

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Adéla Saturková

Specifika získávání zlatých límečků v oblasti IT v České republice

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2024

Vedoucí práce:

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala mé vedoucí práce, PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné poznatky, vstřícnost, trpělivost a ochotu. Rovněž moc děkuji všem informantům, kteří se zúčastnili empirického šetření a sdíleli se mnou jejich zkušenosti. Poděkování patří také mé rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala 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.

19. 7. 2024

Bc. Adéla Saturková

Abstrakt

Cílem diplomové práce je analyzovat získávání zlatých límečků v oblasti IT v České republice. Nejprve bude charakterizován současný svět, často označovaný akronymem VUCA, ve kterém se organizace nachází. Dále budou představeny znalostní organizace a s tím související koncepty. Poté se text zaměří na specifickou skupinu pracovníků, zvanou zlaté límečky, jejich pracovní podmínky a následně se bude věnovat IT pracovníkům, kteří do skupiny zlatých límečků patří. Text se věnuje procesu získávání pracovníků, kompetencím, jimiž musí personalisté či náboráři disponovat, specifikům získávání IT pracovníků, personálnímu marketingu a jeho vlivu na získávání zlatých límečků v oblasti IT. Pozornost je také věnována náboru pracovníků prostřednictvím personálních agentur v České republice. Součástí práce je i kvalitativní empirické šetření realizované metodou polostrukturovaných rozhovorů. Informanty šetření jsou náboráři působící v personálních agenturách v České republice, kteří se věnují náboru IT specialistů. Kritériem pro zařazení do šetření byla zkušenost s náborem IT specialistů v personální agentuře v délce minimálně půl roku. Cílem empirického šetření je analyzovat specifika náborového procesu IT specialistů prostřednictvím personálních agentur v České republice.

Klíčová slova:

zlaté límečky, získávání pracovníků, nábor pracovníků, IT specialisté, kompetence k náboru, personální marketing, znalostní pracovník, znalostní organizace, trh práce

Abstract

The aim of the thesis is to analyze the acquisition of golden collars in the field of IT in the Czech Republic. Firstly, the current world, often referred to by the acronym VUCA, in which the organisations find itself will be characterised. Knowledge-based organizations and related concepts will be introduced next. Then the text will focus on a specific group of workers, called gold-collar workers, their working conditions and then it will focus on IT workers who belong to the group of gold-collar workers. The text discusses the recruitment process, the competencies that HR managers or recruiters must possess, the specifics of IT recruitment, HR marketing and its impact on the recruitment of IT gold-collar workers. Attention is also paid to recruitment by through recruitment agencies in the Czech Republic. The thesis also includes a qualitative empirical investigation realised carried out using the method of semi-structured interviews. The informants respondents of the survey are recruiters working in recruitment agencies in the Czech Republic, who are engaged in the recruitment of IT specialists. The criterion for inclusion in the survey was experience in recruiting IT specialists in recruitment agencies for at least half a year. The aim of the empirical investigation is to analyse the specifics of the recruitment process of IT specialists through by recruitment agencies in the Czech Republic.

Keywords:

golden collars, sourcing, recruitment, IT specialists, recruitment competencies, HR marketing, knowledge worker, knowledge organization, labor market

Obsah

0	Úvod.....	8
1	Současné organizace ve VUCA světě	10
1.1	Charakteristika VUCA světa.....	10
1.2	Znalostní organizace	12
2	Zlaté límečky.....	17
2.1	Charakteristika zlatých límečků	17
2.2	Pracovní podmínky zlatých límečků	19
2.3	IT pracovníci	22
3	Získávání IT pracovníků	26
3.1	Proces získávání pracovníků v organizaci.....	26
3.2	Kompetence k náboru pracovníků.....	29
3.3	Vliv aktuální situace na českém trhu práce na získávání zlatých límečků v oblasti IT	32
3.4	Specifika získávání IT pracovníků	35
3.5	Personální marketing a jeho vliv na získávání zlatých límečků v oblasti IT	40
4	Nábor pracovníků prostřednictvím personálních agentur	45
5	Empirické šetření – Analýza specifík náboru IT specialistů prostřednictvím personálních agentur zaměřených na nábor IT specialistů v České republice	51
5.1	Cíl empirického šetření	51
5.2	Metodika empirického šetření	52
5.3	Výzkumný soubor	53
5.4	Výsledky empirického šetření a jejich interpretace	57
5.4.1	Příprava a rozvoj náboráře pro efektivní náborový proces IT specialistů.....	57
5.4.2	Proces náboru IT specialistů	61
5.4.3	Metody náboru IT specialistů.....	69
5.4.4	Externí personální marketing	72
5.4.5	Specifika náboru IT specialistů	76

6	Diskuze.....	82
7	Závěr.....	86
8	Soupis bibliografických citací.....	89
9	Přílohy.....	99
	Příloha A - Modely kompetencí náboráře.....	99
	Příloha B – Text pro oslovení potenciálních informantů.....	103
	Příloha C – Scénář rozhovoru.....	104
	Příloha D - Informovaný souhlas.....	108

0 Úvod

Organizace se v současné době nachází ve velice dynamickém prostředí plném neustálých a mnohdy i nepředvídatelných změn, často označovaném akronymem VUCA. Kromě turbulentního technologického vývoje organizace čelí krizím různého charakteru, na které musí adekvátně reagovat. Prostředí, ve kterém organizace fungují, vyžaduje kvalifikované pracovníky se schopnostmi zorientovat se v těchto podmínkách, reagovat na neočekávané změny a neustále se učit a vzdělávat. V současném světě mají zásadní roli znalosti pracovníků, neboť jsou součástí lidského kapitálu organizace a pracovníci, kteří jimi disponují, mají přívlastek znalostní. Znalostní pracovníky lze charakterizovat řadou kompetencí, především analytickým a kritickým myšlením, neboť jejich práce vyžaduje orientaci v informacích a datech, jejich propojování a případnou aplikaci. Z hlediska profesí lze mezi znalostní pracovníky jmenovat lékaře, právníky, ředitele, manažery, inženýry, vědce, učitele či IT pracovníky.

Vysoce kvalifikovaní a zkušení znalostní pracovníci bývají označováni jako zlaté límečky a mají v organizační hierarchii vysoké postavení a jsou pro konkurenceschopnost dané organizace klíčoví. Pracovníci ze skupiny zlatých límečků si obvykle zaměstnavatele mohou vybrat dle svých preferencí a jejich retence je pro organizace důležitá. Právě zlaté límečky jsou často cílovou skupinou talent managementu, avšak tomuto úhlu pohledu se diplomová práce nevěnuje. Do zlatých límečků jsou zařazováni, kromě například vrcholových ředitelů a manažerů, právníků, lékařů, výzkumníků, i IT pracovníci / IT specialisté (v této diplomové práci považováno za synonymum), kteří jsou na českém trhu práce velmi poptávanou skupinou a poptávka po nich převyšuje nabídku. Proces získávání a výběru IT pracovníků je proto specifický oproti jiným profesím. Náboráři, kteří se získávání těchto pracovníků věnují, musí být kompetentní, aby byl náborový proces úspěšný a rovněž se musí neustále snažit nalézat nové cesty k vyhledání a oslovení těchto pracovníků. Získávání IT specialistů úzce souvisí s personálním marketingem a jeho nástroji, které mohou úspěšnost celého procesu podpořit.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces získávání zlatých límečků v oblasti IT v České republice. Zmapována je aktuální situace na trhu práce v České republice, charakterizováni jsou pracovníci ze skupiny zlatých límečků a jejich pracovní podmínky. Pozornost je věnována IT specialistům a procesu jejich získávání a rovněž i náboru pracovníků prostřednictvím personálních agentur. Součástí diplomové práce je empirické šetření, jehož cílem je analyzovat specifika náborového procesu IT specialistů prostřednictvím personálních agentur v České republice. Šetření je realizováno polostrukturovanými rozhovory

s náboráři pracujícími v personálních agenturách v České republice, kteří se věnují náboru IT specialistů.

První kapitola práce se zabývá současnými organizacemi ve VUCA světě a popisem znalostních organizací. Oporu v odborných zdrojích pro tuto kapitolu představují například články Wrighta a Wigmore, Beneta a Lemoiona a knihy od Trunečka a Druckera.

Druhá kapitola se zaměřuje na zlaté límečky, jejich pracovní podmínky a následně na konkrétní skupinu IT specialistů. V České republice se problematice zlatých límečků věnuje především společnost Alma Career (dříve LMC). Dále je čerpáno ze mzdového průzkumu organizace Hays Czech Republic a k problematice IT pracovníků je vycházeno z dat Českého statistického úřadu.

Třetí kapitola je věnována procesu získávání IT pracovníků. Čerpáno je především z knih od Armstronga, Koubka a Kocianové. Mapovány jsou kompetence potřebné k náboru pracovníků a hlavními použitými prameny jsou Armstrong a Kocianová, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Národní pedagogický institut. Charakterizována je aktuální situace na českém trhu práce a její vliv na získávání zlatých límečků v oblasti IT a vychází z dat Českého statistického úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí a rovněž ze mzdového průzkumu společnosti Hays Czech Republic. Pro specifika získávání IT pracovníků jsou využita data od společností Alma Career a Hays Czech Republic, dále je čerpáno z Tegzeho, Kaushika a organizace Indeed. U problematiky personálního marketingu a jejího vlivu na získávání IT specialistů je čerpáno z Těšitelové, Myslivcové, Losekoot a Vyhnánkové.

Čtvrtá kapitola práce pojednává o náboru pracovníků prostřednictvím personálních agentur v České republice a čerpáno je z publikací od Evangelu a Juříčky, Urbanové, Stachové a Stacha.

Obsahem páté kapitoly je kvalitativní šetření práce. Oporou pro něj jsou publikace od Hendla, Mišoviče a Šed'ové. Následuje kapitola Diskuze a čtyři přílohy práce, kterými jsou Modely kompetencí náboráře (Příloha A), Text pro oslovení potenciálních informantů (Příloha B), Scénář rozhovoru (Příloha C) a Informovaný souhlas (Příloha D).

1 Současné organizace ve VUCA světě

1.1 Charakteristika VUCA světa

V současné době jsou organizace vystaveny neustálým změnám a technickým inovacím, kterým je nutné se flexibilně přizpůsobovat. Z aktuálních celosvětových trendů jsou organizace nejvíce ovlivňovány digitalizací, automatizací či umělou inteligencí (Zhang-Zhang, Rohlfer a Varma, 2022, s. 587). Je na ně kladen velký tlak, aby se neustále rozvíjely, inovovaly a moderní technologie implementovaly do organizačních procesů, neboť umělá inteligence představuje vyšší a výkonnější typ digitální technologie, která urychluje mnoho procesů a pracovních postupů (McKinsey Global Institute, 2019, s. 9).

Dnešní svět je velmi provázaný a nevyzpytatelný, a ne na všechny situace se mohou organizace připravit, což potvrdila například pandemie COVID-19. V takových chvílích mají organizace málo času na přípravu strategie řešení daného problému a musí reagovat velice rychle (Zhang-Zhang, Rohlfer a Varma, 2022, s. 587). Organizace by měly udělat maximum pro to, aby byly schopny se na tyto obtížně předvídatelné situace připravit a následně rychle reagovat prostřednictvím krizového řízení (Wright a Wigmore, 2023, nestránkováno).

Pro obecné označení dnešního neustále se měnícího světa je odborníky používán pojem VUCA, který byl poprvé použit v roce 1987 v americké armádě a veřejně publikován v roce 1991 Herbertem Barberem. Aplikován byl pro definování aktuálních podmínek leadershipu po skončení studené války a tehdejšího konfliktu v Afghánistánu (Wright a Wigmore, 2023, nestránkováno). Akronym tvoří počáteční písmena čtyř anglických slov, respektive výzev, kterým v současné době organizace čelí – V (Volatility), označuje proměnlivost či nestálost, U (Uncertainty) pak nejistotu, C (Complexity) vyjadřuje složitost a A (Ambiguity) dvojznačnost či nejednoznačnost současného světa (Bennett a Lemoine, 2014a, nestránkováno). Mezi trendy současného světa lze uvést zejména technologický pokrok, inovace, oblast ekonomickou a finanční či problémy s životním prostředím, společenské problémy a v neposlední řadě i bezpečnostní otázky (Baran a Woznyj, 2021, s. 2).

Proměnlivost či nestálost označují relativně nestabilní, turbulentní změny, kterým organizace musí čelit, a přestože mají k dispozici velké množství informací, změny jsou velice časté a mnohdy i nepředvídatelné (Bennett a Lemoine, 2014b, s. 313). Nejistota označuje stav, kdy jsou události či jejich výsledky nepředvídatelné a již proběhlé dění se na ně nemusí vztahovat (Wright a Wigmore, 2023, nestránkováno). „*Historické předpovědi a zkušenosti ztrácejí svůj význam a jsou zřídka kdy použitelné jako základ pro předvídaní věcí, které přijdou.*” (Karlovska, nedatováno, nestránkováno) Je tedy téměř nemožné s jistotou

předvídat chování trhu, konkurence či zákazníků. Složitost charakterizuje dynamiku světa, která je svou povahou složitější než kdy jindy, organizace musí být schopny zpracovat mnoho informací, často i protichůdných, chaos a zmatek (tamtéž, nestránkováno). Objem a povaha informací je obtížná pro jejich zpracování či předvídání a hrozí jejich špatné pochopení či interpretace. Organizace tedy čelí situacím, kdy fakta nejsou vždy srozumitelná a zamýšlený cíl může být špatně interpretován (Bennett a Lemoine, 2014a, nestránkováno; Wright a Wigmore, 2023, nestránkováno).

Cílem je, aby organizace byla schopná změny předvídat a vyvinout strategické plány, které by v budoucnu řešily případné problémy v souladu s potřebami dané organizace (Baran a Woznyj, 2021, s. 6). Pro organizace je nezbytná strategická analýza trhu a konkurence, stejně jako schopnost pružně a rychle reagovat na nové požadavky zákazníků (Karlovská, nedatováno, nestránkováno). Organizace by se měly naučit předvídat a posléze přijímat změny a vhodně na ně reagovat (Wright a Wigmore, 2023, nestránkováno). Podle Bennetta a Lemoina je potřeba investovat do informací a znalostí pracovníků – do jejich shromažďování, analýzy, interpretace, sdílení a archivace napříč celou organizací, neboť v momentě, kdy jsou zaměstnanci dostatečně informováni a mají potřebné znalosti, sníží se nejistota (Bennett a Lemoine, 2014a, nestránkováno). Pro snížení složitosti je zásadní komunikace, která by měla probíhat na úrovni pracovníků, týmů i celé organizace (Wright a Wigmore, 2023, nestránkováno).

Jednou z cest ke zvládnutí dnešního proměnlivého a nestálého světa je tzv. agilita, respektive agilní způsob vedení či agilní leadership (Bennett a Lemoine, 2014b, nestránkováno). Na úrovni jednotlivce agilita zahrnuje kompetence jako například zvládnání krizí či mimořádných událostí, kontinuální vzdělávání v oblasti technologií či odolnost vůči stresu (Baran a Woznyj, 2021, s. 1). Je zapotřebí podporovat kreativitu a nápady zaměstnanců, motivovat je k neustálému rozvoji a podněcovat ke tvořivosti a flexibilitě (Karlovská, nedatováno, nestránkováno). Pro zavedení agilního způsobu vedení, nejčastěji v projektovém řízení, je potřeba, aby bylo strategicky zapojeno do fungování celé firmy a pracovníci sami přicházeli s inovativními nápady a přebírali zodpovědnost za svoji práci. V tomto stylu vedení se ustupuje od striktní hierarchie a firma se postupně přesouvá k samořídící organizaci. Pro efektivní implementaci agilního způsobu řízení je potřeba, aby byli manažeři s tímto způsobem vedení seznámeni, proškoleni a přizpůsobili mu svůj styl vedení (tamtéž, nestránkováno).

Významné změny probíhají nejen v organizační, ale i v celospolečenské rovině. Mění se samotné paradigma společnosti, která se od industriální a informační, transformovala do znalostní (srnv. Drucker, Nonaka a Takeuchi, Jirásek, Truneček). „*Tyto změny mají zásadní*

vliv na filozofii podnikového řízení.” (Truneček, 2003, s. 24) Znalostní společnost klade důraz na to, že „*znalosti, dovednosti a zkušenosti pracovníků, stejně jako jejich potenciál, iniciativa a tvořivost, jsou jednou z podmínek rozvoje organizací.*“ (Běhounková, 2008, s. 53)

1.2 Znalostní organizace

Od první poloviny 80. let 20. století narůstá dynamika tržního prostředí a organizace na cestě k úspěchu hledají především dokonalost (excelenci), od druhé poloviny lze hovořit o chaosu jako o největší výzvě pro organizace. Pokud chtějí organizace v takto turbulentním prostředí uspět, musí se umět s novými podmínkami vyrovnat, ba dokonce nepřetržitě pracovat na kontinuálním a systematickém zdokonalování (Truneček, 2003, s. 32, 37–38). Podle Druckera není možné tyto změny plně řídit, lze si však před nimi udržovat náskok. Pro management 21. století je největší výzvou zajistit, aby se organizace stala tzv. lídrem změn – vnímala změny jako příležitost, dokonce je i vyhledávala a nalézala takové, jež efektivně využije (Drucker, 2001, s. 75). Změny nemají pouze ekonomický podtext, jsou i důsledkem zavádění informačních a komunikačních technologií (Běhounková, 2008, s. 55).

Trh práce se postupně mění na tzv. trh lidského kapitálu, kde vzdělání, znalosti, informace a zkušenosti pracovníků, tedy nehmotná aktivita, stojí v rovnoprávném postavení vůči tzv. ne-lidskému kapitálu, tj. penězům či technologiím (tamtéž, s. 55). Drucker v knize *The Age of Discontinuity* uvádí nejen hlavní znaky znalostní společnosti, ale i proměnu profesní struktury na trhu práce, ve které je stále větší důraz kladen na vědomosti a zkušenosti. Drucker je autorem specifického pojmenování těchto pracovníků disponujícími znalostmi, které nazývá znalostní pracovníci (Drucker, 1994, s. 287).

Management organizace by měl svoji pozornost zaměřit na podporu znalostních pracovníků, pro jejichž označení jsou používány různé ekvivalenty, například zlaté límečky. Jedná se o typ pracovníků disponující znalostmi a schopné vytvářet kreativní nápady, čímž pro organizaci představují jedinečnou konkurenční výhodu (Truneček, 2004, s. 5). Znalosti a informace jsou tím, co umožňuje těmto pracovníkům kvalitní pracovní výkon, čímž přispívají k úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace. Znalostní pracovníci očekávají ve své práci určitou míru autonomie a inovativní přístup, což by mělo vést k jejich kontinuálnímu učení a rozvoji (Drucker, 2001, s. 119, 136). Tyto aspekty souvisí i s dynamickým vývojem informačních a komunikačních technologií a umělou inteligencí. Pro organizaci je esenciální přilákat a udržet znalostní pracovníky. O úspěchu a jejich konkurenceschopnosti rozhodují zejména nehmotné zdroje (Truneček, 2004, s. 24).

Je nutné nejprve vymežit klíčový termín znalost, správně ho definovat a odlišit od pojmů data a informace. „*„Znalosti” v té podobě, v jaké o nich za normálních okolností uvažují „intelektuálové”, jsou něčím naprosto odlišným od „znalostí” v kontextu „ekonomiky znalostí” či „práce se znalostmi”. Z hlediska intelektuála jsou znalosti tím, co najdete v knize. Dokud se však nacházejí v knize, jsou to pouhé „informace”, ne-li dokonce jen „data”. Teprve když člověk tyto informace aplikuje na něco, co dělá, stávají se z nich znalosti.*” (Drucker, 1994, s. 268)

Existuje mnoho definic pojmu znalost, neboť různé vědní disciplíny pojem chápou z různých hledisek. Na znalosti lze nahlédnout z filozofického, andragogického, pedagogického, sociologického a psychologického hlediska. Vzhledem k zaměření této diplomové práce bude převažovat pohled andragogický, v rámci kterého jsou znalosti úzce propojené s tématem učení se ze zkušeností, *„které tkví v tom, že si lidé své zkušenosti vyvolávají, vysvětlují je a rozhodují se, jak budou uplatněny.”* (Běhounková, 2008, s. 166, 171) Úkolem lídrů, vzdělavatelů či manažerů je pomoci pracovníkům pochopit interpretaci jejich zkušeností a následně směřovat jejich pracovní činnost správným směrem k úspěšnému pracovnímu výkonu (tamtéž, s. 171). Truneček znalost definuje jako *„proměnlivou směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací.”* (Truneček, 2004, s. 14) Drucker odlišuje znalosti, jakožto produktivní zdroj hrající stěžejní roli v moderní ekonomice, od tradičních zdrojů, jakými jsou pracovní síla, kapitál či suroviny (Drucker, 1994, s. 268). Truneček potvrzuje, že hmotné formy bohatství jsou na znalostech závislé, podřízeny znalostnímu kapitálu, a proto je právě řízení znalostí stěžejní pro úspěch organizace v proměnlivém prostředí. Kombinace efektivního uplatnění znalostí a inteligence pracovníků tvoří konkurenční výhodu organizace a výrazně napomáhá k jejímu růstu (Truneček, 2003, s. 185, 111).

Znalosti tvoří podstatu několika konceptů, které se v teorii organizace a řízení rozvíjejí od 90. let, mezi významné z nich patří knowledge management, učící se organizace a intelektuální kapitál.

Termín *intelektuální kapitál* se v odborných zdrojích poprvé objevil v 90. letech 20. století a jedna z prvních implementací tohoto konceptu se objevila v taxinomii Leifa Edvinssona, prvního ředitele intelektuálního kapitálu ve švédské firmě Skandia Group. Intelektuálním kapitálem bylo označováno *„vlastnictví znalostí, užitých zkušeností, technologií vnitřního řízení organizace, vztahy k zákazníkům, dobré jméno a vztahy s dodavateli.”* (Běhounková, 2008, s. 76) Intelektuální kapitál rovněž lze definovat jako *„zásoby a toky*

znalostí, které jsou organizaci k dispozici.” (Armstrong, 2007, s. 51) Synonymem pro intelektuální kapitál jsou například pojmy „*duševní vlastnictví, intelektuální aktiva, nehmotná aktiva nebo aktiva znalostí.*” (Běhounková, 2008, s. 75) Lidský kapitál vyjadřuje specifický druh intelektuálního kapitálu, který rovněž zahrnuje kapitál sociální a organizační (Truneček, 2003, s. 185). Právě znalostmi zaměstnanců organizace je tvořen lidský kapitál a jeho součástí jsou i schopnosti pracovníků, jejich kreativita, motivace a celkový přístup k pracovním činnostem, který nejen ovlivňuje plnění úkolů, ale i dodává organizaci její charakteristické vlastnosti (Běhounková, 2008, s. 79). Podle Trunečka materiální zdroje přestávají být v organizacích tím rozhodujícím kapitálem a klíčovým se stává tzv. lidský kapitál (Truneček, 2004, s. 55).

Dalším z konceptů je knowledge management, v jehož pojetí jsou znalosti povýšeny na strategický zdroj přinášející organizaci rozhodující hodnoty pro podnikání. Knowledge management je možné do českého jazyka přeložit nejen jako management znalostí, ale například jako „*řízení znalostí, správa znalostí nebo znalostní management.*” (Běhounková, 2007, s. 54, 86) Podle Trunečka „*managementem znalostí rozumíme systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a k aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace.*” (Truneček, 2004, s. 12) Do širšího povědomí přinesla tento koncept především publikace Nonaky a Takeuchiho *The Knowledge-Creating Company*. Pouhé ad-hoc shromažďování informací, dat či znalostí nemá pro organizaci takový význam jako systematická a promyšlená práce s těmito zdroji. Základní složkou managementu znalostí je technologická infrastruktura napomáhající sdílení znalostí napříč celou organizací (Truneček, 2004, s. 12; Běhounková, 2008, s. 85). Výhody, které správně zavedený knowledge management přináší do organizace jsou například lepší sdílení znalostí, spolupráce mezi zaměstnanci, rozšiřování dobré praxe, zlepšení adaptace nově nastupujících zaměstnanců či eliminace ztráty know-how (Bureš, 2007, s. 81).

Dalším konceptem, úzce souvisejícím s knowledge managementem a znalostním pracovníkem, je tzv. učící se organizace, která se v odborné literatuře objevuje již od 70. let minulého století a do povědomí všech ji uvedl v roce 1990 Peter Senge. Podle Sengeho se jedná o takovou organizaci, ve které pracovníci soustavně rozvíjejí své schopnosti a dovednosti, pomocí nichž dosahují požadovaných výsledků. Peter Senge pojem učící se organizace použil v knize *The Fifth Discipline* z roku 1990 a obohatil jej o komplexní a systematický náhled. Stěžejní je vytvořit v organizaci atmosféru permanentního vzdělávání, které by mělo být vázáno na individuální plány rozvoje jednotlivců provázanými s cíli organizace. Cílem učící se organizace je vytváření takových systémů, které podporují pracovníky k permanentnímu

učení, jež je hlavním nástrojem intelektuálního kapitálu, a tedy i zdrojem bohatství a konkurenční výhodou organizace (Kocianová, 2012, s. 59–60; Truneček, 2004, s. 92, 89). Rovněž je důležité, aby se učila i samotná organizace, a to objevováním či napravováním nedostatků ve své činnosti, například prostřednictvím inovace nových výrobků, průzkumů či analýz organizačního klimatu (Truneček, 2003, s. 179). Učící se organizace by měla v ideálním případě využívat intelektuální kapacity všech pracovníků bez ohledu na jejich status či pracovní pozici. Zaměstnanci by měli být obeznámeni o tom, že je od nich očekáváno podílení se na úspěchu organizace, aktivní učení a sebevzdělávání se, schopnost samostatnosti, ale i kolektivní spolupráce a v neposlední řadě i vnímání problémů jako příležitostí k učení (Běhounková, 2008, s. 94, 95).

Znalosti pracovníků v organizace lze rozdělit na explicitní a tacitní – explicitní neboli veřejné či uchopitelné znalosti mohou být vyjádřeny a uloženy například v podnikovém systému, naproti tomu znalosti tacitní jsou nezaznamenané, ukryté v hlavách zaměstnanců, a především tacitní znalosti tvoří základ knowledge managementu (Truneček, 2004, s. 5). Pro efektivní sdílení znalostí mezi zaměstnanci a nastavení procesů umožňujících takové sdílení je třeba vytvořit vhodnou organizační kulturu a pracovní atmosféru. Tato kultura bývá označována jako tzv. znalostní kultura a jejím obsahem jsou takové předpoklady, hodnoty a pravidla chování, díky kterým je systematicky podporován vznik, rozvoj, šíření a efektivní používání explicitních i tacitních znalostí (Běhounková, 2008, s. 94; Konečná, 2007, s. 88). Je potřeba vytvořit organizační klima, které bude podporovat vytváření a sdílení znalostí, a naopak eliminovat bariéry, jako může být například strach ze špatného přijetí nápadu (Neukam a Guittard, 2018, s. 27). Podoba organizační kultury a efektivita řízení znalostí se vzájemně výrazně ovlivňují. *„V rámci organizace je proto nutné propojovat znalosti do rozmanitých sítí nebo pracovních komunit, podporovat týmovou práci a projektové řízení.“* (Běhounková, 2008, s. 106) Zaměstnanci by rovněž měli mít přístup ke všem zdrojům informací, jež jsou nezbytné pro úspěch organizace (Truneček, 2004, s. 94).

Pro efektivní sdílení znalostí je nezbytné vhodně sestavit (agilní) týmy zaměstnanců, kteří jsou ochotni nasdílet své znalosti a zkušenosti a zároveň jsou vysoce výkonní a zaměřeni na splnění organizačních cílů (Běhounková, 2008, s. 95). Znalosti sice vznikají na individuální úrovni, avšak právě pomocí skupinového sdílení, rozvíjení či upravování myšlenek dochází k vytváření koncepcí nápadů vedoucích k rozvoji organizace (Neukam a Guittard, 2018, s. 29). Nutností je vnitřní organizační transparentnost, informační prostupnost, mapování znalostí a systematická práce s nimi (Běhounková, 2008, s. 106). Největším limitem konceptu knowledge managementu je jeho implementace do organizace, neboť se jedná o časově i finančně náročný

proces, a kromě podpory vrcholového vedení společnosti zaměstná mnoho specialistů z různých oblastí, kteří společně vytvoří systematický postup efektivního zavedení (Bureš, 2007, s. 97).

Ke sdílení explicitních znalostí v rámci celé organizace je vhodné využít technologie, jako je například intranet či systémy pro správu dokumentů (Bureš, 2007, s. 69–70). Jednu z nejpropracovanějších metod sdílení a přenosu znalostí představuje elektronický podpůrný systém (Electronic Performance Support), který „*kombinuje umělou inteligenci, expertní systém, e-learningové metody a počítačový systém.*” (Urbancová, 2013, s. 35) V mnoha organizacích fungují i technologie pro znovuzískání informací, a to například ve formě úložiště či intranetového nástroje pro vyhledávání, jakožto zdroj obsahující důležité informace (Bureš, 2007, s. 70). Specializované expertní systémy pomáhají méně zkušeným či nastupujícím pracovníkům zorientovat se ve znalostech organizace – příkladem takového systému může být kontextová nápověda v programech určených pro zpracování textu. V minulosti byly informační systémy zaměřeny pouze na explicitní znalosti. Nyní se však organizace více soustředí na oblast integrace tacitních znalostí do informačních systémů. K předávání a sdílení znalostí či zkušeností mohou sloužit například týmové porady, instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring či counselling. Skryté neboli tacitní znalosti mohou být předávány v rámci programu stínování pozice, kdy méně zkušený pracovník sleduje při práci zkušenějšího a pomocí toho se učí. Další možností jsou tzv. Communities of Practice, což jsou skupiny, jejichž členové mezi sebou sdílí znalosti o určitém problému či tématu, a které se setkávají osobně či on-line (Urbancová, 2013, s. 35, 31, 32).

V případě odchodu klíčového zaměstnance může být organizace ohrožena ztrátou jeho tacitních znalostí, a proto je nutné zajistit znalostní infrastrukturu, především znalostní databáze (tamtéž, 2013, s. 36).

2 Zlaté límečky

2.1 Charakteristika zlatých límečků

VUCA svět a nástup znalostní ekonomiky vnáší do organizačního prostředí masivní nárůst znalostních pracovníků. Jeden z termínů, který je charakterizuje a je v jejich kontextu používán, jsou tzv. zlaté límečky. Termín límečky postihuje různé typy pracovníků a odlišuje je dle barvy na modré, bílé, zlaté, růžové, zelené či černé (Alma Career, 2020, nestránkováno). Mezi odborníky není shoda v jejich pojetí. V českém prostředí se této problematice věnuje Alma Career Czechia (dříve LMC), největší poskytovatel služeb pro pracovní trh v Česku.

Mezi modré límečky jsou řazeni nejčastěji manuální pracovníci obvykle pracující ve směnném provozu a působící na pozicích dělníků, řidičů, skladníků, automechaniků, prodavačů či pracovníků úklidu (Alma Career, 2022d, nestránkováno). Vzhledem k zacílení diplomové práce je považováno za důležité zaměřit se na jejich očekávání v rámci náborového procesu. Zástupci modrých límečků se nejčastěji zajímají o výši mzdy, plánování směn, přesčasy a míru fyzické námahy. Z hlediska nástrojů nábory preferují inzertní portály, sociální sítě či zprostředkovaně přímo úřadem práce (Alma Career, 2022d, nestránkováno).

Zatímco modré límečky pracují manuálně a často za hodinovou mzdu, pracovníci ze skupiny bílých límečků vykonávají znalostní práci, obvykle v kanceláři (Wonacott, 2002, s. 2). Jedná se o pracovní pozice od administrativních pracovníků až po manažery, kteří by měli disponovat znalostmi a schopnostmi odpovídající jejich profesi. Do této skupiny jsou zařazovány, mimo jiné, i pozice technických specialistů, obchodníků, právníků, účetních či auditorů. Je pro ně rovněž důležité finanční ohodnocení a systém benefitů, stejně jako work-life balance či příjemné pracovní prostředí. Nové zaměstnání si hledají na inzertních portálech (například Jobs.cz, Prace.cz či Práce za rohem), pomocí sociálních sítí nebo prostřednictvím osobních kontaktů (Alma Career, 2022d, nestránkováno).

Další skupinu tvoří tzv. růžové límečky. „*Historicky šlo o povolání pro pracující ženy z nižších a středních vrstev. Dnes se název používá přeneseně a typicky pro nevedoucí pozice ve službách, školství nebo sociálních pracích.*” (Alma Career, 2022d, nestránkováno) Pracují na pozicích učitelů, výchovných poradců, zdravotních sester či sociálních pracovníků atd. (tamtéž, nestránkováno).

Odborníci uvádějí i další barvy límečků, například černé a zelené. Označení černý límeček je používáno pro pracovníky v těžbě či ropném průmyslu. Do skupiny zelených límečků jsou zařazováni pracovníci v ekologických odvětvích, jako jsou oblasti alternativních zdrojů energie, Greenpeace či World Wide Fund (Vermeulen, 2014, s. 9).

V této diplomové práci je na zlaté límečky zacíleno empirické šetření a jsou chápáni jako kvalifikovaní pracovníci se zásadním významem a přidanou hodnotou pro organizaci. Jejich kvalifikace může být kombinací vědeckých, technických, obchodních a dalších odborných znalostí. Rovněž je nutné kontinuální vzdělávání a rozvoj v souladu s jejich zkušenostmi a novými požadavky. Na trhu práce je po nich vysoká poptávka, a pokud je organizace získají, jsou ochotny jim nabídnout nadstandardní finanční ohodnocení a další zaměstnanecké výhody (Alma Career, 2020, nestránkováno; Wonacott, 2022, s. 2). Nejčastěji se jedná o pracovníky v informačních technologiích (IT specialisté, jako jsou například programátoři, vývojáři, UX designéři, softwarový inženýři apod.), výkonné ředitele či představitele vrcholového managementu firem, výzkumníky, právní a marketingové experty, lékaře či akademiky (Alma Career, 2022d, nestránkováno).

Wonacott ve svém článku přináší i odlišný pohled na zlaté límečky, po nichž je vysoká poptávka, avšak nemusí mít odbornou kvalifikaci či vysokoškolské vzdělání. Jako příklad uvádí elektrikáře, techniky v chemickém průmyslu či instalatéry a řadí mezi ně i seniorní pracovníky disponující nenahraditelným fondem znalostí a zkušeností (Wonacott, 2002, s. 2).

Na znalostech a schopnostech zlatých límečků bývají organizace závislé a jsou pro ně klíčoví. Jejich odchod může vést ke snížení konkurenceschopnosti či úspěšnosti organizace (Alma Career, 2022d, nestránkováno). Pracovníci ze skupiny zlatých límečků získali specifické postavení v hierarchii organizace a očekávají nadstandardní podmínky, které vedou k jejich retenci v organizaci (Alma Career, 2020, nestránkováno). Podle mzdového průzkumu organizace Hays Czech Republic za rok 2023 se typické mzdy pracovníků z řad zlatých límečků pohybují od 120 000 Kč měsíčně výše a na některých pozicích dosahují i hodnot nad 200 000 Kč měsíčně (Hays Czech Republic, 2023, s. 24–70).

Motivovat a udržet zlaté límečky v organizaci pomáhá vhodné pracovní prostředí i organizační kultura (Alma Career, 2020, nestránkováno). Tito zaměstnanci ke své práci potřebují, kromě progresivní organizační kultury, i viditelný smysl své pracovní činnosti, její výsledky a dopad (Alma Career, 2022d, nestránkováno). Z pohledu stylu vedení je pro ně vhodný tzv. transformační lídr, který je podněcuje k rozvoji a profesnímu růstu a zároveň zohledňuje jejich individuální potřeby. Rovněž potřebují strategické myšlení, pomocí kterého dokáží propojovat souvislosti a řešit komplexní problémy (Wonacott, 2002, s. 2). V případě, že je zlatý límeček vedoucím pracovníkem, je v odborné literatuře nazýván jako *Gold Collar Leader*, který je tedy tzv. transformační lídr disponující charismatem, transparentní a jasnou vizí a zájmem o stimulaci a rozvoj členů svého týmu.

Tento typ vůdcovství je poměrně vzácný a jedná se o vysoký stupeň zralosti leadershipu, do kterého musí jedinci pomocí seberozvoje postupně dospět (Curtin, 1995, s. 8).

Organizace obvykle očekává, že zlaté límečky disponují také sociálním kapitálem. Jejich vysoká kvalifikace je dána jak z formálního, obvykle vysokoškolského studia, tak z jejich celoživotního vzdělávání (Wonacott, 2002, s. 2). Po zlatých límečkích je na trhu práce dlouhodobě vysoká poptávka. Organizace by měly nábor a posléze jejich rozvoj a stabilizaci povýšit na nejvyšší prioritu. Jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků a náborářů by tedy mělo být zajištění a udržení dostatečného počtu kvalifikovaných a schopných lidí (Chambers et al., 1998, s. 45, 48). „*K řízení, náboru a udržení zlatých límečků je zapotřebí vhodná organizační politika a struktury.*” (Wonacott, 2002, s. 3) Pokud pracovníci z řad zlatých límečků plánují změnit svoji práci, zajímají se pouze o nabídky, které jsou pro ně smysluplné a pomohou k jejich dalšímu kariéernímu růstu. Při výběrových pohovorech preferují přítomnost liniového manažera či týmového vedoucího. V případě zajímavé nabídky jsou dokonce ochotni snížit své požadavky na výši mzdy (Alma Career, 2020, nestránkováno).

2.2 Pracovní podmínky zlatých límečků

Pracovníci z řad zlatých límečků jsou pro organizace zásadním zdrojem konkurenční výhody a jejich role je proto výjimečná a zároveň je těchto zaměstnanců na trhu práce nedostatek. Pro organizace je tedy důležitá vypracovaná personální strategie, konkrétně v oblastech získávání a udržení klíčových pracovníků, především právě zlatých límečků (Holland, Hecker a Steen, 2002, s. 78). Zlaté límečky očekávají pracovní prostředí, které bude podněcovat jejich neustálý rozvoj a zároveň budou oceňovány jejich schopnosti a dovednosti. Rovněž je pro ně důležité, aby si mohli svůj čas uspořádat podle vlastních preferencí, a proto mají zájem pracovat pouze ve firmách, kde je taková možnost a zároveň jsou respektovány jejich hodnoty a priority (Alma Career, 2022c, nestránkováno). Zlaté límečky si velice často nevybírá zaměstnavatel, ale naopak oni sami si vybírají zaměstnavatele, který bude splňovat jejich očekávání a preference (Alma Career, 2022f, nestránkováno).

Jestliže je organizace v situaci, kdy potřebuje nabrat pracovníka ze skupiny zlatých límečků, je důležité klást důraz na celkovou kvalitu výběrového řízení. Pokud se náborář rozhodne takového pracovníka oslovit, je stěžejní, aby pro něj nabídka byla skutečně relevantní (Alma Career, 2020, nestránkováno). Zároveň musí být vyvážena rovnováha mezi pracovním a osobním životem a kladen důraz na možnosti dalšího rozvoje a kariéerního postupu (O'Flynn, nedatováno, nestránkováno). Dalším pomocným nástrojem může být i dobře napsaný pracovní

inzerát, který by měl jednak komplexně popsat náplň práce, tak poskytnout dostatek informací o potenciálním zaměstnavateli (Alma Career, 2020, nestránkováno). Rovněž jsou důležité informace o zaměstnaneckých výhodách, pracovním prostředí či podobě pracovní doby (Alma Career, 2022f, nestránkováno). V textu inzerátu by se měla objevit i vize či poslání společnosti, neboť i tento aspekt zlaté límečky při rozhodování o změně práce zohledňují. „*Podle statistik Jobs.cz činí zlaté límečky celých 12 % návštěv a odpovědí na portálu.*” (Alma Career, 2020, nestránkováno) Efektivní může být i konzultace se stávajícím zaměstnancem ze skupiny zlatých límečků, který dá na inzerát zpětnou vazbu dle svého úhlu pohledu a zkušeností (tamtéž, nestránkováno).

Pokud chce být organizace pro zlaté límečky atraktivní, musí nabízet konkurenceschopné finanční ohodnocení, zajímavé benefity, příjemné a moderní pracovní prostředí, flexibilní rozvržení pracovní doby, případně možnost zkráceného úvazku (O'Flynn, nedatováno, nestránkováno). Nabízené zaměstnanecké výhody často ukazují, do jaké míry je organizace ochotna vyhovět životní situaci zaměstnanců. V případě, že organizace nabízí pracovní pozici s ohodnocením a podmínkami splňující preference zlatých límečků, je potřeba, aby se o tom potenciální kandidáti dozvěděli (Alma Career, 2022f, nestránkováno). Pro tyto účely vznikl portál Atmoskop.cz, který někteří pracovníci z řad zlatých límečků navštěvují (Alma Career, 2022c, nestránkováno). „*Vedle vystavených pozic 33 000 firem je tu pohromadě více než 180 000 hodnocení od současných i bývalých zaměstnanců.*” (tamtéž, nestránkováno) Na stránkách je možné filtrovat podle zjišťovaných parametrů, jako jsou například možnost zkráceného úvazku, mezinárodní prostředí či podoba pracovní doby. Tento portál pomáhá zlaté límečky propojit s jednotlivými organizacemi a poznat je blíže, prostřednictvím současných a bývalých zaměstnanců (Alma Career, 2022c, nestránkováno). Změna práce pro zlaté límečky znamená krok v jejich kariéře, což vnímají jako velice důležité a kladou na to zvláštní důraz (O'Flynn, nedatováno, nestránkováno). Zásadní je pro ně i pocit sounáležitosti s organizační kulturou a posláním dané organizace (Alma Career, 2022c, nestránkováno).

Náplň práce zlatých límečků je do velké míry závislá na jejich kreativité, která je s rozmachem digitálních technologií stále cennější (Vermeulen, 2014, s. 2). Využívání moderních technologií při pracovní činnosti je pro tyto pracovníky důležité a při nabídce pracovní pozice zvažují, zda zaměstnavatel dostatečně reaguje na technologické trendy (O'Flynn, nedatováno, nestránkováno). Klíčem k vytvoření strategie, která jednak láká potenciální zlaté límečky do organizace, a jednak udržuje stávající, je pochopení, co tito zaměstnanci potřebují, co je motivuje a rozvíjí. Pracovníci z řad zlatých límečků jsou často odlišní od jiných pracovníků v uvažování, chování i potřebách a preferencích.

Jsou zaměřeni více na svoji osobu a méně oceňují například jistotu zaměstnání, neboť tento aspekt považují za samozřejmý (Holland, Hecker a Steen, 2002, s. 74). I v době, kdy jsou spokojeni na své stávající pracovní pozici, se poohlíží na pracovním trhu a jsou ochotni zvážit potenciální pracovní nabídku. Mnohem více než jiný typ zaměstnanců oceňují možnost zajímat se o pracovní příležitosti (Alma Career, 2022c, nestránkováno).

Pro retenci zlatých límečků je důležité, aby vedoucí pracovníci, personalisté či samotní majitelé společností vedli s těmito pracovníky pravidelné rozhovory ohledně jejich spokojenosti a případně se snažili vyhovět jejich požadavkům a pracovní podmínky či prostředí jim přizpůsobit. Pracovníci z řad zlatých límečků by měli mít neustále pocit, že svůj čas a úsilí věnující danému zaměstnavateli pro ně samotné má význam (Wonacott, 2002, s. 5; O'Flynn, nedatováno, nestránkováno). Vysoká mzda a možnost kariérního růstu jsou pro zlaté límečky prioritami a považují je za samozřejmost, dalšími důležitými aspekty jsou příjemná pracovní atmosféra, přátelský kolektiv, flexibilní rozvržení pracovní doby či možnost práce z domova (Alma Career, 2022f, nestránkováno; Wonacott, 2002, s. 5). V oblasti možnosti zaměstnanců vykonávat práci mimo kancelář přispěla i pandemie COVID-19, která změnila některé aspekty pracovní činnosti zaměstnanců především ze skupin bílých a zlatých límečků. Každý pracovník měl možnost vyhodnotit, do jaké míry mu práce mimo kancelář vyhovuje, nicméně nabídka flexibility a možnosti hybridního způsobu práce, tedy kombinace práce z kanceláře a na dálku, je pro zlaté límečky lákavá. Work-life balance a podpora fyzického i duševního zdraví jsou pro zlaté límečky důležité, a právě tomu by měly organizace přizpůsobit nabídku zaměstnaneckých výhod (Değerli, 2023, s. 168, 175, 171). Podoba kancelářského prostoru může mít rovněž vliv na atraktivitu zaměstnavatele pro zlaté límečky. Moderní a čisté pracovní prostředí bude motivovat k práci a zvyšovat spokojenost nejen u zlatých límečků, ale i u ostatních pracovníků. Mezi trendy patří například zřízení prostorů pro relaxaci, cvičení či posezení s kolegy (Vermeulen, 2014, s 5).

Pracovníci z řad zlatých límečků oceňují, když se mohou v rámci pracovní činnosti neustále rozvíjet a vzdělávat. Při skupinových vzdělávacích aktivitách se mohou i ostatní pracovníci od zlatých límečků učit, což podporuje předávání znalostí a zachování know-how (Vermeulen, 2014, s. 5). Personální strategie organizace by měla být vypracována tak, aby podporovala nepřetržité vzdělávání zaměstnanců a předávání jejich znalostí a zkušeností (Holland, Hecker a Steen, 2002, s. 74).

2.3 IT pracovníci

Do skupiny zlatých límečků jsou zařazováni i IT/ICT pracovníci. Jedná se o kvalifikované pracovníky v oblasti informačních a komunikačních technologií (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 1). Podle Národní soustavy povolání patří pozice Specialista IT do sekce informační technologie (MPSV, 2017b, nestránkováno). „*Informační technologie se pomocí technického a programového vybavení zabývají projektováním, konstruováním, programováním, ochranou, uchováváním a vyhledáváním, opravou a údržbou počítačových, databázových a informačních systémů, webových stránek a číslicových zařízení a konfigurací, správou, ochranou, opravou a údržbou počítačových sítí nebo jednotlivých počítačů.*” (tamtéž, nestránkováno). Podle ČSÚ pracovalo v roce 2019 na pozici IT odborníků 210 000 lidí, což představovalo 4 % všech zaměstnaných. Z hlediska genderu na těchto pozicích jednoznačně převažují muži nad ženami – zastoupení žen na IT pozicích bylo v roce 2019 okolo hodnoty 10 % (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 10).

IT specialisté pracují na různých pracovních pozicích, z nichž vyplývá jejich náplň práce a mzdové či platové ohodnocení. Podle ČSÚ se jedná o pracovní pozice analytiků a vývojářů softwaru či různých aplikací, techniků provozu a uživatelské podpory, IT specialistů pro databáze a počítačové sítě, mechaniků a opravářů elektrických přístrojů, manažerů a inženýrů či specialistů na prodej ICT a další (ČSÚ, 2022, s. 10). V kompetenci IT odborníků pracujících na těchto pozicích je vývoj nových technologií a s tím souvisejících konceptů. Naproti tomu Technici provozu a uživatelské podpory IT a obdobné pozice jsou zodpovědní za provoz či případnou podporu informačních systémů (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 9). Národní soustava povolání vymezuje náplň práce IT specialistů podrobněji. Pracovní činnosti těchto pracovníků zahrnují zajištění vyhovujícího nastavení používaných systémů, shromažďování a analýzu informací ohledně využívání informačních technologií v organizaci, analýzu legislativních a technických podmínek, případně požadavků uživatelů či celkové operativní zajištění optimálního chodu informační techniky a mnoho dalších činností.

Podle NSP je nevhodnějším studijním programem pro práci IT specialisty studijní obor v oblastech elektrotechnika a informatika, případně jsou vhodné i programy *Inženýrská informatika*, *Informatika* či *Aplikovaná informatika* (MPSV, 2017b, nestránkováno). ČSÚ uvádí, že odborníci v oblasti IT často studují vysokoškolský obor *Informační a komunikační technologie*, který tvoří například podobory *Používání počítačů*, *Návrhy a správa databází a sítí* či *Vývoj a analýzy softwaru a aplikací*. V roce 2020 v České republice studovalo IT obory 21 660 studentů (Myšková Skarlandtová, 2021, s.1)

„Mezi jednotlivými ICT obory, které lze na vysokých školách studovat, jednoznačně vede obor Vývoj a analýza softwaru a aplikací, který v roce 2020 studovaly dvě třetiny vysokoškolských studentů ICT oborů, pětina pak studovala Interdisciplinární programy a kvalifikace, 7 % obor Návrhy a správa databází a sítí a necelá tři procenta pak zbyla na studenty studující ICT obory jinde nezařazené.“ (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 4)

Pro zvládnutí pracovních úkolů je nutná řada schopností, kterými musí IT pracovníci disponovat. Vždy záleží na konkrétní pracovní pozici a náplni práce, avšak obvykle se jedná o schopnost analyzovat efektivitu, spolehlivost a výkonnost informačního systému společnosti, schopnost monitorovat a reagovat na vývojové trendy informačních technologií či zajištění bezpečnosti a ochrany dat a jejich zálohování. Rovněž je nezbytná řada odborných činností (může se měnit vzhledem k dané pozici a náplni práce), jako například znalost softwarového prostředí, operačních systémů, informačních systémů a jejich vlastností, technických požadavků kybernetické bezpečnosti či znalost ochrany dat. Stejně tak jsou nutné vysoce rozvinuté digitální kompetence, především informační a datová gramotnost, bezpečnost dat a tvorba digitálního obsahu (MPSV, 2017b, nestránkováno).

V souvislosti s dynamičností aktuálního světa se mění i požadavky na specializaci IT pracovníků, kteří se musí neustále rozvíjet a reagovat na nejnovější trendy. *„Například u vývojářských a inženýrských pozic narůstá požadavek na znalost CI/CD a obecně DevOps nástrojů nebo cloudových prostředí... Obecně však na trhu dominuje dlouhodobá poptávka po software vývojářích v jazycích Java či .NET, zaznamenáváme také rostoucí objem pozic zaměřených na komplexnější zodpovědnosti na poli infrastruktury s přesahem do DevOps domény nebo cloudových prostředí.“* (Hays Czech Republic, 2023, s. 56)

Na současném českém trhu práce je IT pracovníků nedostatek. Práce s počítačem a běžnými programy, jako jsou například MS Word a Excel zvládají až dvě třetiny zaměstnanců, avšak pokročilé funkce či programování již nikoliv. Rostoucí trend digitalizace a automatizace však vyžaduje více IT specialistů, proto je nutné klást důraz na kvalitu získávání těchto pracovníků a především jejich retenci v organizaci (ČSÚ, 2018, nestránkováno). Organizace často oslovují vysokoškolské studenty IT oborů s nabídkou práce na částečný úvazek, stáže nebo výpomoci se závěrečnou prací. Absolventům těchto oborů jsou nabízeny trainee či mentoringové programy (Hays Czech Republic, 2023, s. 56).

V oblasti finanční odměny IT pracovníků neplatí, že by s vyšším stupněm dosaženého vzdělání vzrůstala i jejich mzda či plat. Rozdíly v odměňování u IT odborníků jsou výrazné, v podnikatelské (mzdové) oblasti jsou výrazně vyšší než ve sféře nepodnikatelské (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 19, 21). *„ICT odborníci jsou dlouhodobě hodnoceni nadprůměrně,*

v roce 2022 dosáhla jejich průměrná hrubá měsíční mzda 70 207 korun a meziročně se nominálně zvýšila o 6,5 tisíce.” (ČSÚ, 2023, nestránkováno) Mezi jednotlivými profesemi IT odborníků jsou však výrazné rozdíly – mzda manažerů, inženýrů či specialistů je v průměru 86 043 Kč, zatímco u mechaniků či opravářů v IT to činí 49 635 Kč za měsíc. Nejvyšší finanční odměnu dostávají řídicí pracovníci v oblasti IT, kteří mají průměrnou mzdu nad 130 000 Kč měsíčně a vývojáři softwaru, jejichž průměrná mzda je 93 000 Kč. V oblasti IT byli v roce 2022 lépe finančně odměňováni muži než ženy, které měly měsíční průměrnou mzdu 62 000 Kč (tamtéž, nestránkováno). „*Dosáhly tak na 87 % platu svých mužských protějšků, jejichž průměrná mzda ve stejném roce dosáhla 71,5 tisíce.*” (ČSÚ, 2023, nestránkováno)

Podle mzdového průzkumu Hays Czech Republic za rok 2023 se typické měsíční mzdy IT pracovníků pohybovaly okolo částky 80 000–90 000 Kč, u vedoucích pracovníků až nad sumou 140 000 Kč (Hays Czech Republic, 2023, s. 58–60). Podle Alma Career se průměrná měsíční mzda pracovníků v oboru IT a telekomunikace v roce 2023 pohybovala na úrovni 75 522 Kč (Alma Career, 2023b, s. 84). Z hlediska krajů ČR jsou nejlépe odměňováni IT pracovníci v Praze s průměrnou měsíční mzdou 80 000 - 90 000 Kč. Za hlavním městem následují Středočeský a Jihomoravský kraj s průměrnou mzdou 66 000 Kč. Na opačném konci žebříčku se nachází Karlovarský kraj, kde mají IT odborníci v průměru 48 000 Kč (ČSÚ, 2023, nestránkováno). Podle mzdového průzkumu Hays Czech Republic „*průměrný růst mezd v sektoru IT se v loňském roce pohyboval okolo 5 %, avšak namísto plošného navyšování byl ve většině společností častější nárůst na individuální bázi. Dle seniority, konkrétního typu pozice a její důležitosti pro chod týmu i firmy jako takové se v těchto individuálních případech mohli kandidáti dočkat navyšení až o 10 %.*” (Hays Czech Republic, 2023, s. 57)

IT specialisté velice často nepracují formou zaměstnaneckého poměru, ale formou OSVČ. Podle dat ČSÚ v roce 2020 však převažovali zaměstnanci nad podnikateli, kdy „*osm z deseti ICT odborníků bylo zaměstnanci a pouze pětina pak byla OSVČ či podnikatelé.*” (Myšková Skarlandtová, 2021, s. 14) Další možná forma pracovního poměru u IT pracovníků je tzv. agenturní zaměstnávání, a to vzhledem k projektové povaze zakázek, které IT odborníci dostávají. Podle zákoníku práce musí mít agenturní zaměstnanci totožné pracovní podmínky i mzdu jako zaměstnanci kmenové firmy na stejné pracovní pozici (Manpower, 2024, nestránkováno).

IT pracovníci patří mezi jednu z nejžádanějších skupin pracovníků na současném českém trhu práce a dostávající velké množství nabídek na zajímavá a nadstandardně mzdově ohodnocená místa, přesto však většinu z nich zamítají. Personalisté a náboráři by proto měli být schopni tyto pracovníky oslovit a znát efektivní způsoby, jak s nimi komunikovat a zároveň

zaměstnavatelé musí IT specialistům nabídnout nejen konkurenceschopné finanční ohodnocení, ale i velkou míru flexibility (Alma Career, 2022e, nestránkováno).

3 Získávání IT pracovníků

3.1 Proces získávání pracovníků v organizaci

Personální procesy získávání a výběru pracovníků mají zásadní význam pro úspěch a konkurenceschopnost organizace, neboť souvisejí s kvalitou a kvantitou kandidátů na otevřené pozice v dané organizaci. Úkolem získávání pracovníků je oslovit optimální množství potenciálních uchazečů na dané pracovní místo, ze kterých se bude následně vybírat ten nejvíce vyhovující na danou pozici (Kocianová, 2010, s. 79). Podle Koubka je proces získávání pracovníků založen na definování a následném vyhledání vhodných kandidátů na pracovní pozici a jejich oslovení a informování o pracovním místě a organizaci. Součástí může být i vyjednávání s potenciálními kandidáty či přesvědčování o výhodách práce pro danou organizaci (Koubek, 2009, s. 126). „*Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*” (Armstrong, 2007, s. 343) Proces získávání pracovníků musí být zacílen nejen na získání požadovaného počtu lidí, ale důraz musí být kladen i na jejich kvalifikaci, motivaci, a rovněž i na aspekt, zda jejich hodnoty nejsou v rozporu s hodnotami či kulturou organizace (Koubek, 2009, s. 126–127).

„*Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na obsazovaném místě, je třeba vycházet z popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka.*” (Kocianová, 2010, s. 79) Pro potřeby získávání pracovníků by měl být popis pracovního místa doplněn informacemi o pracovních podmínkách (výše mzdy/platu, zaměstnanecké výhody, podoba pracovní doby), o možnostech vzdělávání či o zvláštních požadavcích (cestování, neobvyklá pracovní doba apod.) (Armstrong, 2007, s. 343). Předpokladem pro úspěšné získávání pracovníků je znalost obsazovaných pracovních pozic a rovněž predikce uvolňování či vytváření pracovních míst, jež by měla být součástí personálního plánování (Koubek, 2009, s. 131). V některých organizacích se používá tzv. job tailoring či job crafting, tedy vytvoření pracovní pozice na míru pracovníkovi. „*Na rozdíl od klasického přístupu, kdy je člověk „vtlačen” do připravené pracovní pozice, začínáme od hledání jedinečností každého pracovníka. Již při výběrovém procesu pomáháme kandidátovi tuto jeho jedinečnost odhalit a posoudit, zda a jak by se hodila v organizaci. A následně pro tyto jedinečnosti spolu s ním vytváříme odpovídající pracovní místo, respektive definujeme pracovní roli.*” (Háša, 2016, s. 73)

Množství a kategorie potřebných pracovníků by měly být stanoveny v programu získávání pracovníků odvozeného od personálního plánu (Armstrong, 2007, s. 343).

Před samotným získáváním pracovníků z vnějších zdrojů je vhodné zvážit, zda by bylo možné obsadit dané pracovní místo některým ze stávajících zaměstnanců organizace. V české odborné literatuře se v kontextu výběru pracovníků z vnějších zdrojů lze setkat také s termínem nábor, který svým původem pochází z ruštiny a v českém prostředí se objevuje v 50. letech 20. století (Kocianová, 2010, s. 79). „*Zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace (z řad uvolňovaných, uspořených či jinak vhodných pracovních sil v organizaci).*” (Koubek, 2009, s. 126) Moderní pojetí získávání pracovníků jakožto personální činnost je, na rozdíl od tradičního náboru, velice strategicky orientované, „*tzn. že bere v úvahu dlouhodobost potřeby obsazení daného pracovního místa a možné dlouhodobé dopady rozhodnutí o získávání pracovníků.*” (tamtéž, s. 126)

Ještě před zahájením procesu získávání je nezbytné definovat požadavky na kandidáta, tedy nejen ty, bez kterých se uchazeč nemůže výběrového řízení účastnit, ale i takové, které si bude moci doplnit v rámci vzdělávání a rozvoje. Mezi nejdůležitější požadavky lze zařadit stupeň dosaženého vzdělání, kompetence a případně i osobnostní charakteristiky (Koubek, 2009, s. 133, 134). Klíčovou fází získávání pracovníků je shromažďování dokumentů od potenciálních uchazečů. Obvykle se od kandidátů požaduje životopis, motivační dopis, doklad o stupni dosaženého vzdělání či další certifikáty, případně i kontakt na referenční osoby či pracovní posudek. Při obsazování určitých pracovních pozic může organizace vyžadovat vypracování případové studie nebo dodání ukázky práce (Kocianová, 2010, s. 80).

Pracovní místa může organizace obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Pokud se rozhodne dát přednost někomu ze stávajících pracovníků, je posíleno pozitivní vnímání personální politiky organizace, zaměstnanec motivuje vidina pracovního postupu a organizace tím pádem podporuje stabilizaci svých zaměstnanců. Výhodu rovněž představují i nižší finanční náklady, menší časová náročnost a snazší adaptace pracovníka (Kocianová, 2010, s. 82). Zájem a počet uchazečů o dané pracovní místo je ovlivněno především aktuální situací na lokálním trhu práce, pověstí společnosti jako zaměstnavatele, náplní práce a podmínkami na dané pracovní pozici. Mezi nejčastější metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou zařazovány inzerce na internetu či v médiích, využívání zprostředkovatelských či personálních agentur, spolupráce se vzdělávacími institucemi a Úřadem práce, přímé oslovení potenciálně vhodného uchazeče či doporučení kandidáta (Kocianová, 2010, s. 82, 84, 85). V textu práce je tedy používán termín metody získávání pracovníků pro označení inzerce, přímého oslovení kandidátů a další metody a za nástroje

získávání jsou považovány například konkrétní portály či sociální sítě pro oslovení kandidátů (LinkedIn, GitHub). Při inzerování pracovní pozice by v inzerátu neměl chybět nadpis či hlavička inzerátu, dostatek informací o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, mzdě či platu, a případně zaměstnaneckých výhodách. Rovněž by mělo být uvedeno místo výkonu práce a v neposlední řadě i požadovaný způsob reakce na danou pracovní pozici (Armstrong, 2007, s. 349).

V případě využití externích služeb pro nábor pracovníků (personálních agentur či personálně-poradenských společností) je výhodou ulehčení práce a ušetření času personálnímu útvaru, avšak mezi nevýhody lze zařadit například vysokou cenu takových služeb a v některých případech i riziko nízké kvality (Armstrong, 2007, s. 355). Důležitou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr, tedy proces, v rámci kterého náborář či personalista, na základě zaslaných dokumentů, vybírá, jací kandidáti budou zařazeni do výběrového řízení. Jedná se o komparaci kandidátovy způsobilosti vyplývající ze zaslaných dokumentů s požadavky daného pracovního místa (Koubek, 2009, s. 153).

V případě, že se organizace dostane do situace, kdy bude mít kandidátů na obsazované pracovní místo nedostatek, je podle Armstronga potřeba provést analýzu silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele. „*Analýza silných a slabých stránek by se měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště.*” (Armstrong, 2007, s. 347) Následně je potřeba provést komparaci s nabídkou konkurence a případně změnit pracovní podmínky či pracovní nabídku (tamtéž, s. 347).

Personální marketing, jakožto významná součást získávání pracovníků, „*představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.*” (Koubek 2009, s. 160) Jedná se jednak o propagaci zaměstnavatelské značky na trhu práce a následné získání kvalitních pracovníků, a jednak o stabilizaci stávajících zaměstnanců a posilování jejich sounáležitosti s organizací (tamtéž, s. 160). Do oblasti personálního marketingu lze zařadit všechny aktivity přispívající k vytváření dobré pověsti organizace. „*Úkolem personálního marketingu je na jedné straně získat vhodné zaměstnance, na straně druhé pak tyto zaměstnance udržet v podniku, motivovat k práci a vytvářet vztah mezi nimi a organizací, pro kterou pracují.*” (Myslivcová, 2019, s. 31) Podle Kocianové je jedním z hlavních úkolů personálního marketingu „*utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně*

ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.” (Kocianová, 2010, s. 89) Personální marketing a termín employer branding není možné vnímat jako synonyma, neboť personální marketing používá různé marketingové přístupy pro efektivní komunikaci se stávajícími, budoucími i bývalými pracovníky, zatímco employer branding stojí o úroveň výše. „*Je to strategický přístup firmy, který využívá HR marketing k budování dobrého jména a vztahů se zaměstnanci, ale i s veřejností. HR marketing tedy pomáhá prodávat a komunikovat firmu jako – ideálně pozitivně vnímaného – zaměstnavatele. Je to jeden z nástrojů employer branding.*” (Alma Career, 2021, nestránkováno)

3.2 Kompetence k náboru pracovníků

Pojem kompetence není v odborné literatuře jednotně definován. V roce 1973 americký psycholog McClelland prostřednictvím svého článku apeloval na organizace, „*aby při výběru uchazečů na pracovní pozice byly zvažovány především jejich kompetence, nikoliv inteligence.*” (Kocianová, 2010, s. 56) V 80. letech teorii kompetencí rozšířil do širšího povědomí a započal rozsáhlou vlnu výzkumů ve 24 zemích světa Boyatzis, který je definoval ve své knize z roku 1982 *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* jako „*schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.*” (Armstrong, 1999, s. 194)

Přístup založený na kompetencích začal být postupně aplikován nejen v procesech výběru a získávání pracovníků, ale i v oblastech rozvoje a hodnocení pracovníků, v řízení jejich kariéry a odměňování (srnv. Kocianová; Armstrong; Hroník). Armstrong kompetence definuje jako „*chování potřebné k dosažení žádoucích úrovní výkonu.*” (Armstrong, 1999, s. 200) Kompetence obsahují všechny charakteristiky chování jedinců a předurčují jejich efektivitu ve výkonu pracovních rolí (tamtéž, s. 272). Hroník termín kompetence vymezuje jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*” (Hroník, 2007, s. 61) Kompetence tedy nepředstavují pouhý shluk dovedností, ale viditelné způsoby, prostřednictvím kterých jedinci vykonávají svou práci efektivně (tamtéž, s. 61). Kocianová definuje kompetence „*ve smyslu souboru předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.*” (Kocianová, 2010, s. 56) V organizační praxi lze pracovat s různými popisy kompetencí, jedná se například o soustavy kompetencí, mapy kompetencí, profily kompetencí či skupiny a seznamy kompetencí

(Armstrong, 1999, s. 200–201). Kompetence lze získat v rámci středoškolského či vysokoškolského studia anebo prostřednictvím dalšího vzdělávání či samostudia.

V České republice existuje Centrální databáze kompetencí (CDK), v rámci které jsou kompetence definovány jako „*sjednocení a udržení pevné vazby soustavy kompetencí v národních soustavách povolání a souhrn vědomostí, dovedností, schopností a postojů umožňující pracovní uplatnění a osobní rozvoj jednotlivce. Vyjadřují předpoklady k výkonu určitého souboru činností.*” (MPSV, 2017a, nestránkováno) Mezi vlastnosti kompetencí jsou zařazovány jejich sledovatelnost, kontrolovatelnost, měřitelnost, hodnotitelnost a rovněž i přístupnost ke změně a rozvoji (tamtéž, nestránkováno). Soustava kompetencí v CDK je všem volně přístupná online a rovněž se na webových stránkách nachází i kompetenční model Národní soustavy povolání (dále NSP) pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí, „*který umožňuje strukturovaně popsat soubor požadovaných kompetencí pro výkon jednotek práce.*” (MPSV, 2017a, nestránkováno) Kompetenční model NSP je souborem kompetencí, jež obsahuje odborné znalosti, obecné i měkké kompetence se stanovenými úrovněmi každé kompetence (tamtéž, nestránkováno). Jedná se o samostatný systém pro správu kompetencí, jež vznikl z reálné potřeby trhu práce pro „*sjednocení a udržení pevné vazby soustavy kompetencí v národních soustavách povolání a kvalifikací (NSP a NSK) a z potřeby vzájemného propojení obou soustav.*” (MPSV, 2017a, nestránkováno) CDK vyhovuje uživatelským systémům NSP i NSK a slouží k předávání informací v případě změn v těchto systémech.

V NSP je vedena pracovní pozice *Specialista nábory pracovních sil*, jejíž odborný podsměr je personální práce a kvalifikačně se řadí do úrovně bakalářského či vyššího odborného vzdělání (MPSV, 2017c, nestránkováno). Obecná charakteristika specialisty na této pozici je, že „*plánuje, připravuje a provádí nábor, přijímání a uvolňování zaměstnanců.*” (tamtéž, nestránkováno) Podle NSP jsou pracovní činnosti specialisty nábory pracovních sil následující:

- *„Identifikace personálních potřeb firmy.*
- *Organizace procesu nábory zaměstnanců.*
- *Příprava přijímacích a výstupních pohovorů.*
- *Spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s vedením firmy.*
- *Spolupráce při přijímání a uvolňování zaměstnanců s liniiovými manažery.*
- *Sledování informací o trhu práce.*
- *Spolupráce s vedoucími jednotlivých útvarů při tvorbě adaptačního procesu.*
- *Sledování legislativních změn pracovně právní problematiky.*” (MPSV, 2017c, nestránkováno)

Kompetenční požadavky k výkonu tohoto povolání jsou rozpracovány v tabulce 1 (Příloha A).

V Národním pedagogickém institutu České republiky (NPI) je zařazena pracovní pozice *Specialista/specialistka nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců (kód: 62-013-R)*, a rovněž se zde nachází kvalifikační standard této profesní kvalifikace schválený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Tento standard slouží pro uchazeče o zkoušku k získání této profesní kvalifikace či pro účastníky rekvalifikace. „*Uchazečem o zkoušku může být každá fyzická osoba starší 18 let, která získala alespoň základy vzdělání, nebo účastník rekvalifikace podle zákona č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti.*” (NPI, 2023, nestránkováno) Odbornost uchazečů hodnotí autorizované osoby, jejíž seznam je rovněž uveden na webových stránkách NPI, a které si na ověření profesních kvalifikací uchazečů předem připraví soubor minimálně 10 případových studií (tamtéž, nestránkováno), v nichž je ověřováno, zda uchazeč ovládá následující odborné dovednosti:

- „*Identifikování personálních potřeb firmy;*
- *Využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců;*
- *Výběr a přijímání zaměstnanců;*
- *Řízení adaptačního procesu.*” (tamtéž, nestránkováno)

Zkouška se koná před zkušební komisí tvořenou dvěma členy (autorizovanými osobami), kteří musí být přítomni po celou dobu trvání zkoušky. Zkoušející mají povinnost ověřovat odborné způsobilosti uchazeče přesně podle náležitostí uvedeného hodnotícího standardu (NPI, 2023, nestránkováno). Odborné způsobilosti s kritérii a způsoby hodnocení jsou rozpracovány v tabulce 2 (Příloha A).

Náborář či personalista kompetentní k náboru pracovníků píše a zveřejňuje inzeráty, přičemž se kandidáti buď sami hlásí, nebo je aktivně vyhledává a oslovuje, například přes profesní sociální síť LinkedIn. Poté následují pohovory či testování kandidátů, které po celou dobu výběrového řízení náborář tímto procesem provádí (Čermák, 2024, nestránkováno). Vysoce rozvinuté komunikační dovednosti jsou pro náboráře nezbytné, neboť komunikuje s kandidáty telefonicky, osobně či prostřednictvím e-mailu a rovněž musí umět pracovat s daty, číst s porozuměním a aktivně naslouchat (Indeed, 2023, nestránkováno). Podle Čermáka se však role a pracovní náplň náborářů v blízké budoucnosti změní, a to díky vlivu umělé inteligence (AI) na lidskou práci, její automatizaci a vyšší efektivitu. Manažeři například nebudou zadávat pracovní pozici přímo samotnému náboráři, ale vyplní elektronický dotazník, ze kterého umělá inteligence vytvoří popis pracovní pozice i text inzerátu. Kandidáti již dnes mohou absolvovat první kola náborového procesu nikoliv s náboráři či personalisty,

ale s ChatBotem, který zjišťuje a ověřuje základní informace o kandidátovi (stupeň dosaženého vzdělání, cizí jazyky, trestní rejstřík apod.), výhledově by dokonce mohl vypracovat i psychologický profil kandidáta (tamtéž, nestránkováno). Úspěšní kandidáti by byli pozváni do dalšího kola k pohovoru s personalistou, náborářem či manažerem, ti neúspěšní by měli obdržet e-mail se zamítavou zpětnou vazbou. Podle Čermáka se role náborářů bude více orientovat na edukaci liniových manažerů k vedení pohovorů či k práci s nejnovějšími technologiemi v oblasti náboru pracovníků. Každý náborář by měl již nyní neustále vyhledávat nové cesty k efektivnímu náborovému procesu, například v podobě nových sociálních sítí či médií, na kterých se potenciální kandidáti mohou nacházet (Čermák, 2024, nestránkováno).

Vzhledem k dynamickým změnám v oblasti informačních a komunikačních technologií je nutné, aby byli náboráři schopni neustále se vzdělávat a rozvíjet své znalosti (Indeed, 2023, nestránkováno).

3.3 Vliv aktuální situace na českém trhu práce na získávání zlatých límečků v oblasti IT

Současný VUCA svět je velice dynamický, rychle se měnící, komplexní a nepředvídatelný. Organizace se potýkají s krizemi nejružnějšího charakteru či s důsledky válečných konfliktů. Podle Halbrštáta společnost prochází nejrychlejšími proměnami v historii, jež jsou způsobeny demografickým či technologickým vývojem. V této době nejistoty organizace často bojují o získání a následné udržení talentovaných pracovníků (Halbrštát, 2024, nestránkováno; Manpower, 2024, nestránkováno).

Po skončení pandemie COVID-19 došlo v České republice k oživení pracovního trhu, avšak zanedlouho následovala další krize (například energetická krize či válka na Ukrajině), což má na trh práce opět značný vliv a společnosti musí přizpůsobovat své strategie těmto krizím (Hays Czech Republic, 2023, s. 2). „*Ačkoliv jsou počty pracovních nabídek stále vysoké, válka na Ukrajině se výrazně podepsala zejména na energeticky náročných odvětvích. Jedná se například o průmysl či těžbu a dobývání.*” (NPI, 2024, nestránkováno) NPI rovněž predikuje, že s pokračující válkou se situace na pracovním trhu v těchto oborech bude nadále zhoršovat. V důsledku pandemie COVID-19 a částečného přesunutí života do virtuálního prostředí trh práce zaznamenal zvýšenou poptávku po IT pracovnících a obecně po digitálních dovednostech (NPI, 2024, nestránkováno). Následkem války na Ukrajině zaznamenala Česká republika i zvýšenou migraci pracovní síly, avšak budoucí vývoj a vliv na pracovní trh není možné předvídat, neboť válečný konflikt stále trvá (MPSV, 2023, s. 18).

Podíl zaměstnaných k celé populaci v České republice ve věku 15–64 let byl v únoru roku 2024 na úrovni 75,3 % a meziročně se snížil o 0,4 procentního bodu. Konkrétně u mužů to bylo 81,5 % a u žen 68,7 % (ČSÚ, 2024, nestránkováno). „*Podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných, dosáhl v únoru (2024) 2,7 %. Meziročně se zvýšil o 0,2 procentního bodu. Míra nezaměstnanosti mužů dosáhla 2,3 %, u žen 3,2 %.*” (ČSÚ, 2024, nestránkováno) Podle ČSÚ byla průměrná mzda v České republice za 4. čtvrtletí roku 2023 46 013 Kč (Holý, 2024, s. 4). Na nejvyšší úrovni průměrné mzdy se v tomto období pohyboval obor informační a komunikační činnosti s průměrnou částkou 79 156 Kč (Holý, 2024, s. 4).

Jeden ze stěžejních faktorů ovlivňující pracovní trh v České republice je demografický vývoj. „*Ten dlouhodobě ovlivňuje velikost populace v ekonomicky aktivním věku a její věkovou strukturu a tím působí i na velikost a věkovou strukturu nabídky práce.*” (MPSV, 2023, s. 1) Ačkoliv česká populace v celkovém měřítku za posledních deset let vzrostla, množství osob v ekonomicky aktivním věku 15 - 64 let kleslo. Predikce předpovídají, že se do budoucna bude tato situace nadále zhoršovat - „*dle ČSÚ pak bude počet osob v ekonomicky aktivním věku v roce 2031 o 47 tisíc nižší než v roce 2021.*” (MPSV, 2023, s. 4) Pracovníků v ekonomicky aktivním věku bude tedy v budoucnu ubývat a tomu bude nutné přizpůsobit strategie získávání pracovníků.

Dalším zásadním faktorem, jež ovlivňuje trh práce, je rozvoj digitálních technologií a jeho vliv na jednotlivé pracovní pozice. V odborné literatuře se současná situace označuje například jako období čtvrté průmyslové revoluce, která zahrnuje nejen digitalizaci práce, ale i možné nahrazení lidské pracovní síly stroji či umělou inteligencí (Kuhnová, 2017, nestránkováno). Automatizace, robotizace, digitalizace a umělá inteligence mění podobu a náplň jednotlivých pracovních pozic napříč obory (ManpowerGroup 2024, nestránkováno). Zároveň je predikováno, že v řadě oborů umělá inteligence či strojové učení část pracovní činnosti některých současných zaměstnanců úplně přeberou (Alma Career, 2023b, s. 52). V důsledku digitalizace a automatizace je zvýšená poptávka po pracovnících kvalifikovaných v oboru IT a dalších technických oborech. V budoucnu čeká trh práce proměna ve smyslu zániku některých pracovních pozic a vzniku nových, které zatím není možné konkrétně definovat (Kuhnová, 2017, nestránkováno). Nabídka pracovních pozic v oboru technologií neustále roste, neboť moderní technologie potřebují vývoj, implementaci a udržování (Halbrštát, 2024, nestránkováno). „*Vznikají také nová odvětví a technologické oblasti, kam je třeba najít nové zaměstnance, a to ať se jedná o automatizaci výroby a firemních procesů, vývoj aplikací, využití umělé inteligence, kybernetickou bezpečnost, datovou analýzu*

nebo elektromobilitu a fotovoltaiku.” (tamtéž, nestránkováno) Technologie v budoucnu nahradí kognitivní i manuální úkoly a od pracovníků bude vyžadována kreativita, emoční inteligence a další dovednosti, které nebudou moci nahradit roboti či jiné technologie. Od zaměstnanců bude stále více očekáváno kontinuální vzdělávání a případná rekvalifikace, aby byli schopni reagovat na aktuální potřeby a požadavky trhu práce (Manpower, 2017, s. 5, 6).

Získávání pracovníků je v České republice náročnější, než je tomu v jiných zemích Evropské unie (Alma Career, 2023b, s. 52). V případě, že musí mít potenciální kandidát specifickou kvalifikaci, schopnosti a dovednosti, je proces získávání na takovou pozici velmi náročný a organizace musí mít propracovanou strategii získávání pracovníků (Hays Czech Republic, 2023, s. 3). Zaměstnavatelé budou muset inovovat pracovní podmínky a konkurenceschopně zvyšovat mzdové ohodnocení (Alma Career, 2023b, s. 29). Další možností firem, jak obsadit pracovní pozice, je například nabídnutí částečného úvazku, což může rozšířit množství potenciálně vhodných kandidátů a zapojit i osoby, které by se jinak na takovou pozici přihlásit nemohly (Alma Career, 2023a, nestránkováno). Pro doplnění pracovní síly bude rovněž potřeba zapojit do pracovního procesu méně aktivní skupiny, do kterých lze zařadit například seniory, studenty, rodiče pečující o děti či osoby se zdravotním postižením. Další možnou formou je obsazování pracovních pozic cizinci (MPSV, 2023, s. 23, 17). *„V současné době je zaměstnanost imigrantů velmi akcentována vzhledem k vysokému přítlaku válečných migrantů z Ukrajiny.*” (tamtéž, s. 17)

Poptávka po pracovnících v oblasti IT a moderních technologií neustále roste a expanze je očekávána i v budoucnu (Halbrštát, 2024, nestránkováno). Podle dat Alma Career na českém trhu práce chybí 10 - 15 tisíc IT odborníků (Alma Career, 2023b, s. 31). V rámci pozic v oboru IT jsou nejvíce poptáváni IT obchodníci, vývojáři webu, softwaru či aplikací (Halbrštát, 2024, nestránkováno). *„Naopak středně kvalifikované technické profese v ICT jsou poněkud na ústupu. Poptávka po nich sice narostla, ale méně.*” (NPI, 2024, nestránkováno) Podle Alma Career nastal pokles zájmu o pozice správce operačních systémů a sítí, IT analytiků a programátorů (Alma Career, 2023a, nestránkováno). Po IT pracovnících je poptávka napříč celou ekonomikou, proto některé firmy volí variantu outsourcingu, což znamená, že v organizaci nezakládají pracovní pozice IT specialistů, ale nechají si takovou pozici obsadit externě od specializované firmy zaměřené na tuto problematiku (NPI, 2024, nestránkováno). Běžnou součástí získávání IT pracovníků je i oslovování vysokoškolských studentů s nabídkou spolupráce a následné pracovní pozice (Halbrštát, 2024, nestránkováno).

Trh práce se neustále mění v souvislosti se stárnutím populace i technologickým vývojem. Podle MPSV budou mít na trh práce v budoucnu větší vliv změny způsobené

digitalizací, automatizací a podobnými stěžejními faktory v ekonomice než stárnutí populace (MPSV, 2023, s. 24). „*Růst počtu pracovních míst a změna potřebných dovedností tak bude pro politiky trhu práce do roku 2031 větší výzvou než samotný demografický vývoj.*” (tamtéž, s. 24)

3.4 Specifika získávání IT pracovníků

Na současném trhu práce v České republice je vysoká poptávka po kvalifikovaných pracovnících, kterých je dlouhodobě nedostatek. Podle společnosti Hays Czech Republic bude tento trend i nadále přetrvávat. Pro organizace je proto efektivní získávání, výběr a následná adaptace těchto pracovníků zásadní, aby mohlo být dosahováno jejich strategických cílů. Mezi obory nejvíce zasažené nedostatkem pracovníků jsou dlouhodobě zařazovány informační a komunikační technologie či výroba, u kterých je často nutná revize strategií získávání, například v podobě přímého aktivního oslovování vhodných kandidátů či nábory ze zahraničí (Hays Czech Republic, 2023, s. 18, 5). Na pozici IT specialistů je kandidátů v České republice nedostatek. Podle Alma Career „*na jednoho aktivního kandidáta připadá až 10 nabídek práce.*” (Alma Career, 2022e, nestránkováno) V organizacích by měla existovat jasná strategie získávání pracovníků a zároveň by měly být využívány inovativní nástroje personálního marketingu. Při obsazování IT pozic musí organizace zvažovat nejen inovace ve vyhledávání a oslovování kandidátů, ale i budování atraktivní značky zaměstnavatele (Kadlec, 2014, nestránkováno).

Vzhledem k nedostatku IT pracovníků na obsazované pozice je jejich nábor obvykle pro náboráře plný výzev, neboť oslovení kandidáti buď vůbec nereagují na předloženou nabídku nebo, vzhledem ke svým dovednostem, jsou jejich požadavky, zejména na finanční ohodnocení, nerealistické (Alma Career, 2022e, nestránkováno). IT pracovníci se často účastní několika výběrových řízení zároveň, proto je důležité, aby byl náborový proces co nejrychlejší a bez jakýchkoliv komunikačních či koordinačních zaváhání (Hays Czech Republic, 2023, s. 56). Mezi obvyklé požadavky IT specialistů lze zařadit očekávání využívání již nabytých schopností, dovedností a zkušeností, viditelný smysl jejich práce a v neposlední řadě i dostatečnou flexibilitu a vysoké mzdové ohodnocení (Alma Career, 2022e, nestránkováno).

Proces získávání na pracovní pozici IT specialistů je náročnější oproti jiným profesím, neboť personalistům či náborářům nestačí pouze prostudování životopisu kandidáta, ale musí disponovat dalšími kompetencemi, především chápat technologické prostředí, znát technologický průmysl, programovací jazyky a efektivně využívat moderní digitální

nástroje. Není třeba, aby uměli například programovat, ale bez teoretických znalostí nebudou jednak kandidátem považováni za rovnocenné partnery pro diskuzi, a také nebudou schopni posoudit, zda jsou jeho schopnosti, dovednosti a zkušenosti dostačující pro obsazované pracovní místo (Kaushik, 2024, nestránkováno; Tegze, 2019, s. 224). Při náboru IT specialistů je klíčové, aby náborář či personalista velice dobře rozuměl kompetencím v poptávané pracovní pozici. Správného zacílení získávání pracovníků náborář dosáhne za předpokladu, že je detailně informován a rozumí požadovaným technickým schopnostem a dovednostem potřebných pro danou pozici a dokáže porozumět, jak předchozí zkušenosti kandidáta ovlivňují jeho nynější schopnosti a dovednosti a rovněž rozumí smyslu dané pozice v rámci celé společnosti. Taktéž je nutné, aby si náboráři IT specialistů neustále rozšiřovali a prohlubovali své znalosti o informačních technologiích a sledovali novinky v tomto oboru (Kaushik, 2024, nestránkováno; Indeed, 2023, nestránkováno; iMocha, 2023, nestránkováno). Někteří kandidáti ze skupiny IT pracovníků jsou často skeptičtí k rozhovoru s náboráři mimo jejich obor, proto by měl být náborář dobře připraven na profesionálně vedenou komunikaci s nimi (Tegze, 2019, s. 325).

Před zahájením náborového procesu na pozici IT pracovníka je pro náboráře vhodné, aby se setkal se stávajícím IT specialistou pracujícím na obdobné pozici v organizaci a o obsazovaném místě a požadovaných kompetencích diskutoval (iMocha, 2023, nestránkováno). Aby mohlo být výběrové řízení zahájeno, je potřeba oslovit a zaujmout dostatečné množství vhodných kandidátů. Pokud chce být organizace pro IT pracovníky atraktivní, musí být aktivní a vytvářet hodnotnou značku zaměstnavatele. *„Nábor by proto měl začínat už péčí o dobré jméno v IT komunitě. To posílí všechny další části náboru – od výběrového řízení, přes onboarding až po konec zkušební doby.“* (Alma Career, 2022b, nestránkováno) Avšak i po skončení zkušební doby a adaptace nového zaměstnance musí být kladen důraz na jeho spokojenost, neboť tito pracovníci často sdílí své zkušenosti ostatním v IT komunitě (tamtéž, nestránkováno).

Při náboru IT specialistů je doporučováno využívat různé sociální sítě či portály, na kterých tito pracovníci hledají práci. Sociální sítě mohou oslovit i kandidáty, kteří práci aktuálně nehledají, ale nabídka je zaujme, a rovněž mohou sloužit jako místo pro prezentaci firemní kultury, hodnot a úspěchů dané organizace (Kaushik, 2024, nestránkováno). Inzertní portály IT pracovníci pro nalezení zaměstnání taktéž využívají, konkrétně na webové stránce Jobs.cz zlaté límečky, včetně IT pracovníků, často hledají novou pracovní příležitost. *„Jen za tři měsíce (únor–duben 2020) odpovědělo na nabídky pozice v IT 12 644 unikátních uživatelů, u designérských pozic šlo o 2989. Celkový počet zhlédnutí inzerátů*

IT profesí byl 1,17 milionu a u designérských 143 300.” (Alma Career, 2020, nestránkováno)

Do pracovního inzerátu je nutné uvést zcela konkrétní informace o obsazovaném pracovním místě a současně organizaci představit. Pokud bude potenciální zaměstnanec pracovat na nějakém projektu, je dobré sdělit, s jakými technickými výzvami se bude potýkat, a jaká bude jeho role v daném projektu. Rovněž je doporučováno popsat technologie, se kterými by IT specialista pracoval, vývojovou metodu používanou v organizaci i krátkodobé a dlouhodobé cíle organizace. Pro zvýšení množství reakcí na pracovní inzerát je třeba uvést i výši mzdy, která by měla být konkurenceschopná na trhu práce. Stejně tak je doporučeno v inzerátu charakterizovat organizační kulturu, informace o týmu či pracovní podmínky (Alma Career, 2022e, nestránkováno). Stále více, především technologických, firem v současné době svým zaměstnancům nabízí flexibilitu v rozhodnutí, zda chtějí pracovat z kanceláře či mimo kancelář, což je pro IT pracovníky velice atraktivní. Díky tomu může organizace zaměstnávat kandidáty z různých regionů republiky, a případně i ze zahraničí. Flexibilita se promítá i do nabízených benefitů organizací, a to například tak, že si mohou zaměstnanci sami zvolit, jaké zaměstnanecké výhody požadují – místo určeného balíčku dostanou částku pro investování do preferovaných zaměstnaneckých výhod. Pro udržení konkurenceschopnosti organizace na trhu v mzdové oblasti, je doporučováno mzdu obohatit například o variabilní složku, roční bonusy či příležitost odkoupit firemní akcie (Hays Czech Republic 2023, s. 57). *„Přehodnocováním a optimalizací aktuální nabídky benefitů společnosti ukazují, že vedle náborových aktivit je pro firmy klíčová také strategie, jak pečovat a udržet si stávající zaměstnance.”* (tamtéž, s. 57)

Další z platforem pro nábor IT pracovníků tvoří profesní sociální síť LinkedIn, na které si lidé vytváří své profily vypadající velice podobně jako strukturovaný životopis. Podle uvedených dat na profilech mohou náboráři či personalisté vyhledávat a oslovovat potenciálně vhodné kandidáty. Na této síti lze pracovní nabídky i inzerovat a v placené verzi je možné vytvářet projekty na jednotlivé pozice a vkládat do nich vhodné profily a toto následně využívat jako interní databázi. Uživatelé mohou použít i rámeček “open to work” a tím ukázat, že jsou otevřeni pracovním nabídkám. Personalisté či náboráři pro efektivní vyhledávání musejí umět správně používat, případně kombinovat, klíčová slova a také tzv. booleovské operátory AND, OR a NOT (Kadlec, 2014, nestránkováno).

Dalším virtuálním místem, kde mohou personalisté či náboráři hledat IT odborníky, je síť GitHub. Na GitHubu jsou uvedeny projekty, na kterých IT specialista pracoval či pracuje, programovací jazyky, jež ovládá, místo, kde žije a lze tam nalézt i e-mailové adresy některých uživatelů. Rovněž je možné při vyhledávání používat booleovské operátory či vyhledávací

dotaz přímo zacílit na určitý programovací jazyk či lokalitu. Na profilu uživatele je viditelný i počet jeho příznivců ukazující, zda je daný IT odborník respektován ostatními odborníky z oboru (Tegze, 2019, s. 118–129).

Organizace Alma Career pro vývojáře a IT specialisty vytvořila platformu Techloop, která funguje nejen v České republice, ale i v celé střední Evropě. Nachází se zde více než 3500 inzerátů a díky pokročilé placené verzi je možné jednak vystavovat inzeráty, a také přímo oslovovat registrované uchazeče, kterých se v databázi nachází více než 20 000 a značná část z nich (v roce 2022 to bylo 13 000) jsou otevřeni pracovním nabídkám. V databázi je rovněž možné filtrovat podle požadovaných dovedností, programovacích jazyků, lokality či jiných parametrů. Na této platformě si může organizace vytvořit profil firmy a pomocí něj prezentovat podobu jejího IT oddělení, vize a cíle společnosti, organizační kulturu i zaměstnanecké výhody. Oproti jiným portálům poskytovaných organizací Alma Career je nutné v inzerátech uvést nabízenou mzdu a požadované technologie, tedy zásadní informace pro kandidáty z řad IT specialistů (Alma Career, 2022a, nestránkováno).

Další internetovou stránkou, na které lze najít a oslovit IT odborníky, je Stack Overflow, web založený na otázkách a odpovědích. Pro vývojáře a IT pracovníky představuje tato stránka podobnou doménu jako je Google, „*podle jejich statistik položí nějaký vývojář otázku zhruba každých 8 sekund.*” (Tegze, 2019, s. 129). Stack Overflow denně navštěvuje velké množství IT specialistů, proto představuje i vhodné místo pro jejich nalezení a oslovení, neboť každý uživatel má profil s informacemi o jeho schopnostech a dovednostech, často i včetně odkazů na jejich vlastní webové stránky, blogy či účty na sociálních sítích. V případě, že by se chtěl personalista či náborář dozvědět více o programovacím jazyce, který má daný uživatel na profilu, na Stack Overflow nalezne informace o jednotlivých jazycích. Rovněž je možné filtrovat podle profilů uživatelů, kteří se v nedávné době na tuto síť připojili, nalézt e-mailové adresy či vyhledávat podle lokality (tamtéž, s. 130, 134–135).

Další z platforem, kde lze najít IT specialisty je webová stránka AngelList, která spojuje startupy, uchazeče o práci a investory. „*Z pohledu recruiterů je to skvělé místo pro hledání designerů, vývojářů a uchazečů, kteří chtějí pracovat ve startupech.*” (Tegze, 2019, s. 166) Další z webových stránek, Dou.ua, jsou obdobou Stack Overflow a od roku 2005 tvoří hlavní platformu pro IT specialisty na Ukrajině a jsou rovněž velmi populární i v Rusku. Právě na Ukrajině a v Rusku žije mnoho odborníků v oblasti informačních a komunikačních technologií, tudíž pokud je v organizaci obsazována pracovní pozice, na které lze pracovat plně na dálku (remote) a není nutná znalost českého jazyka, může být vyhledávání na této platformě velice efektivní. Zde je však, pro co nejvyšší počet nalezených profilů, potřeba vyhledávat nejen

v angličtině, ale i v ruštině či ukrajinštině (tamtéž, s. 176). Rozšíření získávání pracovníků mimo oblast České republiky a umožnění pracovat formou remote má pro společnosti značné výhody – nejen, že se zvýší počet potenciálních kandidátů, ze kterých lze vybírat, ba dokonce to organizaci zajistí přístup ke globálnímu fondu talentů, což pozitivně posílí diverzitu a rozmanitost celé společnosti (Kaushik, 2024, nestránkováno). „*Společnosti, které nábor ze zahraničí zatím do svých strategií neimplementovaly toto rozhodnutí zdůvodňují především jazykovou bariérou či přímo nutností disponovat v práci plynulou češtinou.*” (Hays Czech Republic, 2023, s. 5)

Udržování komunikace s kandidáty je při náboru IT specialistů zásadním prvkem, který zahrnuje informování o průběhu výběrového řízení, poskytování zpětné vazby, případně zodpovězení dotazů. Tento styl komunikace kandidátům prokazuje respekt k jejich času a úsilí, informuje o hodnotách organizace a tím posiluje jejich pozitivní zkušenost s danou firmou (Kaushik, 2024, nestránkováno). Součástí výběrového řízení může být i zaslání ukázky práce od kandidáta, například v podobě kódu či webových stránek. Naopak testování kandidátů není standardní součástí výběrového řízení na pozice IT specialistů, neboť by mohlo kandidáty od výběrového řízení odradit. V současné době se v pokročilých fázích výběrového procesu objevují tzv. trial days, což v překladu znamená zkušební dny, které v praxi představují dny, kdy má společnost možnost vidět kandidáta v praxi a zároveň je to příležitost i pro uchazeče, aby se před nástupem seznámil s náplní práce a kolegy (Hays Czech Republic, 2023, s. 56).

Značnou výhodu v získávání IT specialistů představuje interní síť IT odborníků, díky které organizace disponuje velkým množstvím talentů, ze kterých si může vybírat podle požadavků dané pracovní pozice (iMocha, 2023, nestránkováno). Je doporučeno, aby si každý náborář IT specialistů vytvářel vlastní síť a pečoval o své kontakty, například prostřednictvím účasti na různých konferencích či veletrzích (Indeed, 2023, nestránkováno). Pro vytvoření takové sítě může rovněž pomoci zavedení programu doporučení, v rámci kterého jsou zaměstnanci podněcováni k doporučování kvalifikovaných kandidátů. Stávající zaměstnanci disponují znalostí organizační kultury a pracovních podmínek, díky čemuž představují cenné zdroje na reference o dané společnosti (Kaushik, 2024, nestránkováno). V některých organizacích zaměstnanci dostávají za takové doporučení nějakou formu odměny, která je obvykle vázaná na retenci zaměstnance v dané organizaci po zkušební době (iMocha, 2023, nestránkováno). Kvalitní program doporučení značně urychluje proces získávání IT odborníků a rovněž obvykle přináší relevantní kandidáty, neboť zaměstnanci mají tendenci oslovovat lidi, kteří jsou v souladu se zavedenou organizační kulturou. Další možnost pro vytvoření sítě IT profesionálů představuje účast na technologických akcích, které obvykle

navštěvují motivovaní IT specialisté snažící se poznat a získat zajímavé kontakty. Personalistům či náborářům mohou tyto akce pomoci seznámit se s kvalifikovanými kandidáty a zároveň představit organizaci, její vize a kulturu (Kaushik, 2024, nestránkováno).

K úspěšnému náboru IT odborníků pozitivně přispívá i personální marketing organizace zejména budování atraktivní značky zaměstnavatele, například prostřednictvím aktivity organizace na sociálních sítích, zejména v podobě videí představující tým IT pracovníků či firemní hodnoty a kulturu (Hays Czech Republic, 2023, s. 56). Je tedy velmi vhodné, když personální oddělení kontinuálně spolupracuje s marketingovým i IT oddělením dané organizace (Kadlec, 2014, nestránkováno).

3.5 Personální marketing a jeho vliv na získávání zlatých límečků v oblasti IT

Definice personálního marketingu se u různých autorů liší. Obecně lze konstatovat, že se jedná o aplikaci marketingových přístupů a nástrojů do oblasti lidských zdrojů. *„Jeho těžiště spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a následně je udržet.“* (Těšitelová, 2013, s. 192) Personální marketing (HR marketing) se zaměřuje na rozvoj a posilování pozitivních vztahů vedení organizace se stávajícími zaměstnanci, na pomoc při vytváření a stabilizaci pracovních týmů s kvalitním a efektivním leadershipem, na podporu mezilidských vztahů napříč organizací, ale také na budování dobrého jména firmy a zaměstnanecké značky na pracovním trhu s cílem přilákat talentované kandidáty (tamtéž, s. 192–193). *„Personální marketing, který v sobě slučuje personální činnosti a marketingové principy, může být, při správné aplikaci, prostředkem k získání potřebné pracovní síly a prostředkem ke stabilizaci stávající pracovní síly.“* (Myslivcová, 2019, s. 185)

Pojem personální marketing se historicky poprvé objevil v německé literatuře v 60. letech 20. století v souvislosti se strategií nábory orientovaného směrem k uchazečům o zaměstnání a v souvislosti s deficitem kvalifikovaných pracovníků ve Spolkové republice Německo. Právě kvůli nedostatku kvalitních kandidátů si již v tomto období vedoucí pracovníci uvědomovali stěžejní význam kvalifikované pracovní síly v organizaci a z ní vyplývající konkurenceschopnosti. V 70. letech 20. století se koncept objevil i v anglosaském prostředí, používány však začaly být pojmy HR marketing či employer branding. Od 70. let se zásadně změnil pohled na zaměstnance v organizaci, nebylo na ně již pohlíženo jako na výrobní faktor, ale byli vnímáni jako důležitý strategický partner celé organizace (Myslivcová, 2019, s. 31).

Od 80.–90. let se ve světové odborné literatuře již objevuje rozdělení na interní a externí personální marketing, který nemá za cíl jen získání nových pracovníků, avšak především stabilizaci a udržení stávajících. Situace v tehdejší Československu neumožňovala zavedení tohoto konceptu v 60. letech a tento termín se u nás objevil až v polovině 90. let 20. století. Zmínky o první implementaci jsou datovány až na přelom tisíciletí (Těšitelová, 2013, s. 191; Myslivcová, 2019, s. 31, 33). „*Personální marketing představuje v České republice v 90. letech koncepci, která zahrnuje spíše personální činnosti než činnosti související s uplatňováním marketingových principů.*” (Myslivcová, 2019, s. 33)

Cílem personálního marketingu je vytváření pozitivního dojmu směrem ke všem potenciálním zájemcům o organizaci (kandidátům, zákazníkům i současným zaměstnancům), neboť právě motivovaní a kvalifikovaní pracovníci jsou klíčovým faktorem úspěchu a prosperity celé organizace. Vypracování strategie řízení lidských zdrojů a její následné propojení s personálním marketingem je v odborné literatuře považováno za stěžejní faktor úspěchu dané organizace. Personální marketing v jednotlivých organizacích lze rozdělit na interní a externí. Interní personální marketing je zaměřený na stávající zaměstnance organizace a jejich udržení, stimulaci, spokojenost a rozvoj (Myslivcová, 2019, s. 32, 39, 59). „*Směrem ke stávajícím zaměstnancům je pak úkolem interního personálního marketingu komunikovat atraktivitu a kvalitu zaměstnavatele s vědomím, že spokojenost s pracovním prostředím má na zaměstnance velký vliv.*” (Myslivcová, 2019, s. 39) Externí personální marketing je naopak zaměřený směrem ven z organizace a pomocí něj je podporováno zabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných kandidátů, ze kterých si může organizace vybírat, a to prostřednictvím vytvoření zajímavé pracovní nabídky, a především atraktivní značky organizace jakožto zaměstnavatele. Oblast externího personálního marketingu je tvořena řadou aktivit pro podporu získávání a výběru pracovníků a budováním dobré zaměstnavatelské značky (tamtéž, s. 39, 57). Mezi hlavní úkoly externího personálního marketingu lze zařadit atraktivní prezentaci obsazované pracovní pozice, zaujetí dostatečného množství kandidátů a následné navázání kontaktu s nimi a v neposlední řadě i kontinuální budování značky zaměstnavatele a přispívání k dobré pověsti společnosti. (Myslivcová, 2019 s. 55–57). Mezi nástroje externího personálního marketingu lze zařadit webové a kariérní stránky organizace, profil firmy na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, X či YouTube), přednášková činnost pracovníků organizace, reklama v časopisech, novinách či odborných publikacích, online reklama, konference pro setkávání se s lidmi z komunity, blogy či event marketing a sponzoring (Kmošek, 2020, nestránkováno). Interní a externí personální marketing jsou propojeny a společně napomáhají k dosažení hlavního cíle personálního marketingu,

tedy k zabezpečení dostatečného množství kvalifikovaných, motivovaných a výkonných pracovníků a jejich stabilizaci ve společnosti (Myslívová, 2019 s. 55–57, 58).

Kvalifikovaných kandidátů je na českém pracovním trhu nedostatek, tudíž firmy často bojují s konkurencí o vhodné kandidáty. Po získání pracovníka a jeho nástupu do dané organizace je zapotřebí klást důraz na jeho adaptaci, stabilizaci a udržení v organizaci. Digitální technologie a možnost propojení na sociálních sítích, jako je například LinkedIn, umožňují kontaktování zaměstnance náborářem z jiné organizace a nabídnutí potenciálně atraktivnější nabídky a riziko jeho odchodu (Těšitelová, 2013, s. 192). Před zahájením výběrového řízení pracovníků si kandidáti obvykle sami vytvoří obrázek o společnosti, a to za pomoci sociálních sítí či portálů pro hodnocení firem zaměstnanci, jako je například v České republice web Atmoskop.cz. Vnímání značky kandidáty má podstatný vliv na to, jakým způsobem kandidáti komunikují s náborářem a do jaké míry jsou motivováni se o pracovní místo v organizaci ucházet (Harte, 2019, nestránkováno).

Je nutné, aby společnosti reflektovaly změny na trhu práce a adekvátně na ně reagovaly, například změnou náhledu na pracovní nabídku jakožto na produkt, který je na pracovním trhu na prodej a zákazníci jsou jednak kandidáti na pracovní místo, a jednak stávající zaměstnanci (Těšitelová, 2013, s. 192). Při tomto úhlu pohledu na pracovníky jako na zákazníky je rovněž podstatné věnovat pozornost i úpravě činností organizace, aby byly splněny očekávání a uspokojeny potřeby zaměstnanců, respektive zákazníků (Myslívová, 2019, s. 32).

S personálním marketingem velice úzce souvisí pojem employer branding, v českém překladu značka zaměstnavatele, který „*se začal užívat na počátku devadesátých let minulého století k označení pověsti firmy jako zaměstnavatele.*” (Těšitelová, 2013, s. 207) Základem značky zaměstnavatele je organizační kultura, inspirativní hodnoty a další vlastnosti vztahující se na činnost a funkci společnosti (Chambers et al., 1998, s. 51). Termín employer branding označuje způsob dosažení preferované podoby značky zaměstnavatele, tedy proces takového řízení společnosti vedoucí k získání hodnotného a respektovaného jména na trhu, a to směrem k potenciálním kandidátům, stávajícím zaměstnancům i zákazníkům. K budování hodnotné zaměstnavatelské značky je nutná obeznamenost vedení organizace, které musí rozumět významu a důležitosti značky zaměstnavatele a svým chováním podporovat pozitivní pověst organizace (Harte, 2019, nestránkováno). Budování značky zaměstnavatele a celkově práce na personálním marketingu bude značně usnadněna v případě zapojení všech zaměstnanců napříč organizací (Alma Career, 2021, nestránkováno). Je však nezbytné vysvětlit zaměstnancům účel tohoto procesu a zároveň je motivovat k aktivnímu zapojení se. I firemní sociální sítě fungují nejlépe v organizacích, kde na procesu vytváření aktivně participují

sami pracovníci (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 183). Například na profesní sociální síti LinkedIn, kde má spousta zaměstnanců svůj osobní profil, může být zapojení pracovníků velice efektivní, a to díky individuálním kontaktům jednotlivých pracovníků – dopad jejich aktivity tedy bude mnohonásobně vyšší než samostatná komunikace přes firemní stránku společnosti (MEDIA GROUP, 2019, nestránkováno). Zaměstnanci do velké míry vytvářejí veřejné vnímání značky, neboť své zkušenosti mohou sdílet s dalšími lidmi a vzhledem k osobní zkušenosti je jejich pohled obvykle vnímán jako hodnotný (Ordioni, 2017, nestránkováno).

Základem pro dobrou zkušenost se značkou je upřímná, férová a slušná komunikace směrem ke stávajícím zaměstnancům i uchazečům o pracovní pozice (Alma Career, 2021, nestránkováno). Celkově lze konstatovat, že správné provádění jednotlivých personálních činností značně přispívá k budování dobré pověsti organizace. Proces výběru pracovníků by měl probíhat maximálně spravedlivě, vybrat vhodného kandidáta na základě pracovní způsobilosti, a nikoliv dle jiných kritérií (Koubek, 2009, s. 161). Mezi důležité další faktory spokojenosti a stabilizace pracovníků lze zařadit konkurenceschopnou výši mzdy, dobré vztahy s nadřízeným i kolegy, jistotu pracovního místa, možnost seberealizace a kariérního růstu, dobrá pověst firmy, příležitost k uplatnění vlastní iniciativy a nápadů, flexibilní pracovní doba, rozmanitost práce, pracovní podmínky a prostředí atd. (Myslivcová, 2019, s. 186–187). V míře spokojenosti zaměstnanců rovněž hraje nezanedbatelnou roli i styl vedení nadřízeného, včetně podávání zpětné vazby a způsobu ocenění odvedené práce. Ačkoliv neexistuje univerzální návod pro stabilizaci klíčových zaměstnanců, je stěžejní věnovat pozornost motivaci a pracovní spokojenosti zaměstnanců (Kocianová, 2010, s. 89, 93).

V rámci personální marketingu je doporučováno efektivně využívat sociální sítě a pomocí nich společnost propagovat, například prostřednictvím firemního profilu vzhledem k zaměření společnosti (LinkedIn, Facebook, případně Instagram či sociální síť X) (Alma Career, 2021, nestránkováno). Rovněž může být efektivní využívat různé placené reklamní formáty pro propagaci vytvořeného obsahu za účelem zobrazení více uživatelům (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 283). Pomocí kvalitně vytvořeného a poutavého obsahu lze zdůraznit kulturu a hodnoty společnosti, což může zaujmout řadu zajímavých uchazečů či potenciálních zákazníků (Kaushik, 2024 nestránkováno).

Na sociální síti LinkedIn lze nalézt profily uživatelů napříč pozicemi a odvětvími a je to prostor, kde mohou lidé nejen poslat pozvánku ke spojení jiného uživatele, ale i sdílet úspěchy, diskutovat či požádat o radu. Pro personální práci tuto síť lze využívat jednak k nalezení a oslovení vhodných kandidátů, a jednak k propagaci zaměstnavatelské značky. Prezentace firmy na LinkedInu by však měla mít oporu v jasné strategii dlouhodobé

komunikace, neboť cílovou skupinou na LinkedInu jsou potenciální pracovníci či klienti (MEDIAGURU, 2019, nestránkováno). Při náborových kampaních prostřednictvím LinkedInu je však potřeba pečlivě zvážit cílovou skupinu takové kampaně, a případně zvolit jinou sociální síť, neboť jsou na LinkedInu zaregistrováni převážně lidé s vyšším vzděláním a pro manuální či dělnické profese by taková kampaň mohla být neefektivní (Losekoot a Vyhnánková, 2019, s. 278).

Pro efektivní personální marketing je doporučováno pracovat s portálem Atmoskop.cz, na kterém mohou bývalí i současní zaměstnanci hodnotit firmu jako zaměstnavatele či se vyjádřit k spokojenosti se mzdou, kolegy či náplní práce. Často dochází k situaci, kdy si kandidáti po přečtení inzerátu vyhledají danou společnost právě na Atmoskopu a pomocí tamních hodnocení si udělají o společnosti obrázek. Pro tyto případy je doporučeno, aby personalisté či jiní pověřeni pracovníci mapovali tato hodnocení, a případně podněcovali zaměstnance k napsání recenze (Alma Career, 2021, nestránkováno).

Vzhledem k aktuální situaci na českém trhu práce a nedostatku kvalifikovaných IT specialistů je na personální marketing potřeba klást ve společnostech důraz, aby firma zabezpečila kvalifikované pracovníky. Obecně lze konstatovat, že dobrá a pozitivní zaměstnanecká značka zaujme talentované kandidáty a může tak usnadnit proces získávání pracovníků (Ordioni, 2017, nestránkováno). Právě IT specialisté se při výběrových řízeních často rozhodují podle značky zaměstnavatele, firemních hodnot a poselství. Vytváření povědomí o společnosti je tedy jeden z efektivních způsobů získávání IT specialistů (iMocha, 2023, nestránkováno).

4 Nábor pracovníků prostřednictvím personálních agentur

Proces získávání a navazující proces výběru pracovníků patří mezi důležité personální činnosti, které mohou být v rámci organizace pokryty z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Do metod získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří kromě inzerování v médiích na internetu i spolupráce s externími společnostmi, mezi které lze zařadit „*zprostředkovatelské agentury; poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků; poradenské společnosti specializované na přímé vyhledávání pracovníků; agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání.*” (Kocianová, 2010, s. 85) I při získávání pracovníků z vnějších zdrojů může na náboru participovat pracovník organizace pověřený a kompetentní k získávání pracovníků, avšak v některých situacích může být pro organizaci výhodné využít služeb externí firmy specializující se na získávání pracovníků prostřednictvím outsourcingu (Urbancová, Stachová a Stacho, 2015, s. 1052). Tyto firmy většinou poskytují nejen nábor, ale i předvýběr či samotný výběr pracovníků. Zaměstnanci personálních agentur obvykle pracují v součinnosti s představiteli zadavatelské organizace, respektive klienta (Koubek, 2009, s. 140). Cílem procesu získávání pracovníků z vnějších zdrojů je zajistit co nejvyšší počet vhodných kandidátů na obsazovanou pracovní pozici, z nichž si organizace vybere toho nejvíce vyhovujícího, a právě s procesem vyhledání a oslovení optimálního počtu kandidátů může výrazně pomoci specializovaná personální agentura (Urbancová, Stachová a Stacho, 2015, s. 1051).

„*Poskytovatel služeb s personální náplní je jakákoliv právnická nebo fyzická osoba, která na trhu práce poskytuje personální službu jako výdělečnou činnost.*” (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 10) O problematice organizací zabývajících se poskytováním personálních služeb pojednává Zákon č. 435/2004 Sb. (Zákon o zaměstnanosti), který ustanovuje, že v tomto segmentu trhu práce může v České republice působit pouze fyzická či právnická osoba disponující povolením od Ministerstva práce a sociálních věcí (Česko, 2024, nestránkováno). Zákon rovněž dává povinnost těmto organizacím podat jednou za rok zprávu o jejich působení, konkrétně o počtu obsazovaných a již obsazených pracovních míst, Ministerstvu práce a sociálních věcí (tamtéž, nestránkováno). Pokud by organizace tuto povinnost nesplnila, jednalo by se o právní delikt, za který by hrozila pokuta až ve výši 500 000 Kč (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 11). Obdobný závazek mají tyto organizace k Českému statistickému úřadu, který shromažďuje informace prostřednictvím „*výkazu o úplných nákladech práce a ročního výkazu ekonomického subjektu.*” (tamtéž, s. 11) Právnické či fyzické osoby v tomto segmentu nabízejí nejen nábor pracovníků (recruitment), ale i jiné služby, jakými jsou například dočasné zaměstnávání (temporary placement), podpora při propouštění pracovníků (outplacement),

externí zajištění personální agendy (outsourcing), vzdělávání a rozvoj, diagnostiku kandidátů či zaměstnanců a například i personální audit (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 10).

V odborných zdrojích se lze setkat i s pojmem „agentura práce“, jehož význam není synonymem pro personální agenturu. Agentura práce je organizace, jejíž hlavní činností je tzv. outsourcing zaměstnanců, tedy přidělování zaměstnanců do různých firem podle vyžadovaných požadavků. Takový pracovník je trvale zaměstnán u dané agentury, avšak může v různých časových intervalech pracovat v odlišných organizacích (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 11). Mezi výhody pro společnost, která je klientem agentury práce, lze zařadit omezení některých činností, jakými jsou například administrativa, účtování mezd, komunikace s úřady či zákonná archivace velkého množství dokumentů daného zaměstnance. V České republice je tato forma zaměstnávání využívána především u nízkokvalifikovaných lidí pracujících například na pozicích dělníků, ve výrobních organizacích či v segmentu stavebnictví, kde je vysoká sezónnost (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 11, 12).

Pro obsazování vedoucích pozic, obvykle do top managementu, je možné využít tzv. „headhunting“, v českém překladu lovce hlav, tedy organizace schopné přímého oslovení vhodných kandidátů (Armstrong, 2007, s. 356). Tyto organizace často disponují databází kandidátů, na které se mohou obrátit a rovněž se jejich pracovníci velice dobře orientují na trhu práce a jsou schopni potřebného pracovníka oslovit a následně přesvědčit, aby ukončil svůj pracovní poměr u stávajícího zaměstnance a přijal novou pracovní příležitost (srnv. Koubek; Armstrong). Při vytváření interní databáze však musí pracovníci takové organizace získat souhlas lidí, které do databáze společnost vloží, neboť bez jejich souhlasu je v databázi nelze vést (Koubek, 2009, s. 141). Nevýhodou takové služby je vysoká cena, která může být pro mnoho organizací limitující (Armstrong, 2007, s. 356). Pro efektivní headhunting je zapotřebí nejen dostatek kontaktů, ale i velké množství času a vysoce rozvinuté komunikační dovednosti náboráře (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 38). Prodejní dovednosti jsou pro náboráře v personálních agenturách velice cenné, neboť nejdříve nabízí pracovní pozici kandidátům a snaží se je přesvědčit, aby se zapojili do výběrového řízení a následně představují kandidáta svému klientovi (Indeed, 2023, nestránkováno). Pro přímé vyhledání a oslovení kandidátů poradenskými společnostmi se lze setkat s pojmem „executive search“ používaným především při obsazování manažerských pozic a pozic specialistů (Kocianová, 2010, s. 87).

Agentury nabízející personální služby poskytují i dočasné zaměstnávání neboli „leasing personálu“. Organizace této služby najímání dočasných pracovníků využívají například v situaci, kdy potřebují pracovní místo obsadit rychle a na krátký čas. Mezi výhody dočasného

zaměstnávání lze zařadit, kromě rychlosti, i možnost, že v případě nespokojenosti organizace s daným pracovníkem poskytne agentura adekvátní náhradu (tamtéž, s. 87).

Poradenské agentury rovněž patří mezi organizace nabízející personální služby a do jejich nabídky patří například personální a manažerské audity, vytváření talent managementu a vzdělávacích plánů, provádění assessment a development center, interim HR management, outplacement a rovněž tyto agentury poskytují nábor pracovníků. Na českém pracovním trhu lze najít i personálně-vzdělávací agentury specializující se na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 24, 28).

Pro nábor pracovníků organizace často využívají právě personální agentury. Vzhledem k cíli empirického šetření této diplomové práce, kterým je analyzovat specifika náboru IT specialistů právě prostřednictvím personálních agentur v České republice, se jimi proto bude následující text podrobněji zabývat.

Hlavním úkolem personálních agentur je nábor pracovníka, „*tj. najít na prázdnou pracovní pozici co nejvhodnějšího uchazeče. Neznamená to pouze vyhledat uchazeče, který má zájem pracovat, ale také zaručit se za jeho osobní a morální kvality a vybrat takový typ osobnosti, který se nejvíce „zalíbí“ nadřízenému a co nejrychleji se adaptuje do svého pracovního týmu.*“ (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 16) Ačkoliv se předmět činnosti personálních agentur zaměřuje na organizace a poskytování služby získávání pracovníků, mohou rovněž pomoci i uchazečům o práci, a to konkrétně v hledání zaměstnání, prostřednictvím profesního nebo personálně-psychologického poradenství, a v neposlední řadě i v oblasti vzdělávání (tamtéž, s. 55–58). Pracovní pozice náborářů v personálních agenturách se obvykle nazývá HR konzultant (případně Junior/Senior HR konzultant) a jejich náplň práce může, kromě obsazení pracovních pozic, zahrnovat i akviziční činnost v podobě hledání a oslovování potenciálních klientů (tamtéž, s. 65). V případě, že jsou služby personální agentury kvalitní a profesionální, velice ušetří čas personalistům a manažerům dané organizace, neboť získají kvalitní uchazeče za kratší časovou dotaci (Kocianová, 2010, s. 87). Agentury často disponují databází kandidátů, ze které mohou vybírat při nově zadané pracovní pozici a rovněž mají obvykle rozsáhlé zkušenosti s formulací efektivně znějících inzerátů, ba dokonce jsou schopné inzerát umístit na vhodné portály. Některé personální agentury mají ve své nabídce i poskytnutí služeb zlepšujících proces výběru pracovníků, například v podobě spolupráce s psychologem či specialistou na vyhodnocování různých druhů testů (Koubek, 2009, s. 140). V praxi se lze setkat i s postupem, kdy organizace zadá zakázku více personálním agenturám současně, tím si zajistí co nejvyšší počet kandidátů, ze kterých si může vybrat a následně zaplatí jen agentuře, jež zvoleného kandidáta dodá (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 17).

Jedním z limitů spolupráce organizace s personální agenturami je vysoká cena za jejich služby, „Agentury si mohou za vyhledání pracovníka účtovat částku odpovídající asi patnácti i více procentům ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání.” (Armstrong, 2007, s. 355) Vysoká cena často omezuje využití personálních agentur pouze pro nábor pracovníků, kterých je na trhu práce nedostatek. V případě nedostatečně kvalitní komunikace a časového tlaku hrozí, že pracovníci personální agentury přesně nepochopí zadanou pracovní pozici a nejsou schopni získat a vybrat vhodné kandidáty. Špatná komunikace se může projevit jednak v počáteční fázi, tedy při zadávání pozice agentuře, ale i ve fázi pozdější, konkrétně formou absence zpětné vazby na představené kandidáty. Oba tyto komunikační nedostatky snižují efektivitu spolupráce organizace a personální agentury a pro organizaci to znamená zbytečný finanční výdaj. Dalším problémem je neserióznost řady personálních agentur, které se snaží maximalizovat svůj výdělek a kvalita poskytovaných služeb vysoké ceně neodpovídá (Koubek, 2009, s. 140–141).

Při výběru personální agentury je vhodné získat a ověřit si o ní reference, seznámit se s náborářem, který bude pozici obsazovat a pokusit se analyzovat jeho kompetentnost a v neposlední řadě i provést komparaci cenových nabídek různých organizací (srov. Armstrong; Kocianová). Před oslovením personální agentury by měly být analyzovány její webové stránky, profil na sociálních sítích a zpracované inzeráty pro jiné organizace pro získání představy o kvalitě služeb i o druhu a úrovni obsazovaných pracovních míst (srov. Armstrong, Evangelu a Juříčka). Rovněž je dobré zjistit, zda se personální agentura specializuje na určitý typ pracovních pozic (např. IT, manažery, obchodníky apod.) a poté se obrátit na agenturu zaměřenou na pozice, které firma poptává, neboť specializovaná agentura bude zkušenější v získávání vyhovujících kandidátů a stejně tak v její databáze budou odborníci z požadovaného segmentu. Před zahájením spolupráce je doporučováno prostudovat si nejen smlouvu, ale i etický a morální kodex organizace (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 52–53).

Smlouva mezi personální agenturou (zprostředkovatelem) a organizací (zájemcem) musí obsahovat: „číslo smlouvy; informaci, že se jedná o smlouvu podle § 269/2 zákona č. 513/91 Sb.; informace o smluvních stranách, tj. o zprostředkovateli a zájemci; předmět smlouvy včetně termínů; cena služby; garanční doba a způsob plnění případné garance; závazky a postup zprostředkovatele; závazky a postup zájemce; příp. další ustanovení, např. kdy nabývá smlouva platnost, jak je možno uzavřít dodatek, jak je možno smlouvu vypovědět apod.” (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 22) S uchazečem o pracovní nabídky personální agentura žádnou smlouvu neuzavírá, uchazeč pouze podepíše prohlášení o souhlasu se zpracováním jeho osobních údajů (tamtéž, s. 23).

Před zahájením spolupráce jsou pro náboráře zásadní informace o obsazovaném pracovním místě, konkrétně o nárocích, specifikách, případně dalších náležitostech (Kocianová, 2010, s. 87). Očekávání klienta od agentury je zásadní pro efektivní spolupráci a je nutné vyjasnit si ho před začátkem procesu získávání pracovníků. Dále je nutné před zahájením spolupráce představitele personální agentury informovat o aktuální situaci na daném oddělení, případných termínech a specifikách obsazovaného pracovního místa, zkonzultovat postup celého procesu, například inzerci či podobu pohovoru a předvýběru (Armstrong, 2007, s. 355–356). Běžným postupem při využití personálních agentur je, že samotná organizace je až do oslovení kandidáta anonymizována (Kocianová, 2010, s. 87).

Personální agentury často inzerují či vyhledávají vhodné kandidáty v databázích Úřadu práce. Inzerovat pracovní nabídku může personální agentura na svých webových stránkách i na specializovaných pracovních portálech (Grafton Recruitment, 2024, nestránkováno). Na pracovních portálech bývá inzerce od personálních agentur velmi často anonymní, proto může být méně efektivní, než kdyby nabídku inzerovaly samotné organizace (Koubek, 2009, s. 141, 140). Při hledání a následném oslovení talentů používají náboráři obvykle internet a sociální sítě či své interní databáze (srnv. Grafton Recruitment; Evangelu a Juříčka). „*Recruitment na sociálních sítích funguje na principu vyhledání potenciálního zaměstnance a jeho přímého oslovení.*” (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 34) Po analýze životopisu kandidátů a rozhodnutí, zda kandidát vyhovuje požadavkům pozve náborář kandidáta na pohovor, při kterém mapuje a analyzuje jeho zkušenosti, schopnosti a dovednosti (Armstrong, 2007, s. 356). Další fází může být například testování kandidátů, posouzení zaslaných ukázek práce či assessment centrum s více kandidáty (Grafton Recruitment, 2024, nestránkováno). Následně personální agentura zašle svému klientovi seznam vyhovujících kandidátů s informacemi o nich a doporučí realizaci schůzky přímo v dané organizaci (Armstrong, 2007, s. 356). Podle Kocianové po předvýběru agenturou jsou obvykle do organizace doporučení zhruba tři nejlépe vyhovující kandidáti (Kocianová, 2010, s. 87). V průběhu výběrového řízení by náborář měl být v kontaktu s kandidátem a dávat mu zpětnou vazbu na již proběhlé schůzky či případně doporučit, jak se na pohovor v organizaci připravit. Jakmile si organizace vybere kandidáta, zašle mu, často prostřednictvím náboráře, pracovní nabídku (Grafton Recruitment, 2024, nestránkováno). Po podepsání pracovní smlouvy vybraným kandidátem následuje adaptace nového pracovníka v organizaci, včetně garanční doby pro personální agenturu. Doba garance je sjednána ve smlouvě mezi agenturou a organizací, obvykle se jedná o tři měsíce a u pozic specializovaných či manažerských může trvat až měsíců šest. V případě, že by organizace nebyla s novým zaměstnancem spokojená,

většina agentur poskytuje kompenzaci v podobě vrácení určité finanční částky či dodání jiného pracovníka, zdarma a v co nejkratší době (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 21).

Personální agentury se v rámci své profesionalizace mohou sdružovat do asociací či odborových organizací. V České republice funguje Asociace personálních agentur (APA), jež má za cíl sdružovat personální agentury, jejichž pracovníci mezi sebou budou sdílet své náměty a zkušenosti a představitelé této asociace je pak mohou představit vládním složkám (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 68). Dále fungují Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS) s cílem zlepšit kvalitu personálních služeb a Klub personalistů České republiky, *„jehož cíl spočívá v rozvoji lidských zdrojů k optimálnímu využívání a společenskému prospěchu zaměstnavatelů, zaměstnanců a celé společnosti.“* (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 69)

5 Empirické šetření – Analýza specifík náboru IT specialistů prostřednictvím personálních agentur zaměřených na nábor IT specialistů v České republice

5.1 Cíl empirického šetření

Efektivní a úspěšný nábor IT pracovníků je ovlivněn řadou faktorů. Na současný český pracovní trh mají vliv zejména digitalizace, nízká nezaměstnanost, stárnutí populace a snižování počtu lidí v ekonomicky aktivním věku či válka na Ukrajině (viz 3.3 a 3.4). Automatizace, digitalizace a rozmach umělé inteligence zvyšuje nároky na digitální gramotnost pracovníků, z hlediska pracovního trhu roste poptávka po pracovnících v oboru IT (ČSÚ, 2024, nestránkováno; Manpowergroup, 2024, nestránkováno). Náboráři zodpovědní za nábor IT pracovníků musí disponovat specifickými schopnostmi a dovednostmi, mezi ně patří především analýza pracovního trhu, komunikační dovednosti, schopnost definovat požadavky na potenciální kandidáty či realizovat předvýběr a vstupní pohovor s kandidáty, dále musí disponovat i dalšími specifickými znalostmi či dovednostmi (viz 3.4 a Příloha A). V rámci náboru IT specialistů jsou nejčastěji využívány metody, především aktivní vyhledávání a oslovování kandidátů na sociálních sítích, dále pracovní inzeráty na inzertních portálech či sociálních sítích či budování sítě kontaktů na různých technologických akcích či pracovních veletrzích. Vzhledem k převyšující nabídce nad poptávkou na pozice IT specialistů je nezbytné pro jejich úspěšný nábor využívat i nástroje externího personálního marketingu (viz 3.5). Z těchto nástrojů lze uvést webové a kariérní stránky organizace, profil na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook či YouTube), on-line reklamu, konference a komunikaci s komunitou či firemní blog (Kmošek, 2020, nestránkováno).

Cílem empirického šetření je analyzovat specifika náborového procesu IT specialistů z pohledu náborářů pracujících v personálních agenturách působících v České republice. Z cíle empirického šetření vychází hlavní výzkumná otázka:

- *HVO: Jaká jsou hlavní specifika náborového procesu na pozice IT specialistů z pohledu náborářů působících v personálních agenturách v České republice?*

Pro zodpovězení HVO jsou formulovány čtyři dílčí výzkumné otázky, které zjišťují kompetence pro efektivní nábor IT specialistů, metody náboru IT specialistů, nástroje externího personálního marketingu a požadavky kandidátů na pozice IT specialistů.

- *DVO 1: Jaké kompetence podle zkušeností náborářů pracujících v personálních agenturách podporují efektivní nábor IT specialistů?*

- *DVO 2: Jaké metody nábory jsou nejčastěji využívány náboráři IT specialistů pracujícími v personálních agenturách?*
- *DVO 3: Jaké nástroje externího personálního marketingu jsou podle zkušeností náborářů pracujících v personálních agenturách v procesu nábory IT specialistů nejvíce účinné?*
- *DVO 4: Jaké jsou podle náborářů pracujících v personálních agenturách nejčastější požadavky kandidátů na pozice IT specialistů na pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody?*

5.2 Metodika empirického šetření

Pro empirické šetření této diplomové práce byl zvolen kvalitativní přístup, který umožňuje zjistit, jak určité jevy vnímají a reflektují samotní informanti a získat poznatky o zkoumaných jevech odehrávajících se v reálném prostředí (Hlad'o, 2011, s. 82).

Nejprve byl stanoven cíl šetření, poté hlavní výzkumná otázka a čtyři dílčí výzkumné otázky. Kvalitativní šetření je považováno za pružný typ výzkumu, neboť zvolené výzkumné otázky lze upravovat či doplňovat v průběhu šetření, sběru i analýzy dat (Hendl, 2016, s. 46). Zvolena byla metoda polostrukturovaného rozhovoru, který probíhal podle předem připraveného scénáře (Příloha C) s otázkami, jež směřovaly k zodpovězení výzkumných otázek. Tento typ dotazování je založený na předpokladu srozumitelnosti otázek pro informanta, výzkumníkova dostatečného porozumění dané problematice a schopnosti citlivě reagovat na odpovědi informantů (Mišovič, 2019, s. 80–81).

Kvalitativní šetření probíhalo v průběhu května a června 2024. Na začátku května byl proveden pilotní rozhovor, který trval 55 minut a po zpětné vazbě od informantky a konzultaci s vedoucí diplomové práce byl scénář rozhovoru modifikován. Vyřazeny byly tři otázky týkající se aktuálně obsazovaných pracovních pozic, cílových segmentů na trhu práce či velikosti organizací klientů, neboť nesměřovaly k zodpovězení výzkumných otázek.

Informanty šetření byli náboráři, kteří pracují v personálních agenturách působících v České republice a nábor IT specialistů mají ve své kompetenci. Každému informantovi byl v předstihu zaslán informovaný souhlas (Příloha D) a byl požádán o podpis, sken a následné zaslání na e-mailovou adresu autorky práce. Všichni informanti byli seznámeni se způsobem zachování anonymity a mlčenlivosti (nebude uvedeno jména informanta ani název organizace), a že veškeré získané informace budou využity výhradně pro účely této diplomové práce.

Informanti rovněž souhlasili s pořízením audiozáznamu rozhovoru, k jehož nahrávce měla přístup pouze autorka práce a po provedení doslovné transkripce byly nahrávky smazány.

Všechny rozhovory byly realizovány online formou, dle preference informantů. prostřednictvím platform MS Teams nebo Google Meets. Rozhovory probíhaly podle jednotného scénáře (viz Příloha C). Scénář rozhovoru byl rozdělený do šesti okruhů. Po úvodním seznámení, představení cíle diplomové práce a empirického šetření následoval okruh I *Pracovní pozice náboráře*, který ověřoval pracovní náplň a délku praxe informantů. Poté následovaly okruh II *Příprava a rozvoj náboráře pro efektivní náborový proces IT specialistů*, okruh III *Proces náboru IT specialistů*, okruh IV *Metody náboru IT specialistů*, okruh V *Nástroje externího personálního marketingu* a poslední okruh VI *Specifika náboru IT specialistů*. Pokládané otázky se vztahovaly nejen ke zkušenostem náborářů, ale i jejich chování a názorům na problematiku náboru IT specialistů. Na závěr byli informanti dotázáni, zda chtějí nějakou informaci doplnit či znovu okomentovat a po krátké reflexi následovalo poděkování a rozloučení.

Průměrná délka rozhovoru byla 53 minut (nejdelší rozhovor trval 1 hodinu 24 minut a nejkratší 33 minut). Po realizaci rozhovorů byly zvukové nahrávky pomocí digitálního nástroje přepsány do doslovné transkripce. Případné chyby či nedostatky byly dle nahrávek ručně opraveny. Následovala fáze otevřeného kódování, při níž byl text rozčleněn na tematické jednotky. Po dokončení kódování vznikl seznam kódů čítajících 28 témat a byla zahájena fáze kategorizace. Na závěr byla použita technika vyložení karet s cílem uspořádat kategorie dle okruhů rozhovoru (srnv. Hendl; Šedřová).

5.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořily personální agentury v České republice, které se specializují na nábor IT pracovníků. Celkem bylo osloveno 30 personálních agentur. Z každé organizace byli prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn osloveni 2–3 zástupci, celkem 69 lidí ve dvou fázích. V první fázi byly zaslány pozvánky ke spojení zástupcům personálních agentur. Po potvrzení spojení byla náboráři zaslána zpráva (Příloha B) s žádostí o poskytnutí rozhovoru k diplomové práci. Z oslovených 30 personálních agentur souhlasilo se spoluprací 11 z nich, rozhovor poskytlo celkem 15 náborářů na pozice IT pracovníků, z nichž bylo 6 mužů a 9 žen. 14 náborářů rozhovor odmítlo a 40 oslovených nereagovalo vůbec. Důvodem k odmítnutí byla nesespecializace na IT pozice (7 osob), přílišná časová vytíženost (6 osob) a neochota sdílet

interní know-how (1 osoba). Kritériem pro účast v empirickém šetření byla zkušenost s náborem IT specialistů v personální agentuře v České republice delší než půl roku.

Informantka 1 pracuje v personální agentuře, která se zabývá náborem nejen IT specialistů, ale i jiných pracovníků, například na manažerské pozice. Na trhu tato organizace působí 16 let. V kompetenci informantky, pracující na pracovní pozici s názvem Researcher / Recruiter, je komunikace s klienty při zadání nové pracovní pozice, vyhledávání kandidátů, vedení pohovorů, představení kandidátů klientům a v neposlední řadě i organizace dalších kol pohovorů a kontinuální komunikace s kandidáty. Délka její praxe je necelý rok a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Andragogika a personální řízení.

Informantka 2 pracuje ve stejné organizaci jako informantka 1 na pozici Senior HR Consultant. Zastává roli lídra a náplní její práce je, kromě náboru pracovníků představující cca 80 % pracovní náplně i vedení týmu pracovníků, včetně zaučování nových členů týmu. Proces náboru zastřešuje kompletně, tedy od počáteční komunikace s klienty až po podpis pracovní nabídky kandidátem. Délka její praxe je 4,5 roku a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Management v oblasti informačních systémů a knihovnictví.

Informant 3 pracuje v personální agentuře, která na českém trhu působí 20 let, a věnuje se náborem, jeho optimalizaci a outsourcingu. V rámci náboru tato organizace nabízí obsazení pracovních pozic IT specialistů, manažerů či administrativních expertů. Informant pracuje na pozici IT Consultant a kompletně zastřešuje proces náboru (komunikuje s klienty, včetně poradenství o požadavcích a parametrech obsazovaných pracovních pozic, hledá vhodné kandidáty, vede pohovory, doporučuje kandidáty vyhovující požadavkům klientům a kontinuálně komunikuje s kandidáty i klienty, řeší podpis pracovní nabídky kandidáty). Délka jeho praxe je 5,5 let a jeho nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské.

Informantka 4 pracuje ve stejné organizaci jako informant 3 na pracovní pozici IT Research Professional. Její náplní práce je vyhledávat kandidáty, telefonická komunikace s kandidáty a na počátku organizace pohovoru kandidáta s konzultantem (kolegou / kolegyní). Délka její praxe jsou 3 roky a 2 měsíce a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Ekonomie.

Informantka 5 pracuje v personální agentuře, která má ve svém portfoliu řadu divizí věnující se náboru pracovních pozic v různých oborech (IT, finance, strojírenství či logistika). Na trhu působí 22 let. Náplní práce informantky je kompletní nábor od zadání pozice, přes inzerci a pohovory až po předání pracovní nabídky a komunikaci s kandidáty během zkušební doby. Pracuje na pracovní pozici HR Recruiter. Délka její praxe je 1,5 roku a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Bezpečnostní management a rozvoj regionu.

Informantka 6 pracuje ve stejné organizaci jako informantka 5 na pracovní pozici System & Development Manager. Její náplní práce je kromě kompletního procesu náboru i vedení týmu náborářů. Délka její praxe je 12 let a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Informační management.

Informant 7 pracuje v personální agentuře věnující se náboru širokého spektra odborníků (v oboru IT, financí atd.). Organizace na trhu působí 10 let. Pracuje na pracovní pozici Chief Digital Officer a nese zodpovědnost za divizi IT náboru a vedení týmu náborářů. S kompletním nábořem IT specialistů má mnohaleté zkušenosti. Délka jeho praxe je cca 10 let a jeho nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Aplikovaná informatika.

Informant 8 pracuje ve stejné organizaci jako informant 7 na pracovní pozici IT Recruiter. Náplní jeho práce je kompletní nábor IT specialistů. Jeho praxe je dlouhá necelé 2 roky a jeho nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské.

Informant 9 pracuje na pracovní pozici IT Recruiter v personální agentuře specializující se na nábor v oborech ICT, vývoj, elektro, výroba, finance, obchod či marketing. Na trhu působí 2 roky. Náplň práce informanta tvoří kompletní náborový proces, včetně získání (akvizice) klienta až po komunikaci s nastupujícími kandidáty. Délka jeho praxe je 1,5 roku, jeho nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské a aktuálně dokončuje vysokoškolské v oboru Řízení lidských zdrojů.

Informant 10 pracuje v personální agentuře působící v 60 zemích. V ČR má pobočku v 8 městech a působí zde 32 let. Informant pracuje na pozici Consultant a zabývá se nejen nábořem pracovníků, ale i například outsourcingem či talent managementem. Je zodpovědný za kompletní nábor kandidátů (se specializací na obor IT) a personální administrativu.

Délka jeho praxe je 3 roky a jeho nejvyšší dosažené je vzdělání vysokoškolské v oboru Ekonomie a management.

Informant 11 pracuje v personální agentuře zaměřené na nábor IT specialistů. Kromě nábory pracovníků nabízí rovněž i agenturní zaměstnávání či outplacement. Na českém pracovním trhu působí 24 let. Náplň práce informanta tvoří vedení týmu náborářů i samotný nábor IT specialistů, který zastřešuje kompletně. Pracuje na pozici IT Recruitment Consultant. Věnuje se i zajišťování agenturního zaměstnávání pro klienty. Délka jeho praxe je 16 let a nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské.

Informantka 12 pracuje na pozici Head of HR Partners v personální agentuře věnující se kromě nábory na různorodé pracovní pozice i personálnímu poradenství a vzdělávání zaměstnanců. Tato organizace byla založena v roce 2011. Náplň práce informantky je kompletní náborový proces, vedení týmu náborářů a komunikace s klienty. Délka její praxe je 6 let a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Ekonomie.

Informantka 13 pracuje v personální agentuře, která se zabývá náborem technických a IT odborníků na pozici HR IT Consultant. Agentura na trhu působí 20 let. Pracovní činnosti informantky se skládají z kompletního nábory na pozice IT specialistů a z komunikace s klienty. Její délka praxe je 1,5 roku a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Projektové řízení inovací.

Informantka 14 pracuje v personální agentuře zaměřující se na nábor pracovníků a rozvoj talentů. Na českém trhu působí 22 let. Informantka pracuje na pozici Senior HR Consultant a do její náplně práce spadá kromě kompletního náborového procesu i vedení týmů a reportování výsledků vedení společnosti. Délka její praxe je 14 let a její nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské v oboru Sociální práce a politika.

Informantka 15 pracuje ve startupové personální agentuře specializující se na nábor IT specialistů, která má za cíl spojovat organizace (klienty) s IT odborníky a vytvářet komunitu IT odborníků. Na českém trhu působí 5 let. Informantka pracuje na pozici Head of IT Recruitment a její náplň práce je jednak vedení týmu náborářů, a jednak kompletní náborový proces a outsourcing pracovníků. Délka její praxe je 6 let a její nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské.

5.4 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

Polostrukturovaný rozhovor probíhal podle předem připraveného scénáře (viz Příloha C) a obsahoval celkem 44 otázek rozdělených na Úvod, šest okruhů a Závěr. Okruh I byl zaměřen na *Charakteristiku pracovní pozice náboráře IT specialistů*, poté okruh II na *Přípravu a rozvoj náboráře pro efektivní náborový proces IT specialistů*, okruh III na *Proces náboru IT specialistů*, dále okruh IV na *Metody náboru IT specialistů*, okruh V na *Externí personální marketing a následně okruh VI na Specifika náboru IT specialistů a Závěr*.

V rámci okruhu I byli informanti tázáni na jejich pracovní pozici a zkušenosti. Otázky č. 5–9 zjišťovaly charakteristiky informantů a zároveň sloužily k potvrzení, že informanti splňují předem stanovené kritérium kvalitativního empirického šetření (viz 5.3). Bylo zjištěno, že všichni informanti pracují v personální agentuře a délka jejich praxe je více než půl roku. Nejkratší délka praxe je necelý rok (informantka 1) a nejdelší 16 let (informant 11).

5.4.1 Příprava a rozvoj náboráře pro efektivní náborový proces IT specialistů

Druhý okruh v otázkách č. 10–14 zjišťoval, jak informanti získali kompetence k náboru IT specialistů, a jak je rozvíjí. Otázka č. 10 zkoumala, jaké mají informanti nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru. Z odpovědí vyplynulo, že deset informantů má dokončené vysokoškolské vzdělání (dále VŠ) a pět z nich středoškolské vzdělání, z nichž jeden informant aktuálně ukončuje bakalářské studium (obor Řízení lidských zdrojů) a jeden vysokou školu nedokončil. Obor personální řízení vystudovala pouze jedna informantka. Tři informanti mají ekonomicky zaměřené vzdělání. Další z informantů studovali obory Informační systémy a knihovnictví, Projektové řízení inovací, Aplikovaná informatika, Bezpečnostní management a rozvoj regionu, Informační management a Sociální práce.

Proces získání kompetencí k náboru IT specialistů v rámci formálního vzdělávání informanti komentovali následujícím způsobem:

I 2: „*Je to kombinace celoživotního učení a formálního vzdělávání, protože ty informační systémy knihovnictví jsou vlastně softwarový systém. To znamená, že spoustu věcí mě naučili v rámci vzdělávání...Pro mě tahle oblast není tak složitá, protože v době, kdy jsem byla na střední škole, tak jsme se učili programovat a učili jsme se hardware i software do hloubky, že když někdo chtěl něco dělat na počítači, tak si ho musel i naprogramovat.*”

I 6: „*Já jsem měla přehled o té IT oblasti díky studiu (obor Informační management) a zbytek jsem se doučila a získala praxí.*”

I 7: „Když hledáme recruitery do týmu, tak je za mě ideální, když má kandidát nějakou část technologického vzdělání.”

I 12: „Ta vejška dá takový obecný přehled. Myslím si, že je fajn, když si tím člověk projde, ale všechno to, co teď vím, tak je spíš až z praxe.”

Otázka č. 11 zjišťovala, jakým způsobem informanti získali kompetence k náboru IT specialistů. V rámci fáze přípravy informanti uvedli kombinaci forem a metod. V jedenácti případech se jednalo o samostudium–internetové vyhledávání různých technologií, názvů pozic či programovacích jazyků. V deseti případech se připravovali pomocí zaučení od kolegů a nadřízeného. Čtyři informanti se zúčastnili kurzů, tři využili konzultace s IT pracovníky a jedna informantka se v jazyce IT specialistů zorientovala díky volnočasovým aktivitám (hry s IT specialisty).

I 3: „Znalosti jako takový jsem získal hlavně asi díky dvěma kolegům ve firmě. Člověk do sebe musí dostat znalosti v oboru IT, aby měl nějaký přehled, o čem kandidáti mluví. Nejdřív jsem procházel různými interními školeními, různými rozhovory s nadřízeným, který mi radil například čemu se vyvarovat, jak vést pohovor apod.”

I 9: „Hlavně to bylo hodně samostudia, byly mi poskytnuty nějaké materiály od personální agentury, ale potom jsem se hodně zajímal o ty technologie a učil se o nich, co spolu souvisí, a to byla asi největší část. Potom nějaká interní školení. Také jsme si každý týden sedli a popovídali s teamleaderem o nějaké technologii, kterou zrovna obsazujeme, co to znamená a taky mi odpověděl na moje dotazy a řekli jsme si, kde je prostor pro zlepšení.”

I 10: „Prvních 14 dní jsem měl takový nejintenzivnější adaptační proces, kdy se nám nováčkům vedoucí velmi věnovala a snažila se nám předat co nejvíc znalostí. I tak jsem si musel sám hodně informací hledat a často jsem se ptal i samotných kandidátů, aby mi vysvětlili něco, co jsem zatím neznal.”

I 15: „Já jsem technický typ už od malička, a navíc jsem měla nějaké základní povědomí, protože moji kamarádi, se kterými hraju hry, jsou ajťáci a několikrát jsme se bavili třeba o tom, v jakém jazyce je dané hra vyvíjena apod. Takže jsem vlastně dostávala informace přímo od vývojářů či testerů”

Dále byli informanti dotázáni, jak své kompetence pro nábor IT specialistů rozvíjí (otázka č. 12). Odpovědi ukázaly různorodé způsoby rozvoje kompetencí k náboru IT specialistů. Nejčastěji byly informanty uvedeny samostudium, například prostřednictvím vyhledávání neznámých informací na internetu (někdy i za pomoci umělé inteligence),

čtení článků zaměřených na danou problematiku, sledování vzdělávacích videí či inspirativních osob na sociální síti LinkedIn. Sedm informantů odpovědělo, že se účastní kurzů či školení (interních či externích) a v jedné z organizací dokonce funguje webová aplikace spojená se vzděláváním. Vyzdvížena byla i důležitost naslouchání kandidátům, stínování a debaty s kolegy či pravidelné hodnotící rozhovory s nadřízeným. Dva informanti jmenovali účast na *meetupech* (akce pro setkávání IT specialistů či jiných odborníků).

I 3: „*Přirozená cesta je poslouchat kandidáty. Potom nějaké sebevzdělávání v rámci čtení článků, hledání zajímavých témat a párkrát jsem šel i na nějaký meetup.*”

I 4: „*V týmu se účastníme různých kurzů a LinkedIn také poskytuje spoustu recruiterských kurzů. V rámci naší firmy pořádáme takové setkání, my tomu říkáme „ofsajdy”, kde sdílíme know-how nás všech, například jaké nové nástroje používáme apod.*”

I 6: „*Rozvívám je pomocí odborných článků hlavně na LinkedInu, kde i sleduji zajímavé osoby. Celkově se snažím být v obraze co se děje na trhu a následně to předávat členům týmu.*”

I 8: „*U nás máme vlastně recruitment academy, která dělá různá školení právě pro IT recruiters, takže tam se účastním kurzů. A pak i samostatně čtu různé novinky ze světa nebo o nějakých trendech a teď si plánuji udělat i programovací kurz, abych do toho měl vyšší vhled.*”

I 11: „*Používám klasický Google, protože mnohokrát v popisu pozice je nějaká technologie, kterou neznám a musím si tedy vyhledat, o čem ta technologie je a s čím souvisí. Hlavně je to o sebevzdělávání primárně na internetu a teď hodně využívám i Chat GPT.*”

I 14: „*My máme vlastně různé webové aplikace spojený s nějakým vzděláváním v oblasti recruitmentu, takže vlastně máme dané firmou, kdy musíme absolvovat týdně nějaký časový limit na to najít si nějaké téma a prostudovat si to. Vzděláváme se třeba i prostřednictvím workshopů.*”

Otázka č. 13 zjišťovala, zda mají informanti nastavený individuální rozvojový plán. Z jedenácti personálních agentur je zaveden pouze ve dvou, celkem u tří informantů:

I 7: „*Ano, my pracujeme s lidmi individuálně, to znamená, že v momentě, kdy potřeba nějakou dovednost rozvíjet samostatně, to znamená ne pro všechny, tak se domlouváme na tom, jaké přesně dovednosti je potřeba rozvíjet, aby se člověk posunul dál. Máme samozřejmě hierarchii rolí ve smyslu, že jdeme od těch juniorních až po ty seniorní. Zároveň tu máme mentoring program, takže když lidé chtějí, tak do něj mohou naskočit a je jim přidělen mentor. Mentoring bývá individuální záležitostí, to znamená, že se s mentorem domluvíte, co si vy osobně myslíte, že byste chtěla rozvíjet a zlepšovat a ten mentor vás tím vlastně provádí.*”

I 8: „*Ano, máme vždy na kvartál stanovený nějaký cíl a pak to vyhodnocujeme, zda jsme to splnili nebo ne.*”

I 12: „*My vlastně máme každý rok hodnocení, které probíhá zhruba od ledna do března a potom od dubna už máme jakoby nový fiskální rok a na základě toho hodnocení právě vyplynou vždy oblasti, ve kterých se chceme individuálně vzdělávat, takže máme nastavené individuální plány rozvoje, ze kterých se potom tvoří i firemní plány rozvoje.*”

Otázka č. 14 zkoumala, jaké kompetence informanti považují za klíčové pro nábor IT specialistů. Nejčastěji uvedli za zcela klíčovou orientaci v IT prostředí, technologiích a IT terminologii. Následovaly komunikační dovednosti, schopnost porozumět charakteru pozice a pochopit, koho skutečně náborář hledá. Dále efektivní komunikace s klientem, konkrétně schopnost správně se zeptat i aktivně naslouchat. V menší míře informanti uvedli organizační dovednosti, psaní textů, schopnost „prodat” pozici kandidátům, analytické a kritické myšlení, prezentační dovednosti. Rovněž někteří informanti vyzdvihli schopnost vyhledat kandidáty na LinkedInu, oslovit pouze relevantní kandidáty a profesionálně vést pohovory, dále byly informanty uvedeny různorodé sociálně-psychologické dovednosti, především empatie, vytrvalost, trpělivost, odolnost vůči zátěži (například v podobě častého odmítnutí či nepříjemných reakcí od kandidátů) a dobrý time management.

I 1: „*Navnímat charakter té pozice, jak moc je ta pozice technická, protože když mám ty hodně technický atáky, tak to vyžaduje jiný způsob komunikace, než když ty pozice jsou jako smíchaný... Umět správně komunikovat a celkově dokázat pozici navnímat tak, že se zvládnou vžít do situace klienta. Když dostanu novou pozici, tak je pro mě důležité se správně doptat.*”

I 2: „*Je dobré snažit se pochopit koho hledám. Všichni jsme nějak začínali a každý z nás má k IT jiný vztah, ale ve chvíli, kdy na mě seniorní programátor jazyku python křičí „vy všechny slečny, co mi furt píšete, protože chcete, abych dělal javu”, tak mě to úplně netěší. Takže asi i kritické myšlení je důležitá kompetence, stejně jako schopnost číst text.*”

I 4: „*Je důležité pochopit tu roli. Hlavně pokud je třeba nižší budget, tak se potřebuje člověk dívat i třeba na lidi, kteří tu roli zatím nevykonávají, ale mohli by se tam chtít posunout. Takže je opravdu důležité pochopit tu roli, kterou obsazujeme i to, co k ní vede. Je to vlastně komplexní proces, kdy pokud nechceme oslovovat jen náhodná čísla, ale cílíme na kvalitu, tak je určité důležité nastudovat a pochopit vlastně celkově tu pozici, nejen tu výchozí, ale i tu cestu k ní.*”

I 5: „*Zjistit hlavně, koho přesně hledám, jakou specifikaci musí mít, jaké programy a taky to, jestli bude člověk sedět do týmu. Většina ajťáků chce pracovat z domova, tak jestli je tady ta možnost nebo ne. Takže většinou si tohle ujasním, než začnu toho člověka hledat.*”

Jakmile dostanu veškeré informace od klienta, tak si hledám, jaký program potřebuje, na co si dát pozor a tak dále.

I 9: *„Určitě pochopení dané pozice a najít si nějakou stejnou vlnu s člověkem, se kterým komunikujete. Je tam strašně moc rozdílů mezi vývojářem a třeba IT manažerem, takže je potřeba naučit se s každým mluvit a navazovat vztahy, protože ty vztahy tam dělají velký rozdíl.“*

I 13: *„Člověk se musí zorientovat v technologiích, aby věděl, co hledá a věděl i rozdíly mezi některými technologiemi či programovacími jazyky. Pro hledání kandidátů i komunikaci s nimi je nezbytný přehled v IT oblasti. Taky se člověk nesmí bát komunikovat s lidmi, protože s nimi je v denním kontaktu.“*

I 15: *„První zásadní věc je chápat náplň práce a potřebné kompetence na obsazovanou pozici, druhá věc je dokonalá znalost projektu, na kterém bude člověk pracovat, včetně technologií nebo toho, kam se může ten člověk posunout a třetí věc je znalost týmu, ve kterém bude člověk pracovat, případně s jakými metodikami budou pracovat. Podle mě je tedy pro dobrou práci IT recruitera nejdůležitější znalost jejich profese.“*

První dílčí výzkumná otázka zní *„Jaké kompetence podle zkušeností náborářů pracujících v personálních agenturách podporují efektivní nábor IT specialistů?“* Z odpovědí informantů vyplynulo, že vysokoškolské vzdělání ani individuální rozvojový plán náborářů nejsou nezbytné pro efektivní nábor pracovníků na pozice IT specialistů. Naopak byla vyzdvihnuta důležitost samostudia a s tím související schopnosti sebevzdělávat se, hledat a pracovat s informacemi a aktivně naslouchat. Efektivní náborový proces IT specialistů podporuje rovněž i udržování si celkového přehledu o aktuální situaci na trhu práce a orientace v IT prostředí a terminologii. Právě přehled o IT oblasti vyzdvihli téměř všichni dotazovaní informanti. K úspěšnému procesu náboru rovněž přispívají i dobré komunikační dovednosti náborářů, analytické myšlení, organizační dovednosti, vytrvalost a trpělivost. I při náboru IT specialistů jsou esenciální standardní kompetence pro nábor pracovníků, jakými jsou například schopnost hledání kandidátů na sociální síti LinkedIn, oslovení relevantních kandidátů a vedení pohovorů na profesionální úrovni.

5.4.2 Proces náboru IT specialistů

Třetí okruh obsahující otázky č. 15–23 se zaměřil na proces náboru IT specialistů v personálních agenturách a otázka č. 15 zjišťovala, jaké informace dostávají informanti od klienta u nové zakázky. Odpovídali, že vždy záleží na konkrétním klientovi a pracovní pozici. Dvanáct z patnácti informantů odpovědělo, že dostávají tzv. job description

(popis pracovního místa). Osm informantů odpovědělo, že nezbytnou součástí zadávání zakázky je předávací schůzka s klientem (on-line či osobní). Sedm informantů odpovědělo, že informace čerpají, mimo jiné i, z inzerátu na webových stránkách klienta. Tři informanti odpověděli, že nové zakázky dostávají prostřednictvím textu v e-mailu, ba dokonce někteří dostanou zadaný jen název pozice a následuje telefonický hovor. Jeden informant odpověděl, že pro hledání bližších informací využívá Chat GPT. Všichni dotazovaní uvedli důležitost confirmace informací o pracovním místě s klientem před zahájením výběrového řízení.

I 2: „Většinou je to nějaký job description, velmi často v podstatě inzerát, který je zveřejněný buď na nějakých interních stránkách nebo kdekoli jinde. Jsme ale s firmami poměrně v blízkém kontaktu a vše si ujasňujeme. Jsme schopni zjistit podrobnosti, ať už k té konkrétní pozici anebo třeba k týmu a taky k tomu, jakým projektům se bude člověk věnovat, což je pro nás fakt důležitý, když vedeme ten pohovor, tak abychom věděli, co nejvíc detailů.”

I 7: „Dostáváme job description neboli popis pracovní pozice, kde jsou většinou základní informace, o jakou pozici se jedná, jaké jsou požadavky, a co vlastně nabízí daná společnost. V 99,9 % si vyžadujeme tzv. předávací meeting, kde si od klienta necháme pozici odprezentovat vlastními slovy, protože dost často z toho dokážeme vytáhnout informace, které jsou pro nás potřebné. Doptáváme se i na to, kdo je vedoucí, jak vypadají ty týmy, jaká je kultura té firmy, to tam většinou nebývá a je potřeba to zjistit. Ze schůzky si děláme vždy záznam, který se zpracovává do nějaké podoby, aby se potom mohl používat.”

I 12: „Pokud je to nový klient, tak je lepší, když máte něco na papíře a od toho se odrazíte. Pokud vlastně už ty klienty máme dlouhodobě, tak nám napíšou název pozice a pojd'me se spojit a všechno probereme po telefonu.”

I 15: „Žádný dokument nedostáváme. A právě proto je důležité znát IT, abyste věděli, na co se toho klienta zeptat a věděli, co bude kandidáty zajímat, protože tomu rozumíte a tu roli znáte. Já se vždycky s klientem sejdu a vyptávám se ho na ty věci, který vím, že tu pozici prodáv, ať je sebestorší. A pak na základě těch informací od klienta zpracuji job description a inzerát.”

Otázka č. 16 cílila na to, zda informanti používají v rámci procesu nábory i umělou inteligenci. Z jejich odpovědí vyplynulo, že umělou inteligenci při nábory používá třináct z patnácti informantů. Nejčastěji informanti využívají umělou inteligenci pro hledání informací o neznámém technologickém pojmu či programovacím jazyce, dále pro formulování textu popisu pracovního místa, pracovního inzerátu, zpráv či e-mailů a doporučení klíčových slov pro vyhledávání kandidátů. V menší míře umělou inteligenci používají pro administrativní činnosti, pro sumarizaci informací o kandidátech či pro zjednodušení složitých sdělení.

Většina informantů však zdůraznila, že informace od umělé inteligence před jejich použitím ověřují a často i opravují.

I 1: „Když dojdou nápady třeba na to, jak formulovat nějaké věty v job description nebo jak formulovat zprávy kandidátům na LinkedInu. Taky to někdy používám, když už nevím, jaký klíčový slova mám použít při vyhledávání nebo při zadání nové pozice, když ji ještě neznám nebo tam něčemu nerozumím.”

I 8: „Máme to vlastně implementovaný v našem interním systému. A pak to taky používáme na evaluaci těch kandidátů, prostě takový zhodnocení toho pohovoru.”

I 10: „Je to fajn na ulehčení práce, třeba na administrativní práci nebo třeba pokud nerozumím nějaké roli, tak si to pomocí umělé inteligence vyhledám. Používám to i k překladu nějakých informací do lidštější podoby a taky mi to pomáhá při psaní sumarizace informací o kandidátech pro klienta. Vlastně mi to pomáhá i při hledání, protože člověk vlastně může zkoušet různé způsoby hledání a pak když si nechá poradit od umělé inteligence, tak ta mu přijde na různé věci.”

I 15: „Já v žádném případě nechci, aby za mě umělá inteligence psala, byť jen job description. Prostě nechci, aby za mě někdo něco psal, co já posílám svému kandidátovi nebo klientovi, protože já v podstatě prodávám sebe. Ti kandidáti jdou za váma jako za náborářem, takže pokud si nechám napsat oslovení nebo job description nebo inzerát umělou inteligencí, tak je to strašný a nefunguje to. Já ji používám jenom na administrativní úkoly, v rámci náboru ne.”

V rámci otázky č. 17 byli informanti tázáni, jaké dokumenty či jiné náležitosti vyžadují od kandidátů na pozice IT specialistů. Dvanáct informantů odpovědělo, že od kandidátů vyžadují zaslání CV, přičemž doplnili, že životopis může zastoupit i profil na sociální síti LinkedIn (za předpokladu, že je dobře vyplněný). Devět dotázaných sdělilo, že o ukázkou práce, například zaslání kódu, kandidáty žádají pouze v případě, že si o to jejich klient sám požádá a je to smysluplné vzhledem k obsazované pozici. Čtyři informanti odpověděli, že chtějí vidět i profil na GitHubu či webové stránky IT specialisty. Jeden z informantů odpověděl, že požadují pouze CV, protože ukázkou práce nejsou schopni sami objektivně zhodnotit. Naopak u juniorních kandidátů je vyžadována ukázkou práce téměř vždy. Jedna informantka odpověděla, že životopis již vůbec po kandidátech nevyžaduje a pracuje pouze s jejich profilem na sociální síti LinkedIn.

I 2: „Je to hodně závislé na tom, co je to za pozici, protože například u IT analytika ukázkou práce určitě nedávají smysl. Ale pokud jde o programátora nějakého jazyka, zvlášť pokud není

ten programátor úplně seniorní, tak to je vždycky bonus i pro tu firmu. Je to hodně různé a musím říct, že z mých zkušeností je i dost různý ochota programátorů tohle posílat.”

I 7: *„Požadujeme CV a samozřejmě děláme náš interní pohovor. Pak dost často bývá zkoušení kandidátů, což znamená, že dostanou nějaký test nebo nějakou práci, kterou by měli vypracovat a vlastně dokázat, že to, co uvádějí v CV je skutečně tím, s čím mají zkušenost. U těch programátorských rolí je tohle extrémně potřeba, protože oni si tam třeba napíší, že dělali aplikaci bankovního systému, což vypadá krásně, ale vlastně to tomu team leaderovi nic neřekne a potřebuje pochopit, jak tu technologii člověk doopravdy ovládá.”*

I 11: *„Stačí nám CV nebo vyplněný LinkedIn profil kandidáta. Někdy mají ve svém životopisu kandidáti link na ukázky práce či na GitHub anebo na vlastní web. Není to úplně standard, že by klienti požadovali ukázky práce, je to spíše výjimečné.”*

I 15: *„Životopis už vůbec nechci, to je zastaralý. Stačí mi profil na LinkedInu, pokud ho mají dobře vyplněný, a pokud ne, tak jim radím, aby to udělali. Pokud je to nějaká kreativní role, jako například web developer, tak chci i ukázkou práce, vždy ale záleží na konkrétní pozici.”*

Pomocí otázky č. 18 byli informanti dotázáni, jakým způsobem prověřují pravdivost uvedených informací od kandidátů na pozice IT specialistů. Z odpovědí vyplynulo, že pro deset informantů je stěžejní při komunikaci s kandidáty (první telefonické či prvním kole pohovoru) klást správné otázky, tázat se do hloubky a dle svých zkušeností dokážou rozeznat, zda kandidát hovoří pravdu či nikoliv. Šest informantů uvedlo, že v případě, že si nejsou jisti pravdivostí uvedených informací od kandidátů či jsou od klientů požádáni o ověření referencí, kontaktují bývalé zaměstnavatele a zjišťují jejich zkušenost s daným kandidátem a jeho prací. Naopak dvě informantky uvedly, že reference zmiňovaným způsobem nikdy neověřují. Jedna informantka uvedla, že v personální agentuře sami analyzují zaslaný životopis či ukázky práce. Naproti tomu jiná informantka odpověděla, že ukázky práce nejsou schopni sami zhodnotit a je to úkolem klientů, například pomocí technického kola pohovoru. Jedna informantka vyzdvihla, že v personální agentuře existuje tzv. „černá listina” kandidátů, kteří se hlásí na různé pozice a jejich životopis je velice zvláštní.

I 4: *„My vlastně v nějakém rámci to určitě dokážeme vyhodnotit. Nejsme sice profesionální ajiřáci, takže je to takové, že z toho načerpáme ty základní informace, které jsem pro nás důležité, a o kterých víme. Na základě toho právě píšeme zprávu pro klienta a ten posoudí, jestli je kandidát na pozici vhodný nebo není.”*

I 8: *„Myslím, že hodně záleží na konkrétní pozici. Když jsou to seniorní vývojáři, kteří mají svoje stránky a mají tam vypsaných deset až dvacet projektů, na kterých pracovali,*

tak je to většinou dost věrohodný. A občas se stává, že klienti chtějí, abychom jim zjistili reference od těch bývalých zaměstnavatelů, takže už se mi párkrát stalo, že jsem obvolával pár firem, kde kandidát pracoval předtím a sbíral jsem feedback. Ale většinou to naši klienti nepožadují. Ono to většinou vyplyne z naší konverzace s tím kandidátem.”

I 10: *„Pokud je IT recruiter zkušenější, tak mu dojde, že mu kandidát říká něco, co úplně není pravda nebo je to úplná kravina. Stává se nám to hlavně u juniorů, kteří se snaží prodat a trochu kecaj o tom, co doopravdy umí. A samozřejmě, když se nám něco nezdá, tak voláme na reference.”*

I 15: *„Já koukám úplně všude, na sociální sítě Instagram, Facebook, LinkedIn. Já už dokážu odhadnout i falešný profily. Jsou to lidi, kteří jsou například součástí nějaké personální agentury a třeba chtějí dostávat nabídky do zpráv, aby potom toho klienta oslovili. Takže i tyhle lidi jsem schopná odhalit. Koukám i na doporučení na LinkedInu nebo potom existují stránky jako je Startup Jobs nebo Substack, kde mají profily a můžou tam mít i reference od bývalých zaměstnavatelů. Tak tohle je pro mě cenný, dokonce i reference od kolegy je pro mě cennější, než kdybych někam volala. Na klasické reference nevolám.”*

Otázka č. 19 zjišťovala, zda v rámci náborového procesu informanti pracují s nějakou databází IT specialistů. Dvanáct informantů uvedlo, že využívá interní databázi a v šesti případech si budují vlastní síť IT specialistů pomocí sociální sítě LinkedIn. Tři informanti používají internetové databáze, do kterých se kandidáti sami registrují (například Jobs.cz, Profesia či Životopisy.cz) a dva informanti využívají GitHub jakožto databázi kandidátů na IT pozice.

I 6: *„Máme naši interní databázi, ale snažíme se ty ajťáky nenutit se tam registrovat, takže je jich tam samozřejmě o něco méně. Spíše používáme LinkedIn Recruiter a to nám stačí, protože tam si kandidáty ukládáme do projektů a máme to jako databázi.”*

I 11: *„Ano, pracujeme s ní hodně, ale vždy dbáme na to, že v rámci GDPR musíme mít souhlas každého kandidáta a když ten souhlas vyprší, tak naše asistentka daného kandidáta osloví a požádá o prodloužení souhlasu.”*

Informanti byli otázkou č. 20 dotázáni, zda je součástí jejich práce i přesvědčování či vyjednávání s kandidáty o zapojení se do výběrového řízení, případně co považují při tomto kroku za důležité. Všichni informanti potvrdili, že vyjednávání s kandidáty je běžnou součástí jejich práce, a tedy důležitá kompetence náboráře IT pracovníků. Doplnili, že na kandidáty nikdy nevyvíjí žádný tlak.

I 1: „Pokud si někdo není jistý, tak často používám argument, že nemají co ztratit a mohou se dozvědět něco zajímavého. Pokud vidím, že o to opravdu nemají zájem, tak se jich doptám, co by je teda vlastně zajímalo, protože když se nedomluvíme na této pozici, tak ho příště můžu kontaktovat s něčím, co pro něj bude zajímavý a relevantní.“

I 5: „Co se týká pohovoru, tak když si kandidát není jistý nebo třeba řekne, že někde něco slyšel negativního o té firmě, tak se ho snažím přesvědčit, že by byla škoda, kdyby si neudělal ten názor sám, a že se klidně můžeme domluvit on-line. Nikdy ale nikoho do ničeho netlačím, pokud kandidátovi na firmě nebo nabídce něco nesedí a nechce pokračovat. Myslím si, že to přesvědčování nebo vyjednávání je vždycky v pořádku jen do nějaké míry, ale prostě obecně netlačit nic na sílu, protože to stejně nepřinese nic dobrého.“

I 8: „Myslím si, že je to právě jedna z těch důležitých věcí, kterou by recruiter měl zvládat, protože když už dojde k té nabídce, tak tam občas trošku toho přesvědčování musí být, hlavně, když má kandidát víc nabídek a není si jistý. Na začátku si ale myslím, že je to spíš o tom ho něčím zaujmout. Pokud ho ničím nezaujmeme, tak to nemá úplně smysl ho přesvědčovat, když jsme mu vlastně nabídli všechno, co můžeme a on stejně nechce, tak to nemá cenu na něj nějak tlačit.“

I 12: „Vždy je potřeba zjistit motivaci toho člověka, vlastně ty důvody, proč se s vámi v tuhle chvíli baví a potom s tím pracovat dál. Samozřejmě v momentě, kdy je to o financích a já mám pozici, která je na tom finančně hůře, tak to přesvědčování tam úplně nedává smysl.“

I 13: „Myslím si, že se vždycky každý snaží zaujmout toho kandidáta. Ať už to jsou třeba nějaké benefity nebo něco jiného, co by ho zkrátka mohlo přesvědčit k tomu zapojit se do výběrového řízení. Pokud vím, že nabízíme něco, co by se kandidátovi mohlo líbit, tak to říkám hned.“

Otázka č. 21 zkoumala, jak informanti udržují kontakt s kandidáty v průběhu náborového procesu. Kontinuální komunikaci v rámci náborového procesu s kandidáty vyzdvihli všichni informanti, a to prostřednictvím telefonických hovorů, sms zpráv či e-mailů. Někteří informanti měli preferenci mezi voláním a psaním, jiní hovořili o volbě komunikačního kanálu dle konkrétní situace. Pět informantů odpovědělo, že ověřují, zda kandidát počítá s termínem pohovoru a dorazí na něj a devět informantů kandidáty kontaktuje po proběhlých pohovorech u klientů a ptá se na jejich dojmy a pocity ze schůzky. Dva informanti uvedli, že míru komunikace volí dle preference každého klienta (někteří klienti požadují větší míru koordinace od náborářů, jiní naopak menší). Čtyři informanti uvedli, že jsou s kandidáty v kontaktu i před přijetím pracovní nabídky, aby zjistili, zda mají v plánu nabídku přijmout

či by měli s klientem jednat o nějakých změnách. Jeden informant také vyzdvihnul, že pokud mají kandidáti výpovědní lhůtu, je s nimi v této době v kontinuálním kontaktu.

I 1: „*My jim píšeme i voláme. Po pohovoru u klienta kandidátovi voláme a ptáme se ho, jak na něj to interview působilo i ta firma prostě a jak to celkově probíhalo. A potom, když dojde na nabídku, tak se kandidáta ptáme, jestli ji přijme nebo co mu v tom brání anebo jestli nepotřebuje s něčím pomoci.*”

I 3: „*Záleží na klientech, protože někteří klienti umí být velmi samostatní a ten náborový proces není potřeba korigovat a já vím, že když kandidáta pošlu klientovi, tak v ten moment už si to klient řídí sám a dává mi jen průběžně vědět, ale je to opravdu individuální. Pokud dostanu od klienta nějaký feedback na kandidáta, tak ho hned kontaktuju a třeba domlouváme nějaké další kolo pohovoru. Pokud třeba proběhne ten pohovor a zatím feedback není, tak se ptám kandidáta, jak se mu to zdálo a jak je spokojený.*”

I 11: „*Většinou e-mailem nebo sms zprávou, protože ti IT specialisté jsou opravdu hodně zaneprázdnění a často se mi stalo, že mi nezvedali telefon. Takže já tomu člověku pošlu sms, že pro ně mám informace ohledně výběrového řízení a požádám ho, aby mi napsal termín, kdy si můžeme zavolat.*”

I 12: „*Zpětnou vazbu od klienta se snažíme mít co nejdřív, zvláště u těch IT pozic, tam se to snažíme mít opravdu ideálně ten den. Pokud to do tří dnů není, tak já těm kandidátům volám, že se omlouvám, ale že klient ještě zpětnou vazbu neposkytl, aby ten kandidát věděl celou dobu, co se děje a zároveň i abych já věděla, jestli nemá třeba ještě rozjednané nějaké jiné výběrové řízení nebo nechce přijmout nějakou nabídku jinde. V případě, že by se něco takového dělo, tak bych musela popohnat klienta, aby s tím něco udělal.*”

V otázce č. 22 byli informanti tázáni na poskytování zpětné vazby kandidátům, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. Všichni informanti vždy dávají zpětnou vazbu všem kandidátům, tedy i těm, kteří ve výběrovém řízení z jakéhokoliv důvodu neuspěli. Tři informanti vyzdvihli, že jsou IT specialisté za upřímnou zpětnou vazbu vděční, neboť se jedná o informace, které jim mohou pomoci v budoucím hledání práce, tím pádem vždy usilují o získání co nejpodrobnějších informací od klienta. Dvě informantky okomentovaly, že si pomocí poskytnutí transparentní zpětné vazby snaží budovat dobré jméno na pracovním trhu i v IT komunitě. Jeden informant uvedl, že po proběhlých pohovorech mezi klientem a kandidátem vždy kontaktuje obě strany a žádá o zpětnou vazbu.

I 6: „Určitě si na tom zakládáme, aby ti kandidáti měli zpětné vazby, a aby ta zpětná vazba byla co nejvíc reálná a transparentní, aby kandidát věděl, na čem zapracovat anebo se poučil ze svých chyb.“

I 9: „Určitě, snažíme se. Víím, že je to někdy takový nešvar, že se ta zpětná vazba ke kandidátům nedostane, ale já jsem si všiml, že kandidáti ocení upřímnou zpětnou vazbu, která jim řekne víc než jen to, že neuspěli. Nejhorší je to, když je to o osobních sympatiích, to se potom těžko vysvětluje a v tomhle případě říkám, že klient upřednostnil jiné kandidáty, kteří byli víc vyhovující.“

I 10: „Nejhorší zpětná vazba je taková ta podle šablony: „Děkujeme, že jste byl ve výběrovém řízení, ale rozhodli jsme se pro někoho jiného.“ Každý dobrý recruiter si musí najít čas na zavolání nebo napsání kandidátům a vysvětlení jim, z jakého důvodu neuspěli. Je to potřeba, protože člověk se na základě zpětné vazby učí a posouvá.“

Otázka č. 23 zjišťovala nejdůležitější faktory úspěšného náboru IT specialistů z pohledu informantů. Nejčastější odpovědí byla odolnost vůči negativním či nepříjemným odpovědím od kandidátů a vytrvalost v oslovování velkého množství lidí. Někteří informanti vyzdvihli komunikační dovednosti a schopnost navázat s kandidátem vztah založený na důvěře. Řečena byla i schopnost zaujmout kandidáty a motivovat je k zapojení se do výběrového řízení, kontinuální komunikace s kandidáty, budování si vlastní značky na sociální síti LinkedIn a práce s informacemi.

I 1: „Vytrvalost v tom smyslu, že se člověk nesmí nechat odradit počtem odmítavých reakcí, které jsou někdy i dokonce zesměšňující. Ideálně i dokázat elegantně reagovat na nepříjemné zprávy.“

I 4: „Řekla bych nehnat se za počty oslovených, ale spíš se zaměřit na kvalitu oslovování, protože spousta lidí si myslí, že když nažene spoustu kontaktů, tak je to správně, ale pak jim třeba většina lidí odpoví, že nemají zájem, protože to není relevantní jejich profilu.“

I 6: „Budovat si osobní značku na LinkedInu. To si myslím, že je obrovský faktor, který pak pomůže v komunikaci a v tom samotném získávání nových kandidátů, protože když máte dobré jméno na trhu, tak ti IT specialisté doporučí, aby se jejich přátelé obrátili na vás. Myslím si, že největší přidané hodnota není ani o tom, v jaké personální agentuře pracujete. To má samozřejmě taky vliv, ale je to hlavně o tom člověku. Takže vytvářet si dobrou pověst a také neslibovat kandidátům něco, co není možné splnit.“

I 13: „Myslím si, že nejdůležitější je toho člověka v první řadě zaujmout, protože IT specialisté jsou oslovováni opravdu hodně.“

I 14: „Za mě je to průběžná komunikace a získání nějakého lidského přístupu ke kandidátovi, jednání s kandidátem na přátelské bázi. Je potřeba, aby kandidát věděl, že se na recruitera může spolehnout a věřil mu. Takže lidskost, otevřenost, komunikace a upřímnost, protože zrovna upřímnost lidé v dnešní době docela oceňují.”

5.4.3 Metody náboru IT specialistů

Čtvrtý okruh byl prostřednictvím otázek č. 24–28 zaměřen na metody, které informanti využívají. Nejprve byli v rámci otázky č. 24 dotázáni na využívání pracovních inzerátů a v případě kladné odpovědi na to, zda existují specifické prvky, jež zvažují při jejich psaní (otázka č. 25). Jedenáct informantů odpovědělo, že využívají inzertní portál Jobs.cz a čtyři vystavují pracovní pozice na webových stránkách organizace. Dva informanti odpověděli, že na seniorní pozice inzerát vůbec nepoužívají, neboť tyto kandidáty je potřeba aktivně vyhledat a oslovit. Minoritně od informantů zazněly inzertní portály Prace.cz, Práce za rohem, Startup Jobs, Kariera.cz, Profesia, jenprace.cz a vystavení inzerátu na profesní sociální síti LinkedIn.

I 1: „Za mě je inzerce nejefektivnější na Jobs.cz... Určitě zohledňuji typ oslovení, v závislosti na obsazované pozici. U pozic ajťáků se snažím používat i nějaké emotikony a mít to co nejvíce stručný a přehledný, aby nemuseli číst nějaký dlouhý složitý text.”

I 3: „Využíváme portály jako jsou Jobs.cz, Startup Jobs a někdy i Kariéra.cz.... Snažím se, aby ten inzerát byl dost specifickej – aby tam byly specifikovány požadavky na kandidáta a zamezili jsme tomu, že se nám budou hlásit lidi, kteří jsou úplně mimo.”

I 5: „Poslední dobou se mi docela oplatila JenPráce.cz na ty ajťáky. Teď tam mám nějakou pozici a už jsem pár reakcí dostala a jsou poměrně kvalitní. Je teda pravda, že tam vidím rozdíl mezi mladšími kandidáty a staršími, které musím spíše oslovit přes LinkedIn... Co se týká náplně práce, tak aby to tam bylo co nejpřesnější, přesně jakého člověka hledáme. Uvádíme i veškeré benefity, zvlášť u těch ajťáků i to, jestli je vyžadovaná práce v kanceláři či mohou pracovat z domova.”

I 10: „Pokud hledám juniory, tak může pomoci inzerce, hlavně Jobs.cz nebo i Prace.cz a Práce za rohem. Pokud jsou to seniornější pozice, tak to ti lidi už na inzerát nezareagují a vystaví se to zbytečně... Vždy se snažím inzerátem co nejvíc zaujmout a někdy nad tím sedím i čtyři hodiny, aby byl inzerát atraktivní.”

I 13: „Často je k zamyšlení, jakou pozici vůbec inzerovat, protože někteří ajťáci na inzertní portály vůbec nechodí a zůstane to pak bez reakce.”

Otázka č. 26 zjišťovala, jaká sociální média informanti využívají při hledání a aktivním oslovování kandidátů na pozice IT specialistů. Všichni informanti odpověděli, že používají profesní sociální síť LinkedIn. Šest informantů využívá také GitHub, pět Facebook, čtyři Instagram a dva Youtube. Od jedné informantky zaznělo, že Instagram a Youtube využívají pouze za účelem propagace organizace, uvedeny byly i Stack Overflow, podcasty a meetupy.

I 1: „*Nejvíce používáme LinkedIn, pak někdy Facebook a facebookové skupiny a Instagram a YouTube používáme pro rozšíření povědomí o naší firmě.*”

I6: „*My hodně budujeme tu IT komunitu, takže hodně řešíme podcasty, máme on-line meetupy a on-line panelovku, kam zveme ty naše firemní členy a vždy se tam na určité téma baví a pak přijdou posluchači na ten meetup nebo panelovku a vlastně je to i zajímavý zdroj kandidátů, protože z těch pasivních kandidátů se stávají v ten moment aktivní, když si během toho uvědomí, že by se jim tady líbilo pracovat a kontaktují přímo manažera, se kterým slyšeli podcast.*”

I 10: „*Nejčastěji používám LinkedIn, ale naučil jsem se orientovat i na GitHubu. Pokud dohledám telefonní číslo, tak se snažím lidem volat, protože zprávy mohou zapadnout mezi tisícovkou dalších mailů a zatím se mi to vždycky vyplatilo.*”

I 11: „*Já osobně nejčastěji LinkedIn a Facebook. Někdo nám na školení doporučoval GitHub, ale tam jsou prakticky stejní kandidáti jako na LinkedInu, akorát ten GitHub je komplikovanější na vyhledávání kandidátů.*”

I 14: „*Dá se říct, že nejvíce klasickou pracovní síť LinkedIn. Zkoušeli jsme používat i jiné sociální sítě, ale ten efekt byl minimální. Zkoušeli jsme inzerovat třeba v různých skupinách na Facebooku nebo jsme oslovovali přímo členy těch skupin, ale nemělo to takový efekt jako na tom místě, kde lidé počítají s tím, že budou oslovováni s pracovními nabídkami.*”

Získávat zajímavé kandidáty na pozice IT specialistů je možné i prostřednictvím setkávání na různých technologických akcích či pracovních veletrzích (tzv. networking). Informanti jsou však pracovníci personálních agentur, tudíž tento nástroj nábory může být využíván jinak, než je tomu v interních personálních odděleních. Informanti byli proto v otázce č. 27 dotázáni, zda se účastní nějakých technologických akcí či pracovních veletrhů v rámci nábory IT specialistů. Šest informantů odpovědělo, že se žádných takových akcí neúčastní. Čtyři se účastní, avšak za účelem získání klientů, nikoliv kandidátů. Ve dvou z oslovených organizací akce sami pořádají, v jedné z nich za účelem získávání klientů a ve druhé s cílem rozšířit IT komunitu. Technologických akcí či veletrhů se účastní tři z oslovených informantů.

I 4: „*My pořádáme akce. Zrovna tento měsíc bude jedna akce pro bývalé, současné i potenciální klienty. Je to přesně kvůli networkingu, abychom získali nové klienty a utvrdili ty stávající.*”

I 7: „*Letošní rok jsme to utlumili, protože jsme vyhodnotili, že nám to zase tolik zajímavých příležitostí nepřineslo. Ale třeba loni jsme byli hodně na těch kariérních veletrzích v rámci univerzit, aby se o nás vědělo. Podstatný je pro nás najít si poptávku, spíše se potřebujeme dostat ke klientům, takže v rámci IT chodíme na konference, které jsou zaměřeny na technologické firmy, kde se individuálně pohybujeme a děláme networking.*”

I 12: „*Ne, v tuhle chvíli ne, protože třeba ty pracovní veletrhy jsou fajn přímo pro interní firmy. Pokud je to firma, která k sobě nabírá ajťáky, tak se jim to vyplatí. Nám jako agentuře se to nevyplatí a není to pro nás efektivní.*”

I 15: „*Ano, třeba na Velvet Innovation chodíme nebo se účastníme i jiných konferencí, kde děláme reklamu naší firmě. Někde dokonce i veřejně mluvím. Ale s těmi ajťáky není moc řeč tady na těch akcích, takže tam spíš chodíme za klienty.*”

Na závěr okruhu byli informanti dotázáni, jaké metody k náboru IT specialistů využívají nejčastěji (otázka č. 28). Všichni odpověděli profesní sociální síť LinkedIn, přičemž dvě informantky uvedly pouze. Osm informantů odpovědělo, že velice často pracují s interní databází IT specialistů. Sedm informantů aktivní hledání a oslovování na LinkedInu doplňuje i pracovními inzeráty. Někteří však dodali, že je třeba zvážit, jaké pracovní pozice inzerovat, a na jaké to naopak nemá význam. Tři informanti jako jeden z nejčastějších nástrojů používají GitHub, dva Databázi Jobs a jednou byla řečena sociální síť Facebook.

I 1: „*Nejvíce používáme LinkedIn.*”

I 5: „*Nejčastější je ten LinkedIn a myslím, že se na něm hledá dobře. I když mi přijde, že na tom LinkedInu jsou už ti ajťáci zvyklí na to, a že možná na to nekladou úplně důraz, že tam oslovuje každý. Myslím, že byl takovej peak toho LinkedInu před rokem a teď už to trošku upadá. Mně teď dobře funguje kontaktování kandidátů z interní databáze. Tam vlastně oslovujeme hromadným mailem a teď to taky využívám často.*”

I 9: „*Z těch aktivních je to určitě LinkedIn a v rámci možností i nějaké sociální sítě, kde byly vystavovány nějaké příležitosti třeba pro absolventy. A z těch pasivních to jsou inzeráty na různých portálech.*”

I 11: „*Já osobně LinkedIn, Facebook, Jobs.cz a naši interní databázi.*”

I 12: „Využíváme LinkedIn, naši interní databázi a zkoušíme i inzerci u pozic, u kterých to je relevantní. Ale může se stát, že i java developer se podívá, jestli není nějaká pozice inzerovaná, takže používáme i to.“

Díličí výzkumná otázka číslo 2 zní „Jaké metody nábory jsou nejčastěji využívané náboráři IT specialistů pracujícími v personálních agenturách?“ Odpovědi na ni ukázaly, že nejčastěji využívanou metodou nábory IT specialistů v personálních agenturách je aktivní vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů a konkrétním nástrojem je profesní sociální síť LinkedIn, na které lze kandidáty vyhledat dle uvedených informací na jejich profilu a oslovit s pracovní nabídkou. Další sociální síť, využívané k nábory IT specialistů, jsou GitHub, Facebook a Instagram. Třináct z patnácti dotázaných informantů využívá i metodu inzercie pracovní nabídky, jedenáct z nich na portále Jobs.cz a další na jiných inzertních stránkách či kariérních stránkách klienta. V případě tvorby pracovního inzerátu informanti uvedli, že se snaží, aby byl inzerát pro potenciální kandidáty co nejjasnější a zároveň atraktivní. Pracovních veletrhů či jiných akcí vhodných pro získávání nových kontaktů se dotázaní informanti spíše neúčastní, a pokud ano, tak převážně pro seznámení se s potenciálními klienty.

5.4.4 Externí personální marketing

Pátý okruh ve scénáři pomocí otázek 29–33 zkoumal problematiku externího personálního marketingu v rámci nábory na pozice IT specialistů. Otázka č. 29 zjišťovala, jaké aspekty pracovní nabídky informanti považují za nejdůležitější pro to, aby IT specialistu oslovila a zareagoval na ni. Deset informantů uvedlo, že jedním nejdůležitějších aspektů pro zaujetí kandidáta na pozici IT specialisty je finanční odměna dané pracovní pozice. Sedm informantů odpovědělo, že jsou rovněž pro IT specialisty esenciální informace o projektu, na kterém budou pracovat či o náplni práce na dané pracovní pozici a v neposlední řadě i využívané technologie. Řečena byla i důležitost jasnosti a srozumitelnosti informací předkládaných kandidátům, možnost flexibilní pracovní doby, práce z domova a pracovat formou IČO.

I 2: „Pravdivost považuji za úplný základ a potom také co největší množství informací tzv. bez omáčky.“

I 5: „Při komunikaci s kandidáty jsou většinou první dotazy na to, jestli mohou pracovat z domova anebo musí chodit pravidelně do kanceláře. A potom je taky zajímavá samozřejmě mzda, které je pro ně hodně důležitá.“

I 10: „Ještě předtím, než někomu napíšu, tak si detailně nastuduju jeho profil a zakomponuju to do toho oslovení. To mi většinou dobře funguje. Potom vždy zmiňuji projekt a co konkrétně by v něm kandidát dělal. A samozřejmě každého ajťáka zajímá i to, kolik za to dostane peněz.“

I 14: „Z mých zkušeností si myslím, že čím víc je nabídka komplexnější a detailnějších i ve smyslu výčtu benefitů i designu té nabídky, ať už jde o záhlaví a zápatí, tak prostě to, jak ta nabídka vypadá a jak moc je detailně popsána pracovní pozice má vliv na zaujetí kandidátů. Taký je dobrý, když je tam popsána i finanční složka, včetně bonusů a toho, kdy na ně dosáhne a v jaké části budou. Věřte mi, že taková nabídka má daleko větší šanci oslovit kandidáty.“

V rámci otázky č. 30 byl informanti dotázáni, jaké nástroje externího personálního marketingu používají v rámci nábory IT specialistů. Portfolio využívaných nástrojů je velice široké. Nejčastěji byly uvedeny webové stránky organizace, na kterých zveřejňují obsazované pracovní pozice (devět informantů) a profil organizace na sociální síti LinkedIn (sedm informantů). Čtyři informanti odpověděli, že v personální agentuře, ve které pracují, existuje pracovní pozice marketingového specialisty, který má tyto činnosti ve své kompetenci. Tři informanti uvedli, že používají firemní profil na Facebooku a Instagramu a rovněž se starají o svůj osobní profil na LinkedInu. Pouze dvakrát bylo řečeno rozesílání newsletterů, firemní blog, pořádání networkingových akcí, účast na konferencích za účelem propagace organizace. Jen v jednom případě zaznělo vytváření videí na sociální síti, logo personální agentury v pracovních inzerátech, videa na YouTube a placené reklamy na Facebooku.

I 2: „Na LinkedInu máme stránku společnosti, každý z nás tam má svůj profil, máme Instagram a Facebook, využíváme i reelska, to nás teď docela baví. Máme webové stránky firmy, ale nejsou spojené s žádným seznamem obsazovaných pozic.“

I 9: „Máme webové stránky, kde jsou i články na blogu a potom taky LinkedIn. Na YouTube zatím nepůsobíme, ale bylo by dobré s tím něco vymyslet.“

I 13: „Co se týká videí, tak ty mi nepřidáváme, jsou to spíš nějaké fotky. Máme webové stránky, Facebook, Instagram a LinkedIn.“

I 14: „My máme vlastního marketingového manažera, který se o tyto věci stará. Samozřejmě profilová stránka na LinkedIn konzultantů je v jejich rukou a je to gró každého konzultanta, jakým způsobem chce zapůsobit na svoje kandidáty. Ta by měla být detailně vypracovaná s precizností, aby to působilo dobře. Pořádáme také různé eventy, ať už to jsou charitativní věci nebo nějaké firemní rodinné dny. O to se ale stará ta marketingová specialistka, která to pak i umisťuje na příslušné stránky a sociální síť.“

Otázka č. 31 zjišťovala, do jaké míry se informanti domnívají, že značka zaměstnavatele ovlivňuje nábor na pozice IT specialistů. Dvanáct informantů souhlasilo, že zaměstnavatelská značka proces náboru ovlivňuje. Tři informanti uvedli, že tento aspekt, dle jejich zkušeností při náboru IT specialistů nehraje roli. Dva informanti odpověděli, že značka zaměstnavatele nábor IT specialistů ovlivňuje i v tom, že kandidáti nechtějí pracovat v organizaci spojené s Ruskem, a to kvůli válce na Ukrajině.

I 2: „*Hodně to ovlivňuje. Poměrně dost ovlivňuje i to, a to je teda specifikum posledních dvou let, jestli ta firma spolupracuje s Ruskem nebo ne. U IT specialistů to ovlivňuje daleko víc než u jiných pozic, které obsazují.*”

I 3: „*Kdybych to měl vyjádřit procenty, tak si myslím, že třeba u 80 až 90 % lidí to dokáže udělat jako čtvrtinu až polovinu rozhodnutí úplně za něj. Myslím, že těm kandidátům velmi záleží na tom, pro koho budou pracovat.*”

I 4: „*Určitě je to důležité, protože máme třeba firmy, které nabízejí nižší platy, ale i tak se obsazují lépe, protože mají jméno, takže tam lidé chtějí jít i tak, protože se jim ta firma líbí. Myslím si, že u firem, které nejsou tak známé, tak velkou roli hraje plat.*”

I 7: „*Ovlivňuje to určitě, ale teď nedokážu říct nakolik jako velké značky táhnou nebo netáhnou. Ale víc si myslím, že hraje roli ta cena, to znamená, kolik mu nabídnete a na jakém typu projektu bude pracovat. Taky záleží, jestli se mu bude líbit technologie a finální produkt, který budou vyrábět. To bych řekl, že hraje daleko větší roli.*”

I 11: „*Ovlivňuje to hodně. Teď je problematická právě situace na Ukrajině. Jak má společnost pobočku v ruské federaci, tak je to problém. Kandidáti bohužel nechtějí spolupracovat s ruskými kolegy. A taky nechtějí pracovat pro gaming a gambling industry. IT specialisté v České republice jsou hodně etičtí z mé zkušenosti.*”

I 15: „*Vůbec je to nezajímá, zvlášť když to jsou freelanceři outsourcováni přes jinou firmu.*”

Se značkou zaměstnavatele souvisí i používání portálu Atmoskop.cz, na kterém si kandidáti mohou přečíst recenze od bývalých i současných zaměstnanců. Otázka č. 32 cílila na to, zda informanti tento portál používají či nikoliv. Osm informantů portál Atmoskop.cz při náboru IT specialistů vůbec nepoužívá, dva informanti odpověděli, že se na něj pouze občas podívají a další dva s ním pracují před začátkem spolupráce s novým klientem a v jedné organizaci na tomto portále pouze sledují vlastní recenze a profil.

I 3: „*Pracuji s tím v momentě, kdy jednáme s potenciálním klientem o navázání spolupráce, tak to beru jako jeden ze zdrojů o té firmě. Samozřejmě je potřeba myslet na to, že recenze píšou nejčastěji naštvaní lidi, takže je potřeba i tento aspekt mít na paměti.*”

I 10: „*Já s tím pracuju, abych pak kandidátům nenabízel firmu, o které si přečtu, že se tam děje něco špatného nebo blbě platí a 70 až 80 % lidí je tam nespokojených.*”

I 15: „*Já jsem se tam, upřímně řečeno, nikdy nedívala. Za mě má ta platforma hezkou myšlenku, ale jinak je strašně zbytečná. Spíš bych řekla, že na škodu, protože ty reference tam píšou buď lidi ve zkušebce, kteří jsou zamilovaní anebo ti, kteří byli odejiti a jsou naštvaní.*”

Otázka č. 33 zkoumala, jaké sociální sítě nebo sociální média IT specialisté, dle zkušeností informantů, navštěvují. Portfolio sociálních médií a sociálních sítí, jež informanti jmenovali, je různorodé. Čtrnáct informantů odpovědělo profesní sociální síť LinkedIn, osm Facebook, šest GitHub a pět Instagram. Po jedné odpovědi byly řečeny YouTube a blogy zaměřené na IT. Jedna informantka uvedla, že záleží na konkrétní technologii (viz I 6).

I 5: „*Facebook u ajťáků už tolik není, teď opravdu ten LinkedIn. U těch ajťáků je to takový specifický, protože u ostatních pozic je ten LinkedIn až na posledním místě a u ajťáků naopak na prvním, podle mých zkušeností.*”

I 6: „*Záleží strašně na těch technologiích – každá technologie má nějaký svůj kanál. Ale třeba na GitHub dost věcí řeší mezi sebou nebo třeba chodí rádi na piva do hospod, například Python komunita má jako vyloženě pivo v hospodě, kde se ti kluci potkávají a baví nebo třeba na konferencích, tam to taky hezky funguje.*”

I 12: „*Já myslím, že asi hlavně ten LinkedIn. Nemyslím si, že by nábor fungoval třeba na Instagramu, protože tam si přece jen chodí člověk odpočinout a mohla bych někoho naštvat oslovením s pracovní nabídkou.*”

Třetí dílčí výzkumná otázka zní „*Jaké nástroje externího personálního marketingu jsou podle zkušeností náborářů pracujících v personálních agenturách v procesu náboru IT specialistů nejvíce účinné?*” Informanti na ni odpovídali, že kromě webových stránek dané organizace je velice účinným nástrojem i profil organizace na profesní sociální síti LinkedIn, a to i v souvislosti s tím, že čtrnáct z patnácti dotázaných odpovědělo, že tuto sociální síť IT specialisté často navštěvují. Další používané nástroje externího personálního marketingu představují profily firem na sociálních sítích Facebook a Instagram. Osm informantů uvedlo, že je Facebook často používanou sociální sítí IT specialistů a pět informantů tuto informaci potvrdilo v případě Instagramu.

5.4.5 Specifika nábory IT specialistů

Poslední šestý okruh (otázky č. 34–41) byl zaměřen na specifika nábory na pozice IT specialistů. Nejprve byli informanti, prostřednictvím otázky č. 34 dotázáni, co považují za aktuálně největší výzvy v nábory IT specialistů. Informanti za největší výzvy považují nedostatek, především seniorních kandidátů a jejich vysoké požadavky na finanční ohodnocení. Další oblastí byla velká konkurence, neboť v České republice funguje mnoho personálních agentur zaměřených na nábory IT specialistů. Dále problém zaujetí obzvláště seniorních kandidátů, právě kterých je na trhu nedostatek a často nechtějí měnit práci. Uvedena byla náročnost neustále obnovovat své znalosti ohledně IT a poznatek, že ne všechny firmy jsou otevřeny zaměstnávat cizince, kteří tvoří část potenciálních kandidátů na pozice IT specialistů.

I 1: *„Není jich dostatek na tom trhu a když už je někdo k dispozici, tak jsou to třeba cizinci nebo expati, kteří pracují v Čechách. Jenže bohužel ne všechny firmy jsou otevřené zaměstnávat lidi, kteří mluví jen anglicky a neumí česky.“*

I 3: *„Teď jak je minimální nezaměstnanost, tak těch volných lidí na tom trhu není zas tolik a lidi, kteří jsou dobří, tak je velmi náročný nabídnout jim práci, která jim dá lepší podmínky, než jsou ty, které teď mají.“*

I 9: *„Velká konkurence, protože je tady strašně moc personálních agentur, některé úspěšné, některé méně a spousta živnostníků, kteří to dělají na svoji licenci. A těch náborářů na jednu pozici může být třeba deset a teď je otázka, kdo se dostane dřív nebo dřív projde výběrovým řízením a kdo dostane dřív nabídku. Takže je to takový závod.“*

I 11: *„Největší výzva je, podle mě, nabídnout fakt tu správnou pozici tomu správnému IT specialistovi. Často jsou IT specialisté frustrováni tím, že jim na LinkedInu chodí nabídky na úplně nerelevantní pozice.“*

I 15: *„Myslím, že největší výzvou jsou vysoké finanční požadavky kandidátů a některým je i potřeba vysvětlit jejich hodnotu, protože ji někdy neznají. Konkrétně hodně mladých vývojářů her požaduje kilo a káru, i když vůbec nic neumí. Takže jim vysvětlit jejich hodnotu podle zkušeností a naučit i klienty, aby je nepřepláceli, protože když je třeba velké korporace nebo banky přepláci, tak tím nastavují i laťku všem ostatním.“*

Organizace musí na požadavky kandidátů reagovat a svoji nabídku přizpůsobovat poptávce tak, aby potřebné IT specialisty získaly. Otázka č. 35 proto zjišťovala, jaké benefity jsou organizacemi aktuálně nabízeny IT specialistům nejčastěji. Z odpovědí vyplynulo, že počet týdnů dovolené se u různých organizací liší – dva informanti odpověděli pět týdnů, dva informanti šest až sedm týdnů a jedna informantka odpověděla, že se v rámci své praxe

setkala i s neomezenou dovolenou. Další informanti uvedli příspěvky na stravenky, příspěvek na sport, občerstvení na pracovišti, mobilní telefon, počítač, příspěvek na penzijní pojištění, náborový příspěvek, zvýhodněné firemní produkty, příspěvky na kulturu, finanční bonusy a jóga či masáže na pracovišti.

I 1: „Většinou to je mobil, počítač, mobilní tarif, 5 týdnů dovolené, příspěvek na stravenky a penzijko, Multisportka a někdo má dokonce jógu nebo masáže na pracovišti. Benefitem může být i flexibilní pracovní doba, částečný home office, vzdělávání a lekce angličtiny.”

I 3: „Často je tam dovolená navíc třeba o dva týdny, než je dané zákonem a taky možnost vzdělávání nebo příspěvku na něj.”

I 9: „Řekl bych, že jsou to nějaké klasické benefity, jako je pětadvacet dní dovolené, flexibilní pracovní doba, příspěvek na stravné a příspěvek na kulturu a většinou i Multisportka.”

Další otázka, č. 36 se tázala přímo na možnost flexibilního pracovního režimu a práci mimo kancelář (home office) pro kandidáty na pozice IT specialisty. Někteří informanti hodnotili, že dle jejich zkušenosti, organizace aktuálně omezují možnost pracovat kompletně vzdáleně (full remote) a rovněž práce z domova není natolik běžná, jako to bylo v období pandemie COVID-19.

I 2: „Z mé zkušenosti mám pocit, že čím menší firma, tím větší vůle domluvit se na full remote. A většina těch hodně velkých společností nebo nadnárodních koncernů chtějí, aby pracovník chodil alespoň dvakrát týdně do kanceláře. Většina firem, se kterými spolupracujeme, fungují v nějakém hybridním režimu.”

I 7: „Firmy jim samozřejmě nabízejí tu flexibilitu, ale zároveň je chtějí nalákat do kanceláře. To znamená dávat jim nějaké benefity, jako jsou například občerstvení a nápoje na pracovišti, flexipassy nebo nějaké další benefity, které mohou IT specialisté využít. Některé firmy to mají nastavené tak, že přes to nejede vlak a dvakrát týdně musí být pracovník v kanceláři, a když to nebude akceptovat, tak ho nepřijmou.”

I 9: „Klienti se vrací do kanceláře a už je to spíš výjimka, když nám někdo zadá full remote pozici.”

Vzhledem k postavení IT specialistů na českém trhu práce si mohou vybírat mezi pracovními nabídkami, jež často dostávají a určit si požadavky dle svých preferencí. Otázka č. 37 zkoumala, jaké jsou požadavky IT specialistů na pracovní podmínky, dle zkušeností informantů a otázka č. 38 se zaměřila na požadavky kandidátů na benefity. Informanti však při otázce č. 37 odpovídali i na benefity (otázka č. 38), proto budou odpovědi

na obě otázky interpretovány dohromady. Dva nejčastější požadavky IT specialistů na pracovní podmínky a benefity jsou vysoké finanční ohodnocení a možnost pracovat vzdáleně (remote) či alespoň v hybridním režimu (kombinace práce v kanceláři a z domova). Další časté požadavky kandidátů byly flexibilní pracovní doba, možnost pracovat na IČO, podpora vzdělávání a rozvoje v rámci pracovní pozice, používání moderních technologií, smysluplnost práce a zajímavost projektu. V menší míře byly uvedeny požadavky na moderní pracovní vybavení, stabilitu organizace, tým, 5 týdnů dovolené, sick days a možnost pracovat v mezinárodní firmě a multikulturním týmu.

I 2: „Spousta z nich je otevřená jenom full remote spolupráci, hlavně pokud jde o programátory. Pro hodně z kandidátů je důležitá možnost nějakým způsobem se dál rozvíjet v tom, co dělají. A taky zajímavý projekt ve smyslu, abych se při tom něco naučil, a měl možnost používat tu konkrétní technologii.”

I 3: „Jejich podmínky často jsou home office třikrát týdně, vysoké platové ohodnocení, potřebují mít ergonomickou myš a tak dál. A pokud to nemáte, tak tam nastoupit nechtějí. Jsou pro ně důležité i technologie a projekt, na kterém budou pracovat. Potom taky dovolená navíc, minimálně dva týdny nad zákonným minimem a často se opakuje i možnost vzdělávání. Úplně neřeší, jestli dostanou stravenky nebo budou pracovat v open space kanceláři.”

I 5: „Jen home office samozřejmě a nějaká vyšší mzda, když už by měl měnit práci, tak hned o mnohonásobně vyšší mzdu. Pokud musí dojíždět do kanceláře, tak kolikrát za měsíc.”

I 7: „Nejčastěji je to právě možnost home office, respektive full remote. Maximálně jednou za měsíc je kandidát ochoten přijet do firmy. Nejčastějším důvodem je, že pracují na vícero projektech zároveň a chtějí mít možnost pracovat ještě na jiném projektu. Když jsou ochotni pracovat na full time, tak stejně je tam požadavek flexibility. Dneska to není o tom, jestli dostanu mobil nebo super notebook. Dost často toto technologické zázemí kandidáti již mají.”

I 14: „Ptají se hodně na flexibilitu a na styl spolupráce, celkově na work-life balance. Také se ptají na to, zda je možné pracovat ze zahraničí, což řada společností nemá legislativně nastavené a bohužel nejsou schopni kandidátům vyhovět.”

Otázka č. 39 zjišťovala zkušenost informantů s obsazováním pracovních pozic IT specialistů, jež vyžadovaly práci na dálku (remote). Z odpovědí vyplynulo, že všichni informanti mají s obsazováním pracovních pozic na dálku zkušenost. Jedna informantka (I 6) dokonce obsazovala českého pracovníka do Belgie právě formou vzdálené práce. Někteří informanti hodnotili, že se takové pozice obsazují mnohem snadněji, neboť se jim rozšiřuje portfolio kandidátů, které mohou s pracovní nabídkou oslovit.

I 2: „Čím větší flexibilita té firmy ve smyslu, že se sejdeme pouze jednou měsíčně v kanceláři a zbytek zvládneme vzdáleně, tak tím větší možnost výběru. Ty full remote pozice se obsazují určitě líp než ty hybridní.“

I 6: „Obsazovali jsme třeba do Belgie. Požadovali kandidáta Čecha do belgického týmu a fungovalo to úplně bez problému. Některé firmy mají ty procesy dobře nastavené a lidem to vyhovuje, což je skvělý.“

I 10: „Některé firmy si uvědomují, že v malém městě nenajdou IT specialistu se specifickou kvalifikací a zkušenostmi, proto tu pozici vypíší jakoby pro celou republiku, protože těhle lidí je víc po celý republice.“

V rámci otázky č. 40 byli informanti dotázáni, jaký je jejich pohled na budoucí vývoj nábora na pozice IT specialistů v České republice. Odpovědi informantů byly různorodé a přinesly mnoho náhledů na budoucí vývoj. Nejvíce odpovědi směřovalo k umělé inteligenci a jejímu vlivu na nábor IT specialistů. Informanti se však shodli, že v náboru pracovníků bude lidská práce vždy potřebná. Dále informanti hovořili o přetrvávajícím problému nedostatku IT specialistů a uvedli možnosti, jak tento problém zmírnit, například prostřednictvím většího zapojení juniorních kandidátů či spolupráce s vysokoškolskými studenty. Rovněž se řada informantů shodla, že nábor IT specialistů bude i v budoucnu stále potřeba, neboť se neustále vyvíjejí nové technologie a mnoho procesů se automatizuje a digitalizuje. Dále bylo řečeno, že firmy budou muset změnit své požadavky a stále více IT specialistů bude v budoucnu vyžadovat práci formou IČO.

I 1: „Pokud firmy nebudou mít dostatek otevřených pozic pro juniorní kandidáty, kteří se vzdělávají například pomocí různých akademií, a nedají jim šanci, tak nebude kde brát.“

I 6: „Já myslím, že to bude pokračovat směrem, jakým to jde teď a budeme mít stále hodně práce. Určitě nám do toho zasáhne umělá inteligence, že tu práci třeba ulehčí nebo se i změní pozice, které budeme obsazovat. To si myslím, že už nějakým způsobem probíhá, že vznikají nové role ve firmách.“

I 10: „Ta situace bude zoufalá, protože ti IT specialisti prostě nebudou. Ty firmy musejí změnit trošku své požadavky. Je to hrozně začarovaný kruh a většinou to začíná právě u těch firem, kdy si vymyslí pozici supermana, na kterou se jim nikdo nebude chtít přihlásit.“

I 11: „Myslím si, že firmy budou stále potřebovat interní či externí recruitory zaměřené na pozice IT specialistů.“

I 12: „Já myslím, že nás určitě nenahradí stroje, já jsem v tomhle takový optimista, protože prostě umělou inteligenci nenaučíte emocím. Takže si myslím, že ten lidský prvek tam

pořád zůstane. Může nám to ulehčit práci v tom samotném hledání, to si myslím, že bude odpadávat víc a víc, ale samotné pohovory s kandidáty, to určitě zůstane na lidech.”

Otázka č. 41 zkoumala z pohledu informantů, největší specifika náboru na pozice IT specialistů. Informanti vypověděli, že IT specialistům chodí velké množství pracovních nabídek a na českém trhu práce je těchto pracovníků přetrvávající nedostatek, obzvlášť seniorních kandidátů. Dále uvedli, že kandidáti mají vysoké, někdy až nerealistické požadavky na finanční odměnu, roste konkurence mezi náboráři a také to, že obor IT je velice různorodý a některé pozice vyžadují velmi specifické požadavky na kandidáta, což zužuje možnost výběru. K méně častým specifickým uvedli komunikaci s kandidáty, která se může vyznačovat až nevlídností k náborářům, ba dokonce i k jejich blokaci. Jedna informantka uvedla, že nábor IT specialistů je specifický v množství kandidátů, které je potřeba oslovit. Jiná informantka odpověděla, že má pocit, že se začínají stírat rozdíly v náboru IT specialistů a jiných pracovníků, neboť je na trhu práce nedostatek pracovníků obecně a každý si může vybírat a přizpůsobit tomu své požadavky.

I 1: *„Často mají nesmyslné finanční požadavky, kterým i naše relativně vysoké budgety nejsou schopny vyhovět. Další specifika si myslím, že jsou jejich přetíženost a nevlídnost, se kterou se setkávám nejčastěji při náboru IT. Obsazují i jiné pozice, ale nikdo není tak nevlídný jako ajťáci. A specifická je určitě i jejich zaneprázdněnost, protože já se s nikým jiným nesetkávám, že by byl v takové míře zaneprázdněn a moje zprávy ignoroval či mě rovnou zablokoval nebo odpověděl hodně pozdě.”*

I 6: *„Specifika si myslím, že jsou to, že je to hodně o důvěře, a hlavně zaujetí toho daného kandidáta. To znamená, jak jsou docela rozmlsaní těmi projekty a samozřejmě i vysokými finančními odměnami, tak je to specifické v tom, že si mohou opravdu vybírat. Důležité tedy je, aby nabídka odpovídala poptávce. Já vždycky říkám, že recruitment je jako stavění puzzle, že ten dílek, ten kandidát prostě musí zapadnout do toho obrazu, do té kompletní firmy a my hledáme ten správný dílek.”*

I 11: *„Těch IT specialistů je opravdu velký nedostatek a firmy si konkurují. IT specialisté mají často na výběr i mezi pěti nabídkami. Za mě je největší výzva mít zajímavé pracovní pozice a mít na ně i vhodné kandidáty.”*

I 12: *„Připadá mi, že se ty rozdíly v náboru IT pozic a jiných pozic začínají trochu stírat. Dřív to bylo o tom, že když už někdo pracoval v IT, tak si mohl hodně ty podmínky diktovat a byla to taková, řekněme, odloučená sorta lidí. Teď už si může podmínky diktovat kde kdo, i recepční třeba. Lidí je obecně málo, a to platí napříč obory.”*

I 14: „*Určitě je to specifické v tom kvantu lidí, které musíte oslovit. A je to taky o tom opravdu získat co nejvíc informací o obsazované pracovní pozici, protože když budete mít obecné informace, tak nikdy nejste schopni přesvědčit IT specialistu, aby se zapojil do výběrového řízení.*”

I 15: „*Za mě je specifikum určitě to, že se jedná o headhunting, je to o vyhledávání, oslovování a obchodu. Recruteři jsou vlastně obchodníci a musí aktivně oslovovat a nabízet něco zajímavého a obrnit se trpělivostí na ignoraci od kandidátů.*”

Čtvrtá dílčí výzkumná otázka zjišťovala „*Jaké jsou podle náborářů pracujících v personálních agenturách nejčastější požadavky kandidátů na pozice IT specialistů na pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody?*” Ze zkušeností informantů na ni odpovídajících vyplynulo, že k nejčastějším požadavkům kandidátů na pozice IT specialistů patří vysoké mzdové ohodnocení a možnost pracovat vzdáleně (remote) či alespoň v hybridním režimu (kombinace práce z kanceláře a mimo kancelář). Jako další časté požadavky byly uvedeny flexibilní pracovní doba, možnost pracovat formou IČO, podpora vzdělávání a rozvoje pracovníka a používání moderních technologií.

Hlavní výzkumná otázka hledala odpověď na to „*Jaká jsou hlavní specifika náborového procesu na pozice IT specialistů z pohledu náborářů působících v personálních agenturách působících v České republice?*” Z empirického šetření vyplynulo, že jedním z významných specifíků náboru IT specialistů je nedostatek kandidátů, a to především zkušených IT specialistů. S nedostatkem těchto pracovníků souvisí i jejich vysoké finanční požadavky, aby byli ochotni změnit práci a rovněž i požadavky na flexibilní pracovní dobu a práci mimo kancelář. IT specialisté dostávají spoustu nabídek a mají možnost zvolit si dle svých preferencí, jakou příjmou. Vzhledem k nedostatku kandidátů a velkému množství nabídek, jež dostávají, je často i komunikace s kandidáty specifická a může se vyznačovat například nevlídností kandidátů k náborářům. Z pohledu metod náboru IT specialistů, převažuje aktivní vyhledávání a oslovování kandidátů, nejčastěji prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn. Umístění pracovního inzerátu na inzertní portály a čekání na přihlášení kandidátů není využíváno všemi dotazovanými informanty a v případě využívání této metody představovalo spíše doplnění aktivního získávání kandidátů. V případě seniorních zkušených kandidátů několik informantů uvedlo, že pracovní inzerát vůbec nepoužívají. Personálních agentur zaměřujících se na nábor IT specialistů je v České republice mnoho, proto musí náboráři, kteří v nich pracují, mít přehled a orientovat se v IT oblasti, rozvinuté komunikační dovednosti, analytické myšlení, organizační dovednosti či vytrvalost.

6 Diskuze

Cílem empirického šetření bylo analyzovat specifika náborového procesu IT specialistů v personálních agenturách v České republice. Informanty šetření byli náboráři pracující v personálních agenturách, kteří mají nábor IT specialistů ve své kompetenci.

Z rozhovorů vyplynulo, že jedním ze specifíků je nedostatek seniorních kandidátů na pozice IT specialistů, což potvrzují i data společnosti Alma Career – na jednoho aktivního uchazeče o práci na trhu práce připadá až deset nabídek pracovních míst (viz 3.4, s. 35). Z odpovědí informantů vyplynul i poznatek, že právě kvůli nedostatku IT specialistů na českém trhu práce mají tito pracovníci obvykle dobré pracovní podmínky, finanční ohodnocení či zaměstnanecké benefity, a proto je těžké předložit jim pracovní nabídku, která bude lepší než jejich současné zaměstnání. V České republice působí mnoho IT specialistů cizinců, avšak ne všechny organizace jsou otevřené zaměstnávání pracovníků ze zahraničí, a to z důvodu legislativních bariér či nutnosti plynulé češtiny. To potvrzují i data ze společnosti Hays Czech Republic, podle kterých některé organizace nenabírají zahraniční pracovníky z důvodu nutnosti plynulé češtiny (viz 3.4, s. 39).

Dalším indikovaným specifíkem jsou požadavky kandidátů na vysoké finanční ohodnocení a práci mimo kancelář. Vzhledem k nedostatku IT specialistů je jejich postavení na trhu práce takové, že si mohou mezi pracovními nabídkami vybírat. Alma Career mezi obvyklé požadavky kandidátů na pozice IT specialistů řadí vysoké, často až nerealistické, mzdové ohodnocení, dostatečnou flexibilitu, využívání již nabytých schopností, dovedností a zkušeností a viditelný smysl jejich práce (viz 3.4, s. 35). Uvedené požadavky jsou ve shodě s výsledky šetření, ve kterém jako dva nejčastější požadavky kandidátů byly uvedeny vysoké mzdové ohodnocení a možnost pracovat vzdáleně (remote) či alespoň v hybridním režimu. Jako další požadavky byly informanty uvedeny flexibilní pracovní doba, možnost pracovat formou IČO, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, používání moderních technologií, smysluplnost práce a zajímavost projektu.

Organizace musí na požadavky těchto kandidátů reagovat a své nabídky přizpůsobovat jejich preferencím. Podle společnosti Hays Czech Republic čím dál více, především technologických, organizací nabízí IT specialistům možnost volby práce z kanceláře či z domova a snaží se tak zvýšit atraktivitu práce u daného zaměstnavatele (viz 3.4, s. 37). Z výsledků šetření vyplynulo, že některé organizace naopak začínají práci z domova omezovat a požadují, aby IT specialisté alespoň nějakou část týdne pracovali z kanceláře (viz 5.4.5, s. 77). Tento výsledek však nelze generalizovat vzhledem k nízkému počtu informantů.

Kompetence, kterými musí náboráři IT specialistů disponovat, jsou rovněž specifické. Podle odborných zdrojů je nutné, aby náboráři chápali technologické prostředí, technologický průmysl, orientovali se v programovacích jazycích a dokázali efektivně využívat moderní digitální nástroje. Díky těmto znalostem náborář dokáže pochopit poptávanou pracovní pozici, a jaké kompetence tato pozice vyžaduje (viz 3.4, s. 36). Orientace a znalost IT prostředí byla nejčastěji uvedena i informanty jakožto klíčová kompetence pro nábor IT specialistů. Mezi další důležité kompetence byly informanty uvedeny komunikační dovednosti (směrem ke kandidátům i klientům), dobrý time management, schopnost „prodat“ pozici kandidátům, analytické a kritické myšlení a prezentační dovednosti. V odborných zdrojích byla vyzdvižnuta i důležitost kontinuálního učení a prohlubování znalostí náborářů, neboť se toto prostředí neustále vyvíjí a je nezbytné se v něm orientovat (viz 3.2, s. 32). Z šetření vyplynulo, že se informanti nejčastěji rozvíjí formou samostudia, například prostřednictvím vyhledávání pro ně neznámých technologií na internetu (někdy i za pomoci umělé inteligence), čtení článků zaměřených na danou problematiku, sledování vzdělávacích videí či inspirativních osob na sociální síti LinkedIn. Výsledky šetření ukázaly, že individuální rozvojový plán mají nastavený pouze ve dvou z jedenácti personálních agentur a ve většině organizací je vzdělávání a rozvoj vázán na samotného náboráře (viz 5.4.1, s. 59–60).

Dalším indikovaným specifikem pro nábor IT specialistů je proces vyhledávání a oslovování kandidátů, kdy nejčastěji využívají profesní sociální síť LinkedIn, na které lze kandidáty nalézt pomocí uvedených kompetencí. Z dalších sociálních médií informanti uvedli GitHub a Stack Overflow (viz 5.4.3, s.70). Naopak platformy Techloop, AngelList a Duo.ua, nalezené ve zdrojích, informanti nezmínili.

Podle výsledků šetření tvoří inzerce pracovní pozice IT specialistů na inzertních portálech spíše menšinový zdroj kandidátů. Data společnosti Alma Career z roku 2020 uvádějí, že inzerce pracovních nabídek je i v náboru IT specialistů důležitá, neboť na tyto pracovní pozice se hlásí velké množství kandidátů (viz 3.4, s. 37). Nutno však poznamenat, že data společnosti Alma Career jsou čtyři roky stará a zároveň vzorek dotázaných informantů je příliš malý na to, aby bylo možné zobecnit jejich odpovědi.

Společnost Indeed doporučuje organizacím a náborářům vytvoření sítě IT specialistů a následnou péči o své kontakty, například prostřednictvím účasti na různých konferencích či veletrzích (viz 3.4, s. 39). Z odpovědí informantů vyplynulo, že většina z nich využívá interní databázi v personální agentuře, ve které pracují a někteří z nich si budují vlastní síť IT specialistů pomocí sociální sítě LinkedIn. Získat kontakty do sítě IT specialistů je možné i prostřednictvím technologických akcí, které tito pracovníci navštěvují a personalisté

či náboráři se s nimi mohou seznámit a zároveň představit organizaci, její vize a kulturu (viz 3.4, s. 40). Odpovědi ukázaly, že vzhledem k tomu, že jsou dotazovaní informanti náboráři z personálních agentur (nikoliv interních personálních oddělení), tento způsob získávání kandidátů ve velké míře nevyužívají. Téměř polovina informantů uvedla, že se takových akcí vůbec neúčastní. Někteří informanti odpověděli, že se sice účastní, ale za účelem získání klientů, nikoliv kandidátů (viz 5.4.2, s. 70).

Odborné zdroje jsou v konsenzu, že je při náboru IT specialistů důležitá komunikace s kandidáty. Informování kandidátů o průběhu výběrového řízení, poskytování zpětné vazby a zodpovězení případných dotazů prokazuje kandidátům respekt k jejich času a zájmu o práci v dané organizaci a rovněž informuje o hodnotách organizace a tím posiluje jejich pozitivní zkušenost s danou firmou (viz 3.4, s. 39). Všichni informanti uvedli, že si na kontinuální komunikaci a poskytování transparentní zpětné vazby zakládají (viz 5.4.2, s. 67).

S nábořem IT pracovníků velice úzce souvisí i problematika personálního marketingu a vzhledem k tomu, že je šetření zaměřené na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, jedná se o externí personální marketing. Z odpovědí informantů vyplynulo, že nejčastěji využívají webové stránky organizace a firemní profil na LinkedInu. Někteří informanti uvedli, že personální marketing má ve své kompetenci marketingový specialista. Minoritně informanti uváděli Facebook, Instagram, rozesílání newsletterů, firemní blog, pořádání networkingových akcí a účast na konferencích za účelem propagace organizace. Podle Harte má značka zaměstnavatele na nábor IT specialistů velký vliv a ovlivňuje rovněž i to, jakým způsobem kandidáti komunikují s náborářem a do jaké míry jsou motivováni se o pracovní místo v organizaci ucházet (viz 3.5, s. 41). Většina informantů souhlasila, že značka zaměstnavatele nábor IT specialistů ovlivňuje. Pouze menší část informantů uvedla, že tento aspekt při náboru IT specialistů nehraje žádnou roli (viz 5.4.4, s. 74).

Z šetření vyplynulo, že mezi hlavní specifika náboru IT specialistů patří nedostatek těchto pracovníků na trhu práce a jejich požadavky na vysoké finanční ohodnocení a flexibilitu. Z pohledu informantů nábor IT specialistů vyžaduje proaktivní vyhledávání, oslovování kandidátů, nabízení pracovní pozice a mnohdy i vyjednávání a přesvědčování kandidátů o zapojení se do výběrového řízení či přijetí pracovní nabídky. V neposlední řadě jsou specifické i kompetence pro nábor, aby byl tento proces úspěšný.

Limitem šetření je účast patnácti informantů, a proto není možné výsledky šetření zobecňovat na celou populaci. Rovněž je nutné poznamenat, že odpovědi informantů byly ovlivněny jejich subjektivními zkušenostmi. Účelem šetření bylo podrobněji zmapovat proces náboru IT specialistů a s tím souvisejících náležitostí a pomocí toho analyzovat specifika

náboru na tyto pozice. Šetření potvrdilo, že je proces náboru IT specialistů náročný, a to nejen počtem lidí, které je potřeba na každou pozici oslovit, ale i zcela specifickou komunikací s kandidáty. Šetření potvrdilo mnoho informací uvedených v teoretickém rámci diplomové práce. Limitem šetření však může být i to, že informanti nejsou rovnoměrně zastoupeni z hlediska organizací, ve kterých pracují. Ačkoliv jsem z personálních agentur vždy oslovila 2–4 náboráře, nebyli se mnou všichni ochotni spolupracovat a rozhovor poskytnout.

Budoucí bádání by mohlo být zaměřeno na získávání IT specialistů do interních personálních oddělení velkých organizací a rovněž na retenci těchto pracovníků. Zaměřeno by mohlo být na spokojenost těchto pracovníků a jejich loajalitu. Dalším zajímavým tématem by mohlo být podrobnější prozkoumání požadavků na pozice IT specialistů, a to například i v souvislosti se senioritou a zkušenostmi kandidátů. Rovněž by nové poznatky mohl přinést výzkum zaměřený na proces získávání a výběru vedoucích IT pracovníků ve velkých organizacích, blíže analyzovat jejich kompetence a požadavky.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat proces získávání zlatých límečků v oblasti IT v České republice. Diplomová práce poukázala na aktuálnost problematiky zejména proto, že organizace čelí častým a rychlým změnám, plným automatizace, digitalizace, vlivu umělé inteligence a je nutné, aby disponovaly dostatkem kvalifikovaných pracovníků schopných se v tomto prostředí zorientovat a pružně reagovat na probíhající změny. Vzhledem k současnému stavu na českém trhu práce (nízká nezaměstnanost a vysoké množství pracovních nabídek) si mohou zlaté límečky práci vybírat a organizace se naopak musí snažit tyto pracovníky zaujmout a po přijetí pracovní nabídky je udržet. Zlaté límečky, pracovníci s multidisciplinárními znalostmi, schopnostmi a dovednostmi jsou a budou na trhu práce žádanou skupinou. Organizační prostředí se bude měnit i v budoucnu a pracovníci schopní se flexibilně přizpůsobit změnám a neustále se učit a vzdělávat, budou na trhu práce vyhledávání.

IT specialisté jsou na českém trhu práce taktéž velice poptávanou skupinou. Dostávají velké množství pracovních nabídek od náborářů a často jsou součástí více výběrových řízení. Mohou si tedy z nabídek vybrat dle svých preferencí a požadavků tu nejvhodnější. Pro úspěšný nábor IT specialistů je důležité, aby byl náborář dostatečně kompetentní nejen ve vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů, ale aby se rovněž orientoval v IT prostředí a byl schopen porozumět dané pracovní pozici a pokládat otázky kandidátům. Pracovní nabídka předkládaná IT specialistům by měla obsahovat jasné informace o pracovní pozici, případně projektech, na kterých by pracoval, používaných technologiích, ale i o podobně pracovní doby, možnosti pracovat vzdáleně, finančním ohodnocením a zaměstnaneckých výhodách. Proces získávání by měl ideálně probíhat bez jakýchkoliv prodlev, neboť IT pracovníci jsou často součástí více výběrových řízení zároveň a při zdlouhavém výběrovém řízení by mohlo hrozit riziko jejich odrazení od účasti v něm či přijetí jiné pracovní nabídky. Zároveň však tento proces vyžaduje od náborářů trpělivost, neboť je nutné oslovit velké množství potenciálních kandidátů a vyslechnout spoustu odmítavých reakcí, což je časově velmi náročné. Se získáváním pracovníků úzce souvisí i problematika personálního marketingu, který pomáhá nejen procesu získávání, ale i následnému udržení pracovníků v organizaci. Interní personální marketing cílí na současné zaměstnance a jejich spokojenost a externí personální marketing se naopak zaměřuje na propagaci organizace směrem ven a přilákání nových potenciálních pracovníků. Získání a udržení kvalifikovaných pracovníků

bude pro organizace výzvou i v budoucnu a zvládnutí těchto procesů bude mít zásadní dopad na konkurenceschopnost organizací.

Cílem empirického šetření bylo analyzovat specifika náborového procesu IT specialistů prostřednictvím personálních agentur v České republice. Informanty šetření byli náboráři z personálních agentur, kteří mají zkušenost s náborem IT specialistů. Hlavní výzkumná otázka se zaměřila na specifika náborového procesu IT specialistů prostřednictvím personálních agentur v České republice. Šetření poukázalo na hlavní specifika, mezi která lze zařadit nedostatek kandidátů na pracovní pozice IT specialistů a současně převis pracovních nabídek nad jejich poptávkou. Nejčastějšími požadavky z pohledu informantů jsou vysoké finanční ohodnocení, možnost pracovat vzdáleně či alespoň v hybridním režimu. Dalším specifikem je využívání profesní sociální sítě LinkedIn k vyhledání a oslovení těchto pracovníků, jakožto nejčastější metody nábora. V neposlední řadě lze jmenovat specifickou komunikaci kandidátů směrem k náborářům. První dílčí výzkumná otázka ukázala, že náboráři IT specialistů musí být schopni se především orientovat nejen na trhu práce, ale i v IT problematice a tyto své znalosti si neustále doplňovat, což dotázaní informanti dělali nejčastěji prostřednictvím samostudia. Dalšími důležitými kompetencemi náborářů IT specialistů jsou komunikační dovednosti, analytické dovednosti, time management a vytrvalost. Druhá dílčí výzkumná otázka zjistila, že nejčastější metodou nábora IT specialistů je profesní sociální síť LinkedIn. Méně časté sociální sítě jsou GitHub, Facebook a Instagram. Inzerování obsazované pracovní pozice používají informanti jen pro některé, spíše juniorní, pozice. Třetí dílčí výzkumná otázka cílila na nejvíce účinné nástroje externího personálního marketingu z pohledu informantů. Z odpovědí informantů vyplynulo, že nejúčinnější nástroje jsou webové stránky organizace a firemní profil na LinkedInu, a to i v souvislosti s tím, že tuto sociální síť IT pracovníci často navštěvují. Jmenován byl rovněž profil organizace na Facebooku či Instagramu. Čtvrtá dílčí výzkumná otázka byla zaměřená na požadavky kandidátů, a kromě již uvedené vysoké mzdy a možnosti pracovat vzdáleně, informanti uvedli také flexibilní pracovní dobu, možnost pracovat formou IČO, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a práci s moderními technologiemi.

Empirické šetření potvrdilo informace z teoretického rámce diplomové práce, a to především nedostatek IT specialistů na českém pracovním trhu, jejich požadavky na vysokou mzdu a flexibilitu. Rovněž bylo poukázáno na důležitost specifických kompetencí náborářů těchto pracovníků. Nutno však dodat, že dotazovaný vzorek byl patnáct informantů a jejich odpovědi se zakládaly na subjektivních zkušenostech a pocitech, a proto není možné je zobecňovat na celou populaci. Informanti byli náboráři pracující v externích personálních

agenturách a jejich pohledy se mohou lišit od potenciálních odpovědí náborářů působících v interních personálních odděleních organizací.

Náborový proces může být negativně ovlivněn, pokud náboráři nedisponují požadovanými kompetencemi pro výkon této pozice a nemají adekvátní znalosti, což může vést neefektivitě celého procesu. Jejich neprofesionální komunikace a jednání vytvoří u kandidátů špatnou zkušenost, která může mít vliv i na jejich další komunikaci s jinými náboráři, ba dokonce mohou tuto negativní zkušenost sdílet mezi ostatní IT specialisty. Je proto důležité, aby byli náboráři dostatečně proškoleni a neustále se rozvíjeli, především se orientovali v IT problematice a IT prostředí, což potvrdily informace z odborných zdrojů i odpovědi informantů. Výsledky empirického šetření ukázaly, že individuální rozvojový plán je nastaven pouze ve dvou z jedenácti personálních agentur. Vzhledem k nutnosti náborářů disponovat řadou znalostí, schopností a dovedností se domnívám, že by do této oblasti bylo dobré investovat a pomoci tak náborářům rozvíjet se a provádět nábor efektivně.

Celkově lze říci, že proces nábora IT specialistů je zcela specifický oproti jiným profesím. Potvrdilo se, že pro úspěšnost celého procesu je zapotřebí specifických kompetencí náborářů, především orientace v IT prostředí. Myslím si, že nábor IT specialistů bude představovat výzvu i v budoucnu, neboť vlivem automatizace a digitalizace budou tito pracovníci na trhu práce stále žádaní. Organizace by tedy měly mít propracovanou strategii získávání IT specialistů a kompetentní náboráře či se případně obrátit na externí personální agenturu specializující se na obsazování IT pozic. Rovněž je důležité, aby vedení společnosti a manažeři dbali na spokojenost a retenci těchto pracovníků a tím si vytvářeli dobré jméno v IT komunitě. Také si myslím, že promyšlený personální marketing a vytváření dobré zaměstnavatelské značky pozitivně podporuje získávání IT specialistů.

8 Soupis bibliografických citací

ALMA CAREER. *Nová data z trhu práce: na volná místa přišlo o 15 % reakcí víc než loni* [online]. Praha: Alma Career, 6.11.2023a [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/nova-data-z-trhu-prace-na-volna-mista-prislo-o-15-reakci-vic-nez-loni>.

ALMA CAREER. *Ročenka 2023/2024* [online]. Praha: Alma Career, 10.11.2023b [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/stahnete-si-rocenku-alma-career-2023-24-poradi-jak-se-vyporadat-s-vyzvami-pracovniho-trhu>.

ALMA CAREER. *Efektivní oslovení nedostatkových vývojářů. Techloop je největší IT portál u nás* [online]. Praha: Alma Career, 2022a [vid. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/efektivni-osloveni-nedostatkovych-vyvojaru-techloop-je-nejvetsi-it-portal-u-nas>.

ALMA CAREER. *Chcete do firmy IT profíky? 7 zásad, které nám fungují v LMC* [online]. Praha: Alma Career, 2022b [vid. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/chcete-do-firmy-it-profiky-7-zasad-ktere-nam-funguji-v-lmc>.

ALMA CAREER. *Jak oslovit ty nejnáročnější? Zlaté límečky si práci nehledají, ale vybírají* [online]. Praha: Alma Career, 2022c [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/jak-oslovit-ty-nejnarocnejsi-zlate-limecky-si-praci-nehledaji-ale-vybiraji>.

ALMA CAREER. *Modré, bílé, zlaté a růžové límečky. Víte, jaké jsou mezi nimi rozdíly?* [online]. Praha: Alma Career, 2022d [vid. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/uzitecne-pdf-modre-bile-zlate-a-ruzove-limecky-vite-jake-mez-nimi-jsou-rozdily>.

ALMA CAREER. *Nejsou to podivíni, ale často ti nejotevřenější lidé ve firmách. Jací jsou doopravdy IT specialisté?* [online]. Praha: Alma Career, 2022e [vid. 2024-03-30]. Dostupné z:

<https://magazin.almacareer.com/cz/nejsou-to-podivini-ale-casto-ti-nejotevrenejsi-lide-ve-firmach-jaci-jsou-doopravdy-it-specialiste>.

ALMA CAREER. *Zlatým límečkům vysoká mzda nestačí. Tady jsou 4 lákadla, díky kterým na ně zapůsobíte* [online]. Praha: Alma Career, 2022f [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/zlatym-limeckum-vysoka-mzda-nestaci-tady-jsou-4-lakadla-diky-kterym-na-ne-zapusobite>.

ALMA CAREER. *Employer branding od úplných základů* [online]. Praha: Alma Career, 27.1.2021 [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/employer-branding-od-uplnych-zakladu>.

ALMA CAREER. *Tohle jsou zlaté límečky. Seznamte se se zaměstnanci, které chce každý* [online]. Praha: Alma Career, 2020 [vid. 2024-03-15]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/tohle-jsou-zlate-limecky-seznamte-se-se-zamestnanci-ktere-chce-kazdy>.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BARAN, Benjamin E. a Haley M. WOZNYJ. Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational Dynamics* [online]. 2021, 50(2), 1–11 [vid. 2024-02-24]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/journal/organizational-dynamics/vol/50/issue/2>.

BENNETT Nate a James G. LEMOINE. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review* [online]. 2014a [vid. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.

BENNETT Nate a James G. LEMOINE. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons* [online]. 2014b, 57 (3), 311–317

[vid. 2024-02-24]. ISSN 0007-6813. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681314000020>.

BĚHOUNKOVÁ, Olga. *Management znalostí a jeho aplikace při řízení lidských zdrojů*. Praha, 2008. Disertační práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Michaela Tureckiová. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/16571>.

BĚHOUNKOVÁ, Olga. Management znalostí – cesta od hromadění informací k tvorbě, sdílení a smysluplnému využití znalostí v organizaci. In: Kolektiv autorů. *Knowledge management v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 51–59. ISBN 978-80-86723-43-3.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-6717-8.

CURTIN, Leah L. The “Gold Collar” Leader...? *Nursing Management* [online]. 1995, 26(10), 7–8 [vid. 2024-03-18]. ISSN neuvedeno. Dostupné z:
<https://www.proquest.com/openview/4900bd09040284843205640fa1affb14/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35336>.

ČERMÁK, Marek. Nábor budoucnosti. In: *Profíhr.cz* [online]. 17.1.2024 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.profíhr.cz/2024/01/17/nabor-budoucnosti/>.

ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS, ©2010–2024 [vid. 2024-05-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>.

ČSÚ. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – únor 2024* [online]. ČSÚ: Praha, 2.4.2024 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2024>.

ČSÚ. *Výdělky ICT odborníků loni vzrostly o desetinu* [online]. ČSÚ: Praha, 2023 [vid. 2024-03-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vydelky-ict-odborniku-vloni-vzrostly-o-desetinu>.

ČSÚ. *Digitální ekonomika v číslech - 2022* [online]. ČSÚ: Praha, 2022 [vid. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164503435/06300522.pdf/a12a7e6e-ba42-407a-8d38-cb989c0f9b30?version=1.5>.

ČSÚ. *VIT je nedostatek odborníků* [online]. ČSÚ: Praha, 2018 [vid. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/v-it-je-nedostatek-odborniku>.

DEĞERLİ, Mustafa. New normal for gold and white-collar workers: The hybrid way. *BMIJ* [online]. 25.3.2023, 11(1), 168–183 [vid. 2024-03-18]. ISSN 2148-2586. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/369534875_New_normal_for_gold_and_white-collar_workers_The_hybrid_way.

DRUCKER, Peter. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.

DRUCKER, Peter. *Věk diskontinuity*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-44-6.

EVANGELU Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: KEY Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-164-1.

GRAFTON RECRUITMENT. *Jak funguje zprostředkování práce přes personální agenturu* [online]. Praha: Grafton Recruitment, ©2024 [vid. 2024-05-21]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-uchazece/karierni-zona/rady-a-tipy/jak-funguje-zprostredkovani-prace-pres-personalni-agenturu>.

HALBRŠTÁT, Jiří. Český trh práce nabízí kariérní příležitosti napříč celým IT odvětvím. In: *Manpowergroup.cz* [online]. 8.1.2024 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/karierni-prilezitosti-napric-celym-it-odvetvim/>.

HARTE, Zoe. The Future Is Now: Three HR Trends That Will Transform Your Organization. In: *Forbes.com* [online]. 30.1.2019 [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/01/30/the-future-is-now-three-hr-trends-that-will-transform-your-organization-in-2019/>.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu?* Praha: Nová beseda, 2016. ISBN 978-80-906089-9-3.

HAYS CZECH REPUBLIC. *Mzdový průzkum 2023* [online]. Praha: Hays Czech Republic, 2023 [vid. 2024-03-15]. Dostupné z: https://www.hays.cz/documents/63246/7285396/CZ_cz+Salary+Guide+2023+v2.pdf/e94ce899-4206-307f-745e-b3781780b3b6?t=1673259686496.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HLAĐO, Petr. *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-544-7.

HOLLAND, Peter, Robert HECKER a John STEEN. Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training* [online]. 2002, 26(4), 72–80 [vid. 2024-03-18]. ISSN 0309-0590. Dostupné z: <https://vcassociatesb.tripod.com/hrm/p72.pdf>.

HOLÝ, Dalibor. Vývoj českého trhu práce – 4. čtvrtletí 2023. *czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, 5.3.2024 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/190537098/cpmz030524_analyza.pdf/72be8974-6f75-499c-9f35-07a1ff18125a?version=1.0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHAMBERS, Elizabeth, Mark FOULON, Helen HANDFIELD-JONES, Steven M. HANKIN a Edward G. MICHAELS. The War for Talent. *The McKinsey Quarterly* [online]. 1998, 44–57 [vid. 2024-03-16]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent.

IMOCHA. *10 Best Ways for Recruiting IT Professionals in 2023* [online]. Claymont: iMocha, 8.2.2023 [vid. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://blog.imocha.io/recruiting-it-professionals>.

INDEED.COM. *IT Recruiter Skills: Definition, Example, and How to Improve* [online]. Austin: Indeed, 4.1.2023 [vid. 2024-06-10]. Dostupné z: <https://ca.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/it-recruiter-skills>.

JIRÁSEK, Jaroslav. Znalostní transformace. In: Kolektiv autorů. *Knowledge management v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 81–87. ISBN 978-80-86723-43-3.

KADLEC, José. Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu. In: *Hrmixer.cz* [online]. 9.10.2014 [vid. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/recruitmentacademy/132-pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu>.

KARLOVSKÁ, Adéla. Nový svět a jeho příležitosti. In: *Mgcgroup.cz* [online]. nedatováno [vid. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://mgcgroup.cz/project/prilezitosti-noveho-sveta/>.

KAUSHIK. Abhishek. 12 Best Practices for Recruiting IT Professionals. In: *Wecreateproblems.com* [online]. 5.3.2024 [vid. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://www.wecreateproblems.com/blog/recruiting-it-professionals>.

KMOŠEK, Petr. Co je HR marketing – jeho nástroje. In: *Kmosek.com* [online]. 18.5.2020 [vid. 2024-07-04]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/co-to-je-hr-marketing-jeho-nastroje/>.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-6933-2.

KONEČNÁ, Zdeňka. Obsah organizační kultury podporující efektivní řízení znalostí v podniku. In: Kolektiv autorů. *Knowledge management v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, s. 87–97. ISBN 978-80-86723-43-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUHNOVÁ Eliška. Digitalizace změní trh práce. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online]. 29.12.2017, 10(4) [vid. 2024-04-16]. ISSN 1803-3687. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/josra/digitalizace-zmeni-trh-prace>.

LOSEKOOT Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ. *Jak na síť: Ovládněte 4 principy úspěchu na sociálních sítích*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN 978-80-7555-084-2.

MANPOWER. *Co znamená práce přes agenturu?* [online]. Praha: Manpower, © 2024 [vid. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/o-nas/co-znamenapraceproagenturu/>.

MANPOWERGROUP. *Trendy na trhu práce 2024, Éra adaptability* [online]. Praha: ManpowerGroup, 12.3.2024 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2024/03/TZ_Trendy_2024.pdf.

MANPOWERGROUP. *Revoluce dovedností. Jak digitalizace a robotizace navždy změní zaměstnanost* [online]. Praha: ManpowerGroup, 25.1.2017 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: https://www.iss-slavkov.eu/wp-content/uploads/2022/01/Digitalizace_a_robotizace.pdf.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right* [online]. © McKinsey & Company, 2019 [vid. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/twenty-five-years-of-digitization-ten-insights-into-how-to-play-it-right>.

MEDIAGURU. *LinkedIn pomáhá vedle naboru i budovat značku* [online]. Praha: MEDIA GURU, 29.8.2019 [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/linkedin-pomaha-vedle-naboru-i-budovat-znacku/>.

MIŠOVIČ, Ján. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2019. ISBN 978-80-7419-285-2.

MPSV. *Změny nabídky a poptávky po práci v České republice do roku 2031 v kontextu demografického vývoje* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/zmeny-nabidky-a-poptavky-po-praci-v-ceske-republice-do-roku-2031-v-kontextu-demografickeho-vyvoje>.

MPSV. *Centrální databáze kompetencí* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017a [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://cdk.nsp.cz/>.

MPSV. *Národní soustava povolání / Informační technologie / Specialista IT* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017b [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-it>.

MPSV. *Národní soustava povolání / Ekonomika, administrativa, personalistika / Specialista nábory pracovních sil* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017c [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/specialista-naboru-pracov>.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

MYŠKOVÁ SKARLANDTOVÁ, Eva: *Lidské zdroje v informačních technologiích* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2021 [vid. 2024-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/lidske-zdroje-v-informacnich-technologiich-2020>.

NEUKAM, Marion a Claude GUITTARD. Reach for the stars: knowledge sharing in international organizations. *Journal of Innovation Economics & Management* [online]. 2018, 27(3), 9–35 [vid. 2024-03-03]. ISSN 2032-5355. Dostupné z: https://ideas.repec.org/a/cai/jiedbu/jie_027_0009.html.

NONAKA Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University, 1995. ISBN 978-019-50-9269-1.

NPI. *Covid-19 a válka na Ukrajině: jak se odrazily na trhu práce* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky, 2024 [vid. 2024-04-16]. Dostupné z: <https://www.npi.cz/aktuality/11114-covid-19-valka-jak-se-odrazily-na-trhu-prace>.

NPI. *Specialista/specialistka naboru, přijímání a uvolňování zaměstnanců (kód: 62-013-R)* [online]. Praha: Národní pedagogický institut České republiky, 25.11.2023 [vid. 2024-06-10]. Dostupné z: https://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-481-Specialistaspecialistka_naboru_prijimani_a_uvolnovani_zamestnancu.

O'FLYNN, Leah. What does the Gold Collar Worker Want out of Employment? In: *Redfishtech.com* [online]. © 2024 [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: <https://www.redfishtech.com/blog/what-does-the-gold-collar-worker-want-out-of-employment/>.

ORDIONI, Jody. Recruiting, Employment Branding, and Everyone You Know. In: *Ere.net* [online]. 21.3.2017 [vid. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.ere.net/articles/recruiting-employment-branding-and-everyone-you-know>.

ŠEĎOVÁ, Klára. Analýza kvalitativních dat. In: ŠVARÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 207–248. ISBN 978-80-7367-313-0.

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

TĚŠITELOVÁ, Helena. Vztahy se zaměstnanci pohledem personálního marketingu. In: BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013, s. 191–217. ISBN 978-80-247-4211-3.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Průhonice: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

URBANCOVÁ Hana, Katarína STACHOVÁ a Zdenko STACHO. Methods of Recruitment in the Czech and Slovak Organizations. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [online]. 2015, 63(3), 1051-1060 [vid. 2024-05-21]. ISSN 1211–8516. Dostupné z: <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2015/03/36.pdf>.

URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-01-1.

VERMEULEN, Stephanie. The Gold Collar Worker. *Innovative Space Logic Series* [online]. 9.12.2014, 1–10 [vid. 2024-03-18]. Dostupné z: https://issuu.com/spacelogic/docs/the_gold_collar_worker.pptx.

WONACOTT, Michael. Gold-Collar Workers. *ERIC Digest* [online]. 2002, 1–8 [vid. 2024-03-15]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED467237.pdf>.

WRIGHT Gavin a Ivy WIGMORE. VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). In: *TechTarget.com* [online]. 2023 [vid. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/VUCA-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity>.

ZHANG-ZHANG YingYing, Sylvia ROHLFER a Arup VARMA. Strategic people management in contemporary highly dynamic VUCA contexts: A knowledge worker perspective. *Journal of Business Research* [online]. 2022, 114 (1), 587–598 [vid. 2024-02-24]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321009838>.

9 Přílohy

Příloha A – Modely kompetencí náboráře

Tabulka 1 - *Specialista náboru pracovních sil* (kompetence podle NSP)

Odborné dovednosti	<ul style="list-style-type: none">● Identifikování personálních potřeb firmy (úroveň 6)● Využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců (úroveň 6)● Řízení adaptačního procesu (úroveň 6)● Přijímání zaměstnanců (úroveň 5)● Propouštění zaměstnanců (úroveň 6)
Odborné znalosti	<ul style="list-style-type: none">● Kategorizace prací (úroveň 6)● Zákon o zaměstnanosti (úroveň 6)● Svět práce, povolání, profesní skupiny, odvětví, klasifikace CZ-ISCO (úroveň 6)● Kvalifikační a další požadavky povolání a pracovišť (úroveň 6)● Trh práce, jeho vývojové trendy, ukazatele trhu práce a jejich posuzování (úroveň 6)● Základy pracovního práva, zákoník práce (úroveň 6)● Stanovy a základní organizační normy společnosti (úroveň 6)● Personální management (úroveň 6)● Postupy výběru zaměstnanců, konkursní řízení (úroveň 6)● Plánování lidských zdrojů v podniku (úroveň 6)
Obecné dovednosti	<ul style="list-style-type: none">● Počítačová způsobilost (úroveň 3)● Numerická způsobilost (úroveň 2)● Ekonomické povědomí (úroveň 2)● Právní povědomí (úroveň 3)● Jazyková způsobilost v češtině (úroveň 3)● Jazyková způsobilost v angličtině (úroveň 2)
Měkké kompetence	Osobnostní kompetence <ul style="list-style-type: none">● Kompetence ke zvládnutí stresu a zátěže (úroveň 3)● Kompetence k celoživotnímu vzdělávání (úroveň 4)● Kompetence k flexibilitě (úroveň 4)● Kompetence ke kreativitě (úroveň 4)

	<p>Interpersonální kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kompetence k efektivní komunikaci (úroveň 4) ● Kompetence k orientaci na zákazníka a k uspokojení zákaznických potřeb (úroveň 3) ● Kompetence ke kooperaci (úroveň 4) ● Kompetence k ovlivňování a rozvíjení ostatních (úroveň 4) <p>Kognitivní kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kompetence k objevování a orientaci v informacích (úroveň 3) <p>Výkonové kompetence</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kompetence k aktivnímu přístupu (úroveň 4) ● Kompetence k plánování a organizování práce (úroveň 3) ● Kompetence k řešení problémů (úroveň 3) ● Kompetence k samostatnosti (úroveň 4) ● Kompetence k výkonnosti (úroveň 4)
--	--

Zdroj: MPSV, 2017c, nestránkováno

Tabulka 2 - *Specialista/specialistka nábory, přijímání a uvolňování zaměstnanců (odborné způsobilosti, kritéria a způsoby jejich hodnocení dle NPI)*

Název odborné způsobilosti	Kritéria hodnocení
Identifikování personálních potřeb firmy	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifikovat strukturu firmy a uvést pravomoci a odpovědnost statutárních orgánů a vedoucích pracovníků firmy (souvislost s platnými právními předpisy ČR) (praktické předvedení a ústní ověření) ● Definovat pojmy „poslání a cíle firmy“ (ústní ověření) ● Identifikovat personální potřeby firmy (praktické předvedení a ústní ověření) ● Uvést zásady spolupráce s manažery firmy při vytváření pracovních týmů (ústní ověření) ● Definovat nároky na požadovaného kandidáta (ústní ověření)

<p>Využívání informací z trhu práce pro nábor zaměstnanců</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Orientovat se ve školské soustavě, vzdělávacích úrovních a formách dalšího vzdělávání (ústní ověření) ● Popsat Národní soustavu kvalifikací (NSK) a její uplatnění v personální praxi (ústní ověření) ● Vysvětlit Národní soustavu povolání (NSP) a rozdíl mezi NSP a NSK (ústní ověření) ● Charakterizovat činnosti při využívání vnitřních a vnějších lidských zdrojů (ústní ověření) ● Charakterizovat jednotlivé možnosti získávání nových pracovníků, které nabízí trh práce (ústní ověření) ● Uvést možnosti práce s personálními servery, úřady práce a dalšími subjekty na trhu práce (ústní ověření) ● Připravit vhodný inzerát pro nábor zaměstnanců (praktické předvedení a ústní ověření) ● Ověřit vhodnost kandidáta pro zvažovanou pracovní pozici (ústní ověření)
<p>Výběr a přijímání zaměstnanců</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Provést předvýběr kandidátů (praktické předvedení) ● Předvést vstupní pohovor s kandidátem (praktické předvedení) ● Vysvětlit postupy ověřování vhodnosti kandidáta pro uvažovanou funkci (Ústní ověření) ● Charakterizovat zásady pro výběr pracovníků (Ústní ověření) ● Zpracovat pracovní smlouvu a platový výměr (praktické předvedení) ● Vysvětlit postup při seznámení nového zaměstnance s firmou, identifikování se s firmou a motivace k odpovědnému přístupu k pracovnímu výkonu (ústní ověření)
<p>Řízení adaptačního procesu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Popsat funkci a nástroje adaptačního procesu, jeho účel a členění (ústní ověření) ● Navrhnout a charakterizovat adaptační proces (praktické předvedení)

	<p>předvedení a ústní ověření)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Charakterizovat způsoby vyhodnocování výsledků pracovní činnosti a další motivace (ústní ověření) ● Uvést podmínky pro využití Assessment Centra / Development Centra (ústní ověření)
Uvolňování zaměstnanců z pracovního poměru dle Zákoníku práce	<ul style="list-style-type: none"> ● Vysvětlit zákonem dané podmínky, za kterých může firma přistoupit k uvolnění zaměstnance (ústní ověření) ● Předvést výstupní pohovor (praktické předvedení) ● Charakterizovat pravidla psychologického přístupu při uvolňování zaměstnanců, včetně možných způsobů odborného poradenství (ústní ověření)

Zdroj: NPI, 2023, nestránkováno

Příloha B – Text pro oslovení potenciálních informantů

Dobrý den, pane/paní XX,

jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia Andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Tématem mé diplomové práce je problematika specifik získávání zlatých límečků v oblasti IT v České republice a její součástí je i empirické šetření zaměřené na analyzování náborového procesu IT specialistů prostřednictvím specializovaných personálních agentur v ČR.

Obracím se na Vás s prosbou o rozhovor. Vaše znalosti a zkušenosti by byly pro mou práci velice cenné. Ujišťuji Vás, že veškeré informace z rozhovoru budou zachovány v naprosté anonymitě, jméno Vaší organizace nebude zmiňováno a všechny informace budou sloužit výhradně jen pro účely mé diplomové práce.

Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci a v případě jakýchkoliv dotazů jsem Vám plně k dispozici.

Velice Vám děkuji a budu se těšit na případnou spolupráci.

S přáním hezkého dne,

Adéla Saturková

Příloha C – Scénář rozhovoru

POJMY POUŽÍVANÉ VE SCÉNÁŘI ROZHOVORU:

- **Nábor pracovníků** – v moderní personálního řízení označuje pojem nábor získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Mezi vnější zdroje získávání pracovníků lze zařadit nezaměstnané uchazeče o práci, absolventy vzdělávacích institucí, pracovníky z jiných organizací, důchodce či studenty (srnv. Koubek, Kocianová).
- **Metody nábory** – inzerování v médiích či na internetu, přímé oslovení vyhledaného kandidáta, nabídky od kandidáty, spolupráce se vzdělávacími institucemi a úřady práce, doporučení kandidáta atd. (Kocianová, 2010, s. 85)
- **Kompetence** - „*soubor předpokladů člověka k vykonávání určité pracovní činnosti představují schopnosti, tj. zejména vědomosti (znalosti) a dovednosti, dále postoje, zkušenosti a významnou složkou kompetencí je motivace člověka.*” (Kocianová, 2010, s. 56)
- **Personální marketing** - „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.*” (Koubek 2009, s. 160)
- **Externí personální marketing** - „*Řízením lidských zdrojů v rámci uplatňování personální strategie a externího personálního marketingu podnik zabezpečuje oslovení a získání potřebných kvalitních zaměstnanců prostřednictvím tvorby atraktivní pracovní nabídky na trhu práce. Směrem ke stávajícím zaměstnancům je pak úkolem interního personálního marketingu komunikovat atraktivitu a kvalitu zaměstnavatele s vědomím, že spokojenost s pracovním prostředím má na zaměstnance velký vliv.*” (Myslivcová, 2019. s. 39)
- **Nástroje externího personálního marketingu** - „*webové stránky společnosti; kariérní stránky; sociální profil na LinkedIn, Facebook, Twitter a YouTube; přednášková činnost; konference a komunikace s komunitou; blogy; event marketing a sponzoring.*” (Kmošek, 2020, nestránkováno)
- **Pracovní podmínky** - „*v nejširším pojetí ekonomické, technické a technologické podmínky, pracovní doba a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, sociální podmínky práce, péče o pracovníky ad.*” (Kocianová, 2010, s. 178)

- **Zaměstnanecké výhody (benefity)** - „složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.” (Armstrong, 2007, s. 595)

ÚVOD

1. *Přivítání, vzájemné seznámení, poděkování, seznámení s cílem práce a šetření.*
2. *Prosba o souhlas s nahráváním rozhovoru, objasnění nakládání s nahrávkou a transkripcí.*
3. *Vysvětlení průběhu rozhovoru.*
4. *Ověření, že je informant se vším obeznámen a může proběhnout rozhovor.*

OKRUH I – CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍ POZICE NÁBORÁŘE IT SPECIALISTŮ

5. *Na jaké pracovní pozici pracujete?*
6. *Co je Vaší hlavní náplní práce?*
7. *Za jakou fází náborového procesu zodpovídáte?*
8. *Jak dlouho se profesně věnujete náboru IT specialistů?*
9. *Je délka Vaší praxe spojená pouze s praxí v této personální agentuře nebo jste již dříve pracoval/a jako náborář v jiné organizaci?*

OKRUH II – PŘÍPRAVA A ROZVOJ NÁBORÁŘE PRO EFEKTIVNÍ NÁBOROVÝ PROCES IT SPECIALISTŮ

Vysvětlení pojmu kompetence informantům.

10. *Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jakém oboru?*
11. *Jak jste získal/a kompetence k náboru IT specialistů (formální vzdělávání, pracovní zkušenosti, samostudium, kurzy)?*
12. *Jak rozvíjíte své kompetence pro efektivní nábor IT specialistů?*
13. *Máte nastaven individuální rozvojový plán?*
14. *Jaké kompetence považujete za klíčové v náborovém procesu na pozici IT specialistů?*

OKRUH III – PROCES NÁBORU IT SPECIALISTŮ

15. *Jaké informace dostáváte od klienta u nové zakázky (popis pracovního místa, kvalifikační profil apod.)?*
16. *Používáte v rámci procesu náboru i umělou inteligenci? Pokud ano, jak konkrétně?*

17. *Jaké dokumenty požadujete od kandidátů (CV, ukázky práce apod.)?*
18. *Jakým způsobem prověřujete pravdivost uvedených informací od kandidáta na pozici IT specialisty?*
19. *Pracujete v rámci náborového procesu s nějakou databází IT specialistů či nikoliv?*
20. *Využíváte v náborovém procesu i přesvědčování / vyjednávání s kandidáty o zapojení se do výběrového řízení, případně přijetí pracovní nabídky vašeho klienta či nikoliv? Pokud ano, jak často a jak konkrétně kandidáty přesvědčujete / vyjednáváte?*
21. *Jakým způsobem udržujete kontakt s kandidáty v průběhu náborového procesu?*
22. *Poskytujete zpětnou vazbu kandidátům, kteří neuspěli?*
23. *Co považujete za nejdůležitější faktory úspěšného náboru IT specialistů?*

OKRUH IV – METODY NÁBORU IT SPECIALISTŮ

24. *Používáte při náboru IT specialistů inzertní portály či nikoliv? Pokud ano, jaké konkrétně a považujete jejich využívání za efektivní?*
25. *Soustředíte se při psaní inzerátů na pozice IT specialistů na nějaké specifické informace s cílem upoutat? Pokud ano, můžete uvést příklad?*
26. *Využíváte při hledání a aktivním oslovování kandidátů sociální média? Pokud ano, které? Pokud ne, z jakého důvodu?*
27. *Účastníte se nějakých technologických akcí či pracovních veletrhů při náboru IT specialistů? Pokud ano, jaký to má vliv na efektivitu náboru IT specialistů?*
28. *Jaké metody náboru IT specialistů nejčastěji využíváte?*

OKRUH V – EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

29. *Jaké aspekty pracovní nabídky považujete za nejdůležitější pro to, aby IT specialistu oslovil a zareagoval na ni?*
30. *Jaké nástroje externího personálního marketingu využíváte při náboru IT specialistů?*
31. *Do jaké míry si myslíte, že značka zaměstnavatele vašeho klienta ovlivňuje nábor IT specialistů?*
32. *Pracujete Vy nebo vaši klienti s portálem Atmoskop.cz? Pokud ano, jak konkrétně? Pokud ne, proč?*
33. *Které sociální sítě nebo sociální média, dle Vaší zkušenosti, IT specialisté nejčastěji navštěvují?*

OKRUH VI – SPECIFIKA NÁBORU IT SPECIALISTŮ

34. *Co považujete za aktuálně největší výzvy v náboru IT specialistů?*
35. *Můžete konkretizovat, jaké benefity jsou organizacemi aktuálně nabízeny IT specialistům nejčastěji?*
36. *Zahrnuje nabídka benefitů pro IT specialisty také možnost flexibilního pracovního režimu, včetně práce mimo kancelář (home office)?*
37. *Můžete uvést příklad požadavků IT specialistů na pracovní podmínky?*
38. *Můžete uvést příklad požadavků IT specialistů na benefity?*
39. *Setkal/a jste se v rámci Vaší praxe s obsazováním pracovních pozic IT specialistů, které vyžadovaly výhradně práci na dálku?*
40. *Co si myslíte o budoucím vývoji náboru IT specialistů v České republice?*
41. *Jaká jsou, podle Vás, největší specifika náboru IT specialistů?*

ZÁVĚR

42. *Chtěl/a byste ještě něco doplnit nebo okomentovat?*
43. *Krátká reflexe.*
44. *Rozloučení / poděkování*

Příloha D – Informovaný souhlas

Informovaný souhlas účastníka empirického šetření

Souhlasím s účastí na empirickém šetření realizovaném pro účely diplomové práce s názvem Specifika získávání zlatých límečků v oblasti IT v České republice, jejíž autorem je Bc. Adéla Saturková, studentka oboru Andragogika a personální řízení na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy.

Byl/a jsem seznámen/a s účelem a cílem empirického šetření a jeho podmínkami, včetně způsobu zachování anonymity a mlčenlivosti, tedy že v diplomové práci nebude uvedeno mé jméno a výsledky nebudou spojovány s organizací, kterou zastupuji a že s veškerými získanými informacemi bude pracovat pouze řešitel šetření, Bc. Adéla Saturková, a budou využity výhradně pro účely empirického šetření. Souhlasím také s pořízením audiozáznamu realizovaného rozhovoru a využitím citací mnou poskytnutých informací.

Dobrovolně souhlasím se svou účastí na výše uvedeném šetření a jsem si vědom/a toho, že mohu neposkytnout odpověď na jakoukoliv položenou otázku nebo rozhovor kdykoliv ukončit a od šetření odstoupit.

Jméno a příjmení:

Datum a podpis:

.....

datum a podpis řešitele projektu