uchazečem. Pro navázání tohoto vztahu je vzájemné porozumění klíčové. Náboráři tvoří inzerci práce, která musí být v IT sektoru zvláště poutavá a dobře sepsaná. Hristova provedla průzkum v severní Makedonii, v němž se zmiňuje i o aspektech náborových procesů, které IT specialisty nejvíce odrazují. Nejvíce odrazující je pro ně nedostatek informací o pracovní pozici a dlouhé náborové procesy (Hristova, 2019, s. 3–4). Nedostatek informací může být následkem nedostatečné znalosti odborných termínů a souvislostí náboráře, který může ztratit zájem uchazeče již v prvotním oslovení, pokud není schopen komunikovat uchazeči relevantní informace smysluplně.

## 2.1 Kompetence náboráře v sektoru IT

Nábor IT specialistů je specifický nízkým počtem aktivních zájemců o otevřené pracovní pozice. Pro efektivní a funkční nábor IT specialistů je třeba aktivně vyhledávat zaměstnané potenciální kandidáty a prostřednictvím nevyžádaného oslovu jim proaktivně nabízet pracovní pozice. Kompetence (kap. 1.2, s. 22–37) proto nemusí stačit k efektivnímu náboru na pozice sektoru IT, protože hovoří zejména o procesu výběru zaměstnanců, který popisuje činnosti po přihlášení uchazeče do výběrového řízení, o adaptačním procesu, o personálním poradenství pro vedení společnosti a o právních normách potřebných pro výkon povolání náboráře. O procesu získávání pracovníků se zmiňuje jen velice okrajově.

Hlavním rozdílem mezi náborářem a náborářem specializovaným na nábor IT specialistů je potřeba je aktivně vyhledávat a aktivně oslovovat. S tím se pojí specifické kompetence, které jsou například vysoká počítačová a internetová gramotnost a kompetence



k prodeji, v tomto případě k prodeji otevřených pracovních míst potenciálních kandidátů. Další velice podstatnou kompetencí k výkonu náborové činnosti v IT sektoru je také znalost odborné terminologie a souvislostí informačních technologií, jako jsou například programovací jazyky, jejich rozdíly, podobnosti a kompatibilita, různá programovací prostředí a mnoho dalších technických znalostí. Bez těchto znalostí nejsou schopni náboráři v IT sektoru efektivně rozpoznávat relevantní kandidáty.

Campana uvádí jedenáct kompetencí náboráře v IT sektoru, kterými jsou:

- „široká zkušenost s různými platformami pro výběrové rozhovory, jako jsou Zoom, Skype a Teams;
- znalost metod výběrového rozhovoru, např. behaviorální rozhovor, telefonický rozhovor, skupinový rozhovor a další;
- expertíza v oboru techniky a technologií k porozumění požadavků jednotlivých pracovních rolí;
- zkušenost s HR databázemi;
- zkušenost s applicant tracking systémy (ATS);
- zkušenost s customer management systémy (CRM);
- znalost náborových softwarů;
- zkušenost s human resource information systémy (HRIS);
- zkušenost s LinkedIn Talent Solutions;
- silné organizační schopnosti;
- silné komunikační schopnosti.“ (Campana, 2022, nestránkováno).

Server indeed.com uvádí, že dovednosti (kompetence) náboráře v IT sektoru jsou schopnosti a měkké dovednosti, které jim pomáhají identifikovat talenty z IT sektoru a umísťovat je na pracovní pozice, které odpovídají jejím dovednostem. Náboráři v IT sektoru jsou specializovaní náboráři, kteří obvykle mají široké znalosti z IT sektoru., které jim umožňují porozumívat potřebám organizace a analyzovat kompetence IT specialistů s cílem poskytovat kvalitní doporučení na volné pracovní pozice. Server dále doplňuje, že sice náboráři v IT sektoru nemusí mít dovednosti v oblasti IT, ale znalosti určitě ano. Také server specifikuje pět kompetencí, které náborář v sektoru IT musí mít:

- *„trpělivost;*
- *schopnost budovat vztahy;*
- *vyjednávání;*
- *prodej;*
- *terminologie IT.*“ (indeed.com, 2023, nestránkováno)

Trpělivost je klíčovou osobnostní vlastností náboráře v sektoru IT. Obsazení jednoho pracovní místa v IT sektoru může trvat i několik měsíců a mnohdy může následovat řadě neúspěchů. O nezbytnosti trpělivosti jako vlastnosti nezbytné pro náboráře v IT sektoru se zmiňuje také Goldberg (Goldberg, 2023, nestránkováno). Tato vlastnost může být popsána také jako měkká kompetence „zvládnání stresu a zátěže,“ která je součástí NSP (MPSV, 2017a, nestránkováno).

Schopnost budovat vztahy není specifickou kompetencí jen pro náboráře v IT sektoru, těžit z ní mohou náboráři ve všech odvětvích. Vzhledem k obtížnosti získávání pracovníků v sektoru IT je však více než v jiných odvětvích vhodné udržovat vztahy například s uchazeči o pracovní místa, kteří v něm nakonec neuspěli, ať už z jakéhokoliv důvodu, nebo s lidmi, kteří se v minulosti do výběrového procesu rozhodli nevstoupit. Navázané vztahy pak mohou usnadnit obsazení jiné pracovní pozice v budoucnu díky možnosti přímo kontaktovat předchozí uchazeče. Budování vztahů může usnadnit získávání pracovníků zejména na sociálních sítích, jako LinkedIn. Goldberg v tomto směru odkazuje na experiment Elaine Wherry, v němž se ukázalo, že většina náborářů, kteří oslovovali potenciálního uchazeče o pracovní místo na této síti, nedokázala najít způsob, jak s uchazečem navázat vztah (Goldberg, 2023, nestránkováno). Schopnost budování vztahů v tomto kontextu může být brána jako součást následujících měkkých kompetencí z NSP: „kompetence k efektivní komunikaci“ (dílní kompetence: „schopnost zaujmout posluchače, přizpůsobit sdělení“, „kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních“ (dílní kompetence: „umění získat druhé pro svou „věc“, schopnost budovat u ostatních důvěru.“) a také „kompetence k orientaci na zákazníka a uspokojování jejich potřeb“ (dílní kompetence: „budovat a rozvíjet vztahy se zákazníkem“) (MPSV, 2017a, nestránkováno).

K vyjednávání (a smlouvání) nabízí definici Armstrong: „*Vyjednávat znamená hovořit s cílem najít formulace, na kterých se lze dohodnout. Smlouvat znamená projít jistými etapami, které vedou k nalezení podmínek transakce. ...K vyjednávání dochází tehdy, když se sejdou dvě*

*strany za účelem dosažení dohody.*“ (Armstrong, 2007, s. 645) V personální práci se obvykle o vyjednávání hovoří ve spojitosti s kolektivním vyjednáváním, ovšem k práci náborářů neoddělitelně patří vyjednávání v rámci procesu výběru pracovníků. Toto vyjednávání probíhá mezi uchazečem o zaměstnání a zaměstnavatelem ve věci podmínek práce, zejména o mzdě, ale také o zaměstnaneckých výhodách (aktuálně například o možnostech práce z domova). Úkolem náboráře je facilitovat tento proces a hájit zájmy obou stran tak, aby došlo k pro obě strany co nejlepší dohodě. Kompetence k vyjednávání je důležitější v náboru v IT sektoru než v jiných odvětvích z důvodu vysoké vyjednávací síly IT specialistů na trhu práce. Kompetence k vyjednávání může být zahrnuta do kompetence NSP „kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních“ (dílní kompetence: „využívat různé metody přesvědčování, mít výjimečné, účinné, apelující a originální prezentační dovednosti“, „umění získat druhé pro svou ‚věc‘“, „znalost různých metod přesvědčování a dovednost v jejich využívání“ a „schopnost budovat u druhých důvěru“) (MPSV, 2017a, nestránkováno).

Kompetence k prodeji je komplementární kompetencí ke kompetenci k vyjednávání. Je spíše kompetencí výhodnou. Dle Serveru indeed.com kompetence k prodeji mohou být pro náboráře cenné, protože prodávají uchazeče zaměstnavatelům a zaměstnavatele uchazečům (indeed.com, 2023, nestránkováno). Tato představa je více relevantní v IT sektoru než v jiných sektorech z důvodu vysoké vyjednávací síly IT specialistů, kteří mají díky tomu více podobností k tradičnímu pojetí zákazníka než uchazeči v jiných sektorech. Hlavním cílem aplikace kompetencí k prodeji je zvyšování atraktivity nabídky prodejce v očích kupce. Náborář je tedy v zajímavé pozici, kdy obě strany procesu výběru pracovníků jsou zároveň kupci a prodejci. Je proto vhodné, aby náborář byl schopen prodávat uchazeče zaměstnavateli i zaměstnavatele uchazeči. Jedná se převážně o kompetenci měkkou a může vycházet z NSP kompetencí „kompetence k orientaci na zákazníka“ a „kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních,“ (MPSV, 2017a, nestránkováno) může ale využívat také kompetencí z řad odborných dovedností, jako je „jednání se zákazníkem v českém i cizím jazyce“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) nebo „Nabídka a prodej produktů po telefonu.“ (MPSV, 2017c, nestránkováno) Kompetence k prodeji jsou více klíčové pro náboráře, kteří jsou zaměstnání u personálních agentur nebo agentur práce z důvodu více obchodní povahy těchto organizací.

Znalosti IT terminologie jsou nezbytné pro výkon povolání náboráře v IT sektoru. V procesu výběru pracovníků je nutné porozumění dovednostem, zkušenostem a schopnostem

uchazečů. Tyto dovednosti, schopnosti a znalosti nesou v informačních technologiích svou vlastní složitou a specifickou terminologii, které musí náborář v IT sektoru rozumět k efektivnímu výkonu svého povolání. Musí také mít schopnost rychle adaptovat své znalosti na rychle se vyvíjející se technologie a trendy v IT, což předpokládá jistou úroveň osobního zájmu o informační technologie, přestože ne nutně. Goldberg uvádí, že stagnace v IT není možností, neboť neschopnost se v tomto směru adaptovat znamená zaostalost za konkurencí (Goldberg, 2023, nestránkováno). Tato kompetence terminologie IT může odpovídat odborné kompetenci „svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO“ (MPSV, 2017b, nestránkováno) z NSP a zároveň měkké kompetence „...k objevování a orientaci v informacích“, „...k aktivnímu přístupu.“ (tamtéž, nestránkováno)

Následující tabulka obsahuje popis vybraných kompetencí, které jsou využity v rámci šetření (s. 49–61). Vybrané kompetence jsou vyjádřeny prostřednictvím projevů subkompetencí. U kompetencí vycházejících přímo z NSP jsou jejich projevy i subkompetence zachovány. U dvou nově popsaných kompetencí vychází projevy a popisy z poznatků kapitoly 2.1 (s. 40–45).

**Tabulka 2:** Vybrané kompetence náboráře IT specialistů

<i>Název kompetence</i>	<i>Projev kompetence</i>	<i>Subkompetence</i>
<b>Kompetence k aktivnímu přístupu</b>	Pracuje nad rámec svých pracovních povinností, podává návrhy na zlepšení práce, pracovního výkonu, vytváří nové příležitosti.	Je připravený jednat a rozhodovat
		Jedná pozitivně a vstřícně a dle potřeb konkrétní situace
		Je schopný a ochotný aktivně předcházet problémům a kritickým situacím
		Vyhledává nové příležitosti k sebeuplatnění
<b>Kompetence k orientaci na zákazníka</b>	Je schopen porozumět emocím a motivům ostatních, usiluje o zjištění potřeb interních a externích zákazníků, přijímá a dosahuje obchodních cílů	Vychází vstříc zákazníkovi a přizpůsobuje se mu
		Využívá vyjednávací strategii win-win
		Buduje a rozvíjí vztahy se zákazníkem
		Pracuje se zpětnou vazbou od zákazníka
<b>Kompetence k aktivnímu získávání uchazečů</b>	Účinnými cestami nachází kontakty na relevantní pracovníky, pasivní pracovníky převádí na aktivní uchazeče. Podílí se na tvorbě dobrého jména zaměstnavatele na trhu práce	Využívá personalizované nabídky pro pasivní potenciální uchazeče prostřednictvím získaných kontaktů.
		Účinně a eticky nachází kontakty na relevantní potenciální uchazeče.
		Aktivně buduje síť kontaktů pasivních potenciálních uchazečů
		Aktivně se podílí na budování značky zaměstnavatele přes sociální síť nebo v terénu
<b>Kompetence k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků</b>	Udržuje znalost odborné terminologie aktuální, využívá znalost odborné terminologii k rozpoznávání relevantních pracovníků a k navazování vztahů s nimi	Rozpoznává relevantní pracovníky na základě jejich odbornosti
		Efektivně komunikuje s pracovníky ve věci jejich odbornosti
		Rozumí odborným specifikům otevřených pracovních pozic
		Vyhledává novinky v odborných oblastech ve své působnosti v rámci náboru

Zdroj: Vlastní zpracování na motivy NSP (MPSV, 2017a, nestránkováno), Goldberga (Goldberg, 2023, nestránkováno), Křivské (Křivská, 2023, nestránkováno).

## 2.2 Vybrané aktuální trendy v procesu náboru v sektoru IT

V reakci na situaci na trhu práce v sektoru IT vzniká zejména v personálních agenturách pracovní pozice tzv. talent sourcera, jejíž pracovní náplní tvorba zájmu a vyhledávání pasivních kandidátů (Tegze, 2020, s. 22). V posledních letech tato role kvůli vysoké poptávce po IT profesionálech začala vznikat také v interním HR, v drtivé většině případů připojená k roli náboráře. Při hledání IT specialistů již není efektivní pouze pasivní inzerece otevřených pracovních míst, protože specialistů v IT je málo a významná většina je zaměstnána a nemají v úmyslu svá zaměstnání měnit, proto se sami na inzerci práce neřívají. Je třeba tyto pracovníky vyhledávat a oslovovat proaktivně. Křivská uvádí cesty, kterými lze pasivní uchazeče zaujmout a klade důraz na budování pozitivní značky zaměstnavatele, budování sítě kontaktů, osobní kontakt přes důvěryhodné zdroje a personalizovanou nabídku s důrazem na motivaci pasivního potenciálního uchazeče (Křivská, 2023, nestránkováno). Minařík předkládá možný postup získávání uchazečů na sociální síti LinkedIn, který představuje vyhlédnutí si potenciálního kandidáta na síti, což od náboráře vyžaduje znalost odborné IT terminologie, neboť kandidát se na síti prezentuje formou textu, klíčových slov, popisu projektů, na kterých se podílel apod. Dále pak doporučuje náboráři navázat spojení s uchazečem pomocí personalizované zprávy, načež využívá toto spojení k tomu, aby síť sama ukazovala obsah tvořený náborářem vyhlédnutému kandidátovi. Konečně, po určitém počtu reakcí na tento obsah teprve doporučuje s potenciálním uchazečem navázat komunikaci ve věci nabídky práce (Minařík, 2023, s. 11).

Dalším trendem v náboru IT profesionálů je hledání nových cest k nalézání IT profesionálů na internetu, kde se většinu svého pracovního a někdy i volného času pohybují. Dle Tegzeho „*příchod internetu a sociálních médií znamená nezbytnost kreativity a netradičního myšlení pro výkon práce sourcera a náboráře.*“ (Tegze, 2020, s. 12) Také se zmiňuje že nábor zaměstnanců skrze platformy Facebook, Twitter a dalších je běžnou praxí (tamtéž, s. 13). Náborové aktivity náborářů, kteří hledají IT specialisty se přesunuly z tradičních inzertních stránek jako jobs.cz nebo prace.cz na zmíněné platformy nebo na profesní stránku LinkedIn, na které vyhledávají své kandidáty proaktivně, například prostřednictvím online zájmových skupin, ve kterých se vyhledávání IT specialisté vyskytují. Dále náboráři v IT

sektoru využívají oborově specifické zájmové stránky, jako jsou například diskusní fóra, na kterých se diskutuje o informačních technologiích, programování a podobně. Jednou takovou je stackoverflow.com. S vyhledáváním kandidátů na internetu je spojena také schopnost na internetu efektivně vyhledávat. K této schopnosti patří účinné využití vyhledávacích operátorů, kterým se souhrnně říká Boolean. „*Pro hledání kandidátů na internetu je tato znalost klíčová.*“ (Tegze, 2020, s. 25) Jan Tegze ve své knize nabízí rozsáhlou kapitolu na téma Boolean, která je důkazem hloubky tohoto tématu (tamtéž, s. 25–61).

Novým trendem je využití umělé inteligence v náboru. Aktuálně začíná být využívána zejména k tvorbě textového obsahu, například na úvodní zprávu uchazeči, ke tvorbě inzerce tvorby LinkedIn profilu nebo psaní příspěvku na sociální síť (Kadlec, 2023, čas 55:35). Již se objevují také možnosti propojování různých modelů umělé inteligence k automatizaci některých pracovních činností, například k mailové komunikaci s kandidáty (Kadlec, 2023, čas 22:21). Tato technologie je veřejně dostupná relativně krátce a rychle se vyvíjí a zatím se s jejím využitím experimentuje.

Dalším trendem v náboru IT profesionálů jsou také takzvané „Hackathony“. Hackathon je akce, na níž se schází IT specialisté, ale odborníci z jiných oborů (grafici, UX designéři, projektový manažeři) a v časovém limitu vymýšlejí způsoby řešení zadaných problémů a často jsou organizovány formou soutěže jednotlivých týmů. (it-slovník.cz, nestránkováno) Může se jednat o akci interní i externí. V případě interní akce se účastní zaměstnanci organizace, často ve složení, které se v běžném provozu neseťkává. V případě externím se jedná zejména o volnočasovou aktivitu. V náboru je možné Hackathonů využít jako formu pohovoru, v rámci které může uchazeč o zaměstnání ukázat svoje dovednosti (Kodůusková, 2021, nestránkováno). Taková forma pohovoru je určitou formou assessment centra. Hackathon může stát mimo proces výběrového řízení. V takovém případě lze zvát účastníky hackathonu na do výběrových řízení po skončení hackathonu nebo v jeho průběhu.

Posledním výrazným trendem v náboru IT profesionálů jsou spolupráce s organizacemi převážně z neziskového sektoru, které se specializují ve vzdělávání a rekvalifikacích osob do sektoru informačních technologií. Příkladem mohou být Czechitas, ReactGirls z neziskového sektoru, ITjede ze sektoru soukromého. Z pohledu náboráře jde o spolupráci dlouhodobou, jejíž cílem je systémová změna trhu práce v informačních technologiích v IT.

Tato práce pojednává o interních náborářích, tedy těch, kteří pracují ve společnostech, jejichž hlavní obchodní náplň je jiná než poskytování personálních služeb v náboru (to jsou zejména agentury práce a personální agentury). Proto pro tuto práci nejdůležitějšími trendy jsou zmiňované aktivní vyhledávání a oslovování kandidátů a využívání internetových stránek, jejichž primární náplní není nábor právě k náboru zaměstnanců. Umělá inteligence je také výrazným trendem, avšak z důvodu krátké přítomnosti na otevřeném trhu nejsou schopnosti s ní spojené zatím zásadní k výkonu povolání náboráře.



### 3 Empirické šetření – Analýza kompetencí v inzerci práce na pozice specialistů nábora v IT v Praze

Empirické šetření je zaměřeno na výkonové ukazatele specialistů nábora v IT, kterými jsou vybrané kompetence (viz kapitola 2.1, s. 45). Tato kapitola obsahuje cíl šetření, metodiku šetření a výběr respondentů a výsledky šetření, jeho jejich interpretaci a zhodnocení hypotéz.

#### 3.1 Cíl empirického šetření

Cílem kvantitativního šetření je v inzerci v Praze sídlících organizací zjistit četnost požadavků na vybrané kompetence u náboráře IT specialistů. Dílčím cílem práce je získaná data následně komparovat u dvou skupin inzerce, kterou tvoří inzerce zaměřená na nábor na pozice IT specialistů a inzerce nezaměřená na konkrétní pracovní pozice. Data byla nashromážděna z online inzerce práce na pozice náboráře nebo obdobných pozic poptávaných v Praze působícími organizacemi na webových portálech Jobs.cz, Indeed.com a Herojobs.cz, dále pak prostřednictvím mobilní aplikace GoodCall. Celkem bylo analyzováno osmdesát osm inzerátů převážně inzerujících nabídku práce v hlavním pracovním poměru, výjimečně práci na dohodu o provedení práce (DPP) či o provedení činnosti (DPČ). Analyzovaná inzerce zahrnovala všechny stupně seniority od juniorních až po seniorní specialisty nábora a obdobné

Pro dosažení cíle empirického šetření bylo formulováno pět hypotéz:

**H1:** *Více než 90 % inzerátů inzerujících pracovní pozici náboráře se zaměřením na nábor IT specialistů obsahuje požadavek aktivního vyhledávání nových pracovníků.*

Hypotéza H1 byla stanovena na základě doporučení společnosti LMC (LMC, 2019, nestránkováno), Křivské (Křivská, 2023, nestránkováno), Minaříka (Minařík, 2023, nestránkováno), Vaška (Vaško, 2020, nestránkováno) a Tegzeho (Tegze, 2020, s. 18, 23, 227–228), kteří chápou aktivní nábor zaměstnanců jako nezbytnou součást úspěchu nábora IT specialistů. Tato doporučení jsou potvrzena také v diplomové práci Jelínkové (Jelínková, 2020, s. 80–81).

**H2:** *Více než 90 % inzerátů inzerujících pracovní pozici náboráře se zaměřením na nábor IT specialistů obsahuje požadavek znalostí nebo zájmu o odbornou terminologii v oblasti, ve které pracují pracovníci, kteří jsou předmětem nábora.*

Hypotéza H2 byla stanovena na základě výsledků empirického šetření diplomové práce Myšákové, jehož cílem byla analýza zkušeností personalistů z interního personálního řízení a personálních agentur zaměřená na zjištění nejefektivnějších a nejúspěšnějších metod nábora IT pracovníků a dále na nepostradatelnost znalostí IT terminologie pro úspěšný nábor IT specialistů (Myšáková, 2019, s. 101–102).

**H3:** *Od náborářů zaměřených na nábor IT specialistů je nejméně dvakrát častěji vyžadována kompetence k aktivnímu přístupu než od náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů.*

Hypotéza H3 byla stanovena na základě poznatků Tegzeho (Tegze, 2020, s. 18–20, 23, 299–301), který zdůrazňuje nutnost aktivního přístupu k náboru obecně a dále na základě doporučení od Florianové (Florianová, nestránkováno), Minaříka (Minařík, 2023, s. 9–11) a Marzini (Kotrbatý, 2023, nestránkováno), kteří připisují aktivnímu přístupu ještě větší váhu v náboru IT specialistů.

**H4:** *Od náborářů zaměřených na nábor IT specialistů je nejméně dvakrát častěji vyžadována kompetence k orientaci na zákazníka než od náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů.*

Hypotéza H4 byla stanovena na základě poznatků od Hristové, která ve svém šetření poukazuje na velkou roli budování vztahů s IT specialisty v rámci jejich nábora (Hristova, 2022, s. 3–4) a také na základě podnětů od Florianové (Florianová, nestránkováno), Trávníčka (Trávníček, 2022, nestránkováno) a Tegzeho (Tegze, 2020, s. 291–297).

**H5:** *Od náborářů zaměřených na nábor IT specialistů specialisté je více než dvakrát častěji vyžadována předchozí zkušenost s nábořem v konkrétní oblasti než u náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů.*

Hypotéza H5 byla stanovena na základě předpokladu, že v inzerci práce budou mnohdy konkrétní kompetence shrnuty do požadavku na předchozí pracovní zkušenost. Například

požadavek „*zkušenost s náborem IT specialistů alespoň 1 rok*“ vyjadřuje požadavek na kompetenci k aktivnímu oslovování pracovníků a kompetenci k využívání IT terminologie k získávání pracovníků, které jsou pro nábor IT specialistů zásadní (Trávníček, 2022; Florianová; Minařík, 2023; Kotrbatý, 2023). Předpoklad, že kompetence budou shrnuty do požadavku na konkrétní pracovní zkušenost vychází z poznatků Armstronga, který doporučuje požadavky psát co největněji a Koubka, který upozorňuje na nutnost psát inzerci práce stručně a doporučuje v inzerci nevypisovat všechny požadavky, pouze ty zásadní (Armstrong, 2007; Koubek, 2015).

### 3.2 Popis výzkumné metody a metody sběru dat

Pro účely bakalářské práce byla zvolena metoda kvantitativní, konkrétně sběr dat veřejně dostupných na českých internetových databázích a portálech. Sběr dat proběhl v měsících květen, červenec a listopad roku 2023 formou záměrného výběru na základě dostupnosti na čtyřech platformách, kterými byly Jobs.cz, HeroJobs.cz, Indeed.com a GoodCall. Webový portál Jobs.cz je největším českým portálem pro inzerci volných pracovních pozic v České republice. Portál Herojobs.cz je inzertní stránkou stejnojmenné personální agentury. Inzertní portál Indeed je největším portálem pro inzerci volných pozic celosvětově, avšak v České republice ne až tak populární. Mobilní aplikace GoodCall slouží stejnojmenné personální agentuře k inzerci volných pozic. Výběr dat byl proveden za pomoci klíčových slov „recruiter“, „HR specialista“, „specialista nábora“, „talent acquisition“, „hiring manager“ a „headhunter“, které jsou běžně využívány k popisu pozic specialistů nábora. Celkem bylo takto vybráno 97 inzerátů, v nichž 9 bylo dodatečně odstraněno. Konečný počet analyzovaných inzerátů byl 88.

V rámci šetření bylo na těchto platformách prozkoumáno celkem devadesát tři inzerátů práce zveřejněných organizacemi se sídli nebo pobočkami v Praze. Počet organizací je z důvodu anonymity některých inzerátů neznámý.

Na webu Jobs.cz byla data nejprve filtrována prostřednictvím klíčových slov „náborář“ a „recruiter“ a lokality „Praha +0 km“. Následně byl každý vhodný inzerát rozkliknut a pomocí funkce „tisk“ uložen ve formátu .pdf. Vhodnost inzerátu byla posuzována na základě klíčových

slov v názvu inzerátu a do předběžného vzorku byly zahrnuty všechny inzeráty, které obsahovaly v názvu „recruiter“, „recruitment“, „náborář“, „talent acquisition“, „hiring manager“, „HR specialista“, „specialista nábory“ a „headhunter“. Z tohoto předběžného vzorku byla dále vyřazena právě ta inzerce, která obsahovala název HR specialista a současně neobsahovala v obsahu inzerce žádné zmínky o nábory. Dále byla vyřazena právě ta inzerce, jejíž inzerentem byla organizace, jejíž hlavní náplň podnikání je personální poradenství v oblasti nábory.

Na portálu HeroJobs.cz byla opět pomocí vyhledávacího řádku vyhledána inzerce práce pomocí klíčových slov „náborář“ a „recruiter“ a kliknutí na filtrační tlačítko „Praha“ a následně nalezené inzeráty byly zařazeny do vzorku pomocí stejného klíče, jako u portálu Jobs.cz. a uložena také pomocí funkce „tisk“ ve formátu .pdf.

Na inzertním portálu Indeed.com byla také vyhledána data pomocí vyhledávacího řádku, do kterého byla zanesena klíčová slova „náborář OR recruiter“ a podpořena filtrováním lokalita na lokalita „Praha, hlavní město Praha“. Data z webu byla opět podrobena vyřazování pomocí stejného klíče, jako u předchozích portálů.

V mobilní aplikaci GoodCall byla data vyfiltrována také pomocí klíčových slov „náborář“ a „recruiter“ a nalezené inzeráty následně skrze funkci sdílet přeposlána na emailovou adresu autora, na které byl poté otevřen odkaz a opět pomocí funkce tisk uložen ve formátu .pdf.

V dalším kroku byly inzeráty přepsány do programu Microsoft Excel, včetně uvedení názvu organizace. V případě anonymní nabídky kódovány znakem Firma X, kde X je pořadové číslo anonymního inzerátu v seznamu inzerátů seřazených abecedně. Následně byly dodatečně promazány inzeráty, u nichž se ukázalo, že inzerují pozici v jiném městě než v Praze nebo jsou inzerovány personální agenturou či agenturou práce. Proto bylo dodatečně odstraněno devět inzerátů z původních devadesáti sedmi. Finální počet analyzovaných inzerátů byl osmdesát osm.

Zjišťováno bylo, zda inzerát inzeruje pozici, na niž náborář bude nabírat IT specialisty jako hlavní cílovou skupinu svých náborových aktivit. Tento fakt byl zjištěn buď z explicitně

uvedené formulace přímo v inzerátu, nebo implicitně z hlavní náplně podnikání inzerující organizace, tedy např. organizace, která se věnuje 3D tisku, vývojem 3D tiskáren a jejich prodejem bude určitě zaměstnávat nemalé množství IT specialistů (v tomto konkrétním případě zejména tzv. embedded inženýrů, kteří jsou ovšem z podstaty povolání také IT specialisty).

Pro úspěch obsahové analýzy inzerce práce je třeba nejprve určit identifikátor, který bude předmětem šetření. Jako identifikátor byly zvoleny kompetence, neboť jak vyplývá z teoretického rámce práce, kompetence jsou jedním hlavních zdrojů informací pro popis povolání náboráře, a také jsou jasně měřitelné a popsitelné. Poté bylo třeba určit, kterým konkrétním kompetencím by měla být při šetření věnována pozornost. Pro dosažení cílů šetření byly stanoveny kompetence uvedené v tabulce 2 (s. 44–45). Objektivita obsahové analýzy byla zjišťována pomocí klíče (viz tabulka 3, s. 53–54), který byl při analyzování použit pro ujištění, že inzerát opravdu požaduje některou kompetenci. Klíč je v podobě sady klíčových slov, osobnostních charakteristik a chování pro každou kompetenci, které byly hledány. Sady klíčových slov byly vytvořeny před analýzou na základě poznatků z teoretického rámce práce. Při analýze byla hledána buď tato slova přímo nebo jejich synonyma v kontextu inzerátu pro určení, zda je daná kompetence skutečně vyžadována. K hledaným kompetencím byly přiřazeny kódy pro srozumitelnost a zjednodušení jejich zápisu. Kódem TER je označena kompetence k využívání odborné terminologie pro získávání pracovníků, kódem INO pak kompetence k aktivnímu přístupu, kódem ONZ byla označena kompetence k orientaci na zákazníka, kódem AKO kompetence k aktivnímu vyhledávání uchazečů a kódem EXP předchozí zkušenost ve specifikované oblasti nábory.

Prostudovány byly jednotlivé inzeráty a pomocí obsahové analýzy hledány kompetence z tabulky 3 (s. 53–54). V řadě inzerátů byly jednotlivé kompetence nebo jejich subkompetence přímo uvedeny, v jiných vyplývaly z kontextu inzerátu (např. „*schopnost identifikovat potenciální kandidáty, ...*“ implikuje požadavek využití odborné terminologie pro získávání pracovníků, „*stáváš se lovcem IT profesionálů na všechny volné pozice!*“ implikuje požadavek na aktivní oslovování pracovníků). Dále bylo v inzerátech pro doplnění kompetencí hledáno, zda požadují předchozí zkušenost s náborem v určité oblasti (tedy s náborem určitého typu pracovníků, např. v oboru obchodu, marketingu, dělnických pozic, zdravotnictví, IT apod.) Tuto skutečnost jsem se také rozhodl zkoumat, protože často inzerenti využívají požadavek předchozí zkušenosti na místě konkrétních kompetenčních požadavků. Zjištěné skutečnosti

byly následně zaneseny ve formě binárního zápisu ano/ne, nebyla tedy použita žádná forma škálování míry např. důležitosti daného požadavku, neboť tato skutečnost je z pouhého inzerátu prakticky nezjistitelná. Jednotlivé kompetence a požadavky jsem v programu MS Excel označil kódy, jak byly ke kompetencím přiřazeny před šetřením. Ukázka výstupu z programu excel je uvedena v příloze A.

**Tabulka 3:** Klíčová slova pro rozpoznání požadovaných kompetencí v inzerci práce a kódy přiřazené jednotlivým kompetencím

<i>Hledaná kompetence</i>	<i>Přiřazená klíčová slova</i>
Kompetence k aktivnímu přístupu INO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• navrhuje zlepšení pracovní postupů</li> <li>• volí správné pracovní postupy</li> <li>• zajímá se o práci mimo svou náplň práce</li> <li>• experimentuje s pracovními postupy</li> <li>• přichází s novými nápady</li> <li>• je proaktivní v přístupu k práci</li> </ul>
Kompetence k orientaci na zákazníka ONZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má proklientský přístup ke kandidátům</li> <li>• buduje vztahy s kandidáty</li> <li>• poskytuje zpětnou vazbu kandidátům</li> <li>• je empatický</li> <li>• stará se o kandidátskou zkušenost</li> </ul>
Kompetence k aktivnímu získávání uchazečů AKO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• provádí sourcing uchazečů</li> <li>• provádí networking na sociálních sítích</li> <li>• aktivně oslovuje uchazeče</li> <li>• provádí headhunting</li> <li>• aktivně vytváří internetový obsah v rámci budování značky zaměstnavatele</li> <li>• podílí se na pracovních veletrzích a podobných akcích v rámci budování značky zaměstnavatele</li> </ul>
Kompetence k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků TER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• má znalosti nebo zájem o určitou odbornou tematiku (mimo HR)</li> <li>• rozpoznává vhodné potenciální uchazeče</li> </ul>

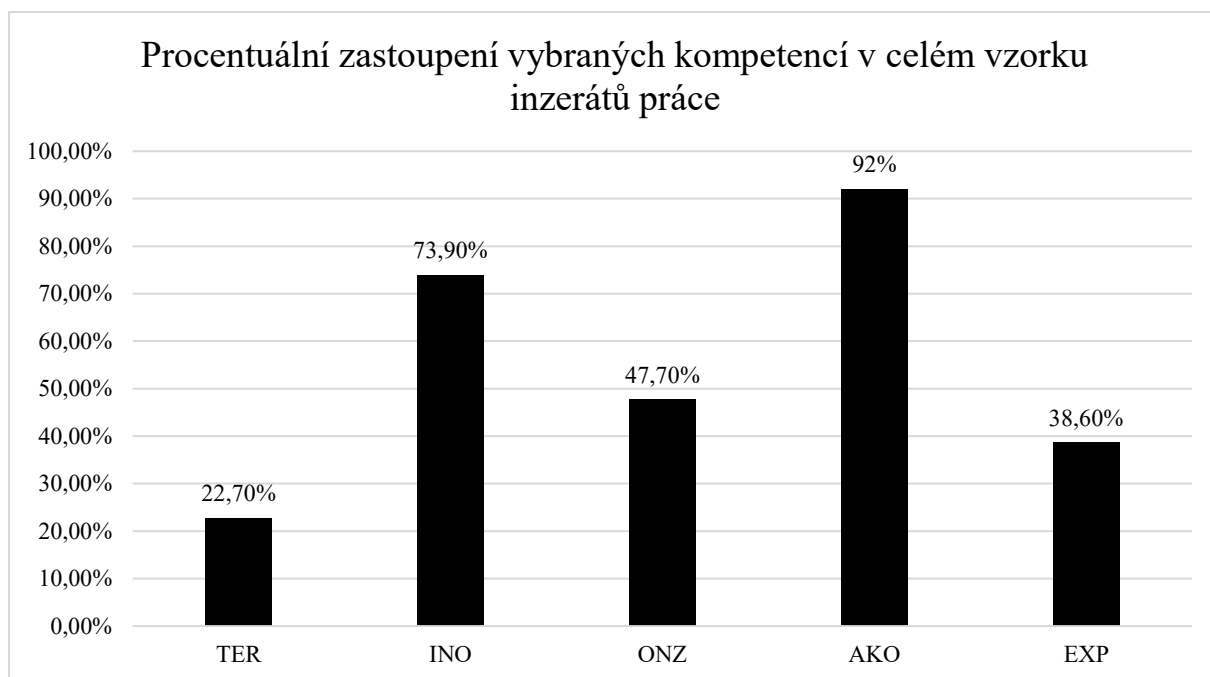
Zdroj: Vlastní zpracování na motivy NSP (MPSV, 2017a, nestránkováno), Křivské (Křivská, 2023, nestránkováno), Trávníčka (Trávníček, 2022, nestránkováno), Florianové (Florianová, nestránkováno) a Myšákové (Myšáková, 2019, s. 71).

Vyjma tohoto klíče bylo v inzerci hledáno, zda je v nich formulován požadavek na předchozí zkušenost s náborem pracovníků v určitém oboru (viz H5, s. 49–50). Pro účely

šetření je pozornost věnována nejen povinným požadavkům, ale také požadavkům, které inzerent uvedl jako výhodou.

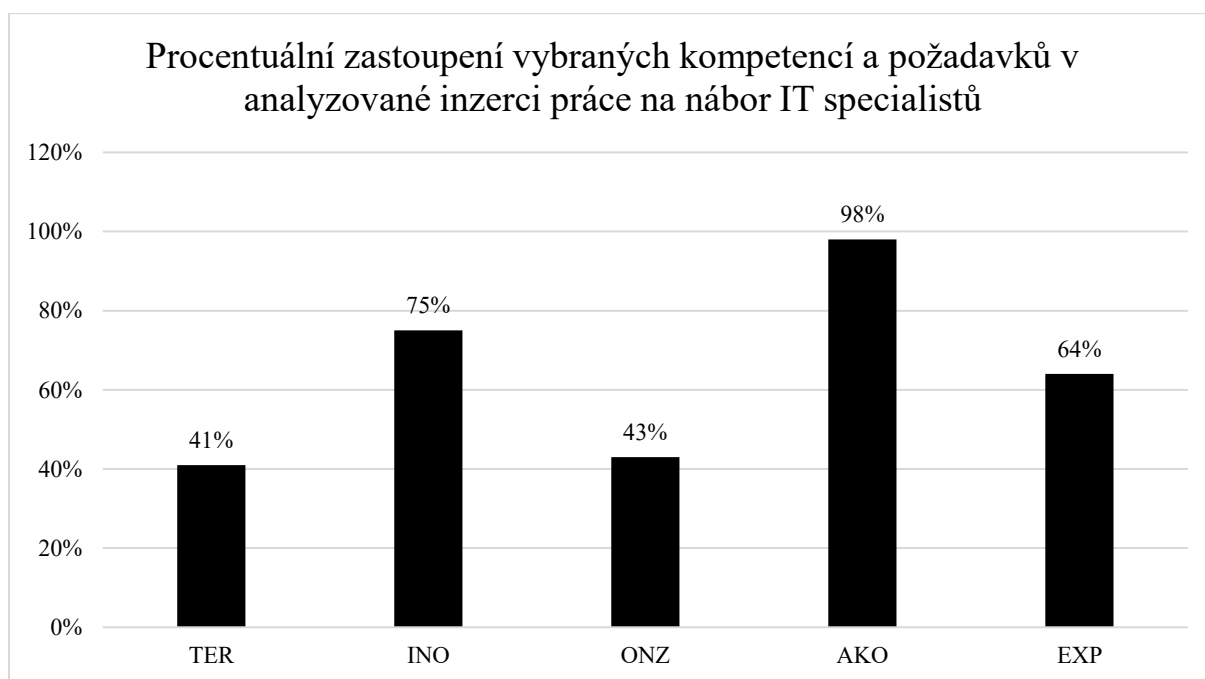
### 3.3 Výsledky šetření a jejich interpretace

Výsledky obsahové analýzy inzerce práce organizací na pozice náborářů na území Prahy představují procentuální zastoupení vybraných kompetencí a požadavků v inzerci práce na pozice náborářů ve zkoumaném období. Z kompetencí byla kompetence k aktivnímu přístupu (INO) vyžadována 65 inzeráty (73,9 %), kompetenci k orientaci na zákazníka (ONZ) zmiňovalo 42 inzerátů (47,7 %), kompetenci k aktivnímu získávání uchazečů (AKO) požadovalo 81 inzerátů (92 %), kompetenci k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků (TER) předpokládalo 20 inzerátů (22,7 %) a předchozí zkušenost v náboru (EXP) ve specifikovaném odvětví vyžadovalo 34 inzerátů (38,6 %). Vizualizaci výstupů nabízí graf 1.



**Graf 1:** Procentuální zastoupení vybraných kompetencí v celém vzorku inzerátů práce (zdroj: vlastní empirické šetření)

Celkem bylo analyzováno 88 inzerátů práce, z nichž 44 (50 %) inzerovalo pracovní pozici zaměřenou na nábor IT specialistů, zbylých 44 (50 %) pak inzerovalo pracovní pozice, na které byl buď specifikován jiný typ náboru, nebo inzerující organizace byla z jiného odvětví podnikání, než IT. Jak je uvedeno v grafu 2, ve 44 inzerátech inzerujících pracovní pozici se zaměřením na nábor IT specialistů byla kompetence k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků (TER) zastoupena v 18 (41 %) z nich, kompetence ke aktivnímu přístupu (INO) u 33 (75 %) inzerátů, kompetence k orientaci na zákazníka (ONZ) u 19 (43 %) kusů, kompetence k aktivnímu vyhledávání uchazečů (AKO) pak u 43 (98 %) z nich a požadavek na předchozí zkušenost s náborem pracovníků ve specifikovaném odvětví u 28 (64 %) z nich.

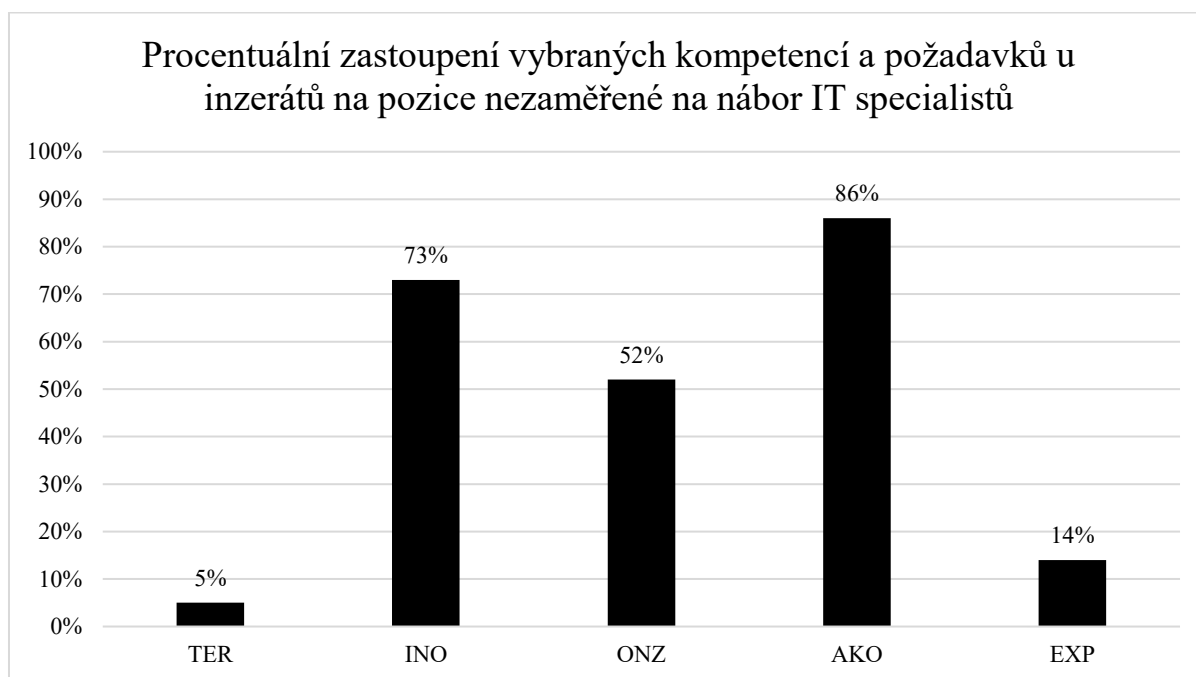


**Graf 2:** Procentuální zastoupení vybraných kompetencí a požadavků v analyzované inzerci práce na pozice náborářů zaměřených na nábor IT specialistů (zdroj: vlastní empirické šetření)

Ve zbylých 44 inzerátech, které inzerovaly pracovní pozice náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů byla nalezena následující data vizualizovaná v grafu 3. Kompetence k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků (TER) byla nalezena ve 2 (5 %) inzerátech, kompetence k aktivnímu přístupu (INO) byla zastoupena v 32 (73 %) inzerátech, kompetence k orientaci na zákazníka (ONZ) byla požadována ve 23 (52 %) inzerátech, kompetence k aktivnímu vyhledávání uchazečů (AKO) se objevil ve 38 (86 %) inzerátech a



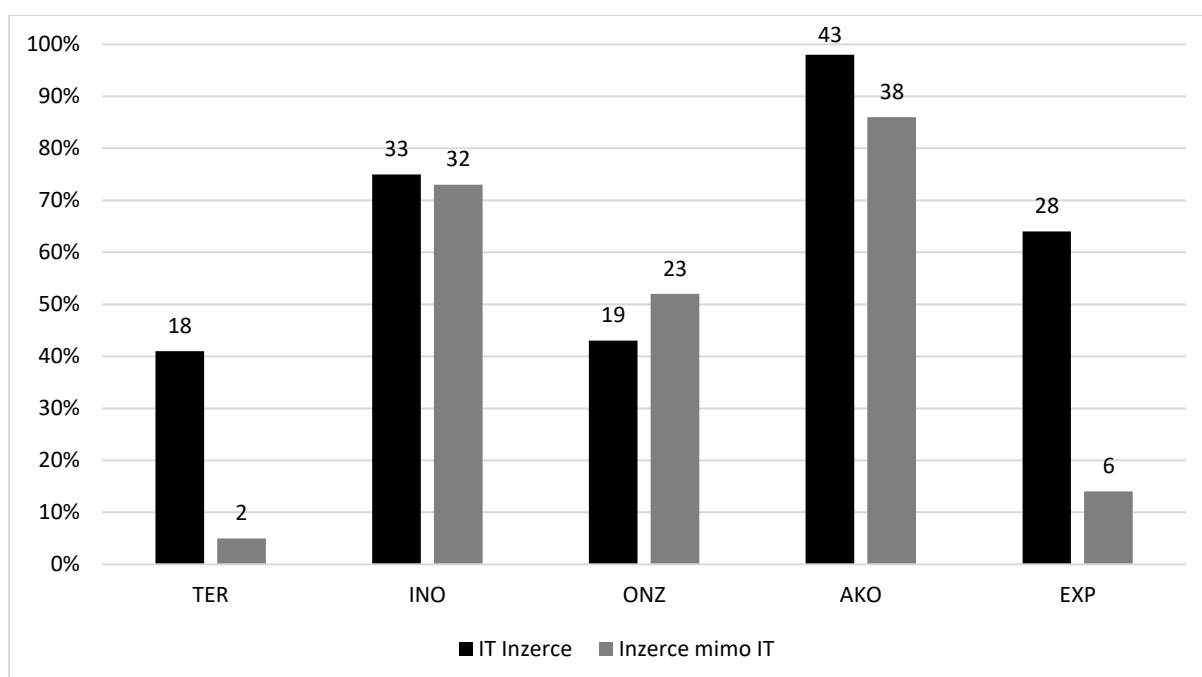
požadavek předchozí zkušenosti s náborem pracovníků ve specifikovaném odvětví byl nalezen u 6 (14 %) inzerátů.



**Graf 3:** Procentuální zastoupení vybraných kompetencí a požadavků v analyzované inzerci práce na pracovní pozice náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů (zdroj: vlastní empirické šetření)

Výsledné hodnoty analyzovaných kompetencí v šetření mohou být ovlivněny tím, že byly práce na budování značky zaměstnavatele, účast na veletrzích práce a podobných akcích, práce na náborových kampaních a další aktivity jiné než headhunting zařazeny pod kompetenci k aktivnímu oslovování uchazečů. V případě zařazení pouze headhuntingu do této kompetence by výsledek hovořil o 36 (81 %) inzerátech na náboráře zaměřených na IT a 28 (63 %) inzerátů inzerujících pracovní pozice nezaměřené na nábor IT specialistů. Diference by pak tvořila 18 p. b. místo 12 p. b., což by mohlo vypovídat o skutečnosti, že pro nábor specialistů v IT je skutečně více vyžadován headhunting jako součástí praxe. Sdílím stejný názor s odborníky, například s Křivskou (Křivská, 2023, nestránkováno) a Minaříkem (Minařík, 2023, s. 11), že headhunting nemůže jako pracovní činnost pro nábor IT specialistů stačit. Headhunting se již v minulosti osvědčil jako účinný nástroj k získávání specialistů, a proto ho využívá tolik náborářů v IT, že se jeho efektivita razantně snížila. K procesu aktivního získávání uchazečů je proto třeba zařadit také další činnosti, zejména budování značky zaměstnavatele, účast na veletrzích práce, pořádání akcí pro potenciální kandidáty a veřejnost atd.

Rozdíly mezi požadavky stanovenými v inzerci práce na náboráře IT specialistů oproti inzerci na práci náboráře nezaměřené na nábor IT specialistů jsou nevýraznější v četnosti požadavku na předchozí zkušenost s náborem pracovníků ve specifikovaném odvětví (EXP), konkrétně o 50 p. b. V četnosti požadavku na kompetence k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků (TER) činí druhý nejvyšší rozdíl ve výši 36,4 p. b. Třetí největší rozestup je mezi četnostmi kompetence k aktivnímu vyhledávání uchazečů (AKO), který činí 12 p. b. Třetí největší rozdíl ve výši 9,1 p. b. je u kompetence k orientaci na zákazníka (ONZ). Posledním v pořadí je rozdíl mezi četnostmi kompetence aktivnímu přístupu (INO), který činí 2,3 p. b. Četnosti v nominálním a procentuálním zastoupení jsou uvedeny v grafu 4.



**Graf 4:** Porovnání procentuálních zastoupení vybraných kompetencí a požadavků mezi inzeráty na pracovní pozice náboráře zaměřeného na IT a inzeráty na pracovní pozice náboráře nezaměřeného na IT (zdroj: vlastní empirické šetření)

Na základě dat získaných v šetření lze charakterizovat současnou inzerci práce na pracovní pozice náborářů v Praze, a to jak zaměřených na nábor IT specialistů, tak těch na nábor IT specialistů nezaměřených. V obou skupinách inzerce je nejvíce pozornosti věnováno kompetenci k aktivnímu vyhledávání pracovníků. Druhým nejdiskutovanějším tématem inzerce práce je kompetence k aktivnímu přístupu. V inzerci práce na pracovní pozice zaměřené na nábor IT specialistů je kladen důraz také na předchozí zkušenosti v náboru IT specialistů, ať už nutně nebo výhodně. Naproti tomu předchozí zkušenosti s náborem specifikované skupiny

pracovníků nejsou výrazným tématem v inzerci práce nezaměřené na nábor IT specialistů. Podobně je šetřením prokázána důležitost znalostí odborné terminologie specifické pro IT specialisty. Oproti tomu téměř není v inzerci práce inzerující pracovní pozice nezaměřené na nábor IT specialistů tento požadavek zmíněn. Kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže je v inzerci práci obou skupin zastoupena v méně než polovině případů a mezi skupinami není v této kompetenci významný rozdíl. Kompetence k orientaci na zákazníka je také pro obě skupiny inzerce jen středně významná, a jako jediná z kompetencí je více zastoupena u inzerce práce inzerující pracovní pozici nezaměřenou na nábor IT specialistů.

### 3.4 Testování hypotéz

Pro účely kvantitativního šetření bylo stanoveno pět hypotéz, pro jejichž testování byla zvolena metoda obsahové analýzy, která umožňuje testovat hypotézy pomocí určení četností identifikátorů, které byly pro jednotlivé hypotézy stanoveny, ve shromážděném datovém vzorku.

**Hypotéza 1:** *Více než 90 % inzerátů inzerujících pracovní pozici náboráře se zaměřením na nábor IT specialistů obsahuje požadavek aktivního vyhledávání nových pracovníků.*

H1 byla stanovena na základě doporučení společnosti LMC, Křivské, Minaříka, Tegzeho a Jelínkové (LMC, 2019; Křivská, 2023; Minařík, 2023; Vaško, 2020; Tegze, 2020; Jelínková, 2020). Pro ověření hypotézy byl využit výpočet výsledků šetření, která jsou uvedena v grafu 2, z nichž vyplývá, že 98 % inzerátů práce hledajících specialistu náboru IT specialistů požaduje aktivní vyhledávání nových pracovníků., čímž byla hypotéza potvrzena. Z tohoto výstupu je zřejmé, že české společnosti považují aktivní vyhledávání nových pracovníků za klíčový nástroj procesu získávání pracovníků a trend popsany v kapitole 2.2 (s. 46–47) ve svých inzerátech reflektují.

**Hypotéza 2:** *Více než 90 % inzerátů inzerujících pracovní pozici náboráře se zaměřením na nábor IT specialistů obsahuje požadavek znalosti nebo zájmu o odbornou terminologii v oblasti, ve které pracují pracovníci, kteří jsou předmětem náboru*

**H2** byla stanovena na základě výsledků empirického šetření diplomové práce Myšákové jehož cílem byla analýza zkušeností personalistů z interního personálního řízení a personálních agentur zaměřená na zjištění nejefektivnějších a nejúspěšnějších metod nábory IT pracovníků a dále na nepostradatelnost znalostí IT terminologie pro úspěšný nábor IT specialistů (Myšáková, 2019, s. 101–102). K ověření hypotézy byla využita data získaná výpočtem výsledků uvedených v grafu 2, z něhož vyplývá, že potřebu znalosti či zájmu o IT terminologii formulovalo 41 % inzerentů. Hypotéza byla tedy vyvrácena. Výsledky ukazují nemalý zájem o znalost či zájem o IT terminologie u nových pracovníků, avšak nadpoloviční většina zaměstnavatelů buď věří, že znalost IT terminologie není pro naplnění jejich náborových potřeb klíčová, nebo jsou ochotné své nové pracovníky na pozicích specialistů nábory v IT terminologii samy vyškolit. Druhý případ je pak v souladu s trendem nízké nezaměstnanosti v České republice, kdy je často třeba požadavky na nové pracovníky zužovat.

**Hypotéza 3:** *Od náborářů zaměřených na nábor IT specialistů je nejméně dvakrát častěji vyžadována kompetence k aktivnímu přístupu než od náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů.*

**H3** byla stanovena na základě poznatků Tegzeho (Tegze, 2020, s. 18–20, 23, 299–301), který zdůrazňuje nutnost aktivního přístupu k nábory obecně a dále na základě doporučení od Florianové, Minaříka a Marzini (Florianová; Minařík, 2023; Kotrbatý, 2023), kteří připisují aktivnímu přístupu ještě větší váhu v nábory IT specialistů. Hypotéza byla ověřena za pomoci výsledků komparace dat získaných v rámci šetření. Výsledky komparace jsou uvedeny v grafu 4 a vyplývá z nich, že rozdíl mezi komparovanými daty činí 3 p. b. (75 % oproti 72 %), který není pro potvrzení hypotézy dostatečný, byla tedy vyvrácena.

**Hypotéza 4:** *Od náborářů zaměřených na nábor IT specialistů je více než dvakrát častěji vyžadována kompetence k orientaci na zákazníka než od náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů.*

**H4** byla stanovena na základě poznatků od Hristové, která ve svém šetření poukazuje na velkou roli budování vztahů s IT specialisty v rámci jejich nábory (Hristova, 2022, s. 3–4) a

také na základě podnětů od Florianové, Trávníčka a Tegzeho (Florianová; Trávníček, 2022; Tegze, 2020). Hypotéza byla ověřena výsledky komparace dat provedené v rámci šetření a jsou uvedeny v grafu 4. Výsledky ukazují výskyt požadavku na kompetenci k orientaci na zákazníka u 19 inzerátů na pozici IT náboráře a u 23 inzerátů na pozici na IT nábor nezaměřené. Rozdíl tedy činí 5 p. b. ve prospěch inzerce nezaměřené na IT nábor, čímž je hypotéza vyvrácena.

**Hypotéz 5** *Od náborářů zaměřených na nábor IT specialistů specialisté je více než dvakrát častěji vyžadována předchozí zkušenost s nábořem v konkrétní oblasti než u náborářů nezaměřených na nábor IT specialistů.*

**H5** byla stanovena na základě předpokladu, že v inzerci práce budou mnohdy konkrétní kompetence shrnuty do požadavku na předchozí pracovní zkušenost. Předpoklad vychází z poznatků Armstronga, který doporučuje požadavky psát co nejvěcněji a Koubka, který upozorňuje na nutnost psát inzerci práce stručně a doporučuje v inzerci nevypisovat všechny požadavky, pouze ty zásadní (Armstrong, 2007; Koubek, 2015). K ověření hypotézy byla využita data získaná v rámci komparace provedené v šetření, jejíž výstupy jsou součástí grafu 4. Z výstupů vyplývá, že požadavek na předchozí zkušenost v náboru pracovníků ve specifikovaném odvětví se objevuje 4,6krát častěji u inzerce zaměřené na nábor IT specialistů než u inzerce na něj nezaměřené (64 % oproti 14 %). Tento výstup hypotézu potvrzuje.

## 5 Diskuse

V teoretickém rámci práce bylo charakterizováno povolání náboráře, představena byla specifika pracovních činností a kompetencí pracovní pozice náboráře v sektoru IT požadovaných k výkonu kvalitní a kvalifikované práce a uvedeny byly aktuálně diskutované trendy v této oblasti. Zajímalo mě, zda jsou v inzerci na náboráře IT specialistů v Praze kladeny výrazně jiné nebo větší nároky na jejich kompetence než na náboráře v jiných sektorech. Tento záměr se stal podnětem pro realizaci kvantitativního šetření, které pro analýzu dat využilo metodu obsahové analýzy.

Z výsledků šetření vyplynulo, že specifika náboru IT specialistů jsou v inzerci práce na pozice náborářů uváděna. Například skrze požadavek na zájem či znalost odborné terminologie v odvětví nabíraných pracovníků, který se vyskytl téměř u poloviny analyzovaných inzerátů zaměřených na nábor IT specialistů. Ze šetření provedeného v rámci diplomové práce Myšákové vyplynulo, že znalost terminologie IT je důležitá pro externí specialisty náboru, ti interní se o potřebě znalostí vůbec nezmiňovali (Myšáková, 2019, s. 72–73). Šetření v této bakalářské práci ukazuje, že čeští zaměstnavatelé vnímají znalost IT terminologie jako spíše důležitou (viz kapitola 3.4, s. 60) a tedy že je možné, že se od šetření Myšákové mění náhled českých zaměstnavatelů na to, jaké kompetence jsou pro nábor IT specialistů klíčové. O specifiku náboru IT specialistů svědčí i vysoká četnost požadavků na předchozí zkušenost s náborem IT specialistů v analyzované inzerci na tento druh náboru zaměřené. Čeští zaměstnavatelé vnímají, že pro úspěch v náboru IT specialistů je předchozí zkušenost mnohem významnější než v náboru pracovníků v jiných oborech. Bohužel se mi nepodařilo vypátrat žádná šetření či studie, které by se zabývaly podobným tématem. Proto lze doporučit vykonání dalších šetření zaměřených na téma předchozích zkušeností v náboru IT specialistů, jejich definici a významu pro úspěšný výkon role specialisty náboru.

Z výsledků šetření v rámci této práce vyplývá, že čeští zaměstnavatelé přikládají vysokou důležitost kompetenci k aktivnímu vyhledávání pracovníků. To je důkazem transformace žádoucích náborových aktivit napříč obory z pasivního přístupu inzercí konkrétních pracovních pozic ve sdělovací prostředcích a občasně účasti na pracovních veletrzích na přístup aktivní, jehož ústředním motivem je budování značky zaměstnavatele, které podpořeno aktivním vyhledáváním a oslovováním vhodných vybraných uchazečů přímo

pomocí sociálních sítí a dalších způsobů. Transformaci lze vidět i díky výsledkům šetření Myšákové, které ukazovaly, že interní náboráři IT specialistů vnímají pasivní inzerci práce jako nejuspěšnější platformu pro získávání pracovníků (Myšáková, 2019, s. 72–73). Nyní ve většině inzerátů na pozice interních náborářů požadována kompetence k aktivnímu vyhledávání nových pracovníků. Je tedy zřejmý posun od pasivního získávání pracovníků k aktivnímu i v rámci interního náboru IT specialistů. V návaznosti na toto zjištění je důležité uvést povolání Specialista náboru pracovních sil tak jak uvádí NSP z dílny MPSV. Domnívám se, že NSP ve výčtu kompetencí nezbytných k výkonu povolání náboráře ztrácí na relevanci. Šetření ukázalo (zejména vysokou četností požadavku na aktivní vyhledávání pracovníků, viz graf 1), že zmíněné moderní praktiky náboru jsou součástí zejména pracovní činnosti získávání pracovníků, které NSP popisuje jen okrajově, a i tyto okrajové zmínky nejsou definovány dostatečně jasně tak, aby bylo možné definitivně určit, zda činnosti získávání pracovníků skutečně zmiňují, (viz kapitola 1, s. 11–12). V první kapitole jsou kompetence definované NSP interpretovány za pomoci odborné literatury. Nejen teoretický rámec (viz kapitoly 2.1, s. 39–43 a 2.2, s. 43–45), tak také výstupy z empirického šetření vykazují, že kompetence specialistů náboru spojené se získáváním pracovníků hrají v dnešní době velkou roli, a nebude tomu jinak v dalších letech vlivem trendu nízké nezaměstnanosti v České republice a stále větší potřeby specializované pracovní síly na trhu práce. Proto si myslím, že by NSP měla jejich kompetence revidovat a více se zaměřit na pracovní činnost získávání pracovníků, například skrze přidání kompetencí z oblasti marketingové komunikace a prodeje.

Méně, avšak stále významně, je v inzerci práce pozornost obou cílových skupin šetření věnována kompetenci k aktivnímu přístupu. Je zřejmé, že podobně jako mnoho jiných disciplín v dnešním VUCA světě se i personální činnost získávání pracovníků proměňuje a takřka na denní bázi se objevují nové možnosti, jak pracovníky získávat (viz 2.2., s. 45–47). I to může být důvod, proč je na specialisty náboru kladen požadavek na aktivní přístup ke své práci a svým profesním způsobem. Nepodařilo se mi vyhledat žádné studie nebo šetření, která by se zabývala kompetencí k aktivnímu přístupu v souvislosti s prací specialisty náboru. Při interpretaci důvodů vysokého výskytu požadavku na aktivní přístup k práci lze vycházet z doporučení praktiků, jako je Florianová, která hovoří o proměnlivosti trhu práce v IT a doporučuje upravovat náborový proces dle současných trendů (Florianová, nestránkováno). Zajímavé poznatky může přinést další šetření v tomto směru, která by se věnovala vztahu mezi kompetencí k aktivnímu přístupu a úspěšností specialisty náboru IT specialistů, například zda

a jak moc úspěšnější je náborář, který často přichází s novými způsoby, jak zaujmout potenciální pracovníky, oproti svým kolegům.

V inzerci práce na pozice zaměřené na nábor IT specialistů je kladen důraz také na předchozí zkušenosti v náboru IT specialistů. Z šetření vyplývá, že pražské organizace jsou ochotné své specialisty náboru v oblasti IT náboru trénovat, avšak 64 % z nich upřednostňuje specialisty s předchozí zkušeností. Šetření dále prokázalo, že pro organizace, jejichž náboráři nejsou zaměřeni na nábor IT specialistů, není předchozí zkušenost s nábořem specifikovaných skupin pracovníků tolik podstatná a jejich náborové potřeby nejsou považovány za specifické. Z tohoto výstupu šetření plyne specifická náboru v oblasti IT a podpořeny jsou myšlenky z kapitoly 2 (s. 38–40).

Specifická náboru IT specialistů lze doložit také na výstupu spojeného s kompetencí k využívání odborné terminologie k získávání pracovníků, která je požadována u téměř poloviny inzerce práce inzerující pracovní pozici zaměřenou na nábor IT specialistů, zatímco u inzerce inzerující práci nezaměřenou na nábor IT specialistů je minimální. Lze usoudit, že organizace, jejichž specialisté náboru nejsou zaměřeni na nábor IT specialistů současně nevnímají cílové skupiny svých náborových aktivit jako specifické v oblasti jimi používané odborné terminologie, popř. nevnímají tuto terminologii jako příliš komplikovanou pro člověka, který se v oblasti profesně či zájmově nepohybuje.

Z šetření také vyplynulo, že kompetence k orientaci na zákazníka je vyžadována více organizacemi, jejichž specialisté náboru nejsou zaměřeni na nábor IT specialistů. Z dat lze usoudit, že je tato kompetence pro organizace z obou skupin inzerce středně významná a schopnost svých náborářů budovat vztahy s kandidáty a přizpůsobení se jim také. Myslím si, že je to zejména způsobeno tím, že analyzovaná inzerce pochází z organizací, pro které není nábor hlavním předmětem podnikání a že kompetence k orientaci na zákazníka je mnohem důležitější pro náboráře, kteří pracují v personálně-poradenských organizacích se zaměřením na nábor. Domnívám se, že v budoucích letech bude kompetence k orientaci na zákazníka vlivem trendů na pracovním trhu růst na důležitosti i v prostředí interního náboru.

Limitem bakalářské práce je relativně malý vzorek inzerátů. Výstupy šetření proto nelze generovat na všechny pozice náborářů, všechny zaměstnavatele nebo všechny pracovní inzeráty



v České republice. Pro naplnění cíle práce a cíle empirického šetření však považuji vzorek za dostačující, neboť vybraná inzerce je vyčerpávajícím vzorkem inzerovaných pozic ve zkoumaném období. hlavním zdrojem dat pro empirické šetření byl internetový portál k inzerci pracovních pozic Jobs.cz, který je největším portálem k inzerci otevřených pracovních pozic v České republice. Data byla vybrána i z jiných zdrojů, než Jobs.cz, avšak jejich počet je marginálních 13 z celkových 88 analyzovaných inzerátů. Při výběru dat pro šetření byla snahou autora vyhledávat data i v jiných zdrojích, než na portálu Jobs.cz. Avšak velké množství nalezených inzerátů na jiných zdrojích se ukázalo jako buď totožné kopie inzerátů na portálu Jobs.cz, nebo jen jako lehce pozměněné verze, které však inzerují totožné pracovní místo u organizace.

Dalším limitem bakalářské práce může být také volba metody obsahové analýzy pro analýzu požadavků v inzerci práce. Obsahová analýza není exaktní metodou, a to z důvodu mnohotvárnosti jazyka, kterým jsou psány, a dále z důvodu jisté prodejní povahy inzerce práce, která ne vždy nabízí úplný výčet požadovaných kompetencí pro výkon pracovní pozice. Inzerce práce také ne vždy drží stejný formát, tedy ne vždy obsahuje zřetelně oddělený popis pracovní pozice, požadavky apod. Tyto limity mohou způsobit, že dvě šetření provedená na stejném vzorku dat by se mohla dopracovat k různým výsledkům. i přes mnohotvárnost inzerce práce lze však u většiny pracovních inzerátů jednoznačně určit, zda vyhledávanou kompetenci vyžadují či nikoliv pomocí práce s definovanými kompetencemi a jejich popisy. Dále se v inzerci práce často objevují konkrétní výrazy pro dané kompetence (např. požadavek na aktivní vyhledávání uchazečů na sociálních sítích, proklientský přístup apod.) které umožňují jednoznačné zaznamenání charakteru požadavku. Pokud by toto šetření mělo být zopakováno a provedeno za pomoci stejných metod na stejném vzorku inzerátů znovu, lze předpokládat, že výstupy by nebyly totožné, ale poměrově by byly stejné, tedy stále by byl zjištěn významný rozdíl v požadavcích na znalost odborné terminologie a její použití pro nábor pracovníků, nebo vysoké zastoupení požadavku na aktivní vyhledávání uchazečů u obou skupin inzerce práce.

Za limit lze považovat také definovaný klíč v Tabulce 3 (s. 54), který byl využit k rozpoznávání jednotlivých kompetencí v inzerci práce. Cílem autora bylo vyhledat odbornou literaturu, která by se zabývala kompetencemi náborářů zaměřenými na nábor IT specialistů. Aktuálnost a ryze aplikační rovina této problematiky však znamenala, že nebylo možné nalézt relevantní studie či výzkumy, které by se této problematice věnovaly. Klíč byl definován za

pomoci populárně naučné literatury a NSP, tedy výběrem co největšího počtu projevů daných kompetencí a zároveň zjednodušením na konkrétní fráze, které jsem následně v inzerci hledal buď v daném znění, nebo znění synonymním. Kompetence uvedené v Tabulce 2 (s. 45), klíčové pro empirické šetření, jsou definovány s minimem překryvů a jsou proto pro naplnění cíle práce definovány dostatečně jednoznačně.

Limitem této práce je také nedostatečné množství odborné literatury věnující se tématu kompetenčních specifík náboru IT specialistů. Velký počet použitých pramenů se věnuje zejména metodám získávání IT specialistů, méně často pak jejich výběru, např. Myšáková ve své diplomové práci (Myšáková, 2019) a Tegze ve své tvorbě (Tegze, 2019, 2020).

Pro budoucí bádání problematiky kompetencí specifických pro nábor IT specialistů by mohlo být velmi zajímavé ponořit se hlouběji do problematiky, například prostřednictvím kompetenčních profilů pracovníků na pracovních pozicích zaměřených na nábor IT specialistů. Analýza interních kompetenčních modelů přesahuje možnosti této práce, a lze ji proto doporučit pro další šetření.

## 6 Závěr

V současném VUCA světě se mění nábor pracovníků a na zejména pracovní činnost získávání pracovníků roste na důležitosti. Tento přechod na moderní praktiky nábory pracovníků s sebou nese také rozšířené a nové požadavky na specialisty nábory, zejména těch zaměřených na nábor IT specialistů ale nejen jich. Pracovní činnost získávání pracovníků nabývá na důležitosti a organizace inzerující pracovní pozice specialistů nábory to reflektují, ať už podnikají až na výjimky ve kterémkoliv odvětví.

O transformaci podoby náborových aktivit se hojně diskutuje zejména v profesních kruzích, kde vzniká množství relevantního obsahu k této tématice, zejména diskutující o moderních metodách získávání pracovníků. Nejvýraznějším tématem tohoto obsahu pak bývá nábor IT specialistů, který je v profesních kruzích znám jako jeden z nejobtížnějších. Metody získávání pracovníků jsou však jen nástroji, k úspěchu v jakékoliv oblasti, tedy i v moderním nábory, jsou potřeba také určité kompetence. Kompetencím spjatým s novodobou podobou nábory pracovníků se zatím prakticky nevěnoval nikdo z odborné veřejnosti, a proto jsem se toto téma rozhodl sledovat, zda jsou trendy spjaté s moderním náborem reflektovány v inzerci práce na specialisty nábory, a zda se liší požadavky na náboráře zaměřené na nábor IT specialistů od těch, kteří na něj zaměření nejsou.

Bakalářská práce nejprve představila pracovní pozici specialisty nábory, jeho pracovní činnosti a kompetence. Poté přednesla specifika nábory IT specialistů a ta doplnila vybranými trendy z této oblasti. Empirické šetření bylo zaměřeno na obsahovou analýzu dostupných inzerátů pracovních pozic specialistů nábory pocházejících od Pražských organizací, které se věnují jiné činnosti než personálnímu poradenství v oblasti nábory.

Teoretický rámec věnoval v kapitole 1 (s. 9–37) pozornost komplexní definici povolání specialisty nábory ve dvou věcech. Nejprve byly představeny a definovány pracovní aktivity typické pro specialisty nábory. Dále byl definován kompetenční rámec tohoto povolání.

Kapitola 2 (s. 38–48) byla zaměřena na nábor IT specialistů a jeho specifikům. Následně se věnovala kompetencím, které jsou důležité a specifické pro nábor IT specialistů. Konečně kapitola doplnila předchozí dvě témata o vybrané trendy v nábory IT specialistů.

Cílem kvantitativního šetření bylo zjistit četnosti vybraných kompetencí v rámci požadavků na pracovní role specialistů nábory v inzerci práce na tyto role pocházející od pražských organizací, které se věnují jinému podnikání než poradenství v oblasti nábory. Dílčím cílem bylo komparovat data získaná z inzerce zaměřené na nábor IT specialistů a data z inzerce na IT nábor nezaměřené. Celkem bylo analyzováno 88 inzerátů. Na základě teoretického rámce bylo stanoveno pět hypotéz. Nejprve byla shromážděna data, která byla následně dle předem stanovených kritérií analyzována. Tato kritéria vycházela z definice vybraných kompetencí definovaných v kapitole 2.1 (s. 40–45).

Diskuse byla věnována výstupům empirického šetření a komparaci výstupů pro dvě skupiny inzerce, jedné inzerující pracovní pozice zaměřené na nábor IT specialistů, druhé inzerující pracovní pozice na nábor IT specialistů nezaměřené. Diskuse byla dále věnována limitům šetření (s. 62–66).

Organizace, jejichž inzeráty byly analyzovány, se shodly v důrazu zejména na kompetenci k aktivnímu vyhledávání pracovníků, kterou vyžadovaly vysokém množství případů. Shoda panovala také u kompetencí k orientaci na zákazníka a kompetenci ke zvládnutí stresu a zátěže, které byly pro obě skupiny organizací (zaměřené na nábor IT specialistů a ty na nábor IT specialistů nezaměřené) střední významné. Shoda se objevila také u kompetence k aktivnímu přístupu, která se ukázal pro obě skupiny organizací jako důležitá. Specifičnost nábory IT specialistů byla ukázána v rozdílu v četnostech požadavků na znalost nebo zájem o odbornou terminologii mimo oblast nábory a také v četnostech požadavků na předchozí zkušenost s náborem specifikovaného typu pracovníků.

Další šetření na téma kompetencí specialistů nábory zaměřených na nábor IT specialistů je doporučeno zaprvé z důvodu nedostatku studií zaměřených na toto téma, a zadruhé z důvodu velkého rozmachu tzv. moderních praktik nábory, které jsou rozvíjeny především náboráři specializovanými na nábor IT specialistů z důvodu specifické situace v této oblasti trhu práce. Možným dalším předmětem šetření na dané téma je zkoumat kompetenční modely náborářů specializovaných na nábor IT specialistů. Ve věci inzerce práce by bylo vhodné další šetření v řadách autorů inzerce a jejich záměrům při tvorbě inzerce práce na pozice specialistů nábory.

## 7 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELLOVÁ, Jana a Jaroslav ZLÁMAL. *Firma, její organizace a řízení* [online]. Praha: Poradce Podnikatele, s.r.o., 2022 [vid. 2023-06-17]. ISSN 2571-4325. Dostupné z: <https://www.daneprolidi.cz/media/File/2203/File5758.pdf>.

CAMPANA, Natalia. *What Does An IT Recruiter Do?* [online]. 2022. [vid 2023-06-17]. Dostupné z: <https://www.freelancermag.com/blog/what-does-it-recruiter-do/>.

ČESKO. Zákon č. 258/2000 Sb., Zákon o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 11.8.2000. ISSN 1211-1244.

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., Zákon o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů*. 13. 5. 2004, ISSN 1211-1244.

ČSÚ. *IT odborníci v podnicích s 10 a více zaměstnanci podle údajů ze Šetření o využívání ICT v podnikatelském sektoru* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [vid. 2023-06-08]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/23188173/02\\_ict\\_odbornici\\_v\\_podnikatelskem\\_sektoru\\_2022.xlsx/fa641c11-e4f4-4054-a7ed-9c0040064740?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/23188173/02_ict_odbornici_v_podnikatelskem_sektoru_2022.xlsx/fa641c11-e4f4-4054-a7ed-9c0040064740?version=1.1).

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

FLORIÁNOVÁ, Barbora. *IT trh v Česku je přehřátější než Holandský nebo Skandinávský* [online]. [vid. 2023-06-08]. Dostupné z: <https://suhr.cz/it-nabor-rozhovor/>.

GOLDBERG, Dalia. *Top 5 IT Recruitment Skills for 2023* [online]. 2023. [vid. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://recruitment.com/process/it-recruitment-skills>.

HRISTOVA, Snezhana. *A Study of the Recruitment and Selection Process in the ICT Sector: the HR Perspective and Creating Advantages*. Journal of human resource management [online]. Comenius University in Bratislava, Faculty of Management, 2022, 25(1), 42-51 [vid. 2023-06-09]. ISSN 1335-3888. Dostupné z: <https://www.jhrm.eu/2022/10/40-a-study-of-the-recruitment-and-selection-process-in-the-ict-sector-the-hr-perspective-and-creating-advantages/>.

INDEED.COM. *IT Recruiter Skills: Definition, Example, and How to Improve* [online]. Toronto, Kanada, 2023. [vid 2023-06-18]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/it-recruiter-skills>.

IT-SLOVNIK.CZ. *Co je to hackathon?* [online]. [vid. 2023-06-07]. Dostupné z: [it-slovník.cz/pojem/hackathon](https://it-slovník.cz/pojem/hackathon).

JELÍNKOVÁ, Eliška. *Proces naboru IT zaměstnanců*. Brno, 2020. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Martin ŽIŽLAVSKÝ. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/krvme/DP\\_Jelinkova\\_Eliska.pdf](https://is.muni.cz/th/krvme/DP_Jelinkova_Eliska.pdf).

JOBS.CZ. *Náborář* [online]. [vid. 2023-06-05]. Dostupné z: <https://beta.www.jobs.cz/poradna/profese/n/naborar/>.

KADLEC, Josef. *Megapraktické využití ChatGPT pro HR, branding a LinkedIn*. [webinář] [online]. 2023 [vid. 2023-06-07]. Dostupné z [https://www.youtube.com/watch?v=Hc9rk\\_LBoUE](https://www.youtube.com/watch?v=Hc9rk_LBoUE).

KEJLOVÁ, Lenka. „*Obsadit pozici v IT je náročnější, lidí je málo, ale najít se dají,*“ říká Zdeňka Krejčíková, recruiterka roku 2018. [online]. [vid. 2023-09-06]. Dostupné z: <https://sj.news/specifika-naboru-v-it/>.

KŘIVSKÁ, Anna. *Oslovování pasivních kandidátů a hledání skrytých talentů*. [online]. 2023. [vid. 2023-11-18]. Dostupné z: <https://www.datacruit.com/blog/oslovovani-pasivnich-kandidatu-a-vyhledavani-skrytych-talentu>.

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

KOŘOUSKOVÁ, Barbora. *Co je hackathon, proč se účastnit a jak ho organizovat*. [online]. [vid. 2023-06-07]. Dostupné z <https://rascasone.com/cs/blog/co-je-hackathon>.

KOTRBATÝ, Adam. *Nedostatek lidí v IT bude jen výraznější. I bez zkušeností můžete být do osmi let špičkou v oboru, říká manažerka* [online]. Praha, Hospodářské noviny, 2023. [vid. 2023-06-08] Dostupné z: <https://hn.cz/c1-67185160-nedostatek-lidi-v-it-bude-jen-vyraznejsi-i-bez-zkusenosti-muzete-byt-do-osmi-let-spickou-v-oboru-rika-manazerka>. ISSN 2787-950X.

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

LMC. *Chcete do firmy IT profíky? 7 zásad, které nám fungují v LMC* [online]. Praha, 2020. [vid. 2023-06-09]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/chcete-do-firmy-it-profiky-7-zasad-ktere-nam-funguji-v-lmc>.

LMC. *Slovníček IT pojmů. Vše, co byste měli znát, než se pustíte do naboru vývojářů* [online]. Praha, 2023. [vid. 2023-06-09]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/slovnicek-it-pojmu-vse-co-byste-meli-znat-nez-se-pustite-do-naboru-vyvojaru>.

MCCLELLAND, David C. *Introduction*. In: SPENCER Lyle M. a SPENCER, Signe M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 1993. s. 3–8. ISBN: 978-0-471-54809-6.

MINAŘÍK, Jan. *Efektivní nábor přes sociální sítě*. In: PEOPLE MANAGEMENT FORUM. *HR Forum*. Praha: People Management Forum, z.s., 2023, 04'2023, s. 9–11. ISSN 1212-690X.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *CDK / Měkké kompetence* [online]. Praha, 2017a. [vid. 2023-06-17]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *CDK / Odborné dovednosti / Jednání se zákazníkem v českém i cizím jazyce – 1001* [online]. Praha, 2017b. [vid 2023-06-18]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/kompetence/19089>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *CDK / Odborné dovednosti / Nabídka a prodej produktů po telefonu – 1003* [online]. Praha, 2017c. [vid. 2023-06-18]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/kompetence/21679>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Centrální databáze kompetencí* [online]. Praha: 2017d. [vid. 2023-06-11]. Dostupné z: <https://katalog.nsp.cz/napoveda>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Deskriptory kvalifikačních úrovní Národní soustavy povolání* [online]. Praha, 2017e. [vid. 2023-06-14]. Dostupné z: [https://nsp.cz/downloads/Priloha\\_c2\\_manualu.pdf](https://nsp.cz/downloads/Priloha_c2_manualu.pdf).

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání / Ekonomika, administrativa, personalistika / Specialista naboru pracovnich sil* [online]. Praha: 2017f. [vid. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-naboru-pracov>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Národní soustava povolání / Ekonomika, administrativa, personalistika / Specialista vzdělávání a rozvoje zaměstnanců* [online]. Praha: 2017g. [vid. 2023-10-30]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-vzdelavani-a->.

MYŠÁKOVÁ, Tereza. *Analýza náborových aktivit v IT*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Fakulta sociálních studií. Vedoucí práce: Martin ŽIŽLAVSKÝ. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/v09ec/MYSAKOVA\\_-\\_DP.pdf](https://is.muni.cz/th/v09ec/MYSAKOVA_-_DP.pdf).



NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT. *Specialista/specialistka naboru, přijímání a uvolňování zaměstnanců (kód: 62-013-R)* [online]. Praha, 2020a. [vid. 2023-06-08]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-481-Specialistaspecialistka\\_naboru\\_prijimani\\_a\\_uvolnovani\\_zamestnancu/revize-2259](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-481-Specialistaspecialistka_naboru_prijimani_a_uvolnovani_zamestnancu/revize-2259).

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT. *Vedoucí týmu (kód: 63-021-N)* [online]. Praha, 2020b. [vid. 2023-11-14]. Dostupné z: [https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-756-Vedouci\\_tymu/revize-3185/hodnotici-standard](https://www.narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-756-Vedouci_tymu/revize-3185/hodnotici-standard).

PRACE.CZ. *Encyklopedie profesí náborář* [online]. [vid. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://prace.cz/encyklopedie-profesi/n/naborar/>.

SPENCER, Lyle M. a Signe M. SPENCER. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley, 1993. ISBN: 978-0-471-54809-6.

TALENTICA S.R.O. *Boj o Ajtáky z pohledu IT Recruitera*. [online]. [vid. 2023-11-17]. Praha, 2019, Dostupné z: <https://talentica.cz/magazin/boj-o-ajtaky-z-pohledu-it-recruitera-n460715.htm>.

TEGZE, Jan. *Full stack recruiter: the ultimate edition*. Brno: Jan Tegze, 2020. ISBN 978-80-270-7699-4.

TEGZE, Jan, *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN: 978-80-271-2361-2.

TRÁVNÍČEK, Jan. *Jak vypadá zkušený IT Recruiter?* [online]. [vid 2023-06-08]. Dostupné z: <https://l-a-b-a.cz/blog/162-jak-vypada-zkuseny-it-recruiter>.

VAŠKO, Miroslav. *Nábor v IT má nová pravidla, české firmy se však neadaptují. Řešením můžou být spolupráce s recruitment agenturou* [online]. [vid. 2023-06-08]. Dostupné z: [https://roklen24.cz/?quick\\_news=nabor-v-it-ma-nova-pravidla-ceske-firmy-se-vsak-neadaptuji-resenim-muze-byt-spoluprace-s-recruitment-agenturou](https://roklen24.cz/?quick_news=nabor-v-it-ma-nova-pravidla-ceske-firmy-se-vsak-neadaptuji-resenim-muze-byt-spoluprace-s-recruitment-agenturou).

## 8 Přílohy

**Příloha A:** Datový výstup vybraných inzerátů práce v MS Excel, které byly analyzovány obsahovou analýzou

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Název společnosti	ITF	TER	INO	ONZ	AKO	EXP	Zkratka	vysvětlení
2	2N	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ITF	inzerát pochází od organizace zaměřené na informační technologie nebo explicitně hovoří o nábore IT specialistů
3	Aeven	ano	ano	ano	ano	ano	ne	TER	inzerát požaduje znalosti odborné terminologie
4	AMI CZ	ano	ne	ano	ano	ano	ano	INO	inzerát požaduje chuť inovovat pracovní postupy
5	Applifting	ano	ne	ano	ne	ano	ano	ONZ	inzerát požaduje schopnost orientace na zákazníka
6	A-WebSys	ano	ano	ne	ano	ano	ano	AKO	inzerát požaduje aktivní oslovení v rámci získávání pracovníků
7	BNP Paribas Cardif	ano	ano	ano	ano	ano	ano	EXP	inzerát požaduje předchozí zkušenost v nábore v konkrétní oblasti (podmínkou i výhodou)
8	Bühler Group	ne	ne	ano	ano	ano	ne		
9	TP Vision	ne	ne	ano	ano	ano	ne		
10	Benteler	ne	ne	ne	ano	ne	ne		
11	Česká pošta	ne	ne	ne	ne	ano	ne		
12	EY1	ne	ne	ano	ano	ano	ne		
13	Generali	ne	ne	ano	ano	ne	ne		
14	KB	ano	ano	ano	ano	ano	ne		
15	KPMG	ne	ne	ne	ano	ano	ne		
16	McDonald's	ne	ne	ano	ano	ano	ne		
17	Moneta	ne	ne	ano	ano	ano	ano		
18	Nova	ano	ne	ano	ano	ano	ne		
19	PPF	ne	ano	ano	ano	ano	ne		
20	Digital Tran4ormation	ano	ano	ano	ano	ano	ano		
21	Effiis	ano	ne	ne	ne	ano	ne		
22	ESC Aerospace	ano	ano	ano	ne	ano	ano		
23	EY2	ano	ne	ano	ne	ano	ano		
24	PwC	ne	ne	ano	ano	ano	ne		
25	Bidli	ne	ne	ano	ne	ano	ano		
26	Firma1	ano	ne	ano	ano	ano	ne		
27	Firma2	ne	ne	ne	ne	ano	ano		
28	Axians	ano	ne	ano	ne	ano	ano		
29	Prochazka & Partners	ne	ne	ano	ne	ano	ne		
30	ABRA	ano	ne	ano	ano	ano	ano		
31	ALO diamonds	ne	ne	ano	ne	ano	ne		
32	Alliance Healthcare	ne	ne	ne	ano	ne	ne		
33	Vertiv	ano	ne	ano	ne	ano	ne		
34	Direct auto	ne	ne	ano	ano	ano	ne		
35	Hilti	ano	ano	ano	ano	ano	ne		
36	CTS TRADE It	ano	ne	ano	ne	ano	ano		
37	IPS	ano	ano	ne	ne	ano	ne		
38	Infinit	ne	ne	ano	ano	ano	ne		

**Příloha B:** Soupis analyzovaných inzerátů, jejich názvů, inzerentů (pokud jsou známi) a zdrojů

Inzerent	Jméno inzerátu	Zdroj
2N (1)	„Talent Source / IT recruiter“	indeed.com
Aeven	„IT Recruiter“	Jobs.cz
AMI CZ	„IT Recruiter“	indeed.com
Applifting	„Talent Acquisition Partner“	Jobs.cz
A-WebSys	„IT hiring manažer/ka do Prahy“	Jobs.cz
BNP Paribas Cardif	„IT Recruiter“	Jobs.cz
Bühler Group	„Interní Recruiter, náborář“	Jobs.cz
TP Vision	„Corporate Recruiter“	Jobs.cz
Benteler	„Talent Acquisition Administrator with German“	Jobs.cz
Česká pošta	„Specialista nábory“	Jobs.cz
Ernst & Young (1)	„Recruiter & Onboarding Specialist“	Jobs.cz
Generali Česká Pojišťovna	„Specialista/ka nábory – interní HR tým“	Jobs.cz
Komerční banka	„Recruiter“	Jobs.cz
KPMG	„HR Junior – Recruitment a Employer Branding“	Jobs.cz
McDonald's	„Talent Acquisition & Employer Branding Consultant“	Jobs.cz
Moneta	„Recruiter/Recruiterka“	Jobs.cz
Nova	„HR Recruiter“	Jobs.cz
PPF	„Recruiter“	Jobs.cz
Digital Trans4ormation	„IT Technical Recruiter“	Jobs.cz
EFFIIS	„Recruiter (interní HR)“	Jobs.cz
ESC Aerospace	„IT Recruiter“	Jobs.cz
Ernst & Young (2)	„IT Recruiter“	osobní kontakt
PricewaterCoopers (1)	„Graduates Talent Acqusion specialist“	Jobs.cz
Bidli	„Headhunter / Recruiter“	Jobs.cz
Firma1	„IT Recruiter“	Herojobs.cz
Firma2	„Recruiter“	Herojobs.cz
Axians	„HR administrátor/ Recruiter“	Jobs.cz
Prochazka & Partners	„HR Generalist / Recruiting“	Jobs.cz
ABRA Software	„Recruiter“	Jobs.cz
ALO diamonds	„HR Recruiter“	Jobs.cz
Alliance Healthcare	„HR Recruiter (interní HR)“	Jobs.cz
Vertiv	„HR Recruiter s přesahem do Employer Brandingu“	Jobs.cz
Direct auto	„HR Recruiter/generalista“	Jobs.cz
Hilti	„HR Sourcing Specialist“	Jobs.cz
CTS TRADE IT (1)	„HR Specialist“	Jobs.cz
IPS	„HR Specialist / IT recruiter“	Jobs.cz
Infinit	„HR Specialista - Náborář/ka“	Jobs.cz
Schill Dental	„HR Specialista“	Jobs.cz

SANS SOUCI	„HR Specialista nábory“	Jobs.cz
Halcyon Pool	„HR, recruiter“	Jobs.cz
Allyn	„Internal Recruiter“	Jobs.cz
B.I.G.	„Interní Recruiter“	Jobs.cz
COLAS	„Interní Recruiter“	Jobs.cz
Prosperity Financial Services	„Interní recruiter/ka“	Jobs.cz
Thein Operations	„Interní recruiter/ka“	Jobs.cz
Schlieger (1)	„IT Recruiter“	Jobs.cz
Konplan	„IT Recruiter“	Jobs.cz
Firma3	„IT Recruiter“	GoodCall mobilní aplikace
PricewaterCoopers (2)	„IT Recruiter“	Jobs.cz
Firma4	„Recruiter/ka se zaměřením na IT“	Herojobs.cz
JetBrains (1)	„Recruiter“	indeed.com
Rohlik	„Junior Recruiter“	Jobs.cz
KBC Global Services Czech (1)	„Recruiter/HR Specialist“	Jobs.cz
KBC Global Services Czech (2)	„Talent Acquisition Expert“	Jobs.cz
Lyft	„Technical Recruiter“	Jobs.cz
Passengera	„IT Recruiter“	Jobs.cz
La Collezione	„Personalista“	Jobs.cz
Firma4	„IT Recruiter“	GoodCall mobilní aplikace
Firma5	„IT Recruiter“	GoodCall mobilní aplikace
Firma6	„IT Recruiter“	GoodCall mobilní aplikace
Firma7	„IT Recruiter“	GoodCall mobilní aplikace
Firma8	„IT Recruiter & Community specialist“	GoodCall mobilní aplikace
DEK	„Recruiter“	Jobs.cz
JetBrains (2)	„Recruiter“	Jobs.cz
Keyence	„Recruiter“	Jobs.cz
Pale Fire Capital	„Recruiter“	Jobs.cz
Čedok	„Recruiter / Nábory“	Jobs.cz
Cushman & Wakefield (1)	„Recruiter with Czech&English“	Jobs.cz
Prusa Research	„Recruiter/ka“	Jobs.cz
Lagardere Travel Retail	„Recruitment & HR Marketing Specialist“	Jobs.cz
Respect Group (1)	„Recruitment Specialist“	Jobs.cz
Respect Group (2)	„Recruitment Talent Specialist“	Jobs.cz
GEA	„Senior HR Specialist“	Jobs.cz
Seznam	„IT Recruiter“	osobní kontakt
Schieger (2)	„IT Recruiter“	Jobs.cz
AGEL	„Specialista nábory“	Jobs.cz
ZLKL	„Specialista nábory“	Jobs.cz
OZP	„Specialista nábory“	Jobs.cz

PricewaterCoopers (3)	<i>„Talent Acquisition Business Partner“</i>	Jobs.cz
Trinity Bank	<i>„Talent Acquisition Specialist“</i>	Jobs.cz
2N (2)	<i>„Recruiter“</i>	Jobs.cz
Valatron	<i>„IT Recruiter“</i>	Jobs.cz
ČSOB	<i>„IT recruiter“</i>	osobní kontakt
Letiště Praha	<i>„Náborář/ka“</i>	Jobs.cz
Atalian	<i>„HR Business Partner“</i>	Jobs.cz
CTS TRADE IT (2)	<i>„HR Specialista“</i>	Jobs.cz
Asseco	<i>„Recruiter“</i>	Jobs.cz
Cushman & Wakefield (2)	<i>„Recruiter“</i>	Jobs.cz