

PATRIK BARTKO

**STRATEGIE
AKVIZICE
TALENTŮ**

Strategie Akvizice Talentů

Patrik Bartko

*The only way of discovering the limits is to go beyond them,
face the impossible, and set your own rules.*

The sky was the limit hundreds of years ago.

The moon was the limit decades ago.

Light is the limit.

For now.

1 079 252 848.8 km/h

Strategie akvizice talentů

Copyright 2021 © Patrik Bartko

Vydavatelem této publikace je NextGenTA, s.r.o.

Všechna práva vyhrazena. Publikováno v České republice.

Žádná část této publikace nesmí být kopírována nebo
rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě či jakýmkoliv
způsobem bez písemného souhlasu autora.

První vydání.

ISBN 978-80-11-00381-4

Obsah

Úvod	14
KAPITOLA I	16
Obecná teorie ve spojení se strategií náboru	16
Mikroekonomická teorie	16
Základy individuální zpětně zakřivené křivky nabídky práce	17
Individuální zpětně zakřivená křivka nabídky práce	17
<i>Předpoklady individuální zpětně zakřivené křivky nabídky práce</i>	<i>19</i>
<i>Praktická aplikace v oblasti akvizice talentů</i>	<i>19</i>
Monopson, oligopson a nedokonalá konkurence	20
<i>Monopson a oligopson</i>	<i>20</i>
<i>Praktická aplikace teorie monopsonu a oligopsonu v oblasti strategie náboru</i>	<i>21</i>
Odborové svazy	22
Makroekonomická teorie	24
Míra nezaměstnanosti a datová analýza	24
<i>Typy míry nezaměstnanosti</i>	<i>24</i>
<i>Praktické využití míry nezaměstnanosti</i>	<i>25</i>
Aktivní politika zaměstnanosti	27
Obecná teorie strategie	28
Porterův hodnotový řetězec	28
Globální strategie	30
Závěr k obecné teorii mikroekonomie, makroekonomie a strategie	31
KAPITOLA II	32
Fundamentální základy strategie náboru	32
Pilíře strategie akvizice talentů	32
Recruitment marketing	34
<i>Touchpointy</i>	<i>36</i>
<i>Povědomí</i>	<i>37</i>
<i>Zájem</i>	<i>37</i>
<i>Úvaha</i>	<i>37</i>
<i>Nabídka</i>	<i>38</i>
Talent sourcing	39
<i>Data & Analýza</i>	<i>40</i>
<i>Strategie sourcingu</i>	<i>40</i>
<i>Hledání</i>	<i>40</i>
<i>Oslovování</i>	<i>40</i>
Selekce	42
Post-selekce	44
Fundamentální graf strategie náboru	47

Firemní kultura	48
Definice firemní kultury	48
Důležitost firemní kultury	48
Organizační kultura ve spojení s nábořem	50
Employer brand a Employer Value Proposition	50
Employer Value Proposition	51
KAPITOLA III	54
Strategie náboru v krátkém období	54
Krátké období vs. Dlouhé období	54
Krátké období	54
Dlouhé období	55
Model čtyř pilířů v krátkém období	56
Persona	57
Recruitment marketing persona	57
<i>Recruitment marketing persona na základě segmentačního modelu</i>	58
<i>Jak vytvořit personu a najít data</i>	59
Talent sourcing persona	60
Candidate journey a candidate experience	61
Candidate journey pro aktivní kandidáty	61
Candidate journey u pasivních kandidátů	62
Candidate experience	62
Graf čtyř pilířů v krátkém období	63
Recruitment marketing v krátkém období	63
<i>Popis pozice</i>	64
<i>Obecné rady pro dobře performující popis pozice</i>	64
<i>Čemu se vyhnout při tvorbě popisu pozice?</i>	65
<i>Esenciální části popisu pozice</i>	66
<i>Proces tvorby popisu pozice</i>	68
<i>Jiné formy popisu pozice</i>	68
Recruitment marketing a touchpointy v krátkém období	69
Pozornost	71
Sociální sítě	72
Obrázky	72
Video	74
Pracovní nabídky	76
Online eventy	77
E-mail	78
Webové stránky	79
Pracovní portály	79
Online média a magazíny	80
Ostatní weby	81
Search engine marketing a Search engine optimalizace	81
SEO	82

SEM	82
Veřejná doprava	83
Outdoor kampaně	84
Billboardy	85
CLV (City light vitrine)	85
Bannery	85
Plakáty	86
Eventy	86
Externí eventy	86
Interní eventy	86
Tištěná média	87
Indoor propagace	87
Referral marketing	88
Doporučení	88
Kreativní touchpointy	89
Zdrojový kód webu organizace	89
Wi-Fi	89
Propagace v kinosálech	89
Televizní reklamy	90
Rádio	90
Facebook Audience Network	90
Zájem	90
Úvaha	92
Webová stránka organizace	92
Nabídka	94
Využití externího poskytovatele	94
Využití interního systému	94
Syntéza touchpointů v krátkém období	95
Remarketing	95
Podobná publika	95
Kombinování	96
Recruitment marketing a měření v krátkém období	97
Recruitment marketing funnel	97
Příklad 1	97
Příklad 2	99
Příklad 3	100
Talent sourcing v krátkém období	102
Data & Analýza	103
Jaké data potřebujeme?	103
Jak najít potřebná data?	103
Strategie sourcingu	105
Hledání	106
Boolean logika	106
Operátor AND	107
Operátor OR	108
Operátor NOT	108

Kombinování modifikátorů a operátorů	109
Modifikátor Závorky	109
Modifikátor Uvozovky	110
X-Ray vyhledávání	110
Operátor [AND]	111
Operátor [OR]	111
Operátor [NOT]	112
Závorky a Uvozovky	112
Modifikátor Asterisk [*]	112
Modifikátor [AROUND(X)]	113
Modifikátor [...]	113
Operátor [site:]	113
Operátor [intitle:] a [allintitle:]	114
Operátor [inurl:] a [allinurl:]	115
Operátor [intext:] a [allintext:]	116
Operátor [filetype:]	116
Operátor [cache:]	117
Operátor [related:]	117
X-Ray vyhledávání se zaměřením na LinkedIn	117
Základní řetězec	118
Základní vyhledávání – Odvětví, Lokalita, Jazyk apod.	119
X-Ray vyhledávání se zaměřením na Xing	121
Základní řetězec	121
Základní vyhledávání	121
X-ray hledání se zaměřením na GitHub	122
Základní řetězec	122
Základní vyhledávání	122
Životopisy na GitHubu	123
X-Ray vyhledávání se zaměřením na Stackoverflow	124
Základní řetězec	124
Základní vyhledávání	124
Doplňující řetězce	125
X-Ray vyhledávání se zaměřením na Twitter	126
Základní řetězec	126
Základní vyhledávání	126
X-Ray vyhledávání se zaměřením na Facebook	126
Základní řetězec	126
Základní hledání	127
X-Ray vyhledávání se zaměřením na jiné weby	128
Custom Search Engine (CSE)	129
Hledání přes LinkedIn Recruiter	129
Operátory a modifikátory v prostředí LinkedIn Recruiter	129
LinkedIn Recruiter filtry	130
Základní filtry	130
Detaily o kandidátech	132
Vzdělání a zkušenosti	133
Organizace	134
Aktivity recruiterů a kandidátů	134

Vyhledávání přes neplacenou verzi LinkedInu	135
Operátor [AND] – Praktické rady	136
Operátor [OR] – Praktické rady	136
Operátor [NOT] – Praktické rady	136
Základní filtry	137
Skruté operátory v neplacené verzi	139
Hledání přes GitHub	140
Operátor [location:]	140
Operátor [language:]	141
Operátor [followers:]	141
Operátor [repos:]	141
Operátor [filename:]	141
Operátor [extension:]	142
Kombinování operátorů	142
Pokročilé vyhledávání	142
E-mailové adresy na GitHubu	142
Nástroje pro talent sourcing	143
Software pro talent sourcing	145
Offline talent sourcing	145
Oslovování	146
Kdo oslovuje potenciální kandidáty?	146
Jak kontaktovat potenciální kandidáty?	146
Online kontaktování	147
Offline kontaktování	148
Tipy a triky	149
Předmět	149
Pre-view text	149
Jak začít zprávu?	149
Zpráva	150
Kdy kontaktovat potenciální kandidáty?	150
Call to action elementy	150
Testování	151
Funnelly pro talent sourcing	151
Selekce	153
Entity v procesu selekce	154
Metody v procesu selekce	154
Entity v procesu selekce	154
Umělá inteligence	155
Analýza životopisů	155
Speech-to-text AI	155
Text-to-speech AI	156
AI video interview	156
Chatboti	156
Testování	156
Talent acquisition týmy	157
Business	157
Třetí strany	157

Metody v procesu selekce	158
<i>Preliminární screening</i>	159
<i>Interview</i>	160
<i>Pohovory a data</i>	160
<i>Formy pohovorů</i>	162
<i>Otázky na pohovorech</i>	163
<i>Testování</i>	164
<i>Kognitivní testy</i>	164
<i>Osobnostní testy</i>	165
<i>Znalostní testy</i>	165
<i>Fyzické testy</i>	166
<i>Testovací den</i>	166
<i>Zdravotní prohlídka</i>	166
<i>Assessment centra</i>	166
<i>Verifikace</i>	166
<i>Funnely v procesu selekce</i>	167
Proces post-selekce	169
<i>Zamítnutí kandidátů</i>	169
<i>Kdy zamítnout kandidáty?</i>	170
<i>Kdo zamítne kandidáty?</i>	170
<i>Jak zamítnout kandidáty?</i>	170
<i>Úspěšní kandidáti</i>	171
<i>Post-selekční funnel</i>	171
KAPITOLA IV	173
Strategie náboru v dlouhém období	173
Jak přemýšlet o strategii	173
<i>Identifikace aktuální situace</i>	174
Graf čtyř pilířů v dlouhém období	176
Employer branding v dlouhém období	177
<i>STP model</i>	177
<i>Segmentace</i>	178
<i>Targeting</i>	179
<i>Positioning</i>	179
<i>Touchpointy v dlouhém období</i>	180
<i>Pencils model</i>	182
<i>Re/aktivace brandu</i>	182
<i>Povědomí</i>	183
<i>Povědomí a data</i>	183
<i>Typy Povědomí</i>	184
<i>Pozornost</i>	186
<i>Zájem</i>	186
<i>Úvaha</i>	186
<i>Akce</i>	187
<i>Loajalita</i>	187

Obhajoba	188
Osobní brand	188
<i>Online osobní brand</i>	188
<i>Offline osobní brand</i>	189
Diverzita v akvizici talentů	189
<i>Jak organizace chápou diverzitu?</i>	189
<i>Je diverzita benefiční pro organizaci?</i>	190
<i>Diverzita a akvizice talentů</i>	191
<i>Co je diverzita?</i>	193
Měření employer brandu v dlouhém období	195
Funnely	195
Nástroje	195
<i>Google Analytics</i>	196
<i>Google Search Console</i>	196
<i>Google Trends</i>	196
<i>Google AdWords Keywords Planner</i>	196
<i>Google Alerts</i>	196
<i>Organické vyhledávání</i>	197
Metriky	197
Průzkumy	197
Software	198
Talent sourcing v dlouhém období	199
Re/aktivace sourcingu	199
Data & Analýza	200
Odhad trendů	201
Strategie	203
Verifikace	203
Implementace	204
Potřeba databáze	204
Tvorba databáze	204
Proces selekce v dlouhém období	205
KPI metriky	206
Pokročilé metody	207
<i>Statické modely</i>	207
<i>Dynamické modely</i>	210
Utilizace databáze	212
Analýza jednotlivců, kteří akceptovali nabídku od organizace	212
Operace s databází	215
<i>Segmentace</i>	215
<i>Targeting</i>	216
<i>Positioning</i>	216

KAPITOLA V	218
Finální syntéza výsledků	218
Obecná teorie a její dopad na cíle organizace	218
Strategie akvizice talentů v dlouhém a krátkém období	221
Finální graf syntézy	223
Závěr	224
Offline reference.	227
Online reference.	229

Úvod

Strategie akvizice talentů. Tahle kombinace pojmů může být poněkud rušivá, protože slovní spojení „akvizice talentů“ a „strategie“ není často využíváno dohromady. Proč? Nemohu spočítat, kolikrát jsem slyšel, že akvizice talentů nepotřebuje nic, jako je strategie. Můžete se mě legitimně zeptat, jak je to možné? Často byl tím důvodem například argument typu „*akvizice talentů znamená jenom propagaci pracovních inzerátů na známých portálech a občasné pohovory s potenciálními kandidáty, což jsou čistě operativní úkony bez potřeby strategie*“. Pokud je tohle způsob, jak stakeholderi vnímají akvizici talentů, tak mě zmíněný názor nepřekvapuje. Nicméně cílem této publikace není přesvědčování stakeholderů, jak fundamentální je strategie v oblasti akvizice talentů, protože budme upřímní – všichni známe organizace, kde je jedinou „strategií“ zveřejnění pracovní nabídky na známých portálech a čekání na ty nejlepší talenty, takže tento názor může být naprosto opodstatněný. Proč tedy píšu tuto publikaci? Nejlépe to lze pochopit, pokud vám nasdílím svoji vizi.

Mou vizí je, že z akvizice talentů se stane multidisciplinární obor. Představte si jednotlivce přemýšlející strategicky a synergicky integrující s oblastmi od psychologie, sociologie nebo marketingu přes statistiku, matematiku, big-data až po právo, ekonomii, technologie, AI, automatizace a mnoho dalších. Tato evoluce již naštěstí začala a tato publikace slouží jako další kousek paliva. Cesta za dosažením vize je dle mého názoru relativně snadná – edukace. Prakticky to znamená zvýšení úrovně znalostí a dovedností talent acquisition (TA) týmů, což v důsledku vede stakeholdery k pochopení, že strategie je základním elementem, který zabezpečuje, že organizace bude dlouhodobě a udržitelně relevantní pro ty nevhodnější talenty na trhu práce.

Jakmile si přečtete obsah této publikace, případně první kapitulu, bude vám jasné, že je zde přítomná značná diverzita. Všichni od talent acquisition (TA) lídrů nebo CHRO přes recruiters až po sourcery si zde dokážou něco najít, což na druhou stranu znamená, že naprosto pochopitelně bude pro některé čtenáře zajímavá jenom jistá část publikace. Zároveň věřím, že největší přidané hodnoty lze dosáhnout při systematickém čtení kapitol a důvod je zřejmý – největší přidaná hodnota této publikace je v osvětlování nových horizontů, způsobů myšlení o akvizici talentů a odhalování toho, jak multidisciplinární tato oblast může být.

Na závěr s vámi chci sdílet několik zásadních myšlenek. Moje vašeň spočívá zejména v propojování na první pohled nesouvisejících témat a oblastí, avšak musím za to platit určitou cenu. Tou cenou je, že nemůžu jít často do takové hloubky, jak bych chtěl, zejména kvůli délce této publikace. Zároveň ale mohu slíbit, že v případě zájmu je zpravidla možné najít velké množství souvisejících publikací a jiných materiálů. Proto vás chci vyzvat – pokud zde nenaleznete dostatek informací, určitě existují i jiné zdroje. Mnohem důležitější ale je, že pokud vás tato publikace inspiruje k tomu něco zlepšit, udělejte to, protože se jedná o excelentní způsob, jak transformovat (nejen) oblast akvizice talentů na odvětví budoucnosti.

KAPITOLA I

Obecná teorie ve spojení se strategií náboru

Věřím, že pro mnoho čtenářů je tato kapitola minimálně překvapením, protože slovní spojení „ekonomická teorie“ může znít značně teoreticky bez jakéhokoliv spojení s realitou. Jsem přesvědčen o tom, že toto tvrzení není pravdivé, a proto chci touto kapitolou demonstrovat využitelnost teorie i v oblasti strategie akvizice talentů. Zároveň rozumím, že strategická hodnota této kapitoly nemusí být nutně využitelná zejména pro operativní stranu talent acquisition (TA), i přesto však mohu slíbit, že následující řádky přinášejí minimálně naprosto odlišný pohled na strategii akvizice talentů.

Mikroekonomická teorie nabízí poznání zejména ve vztazích mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Na druhou stranu odhaluje makroekonomická teorie spíše širší propojení zaměstnavatele a pracovního trhu. Posledním kouskem skládačky je pak nevyhnutelně interní prostředí organizace. Tím důvodem je, že i když organizace rozumí tomu, jak precizně interagovat s externím prostředím, pořád je nesmírně důležité korektně implementovat a pochopit interní strategii a vybudovat vztahy se stakeholdery. Nakonec je tedy zřejmé, že tento proces začíná porozuměním, a přesně to bude cílem následujících subkapitol.

Mikroekonomická teorie

Hranice mezi mikroekonomií a makroekonomií nejsou vždy křišťálově čisté, protože se ve své podstatě jedná o jeden interdisciplinární proud, který značně interaguje se sociologií, psychologií, statistikou apod. I přesto je potřeba alespoň pokusit se definovat hranice a pro účely této publikace se mi zdá jako nejkorektnější názor, že mikroekonomie se zaměřuje zejména na rozhodování jednotlivců a firem. Na druhou stranu makroekonomie je spíše o rozhodování vlád a států. Pro účely této publikace je zmíněná definice postačující, zároveň však chci dodat, že pro zájemce je možné najít více informací například v dílech jako *Economics* od P. A. Samuelsona¹ nebo *Principles of Economics* od N. G. Mankiwa².

Pravděpodobně není překvapivé tvrzení, že trh práce je jen jedním z mnoha témat v oblasti mikroekonomie. Vzhledem k délce této publikace budu demonstrovat jenom tři základní a relativně nezávislé oblasti, které mohou být v oblasti akvizice talentů využitelné – *individuální křivka nabídky práce*, *monopson/oligopson* a *odborové svazy*. Tyto témata jsem vybral zejména proto, že v případech, kdy jsem byl v roli stratéga nebo konzultanta, jsem je úspěšně využil, a proto mohu potvrdit jejich praktičnost.

1 SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. *Economics*. 19th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, c2010. ISBN 978-0073511290.

2 MANKIW, N. Gregory. *Principles of economics*. Eighth edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, [2018]. ISBN 978-1305585126.

Základy individuální zpětně zakřivené křivky nabídky práce

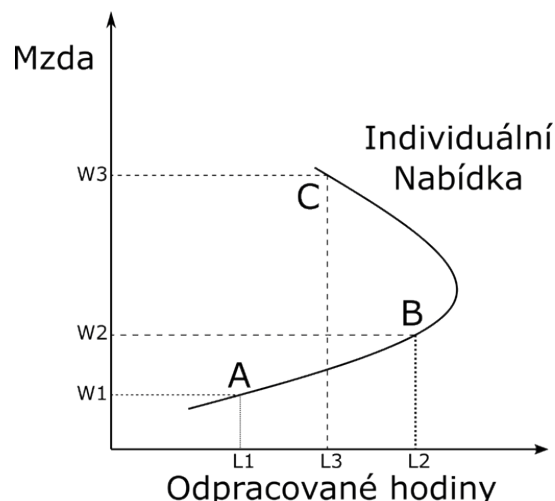
Než se naplno pustíme do této oblasti, dovolím si nejdříve ozřejmit a připomenout několik podstatných detailů:

- Jako první věc je esenciální zmínit, že specificky se tato kapitola bude zaměřovat na stranu nabídky na trhu práce. Jak je ale zřejmé, na každém trhu je přítomná nabídka i poptávka, přičemž obě strany sledují vlastní cíle a zájmy a setkávají se v jednom bodu, který nazýváme *ekvilibrum*.
- Na trhu práce jsou přítomny dvě podstatné strany – domácnosti (lidé, potenciální zaměstnanci) nabízející práci druhé přítomné straně – zaměstnavatelům, kteří poptávají práci s příslibem ceny za tuto práci – mzda. Jinak řečeno, domácnosti nabízejí práci a firmy ji poptávají, přičemž se potkávají v ekvilibriu. Tím hlavním a naprosto klíčovým poznatkem tedy je, že *domácnosti (lidé) jsou na straně nabídky a firmy hledající pracovní sílu na straně poptávky*.
- Pokud se ale bavíme o nabídce, je nutno dodat, že nabídka může být *individuální* nebo *tržní*. Pokud někdo preferuje ekonomické vysvětlení tohoto jevu, tak mohu říct, že tržní nabídka znamená horizontální agregaci individuálních nabídek práce.³ Jinými slovy, není to nic jiného, než součet individuálních nabídek lidí ve specifické oblasti – například v jedné zemi, regionu apod. Tržní nabídka je často podstatná pro vládu, případně centrální banky, a v oblasti nábory se budeme bavit zejména o individuální nabídce práce.

Individuální zpětně zakřivená křivka nabídky práce

Primárním cílem této kapitoly je nejdříve ozřejmit strukturu nabídkové křivky, což nám následně umožní jít hlouběji a věnovat se pokročilejším tématům. Nejpodstatnější informací potřebnou pro základní pochopení je, že tato křivka je funkcí dvou proměnných – mzdy a odpracovaných hodin. V podstatě to tedy znamená, že jednotlivci pořád přemýšlejí, kolik hodin chtějí věnovat práci a kolik si chtějí ponechat pro volný čas. Na tento poměr má samozřejmě značný vliv mzda. Obrázek 1 znázorňuje tuto individuální křivku nabídky práce a pravděpodobně tou nejkritičtější otázkou je, proč je vlastně tato křivka zpětně zakřivená? Podívejme se nejdříve na bod A. Tento bod reprezentuje situaci, kdy mzda osoby je na úrovni W_1 a pracuje L_1 hodin. Teď si představme situaci, kdy má tato osoba možnost vydělávat vyšší mzdu W_2 a bude zároveň ochotna pracovat i více hodin L_2 (může se například jednat o povýšení na manažerskou pozici). Nakonec ta nejdůležitější část. Představme si, že tato osoba má možnost dosáhnout ještě vyšší mzdy – W_3 . V tomto případě však zmiňovaná osoba nebude ochotná pracovat více hodin. Právě naopak, bude chtít pracovat méně hodin, konkrétně L_3 . Jak je to možné?

³ HYCLAK, Thomas. Fundamentals of labor economics. Second edition. Australia: South-Western Cengage Learning, [2013]. ISBN 978-1133561583.



Obrázek 1 - Individuální zpětně zakřivená křivka nabídky práce⁴

Ekonom by to zdůvodnil tak, že *substituční efekt nakonec převládá nad efektem důchodovým*.⁵ Tohle tvrzení je nepochybně pravdivé, zároveň však příliš teoretické a nejasné. Jak to tedy doopravdy je? Z mé zkušenosti je tím nejlepším způsobem vysvětlení na příkladu. Na začátek si představme osobu, která si vybírá z několika pracovních příležitostí, kde kvalifikace není nijak zásadní, práce se dá snadno naučit a atraktivita jednotlivých nabídek je relativně podobná. V tomto případě se může jednat například o studenta, který se rozhoduje mezi prací pro různé fast foody, případně člověka se zájmem o práci na pásové výrobě. S relativně velkou pravděpodobností je možné říct, že tato osoba si vybere takovou práci, kde je nabízena nejvyšší mzda, protože to je vzhledem na podobnost jednotlivých pozic v podstatě jediný determinant. Teď se přesuňme k představě, že tato osoba má možnost pracovat přesčasy nebo víkendy, které jsou placené lépe, a zároveň zmiňovaná osoba vnímá aktuální mzdu jako relativně nízkou a má stále nějaký volný čas. V tomto případě je pravděpodobné, že tenhle zaměstnanec bude pracovat více a zároveň vydělávat více a cenou za to bude obětování volného času. Obrázek 1 tuto situaci znázorňuje jako posun z bodu A do bodu B.

Pokročíme ale dál a představme si situaci, kdy zaměstnanec pracuje na jiné než manažerské pozici, kde na tuto osobu není vyvíjen žádný velký tlak a tato role s sebou nenese ani velkou dávku odpovědnosti. Tento člověk bude typicky pracovat 8 hodin denně a po konci pracovní doby si bude užívat volného času. Nicméně, co když nastane situace, že tento člověk je povýšen na manažera týmu, což by znamenalo i odpovědnost za vybrané projekty? Situace je opět velice podobná. Pokud zmíněný zaměstnanec vnímá aktuální mzdu jako relativně nízkou a pořád disponuje nějakým volným časem, bude se jednat o stejný posun z bodu A do bodu B. Kde je tedy ta zpětně zakřivená část? Obecně platí, že nakonec každý odmítne pracovat více a vydělávat více. Je to přirozené a koneckonců není pravděpodobně možné dlouhodobě a udržitelně pracovat 24 hodin denně. Je potřeba zdůraznit, že tato křivka je individuální, a proto někteří lidé budou ochotni pracovat 16 hodin a pro některé je volný čas natolik podstatný, že budou pracovat jenom 4 hodiny nebo dokonce vůbec.

Model individuální nabídky práce není jen teoretickým modelem, ale opravdu funguje v praxi, což je možné dokázat například výzkumem z New Yorku, kde po plošném zvýšení cen jízdného u taxikářů došlo k tomu, že se sice zvýšila jejich hodinová mzda, ale výsledkem bylo odmítnutí pracovat více. Právě naopak došlo k tomu, že tito taxikáři v průměru snížili počet odpracovaných

⁴ FRANK, Robert H. Microeconomics and behavior. Ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, [2015]. ISBN 0078021693.

⁵ MCEACHERN, William A. Macroeconomics: a contemporary introduction. 11e. Boston, MA: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1305505490.

hodin.⁶ Obrázek 1 demonstruje tuto situaci pohybem z bodu B do bodu C. Důvody chování individuální křivky nabídky jsou esenciální a je nutno je diskutovat, zároveň však chci nejdříve zmínit určité nedostatky, resp. předpoklady, kterých se musí tento model držet.

Předpoklady individuální zpětně zakřivené křivky nabídky práce

Věřím, že teď je jasné, jak tato křivka vypadá a jaký je její hlavní smysl. I přesto je možné vznést námítky a pochybnosti o její funkčnosti. Jedním z nich je například to, že model předpokládá možnost volně měnit počet odpracovaných hodin a nejsou přítomné žádné restriktce. Jedná se evidentně o utopický scénář, a proto není možné brát tuto křivku doslovně. Na druhou stranu, ta podstatná otázka zní, zda existují metody, jak se k tomuto konceptu alespoň přiblížit a implementovat je do strategie akvizice talentů. Máte nějaké nápady?

Praktická aplikace v oblasti akvizice talentů

Je naprosto legitimní se zeptat, jestli má vůbec tento model praktické využití v oblasti náboru. Mojí odpovědí je, že tato křivka odhaluje chování jednotlivců, a to znamená i chování potenciálních kandidátů, což přináší možnost tvorby určitých predikcí i v denní rutině náboru. Co tím myslím?

Například talent sourcer nebo recruiter by měl v procesu kontaktování pasivních kandidátů chápat, že i když nabízejí pracovní pozici, která má ve srovnání s trhem excelentní parametry a teoreticky je to dalším logickým krokem v kariéře oslovovaného kandidáta (minimálně z pohledu TA týmu), je pořád pravděpodobné, že někteří jednotlivci tuto nabídku odmítnou. Proč? Existuje nespočet důvodů, ale je klidně možné, že tato role by některé lidi dostala do části jejich individuální křivky nabídky práce, která jim nevyhovuje. Jsou lidé, kteří nechtějí tento další krok jednoduše proto, že by to sice znamenalo vyšší mzdu, ale zároveň méně volného času. Opozitním případem může být situace, kdy si potenciální kandidát pod názvem pozice představuje práci, která sice vede k vyššímu množství volného času, ale za cenu nižší mzdy. Je důležité dodat, že v obou případech se může potenciální kandidát mýlit, a přesně proto je tak důležité věnovat dostatek času transparentnímu a preciznímu objasnění pozice.

Jinak řečeno, je žádoucí, aby potenciální kandidát dokázal identifikovat a extrapolovat, do které části individuální křivky nabídky práce by případná změna pozice vedla, a na základě toho se rozhodnout, což ve výsledku ušetří čas oběma stranám. Stejná situace nastává i při aktivních kandidátech, kteří sami hledají pracovní příležitosti. V tomto případě jde opět o to, aby byl tento potenciální kandidát schopen na základě zveřejněné nabídky identifikovat, ve které části křivky se nachází. Z toho plyne, že tyto atributy vedou k vyšší relevantnosti potenciálních kandidátů a následně i k vyšší efektivitě TA týmu.

Další velice typickou situací je, když firmy dostávají životopisy od tzv. překvalifikovaných (overqualified) kandidátů. Praktickým příkladem, který mohu zmínit, je případ, kdy měla firma otevřenou pozici *Senior Hardware Engineer* a do této role se hlásil kandidát, který byl na jednu

⁶ EHRENBERG, Roland a Robert SMITH. Modern Labor Economics: Theory and Public Policy. 12th Edition. USA: Prentice Hall, 2014. ISBN 978-0133462784.

stranu perfektně kompetentní, na stranu druhou v posledních letech pracoval na pozici *Director of Engineering*. V tomto případě nebyl problém v nejasnosti popisu role, protože v inzerátu bylo jasné napsané, že se nejedná o vedoucí pozici. Obecně je v těchto případech možné, buď to kandidáta zamítnout jako „overqualified“ a předpokládat, že bude stejně příliš drahý, nebo prozkoumat, jaká je motivace tohoto jednání. Uvedený příklad zmiňuji zejména proto, že individuální křivka nabídky může racionalizovat toto rozhodnutí, protože volný čas je pro kandidáta důležitější než příjem (například z důvodu splacení hypotéky, dostudování dětí apod.). Jinak řečeno, tento kandidát se může legitimně rozhodnout posunout na individuální křivce nabídky práce do jiné oblasti a je právě odpovědností TA týmu s touto možností pracovat.

Způsoby, jak odhadnout skutečnou motivaci kandidáta, jsou samozřejmě značně závislé na časových možnostech, a ne vždy je možné využít osobní pohovor nebo telefonát, nicméně z mé praxe vyplývá, že tyto situace se dají často vyřešit efektivně i e-mailem. Neexistuje tedy jednotný návod, a proto je vhodné znát strategii a AOP (Annual Operating Plan), protože takový typ kandidáta může být případně vhodný i pro jinou pozici v budoucnu.

V předchozích subkapitolách jsme se bavili zejména o strategii v oblasti akvizice talentů, avšak chci alespoň zmínit, že tato individuální křivka nabídky práce je vhodným nástrojem i v oblasti HR a leadershipu obecně. Důvodem pro to je, že tento model nabízí možnosti, jak přemýšlet o interních zaměstnancích v intencích motivace, rozvoje talentů, kariéry, odměňování apod.

Monopson, oligopson a nedokonalá konkurence

Dovedete si představit dokonalou realitu? V mikroekonomii se někdy využívá předpoklad dokonalé konkurence na trhu práce. Ve zkratce, tenhle předpoklad znamená, že zaměstnavatelé jsou perfektně informováni o produktivitě zaměstnanců a mzdy tyto rozdíly v produktivitě perfektně reflektují.⁷ Zcela si uvědomuji, že tato situace není odrazem skutečné situace, se kterou se v náboru denně potkáváme. Proto se přímo nabízí otázka, jestli existuje něco bližšího skutečnosti. Naštěstí ano.

Zmíněné předpoklady, které jsou relativně vzdálené skutečnosti, jsou důvodem, proč existuje i teorie nedokonalé konkurenčních trhů práce. Nedokonalá konkurence znamená, že zaměstnavatel může mít větší sílu než zaměstnanec a může zneužít toto postavení, aby mohl vyplácet nižší mzdy, jak by tomu bylo na dokonalé konkurenčním trhu.⁸ Kromě toho na těchto trzích můžeme najít i nedostatečnou úroveň informovanosti, monopson, oligopson, odborové svazy, diskriminaci, geografickou imobilitu apod. Zdá se být tenhle popis bližší realitě?

Monopson a oligopson

Pojmy monopson a oligopson nejsou moc známé, ale zdají se být celkem podobné výrazům monopol a oligopol a spojení tady rozhodně je, protože se svým způsobem jedná o dvě strany té samé mince. Z mé zkušenosti je nejlépe pochopitelné vysvětlení na pojmu monopol (pozor, ne monopson). Monopolem může být jediná železniční společnost v zemi vlastněná například státem nebo třeba národní banky, které mají monopol na tisk peněz. Pravdou však je, že monopol nemusí být obrovská společnost, ale může ním být i něco menšího – například v situaci, kdy je ve vesnici jenom jeden obchod s potravinami. Je nezbytné porozumět faktu, že monopol nemusí být

⁷ BOERI, Tito a J. C. van OURS. Economics of imperfect labor markets. 2nd ed. Oxford: Princeton University Press, c2013. ISBN 978-0691158938.

⁸ BOERI, Tito a J. C. van OURS. Economics of imperfect labor markets. 2nd ed. Oxford: Princeton University Press, c2013. ISBN 978-0691158938.

nadnárodní gigant, ale klidně jenom malá firma situovaná v oblasti, kde obyvatelé nemají moc na výběr. Obecně tedy můžeme říct, že monopol je jediným dodavatelem na trhu. V případě oligopolu je situace podobná, ale nejedná se o jednoho dodavatele na trhu, ale o jejich malý počet. Typickým příkladem jsou banky, mobilní operátoři nebo například organizace OPEC.

Teď ta nejkritičtější část. Pokud monopol/oligopol znamená, že na trhu je jenom jeden (nebo jen několik) dodavatel(ů), monopson/oligopson znamená, že na trhu je jenom jeden (nebo jen několik) odběratel(ů). Typickým příkladem může být trh s kakaem, protože jenom tři společnosti jsou tady schopné skoupit většinu světové produkce od převážně malých farmářů. Ta nejdůležitější otázka však pořád není zodpovězena – kde je spojení se strategií akvizice talentů? Odpovědí je, že tyto tržní struktury jsou přítomné i na trhu práce.

Monopsonistická struktura na trhu práce znamená, že je přítomen jenom jeden subjekt poptávající práci. S ohledem na předchozí subkapitolu je zřejmé, že na trhu práce jsou firmy tím poptávajícím subjektem a domácnosti svoji práci nabízejí. Výsledkem toho je, že monopson na trhu práce znamená přítomnost jenom jednoho zaměstnavatele. Snadno představitelným příkladem může být jaderná elektrárna, která je pro některé vysoko specializované jedinou možností, nebo výrobní firma, která je jedinou v okolí. Jako příklad můžeme uvést města s jedním zaměstnavatelem v Rusku, jakožto pozůstatek komunismu a centrálního plánování. Samozřejmě můžeme namítat a říct, že na světě je relativně mnoho jaderných elektráren, nebo v jiných městech je hodně zaměstnavatelů, a proto není žádným problémem se přestěhovat. Tento argument je v podstatě správný a zejména na dokonale konkurenčním trhu by to byl jednoznačný výsledek. Na druhou stranu, je tenhle přístup standardní v každodenní operativě nábory? Mějte na paměti, že na nedokonalém trhu jsou informační mezery a transakční náklady.

Pokud jde o oligopson, tak situace je opět relativně podobná a jedná se o malý počet zaměstnavatelů na trhu práce. Takhle tržní struktura je typická například pro automobilový průmysl nebo banky. Pochopitelně i tady platí, že v širší geografické oblasti existuje více zaměstnavatelů a výhoda oligopsonu se vytrácí, ale i přesto tady nalezneme neefektivnosti spojené s nedokonalým konkurenčním trhem práce.

Praktická aplikace teorie monopsonu a oligopsonu v oblasti strategie nábory

Jelikož jsou pro tento moment jasné teoretické aspekty uvedených modelů, je čas ozřejmit, jak se dá tato znalost implementovat při nábory. Víme, že monopsonistické a oligopsonistické struktury existují, ale otázkou je, jestli jsou i typické pro trh práce. Pravdou je, že zejména čistý monopson je relativně vzácným jevem, protože lidé obvykle mají možnost ucházet se o práci pro různé zaměstnavatele i za cenu určitého nepohodlí, které je spojené například s docházením nebo stěhováním. Pro nábory v praxi to tedy znamená přemýšlet o tom, jak velkou úroveň monopsonistické/oligopsonistické síly vybraný subjekt disponuje a nepřemýšlet v intencích černobílého světa, kde je tahle síla buď to absolutní, nebo neexistuje.

Nejdříve se zaměříme na zaměstnance pracující pro společnost A s vysokou úrovní monopsonistické síly, která je v dané geografické oblasti jediným vhodným zaměstnavatelem pro určité profese. Představme si, že existuje i jiná společnost B, v odlišné geografické oblasti, která potřebuje přesně tento typ zaměstnanců. Jsou tito zaměstnanci pracující pro monopsonistickou firmu A nedosažitelní pro firmu B? Samozřejmě, že nejsou nedosažitelní, jenom je potřeba eliminovat dva kritické faktory

nedokonalého trhu práce – nízkou úroveň informovanosti a transakční náklady:

- *Nízká úroveň informovanosti* – pokud chce firma B informovat zaměstnance firmy A o vhodných pracovních příležitostech a možnostech postoupit dál v kariéře, je možné využít například různé typy marketingových kampaní. Online kampaň může zasáhnout potenciální kandidáty přes sociální sítě, PPC kampaně, remarketing, videa, reklamy v online magazínech, e-mail marketing apod. Stejně tak může přinést výsledek offline kampaň na místech jako je hromadná doprava, billboardy, CVL, bannery, noviny apod. Samozřejmě nesmíme zapomínat na rádio, televizi a talent sourcing, jakožto jeden z nejsilnějších nástrojů TA. Tohle je samozřejmě jen stručný přehled a podrobně se tímto tématem budeme zabývat v následujících kapitolách.
- *Transakční náklady* – v našem případě tento pojem znamená převážně náklady spojené se změnou zaměstnání, což potenciální kandidáti mohou brát jako bariéru. Typickým řešením mohou být náklady na relokaci, víza, částečná práce remote, příspěvek na dojíždění a v některých specifických případech zabezpečení dopravy, pronájem bytu, firemní vozidlo apod.

Z uvedených neefektivností, které jsou spojené s nedokonalou konkurenčním trhem, je zřejmé, že firma s relativně vysokou monopsonistickou/oligopsonistickou silou vůbec nemusí být velkým závodem nebo globálním korporátem. Dokonce i se zaměstnavateli, jejichž velikost je v porovnání s trhem nekonečně malá, je možné, že se trh vyvine do situace, kde i tihle marginální zaměstnavatelé disponují monopsonistickou silou.⁹ Důvodem jsou již zmíněné transakční náklady a nedostatek informací, přičemž někteří autoři nazývají tuto situaci moderním monopsonem.¹⁰ Na druhou stranu, jak úroveň informačního toku časem roste a společnosti se stávají více kompetentními v možnostech podpory situací zahrnujících transakční náklady, jsou čisté monopsony spíše vzácným jevem a strategie nábory se tak bude pravděpodobně vyvíjet směrem k moderním monopsonům.

Klíčovým poznatkem této subkapitoly pro TA týmy je, že v případě nábory v oblastech se silným zastoupením monopsonů/oligopsonů je důležité informovat potenciální kandidáty, že tady jsou i jiné pracovní možnosti vhodné pro jejich kariéru, a mít na paměti možnost podpory s ohledem na transakční náklady. Pokud je naopak TA tým na straně firmy se silnou monopsonistickou/oligopsonistickou strukturou, je důležité pečovat o retenci zaměstnanců (i když tohle je spíše téma pro HR). Často není náročné tuto situaci identifikovat, no o to horší je implementovat potřebné změny, protože se často bavíme o férové výši mzdy, kultuře společnosti, možnostech kariérního růstu, benefitech (více na toto téma v kapitole se zaměřením na Employer Value Proposition – EVP) a minimalizování zneužívání monopsonistické/oligopsonistické síly vůči zaměstnancům. I když je toto téma z velké části spíše pro HR, z mé zkušenosti plyne, že je to právě TA tým, který tyto atributy dokáže identifikovat jako první, protože stojí v první linii a zpravidla disponuje silnější percepcí.

Odborové svazy

Odborové svazy (případně trade unions neboli labor unions ve Spojených státech) jsou struktury pevně spjaté s deformitami trhu a viditelný dopad je často zejména na poli HR. I přesto je důležité tento úkaz zmínit, protože odborový svaz se může snadno stát monopolem na trhu práce a TA tým by měl zahrnout tyto možnosti do strategických úvah o trhu.

Začneme důležitou otázkou – proč vlastně odborové svazy vůbec existují? Tradiční představa je,

⁹ BOERI, Tito a J. C. van OURS. Economics of imperfect labor markets. 2nd ed. Oxford: Princeton University Press, c2013. ISBN 978-0691158938.

¹⁰ Rizzo, Michael & Manning, Alan. (2004). Monopsony in Motion: Imperfect Competition in Labor Markets. Industrial and Labor Relations Review. 57. 309. 10.2307/4126626.

že chrání zaměstnance před útlakem zaměstnavatele ve značně asymetrickém vztahu. Avšak kromě extrémních případů z předchozí subkapitoly zaměstnanci nepotřebují ochranu, protože nejsou závislí na jedné společnosti. Zaměstnanci totiž mohou svobodně vyjednávat podmínky a vybírat si mezi mnoha zaměstnavateli. Skutečným důvodem existence odborů je šetření transakčních nákladů.¹¹ Jinak řečeno, speciálně pro střední a velké firmy je mnohem snazší vyjednávat mzdu a podmínky s jedinou entitou ve společnosti než se všemi zaměstnanci jednotlivě, a tou entitou je právě odbor. Tato informace možná není tak zásadní pro strategii náboru, avšak chování odborů napříč odvětvími je už věc jiná. Skutečná deformace pracovního trhu nastává v případě, kdy se odbory z nezávislých firem integrují do jednoho celku v dané odvětví, přičemž se zároveň stupňuje tlak na výši mezd. I přes zřejmou iracionalitu takového jednání to nakonec vede k neefektivnostem, vyšší strukturální nezaměstnanosti apod. (pro více informací viz Booth¹², Holman¹³). Pro efektivní strategii náboru je důležité vědět, že odbory nemají stejnou sílu v každém odvětví. Důsledkem toho je fakt, že odvětví se silnými odbory vykazují vyšší mzdy a teoreticky (záleží i na ekonomickém cyklu) vyšší nezaměstnanost. To znamená, že pro strategii náboru v dlouhém období je nutné vzít v potaz sílu odboru napříč odvětvími a zužitkovat to.

Jednou jsem měl příležitost diskutovat situaci s firmou z automobilového průmyslu, kde mají odbory tradičně značnou sílu, a cílem bylo najít technicky kompetentní zaměstnance. Výzva byla zejména v tom, že potenciální kandidáti z jiných automobilových firem se zdáli příliš drazí. Řešením bylo zaměření se na zemědělské odvětví. Zemědělství v průměru disponuje daleko nižší silou odborů, a tím pádem i výška mezd je na nižší úrovni. Zároveň však potenciální kandidáti vykazovali dostatečující technické kompetence. Výsledkem bylo, že automobilová společnost zaměstnala jednotlivce za přiměřenou mzdu a zároveň tito zaměstnanci dostali vyšší mzdu než v odvětví zemědělství, což byla win-win situace pro obě strany.

Poslední informací, kterou chci na toto téma sdílet, je již zmíněná možnost, že odbor se může stát monopolem na trhu práce. Tohle tvrzení může znít zvláště, ale je potřeba si uvědomit, že monopol na trhu práce znamená, že existuje jenom jeden subjekt nabízející práci. Čistě teoreticky to může znamenat vysoko specializovaného pracovníka s jedinečnou kompetencí v určité geografické oblasti nebo s větší pravděpodobností právě odbor. Důvodem, proč k tomu může vůbec dojít, je, že nastane situace, kdy odbor zastupuje všechny pracovníky v daném odvětví, a tím pádem se zaměstnavateli vyjednávají jako jedna entita se značnou silou. Znamená to tedy, že na trhu práce mohou zaměstnavatelé disponovat silou monopsonu a zaměstnanci silou monopolu a v obou případech se jedná o značnou deformaci trhu. V případě, že se na jednom trhu práce objeví zároveň monopson a monopol a vyjednávají navzájem, se jedná o takzvaný *Bilaterální monopol*.

11 HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.

12 BOOTH, Alison L. The economics of the trade union. New York: Cambridge University Press, 1995. ISBN 978-0521464673.

13 HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.

Makroekonomická teorie

Značnou výhodou makroekonomické teorie je její schopnost pracovat s komplexními modely, kde je všechno provázané více než v mikroekonomii. Je možné tady najít značné množství relevantních modelů, které mohou být hodnotné pro strategii náboru, zejména v dlouhodobém plánování. Zároveň je potřeba dodat, že komplexita těchto modelů značně ztěžuje jejich podrobné vysvětlení v případě omezené délky této kapitoly, a proto představím dvě základní témata – jak chápat a využít míru nezaměstnanosti a aktivní politiku zaměstnanosti.

Míra nezaměstnanosti a datová analýza

Na začátek je vhodné si položit relativně triviální otázku – co je míra nezaměstnanosti? Je to jednoduše procento lidí, kteří nepracují? Situace je ve skutečnosti o něco komplikovanější, protože existuje více typů nezaměstnanosti a některé subjekty (státy, organizace) mohou měřit některé klíčové atributy rozdílně. Naštěstí samotná míra nezaměstnanosti je vcelku jasná, protože se jedná jenom o poměr mezi nezaměstnanými lidmi a pracovní silou.¹⁴ Pracovní síla se skládá ze všech zaměstnaných a nezaměstnaných jednotlivců. Ale co nezaměstnanost? Nezaměstnaný je každý, kdo nemá práci, ale zároveň si tyto osoby aktivně hledají zaměstnání.¹⁵ Teď už víme, co znamená být nezaměstnaný a z předchozího textu je jasné, že existuje více druhů nezaměstnanosti, protože záleží, z jakého úhlu pohledu se na toto téma díváme.

Typy míry nezaměstnanosti

Frikční, strukturální a cyklická jsou pravděpodobně relativně známé typy míry nezaměstnanosti, i přesto však chci vysvětlit jejich podstatu ve spojení s touto publikací:

- *Frikční nezaměstnanost* – v denní rutině náboru můžeme tento typ popsat jako situaci, kdy aktivní kandidáti, kteří z nějakého důvodu opustili svoji stávající práci, hledají nové zaměstnání, nebo se může jednat o čerstvé absolventy, případně sezonní pracovníky.
- *Strukturální nezaměstnanost* – je způsobena změnami v ekonomickém prostředí. Příkladem mohou být technologické změny, ceny vstupů, změny v poptávce apod. Pro strategii náboru to znamená zejména správné identifikování takto postižených odvětví, protože se může jednat o vhodný zdroj potenciálních kandidátů, a když je tým rychlejší než konkurence, je možné alespoň na krátký čas dosáhnout konkurenční výhody. Způsob, který mohu doporučit, je monitorování firem ze zasažených odvětví a přímé kontaktování těchto kandidátů nebo tvorba vhodných marketingových kampaní s cílem oznámit zaměstnancům v těchto odvětvích možnost jiných pracovních příležitostí. Tuto strategii je samozřejmě možné kombinovat s již zmíněnou problematikou monopsonů/oligopsonů nebo odborů. Legitimním výsledkem je i to, že se sice povede identifikovat potenciální odvětví, ale potenciální kandidáti nedisponují dostatečnou kompetencí. V tomto případě je potřebná úvaha (i kooperace s organizací), zda je rentabilní tyto jednotlivce rekvatifikovat, případně využít aktivní politiky zaměstnanosti, kterou budeme diskutovat v následující subkapitole.

¹⁴ SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. Economics. 19th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, c2010. ISBN 978-0073511290.

¹⁵ TUCKER, Irvin B. Macroeconomics for today. 7th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 0538469447.

- *Cyklická nezaměstnanost* – je důležité chápat, že v případě frikční nezaměstnanosti se jednalo o nezaměstnanost dočasnou s cílem změnit zaměstnavatele, kdežto strukturální nezaměstnanost může trvat déle, protože jde často o změnu odvětví. Avšak cyklická nezaměstnanost vyplývá z nízké agregátní poptávky, což znamená, že všechny trhy nebo jejich většina mají klesající tendenci. Pro strategii nábory to může být opět zajímavá informace, protože zacílení na trhy (často to znamená státy) s nízkou agregátní poptávkou může přinést podobné výsledky jako v případě strukturální nezaměstnanosti. Samozřejmě do tohoto tématu silně zasahují témata, jako jsou směnné kurzy, což může mít dopad na relativní výšku mezd, avšak nechci tuto kapitulu příliš komplikovat.

I když jsme již prodiskutovali značnou část problematiky míry nezaměstnanosti, situace je poněkud více komplikovaná. Prvním krokem je položení si několik otázek. Je frikční nezaměstnanost problémem? Je špatně, že lidé mění zaměstnání? Je pro ekonomiku přirozené, že některé odvětví rostou a jiné zase klesají, přičemž výsledkem je strukturální nezaměstnanost? Z ekonomického hlediska je tento vývoj relativně normální a přirozený. A právě proto platí, že *frikční nezaměstnanost plus strukturální nezaměstnanost se rovná přirozené míře nezaměstnanosti*.¹⁶ Jinými slovy, tato míra nezaměstnanosti je přirozená pro ekonomické prostředí, z čehož plyne, že právě cyklická nezaměstnanost je tím skutečným problémem, který zároveň může značně ovlivnit proces nábory.

Posledním typem nezaměstnanosti, který zmíním, je *dlouhodobá míra nezaměstnanosti*, což znamená skupinu jednotlivců, kteří jsou nezaměstnaní minimálně po dobu 12 měsíců.¹⁷ Jak může tato situace nastat? Příliš vysoké sociální benefity, dlouhá recese nebo již zmíněné odborové svazy držící mzdy příliš vysoko. Značné rozdíly v dlouhodobé míře nezaměstnanosti jsou typicky mezi Evropou a USA, protože evropský pracovní trh je již tradičně mnohem méně flexibilní, než je tomu v USA.¹⁸ Jediný rozdíl ve srovnání s mírou nezaměstnanosti je, že dlouhodobá míra nezaměstnanosti se vyjadřuje jako procento nezaměstnaných, a tím pádem se jedná o interval $<0\% - 100\%$.

Praktické využití míry nezaměstnanosti

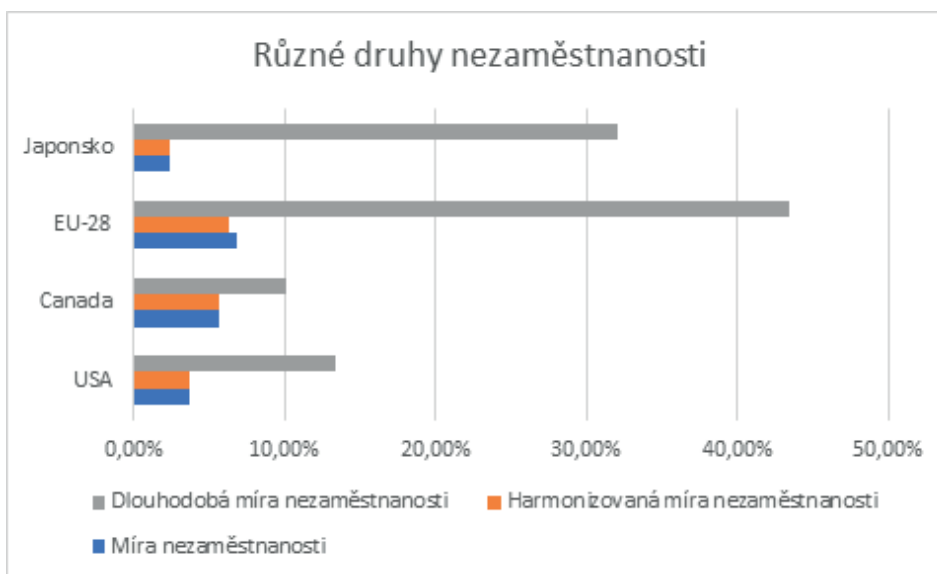
Cílem této části je demonstrovat možnosti, jak najít data a porovnat je napříč zeměmi. Obrázek 2 znázorňuje tři typy nezaměstnanosti – míru nezaměstnanosti, harmonizovanou míru nezaměstnanosti a dlouhodobou míru nezaměstnanosti. Jediným neznámým pojmem je harmonizovaná míra nezaměstnanosti (HMN), což je ve své podstatě to samé jako klasická míra nezaměstnanosti, akorát je lépe využitelná při srovnávání různých trhů, protože je sezónně očištěná.¹⁹

16 ARNOLD, Roger A. Economics. Thirteenth edition. United States: Cengage, [2019]. ISBN 978-1337617383.

17 Unemployment rate. OECD Data [online]. USA: OECD, 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>

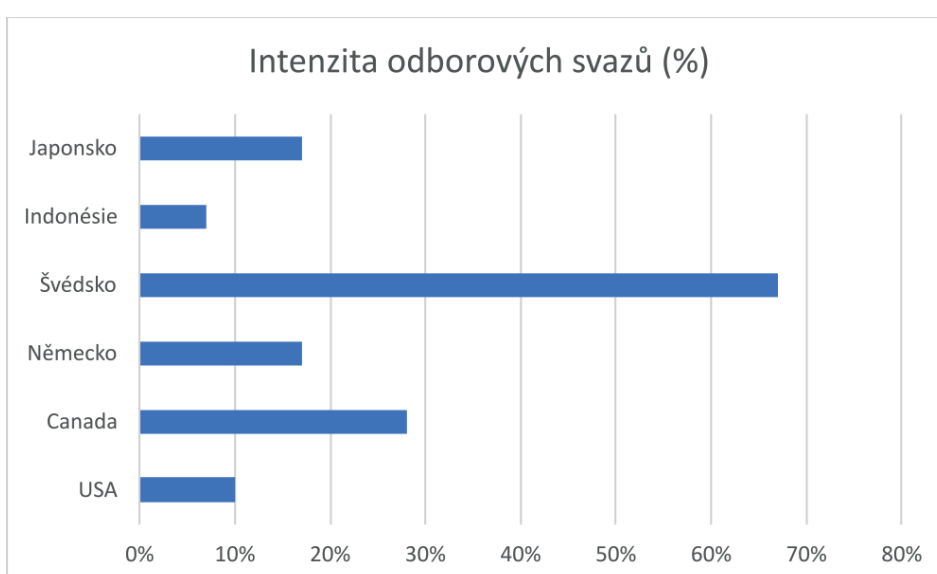
18 HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.

19 Unemployment rate. OECD Data [online]. USA: OECD, 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>



Obrázek 2 - Různé typy míry nezaměstnanosti²⁰

Zmiňovaný Obrázek 2 jasně znázorňuje, že například EU-28 (pořád ještě s UK) má téměř dvojnásobnou výši HMN než USA a více než třikrát vyšší míru dlouhodobé nezaměstnanosti. Když se například TA tým zaměřuje primárně na USA a chystá se poprvé expandovat i do Evropy, tato data mohou být varovným signálem poukazující na signifikantní rozdílnosti mezi jednotlivými trhy a je zapotřebí zjistit možný důvod. V předchozích subkapitolách jsem zmínil několik možných příčin a teď se podíváme například na to, kolik lidí se v rozdílných zemích přidává do odborových svazů. Vzhledem k diverzitě Evropských zemí by nebylo smysluplné dělat průměr pro celý region, proto se zaměříme například na Švédsko a předpokládejme, že právě zde bude probíhat akvizice talentů. Obrázek 3 demonstruje sílu odborů v různých zemích. Jak je vidět, intenzita je značně rozdílná²¹ (a bylo by vhodné se také zaměřit na odvětví). Lze tedy říct, že pro TA tým tento nepoměr mezi Švédskem a USA může být jedním z determinantů rozdílností různých typů nezaměstnanosti.

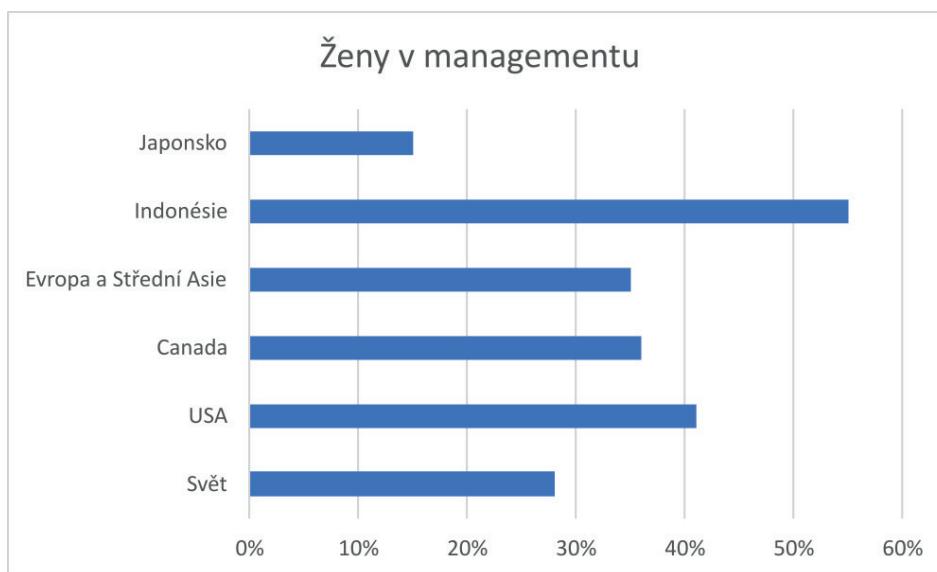


Obrázek 3 - Intenzita odborových svazů

20 Unemployment rate. OECD Data [online]. USA: OECD, 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>

21 ILOSTAT. International Labour Organisation [online]. 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/>

Stejným způsobem můžeme zkoumat, jak velká část populace má (například) alespoň jeden sociální benefit. Když se zaměříme na data, zjistíme, že v USA to je 71,6 % a ve Švédsku 100 % populace,²² což může být dalším signifikantním důvodem ovlivňujícím hlavně dlouhodobou míru nezaměstnanosti.



Obrázek 4 - Ženy v managementu²³

Talent acquisition tým může kromě tohoto typu dat jít i hlouběji a prozkoumat například témata žen v managementu v různých zemích, což může pomoci předejít diskriminaci. Obrázek 4 pak znázorňuje, jak toto srovnání může vypadat. Můžeme říct, že rozdíly mezi zeměmi jsou markantní, a proto má smysl se zaměřit na specifická odvětví a pracovní pozice (je možné použít například software jako Talent Insight nebo Gartner).

Existuje nepochybně hodně způsobů, jak najít data, zároveň je však potřeba být opatrný a používat relevantní a ověřené zdroje. Proto uvádím tento list, který může pomoci (nejen) s hledáním dat souvisejících s pracovním trhem:

- *OECD*,
- *Eurostat*,
- *ILOSTAT*,
- *Statista*,
- *Národní statistické úřady*.

Aktivní politika zaměstnanosti

Aktivní politika zaměstnanosti (APZ) je soubor programů vytvořených státem, jehož cílem je pomoci nezaměstnaným najít si práci a již zaměstnaným pomoci najít si lepší zaměstnání.²⁴ Hned na začátek je nutno podotknout, že tato subkapitola pravděpodobně nebude tak přínosná pro firmy zaměstnávající z velké části vysoce kvalifikované zaměstnance. Důvodem je, že APZ převážně cílí na lidi s nižší kvalifikací, avšak i přesto je jejím správným pochopením a případnou implementací

²² ILOSTAT. International Labour Organisation [online]. 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/>

²³ ILOSTAT. International Labour Organisation [online]. 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/>

²⁴ AUER, Peter, Ümit EFENDIOĞLU a Janine LESCHKE. Active labour market policies around the world: coping with the consequences of globalization. 2nd. ed. Geneva: International Labour Office, 2008. ISBN 978-9221204565.

možné ušetřit významné množství zdrojů. Jak tedy stát pomáhá lidem, kteří si aktivně hledají zaměstnání? V závislosti na geografickém regionu mohou být samozřejmě přítomné značné rozdíly, nicméně obecně můžeme jmenovat například tyto programy:²⁵

- *Poradenství a pomoc při hledání zaměstnání* – tenhle program je zaměřený spíše na krátkodobou nezaměstnanost a obsahuje odborné vzdělání, asistenci při hledání, sociální podporu apod. Tato sekce se nezdá tak přínosná pro TA tým, alespoň ne přímo, i když při vhodné spolupráci mezi firmou a lokálním úřadem práce může dojít k doporučení zaměstnavatele, což může být často značná pomoc.
- *Dotace zaměstnavatelům* – tohle na jedné straně značně nákladné opatření z pohledu státu může značně pomoci zejména při zaměstnávání znevýhodněných skupin.
- *Rekvalifikace* – tento program jsem již zmínil ve spojitosti se strukturální nezaměstnaností jako možné řešení. Pod pojmem „rekvalifikace“ je možné si představit například rekvalifikační kurzy, kurzy zvyšující kvalifikaci, pomoc pro absolventy vstupujícím na trh práce apod.
- *Tvorba pracovních pozic a přímé zaměstnávání* – tento program je pravděpodobně jen málo zajímavý pro strategii náboru, protože se jedná zejména o tvorbu pracovních míst přímo státem. Obecně lze říct, že to však může mít nepřímý dopad na snižování dlouhodobé míry nezaměstnanosti.

Závěrem lze říct, že aktivní politika zaměstnanosti může určitým typům organizací pomoci být více efektivní a najít zaměstnance rychleji, vzdělávat je, případně dokonce obdržet finanční podporu. Taktéž v některých případech stojí za zmínku kooperace s úřady práce, které mohou pomoci při náboru specifických pozic.

Obecná teorie strategie

Primárním cílem této části je demonstrovat, jak podstatný je globální „big-picture“ pohled na věc a nesoustředění se jenom na jednu oblast. Tato publikace je primárně o strategii náboru, a přesně proto je důležité chápat, že strategie je jenom jednou z částí komplexnější HR strategie a ta je zase součástí obecné strategie organizace. Je potřeba chápat, že tyto části musí být kompatibilní, protože jenom takto mohou přinést požadovaný synergický efekt. Nechci tuto kapitolu příliš komplikovat a ponořit se do daného tématu hlouběji, než je potřeba, zároveň mi však zkušenost říká, že když týmy chápou tento „big-picture“ pohled na věc, jsou více flexibilní a dlouhodobě úspěšnější.

Porterův hodnotový řetězec

Tato kapitola stojí na klasickém modelu *Hodnotového řetězce* od Michaela Portera. Obrázek 5 tento model reprezentuje. Zároveň otázkou, která vyplývá již ze samotného názvu tohoto modelu, je úvaha, co vlastně slovo „hodnota“ v tomto ohledu znamená? Porter definoval hodnotu jako cenu, kterou je zákazník připraven zaplatit a *Hodnotový řetězec* definoval jako systém tvořený

25 EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES [online]. ec.europa, , 12 [2020-03-21]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester_thematic-factsheet_active-labour-market-policies_en.pdf

ze subsystémů, kde každý subsystém obsahuje vstupy, transformační proces a výstupy.²⁶ Podstatný detail pro firmy s více obchodními jednotkami (business unit – BU) je, že tento model slouží zejména pro jednotlivé BU, a ne pro celou společnost.

Znamená to, že každá část BU participuje na produktu (zboží a/nebo služby), a tím pádem přispívá do finální hodnoty. Je evidentní, že tento řetězec obsahuje primární aktivity, které jsou esenciální pro tvorbu přidané hodnoty a podpůrné aktivity, které mají za cíl zefektivnit aktivity primární. I přestože tuto problematiku budeme rozebírat v nadcházejících kapitolách, můžete se již teď zamyslet, jestli vám dává smysl zaměřit strategii nábory dle primárních a podpůrných aktivit nebo nějak jinak. Zároveň je vhodné položit si otázku, jestli je strategie nábory spojená s různorodostí aktivit, nebo je možné najít i jiný determinant. Pro tento moment se ale pojdme blíže podívat na aktivity.

Primární aktivity:

1. *Vstupní logistika* – reprezentuje příchozí materiál, nedokončené produkty, komponenty od dodavatelů směrem do skladů nebo přímo na prodejní místa.
2. *Operace* – znamená transformaci vstupů na výstupy.
3. *Výstupní logistika* – je proces spojen s pohybem a manipulací finálního produktu.
4. *Marketing a obchod* – propagace, prodej a doručení finální hodnoty (produktu) zákazníkovi.
5. *Servis* – má za cíl umožnit zákazníkovi využívat hodnotu tak dlouho, jak je to možné.

Podpůrné aktivity:

- *Firemní infrastruktura* – zahrnuje všechno od obecné strategie přes finance, vztahy s veřejností, právní oddělení, kvalitu, kontrolu apod.
- *HR Management* – zahrnuje všechny aspekty spojené se zaměstnanci od sourcingu, recruitingu, selekce, nábory, etablace, školení, motivace, talent managementu až po udržování odměňování, povyšování nebo ukončení pracovního poměru.
- *Technologie* – zahrnuje technologickou znalost, hardware, software a vybavení.
- *Požizování* – poptávání, akvizice zboží, spolupráce s externími dodavateli apod.

Tento popis je samozřejmě relativně stručný a pro více podrobností má smysl publikace od M. Portera – *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.²⁷

²⁶ PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* : with a new introduction. New York: Free Press, [1998]. ISBN 978-0684841465.

²⁷ PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* : with a new introduction. New York: Free Press, [1998]. ISBN 978-0684841465.



Obrázek 5 - Hodnotový řetězec²⁸

Smyslem předchozích řádků je i snaha vysvětlit názor, se kterým se někdy setkávám – a to, že podpůrné aktivity nejsou o nic horší než primární a všechny jsou naprosto nezbytné pro efektivní fungování organizace. Speciálně právě TA tým standardně podporuje většinu nebo i všechny typy aktivit, a i pro důvody, které zmíním v následujících kapitolách, je důležité s těmito částmi organizace budovat dobré vztahy. Taktéž doporučuji nepodcenit vztah s hiring manažery ze všech částí organizace, protože to může značně zefektivnit proces nábory. Dalším kouskem skládačky je pak firemní kultura, což bude předmětem zájmu dalších kapitol.

Globální strategie

Jak bylo řečeno, *Hodnotový řetězec* je modelem pro jednu BU (pokud jich má organizace více), v případě větších globálních společností je pro TA tým esenciální znát vizi, cíle, hodnoty apod. Specifické cíle jsou stejně tak důležité, zejména pro TA lídry, protože to je způsob, jak pochopit kadenci nábory, rozpočty a výzvy do budoucna, kterým bude potřeba čelit. Když jsou tedy dostupné všechny potřebné informace, je možné rozhodovat o specifických technologiích, stakeholderech, nebo kalibrovat počet členů v TA týmu.

Stejně tak je pro sourcing a recruiting důležité znát vizi a hodnoty organizace a následně je „prodávat“ dál kandidátům. Vize by tedy měla ozřejmit, jaký je skutečný důvod existence organizace, a tím i přitáhnout a zaujmout ty správné kandidáty. Hodnoty jsou úzce spjaté s firemní kulturou a podtrhávají prostředí v organizaci. Z předchozích řádků je možná cítit, že mám z velké části na mysli tzv. Employer Value Proposition (EVP), zároveň však ještě není ten správný čas jít více do hloubky.

Klíčovým poznatkem tedy zůstává, že i přes nepochybnou důležitost strategie nábory se pořád jedná o část větší strategie organizace, a je nesmírně důležité mít pořád na paměti globální „big-picture“ pohled na věc.

28 PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: Free Press, [1998]. ISBN 978-0684841465.

Závěr k obecné teorii mikroekonomie, makroekonomie a strategie

Jak jsem často zdůrazňoval, hlavním cílem této kapitoly bylo ozřejmit spojení mezi interním a externím prostředím organizace v návaznosti na strategii náboru. Primárním důvodem je vytlačování jednotlivců z komfortní zóny jejich každodenní rutiny a nabídnutí možnosti dívat se na strategii náboru z jiných uhlů a dohlédnout na vzdálenější horizonty. Jinými slovy, nejde jenom o to dělat více než jiné organizace, ale dělat to také chytře, a tím dosáhnout konkurenční výhody.

KAPITOLA II

Fundamentální základy strategie náboru

Pilíře strategie akvizice talentů

Jak již název této kapitoly napovídá, hlavním cílem je představit ta nejzákladnější témata, která jsou zároveň nezbytná pro hlubší pochopení strategie náboru v té nejširší, ale ne nejhlubší formě. Znamená to, že po přečtení této kapitoly bude jasné, proč je strategie náboru tak důležitá a jak prakticky funguje. Na druhou stranu, otázka, co znamenají a jak se využívají specifické metody, nástroje, technologie nebo možné postupy a jejich implementace, bude spíše téma pro nadcházející dvě kapitoly. Jinými slovy, tato kapitola má za cíl nejdříve objasnit základy a prezentovat jasná fakta a data předtím, než se pustíme hlouběji.

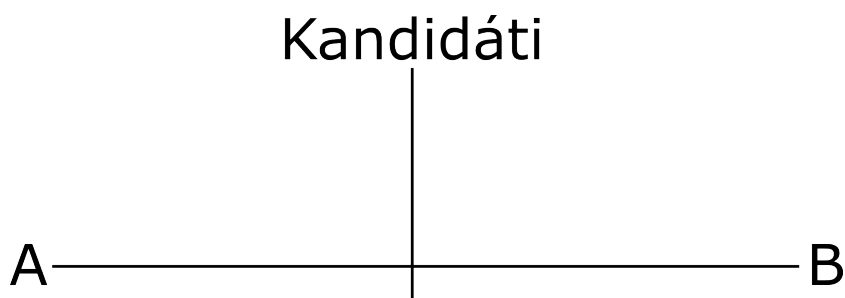
Pro každého člena TA týmu je pravděpodobně jasné, že organizace mají unikátní procesy. Tato kapitola má zároveň za cíl udržet vysvětlení v co možná nejširší rovině a odhalit ty nejdůležitější vztahy a spojení. Řešením této situace je simplifikace. To znamená, že pro tento moment zanedbáme rozdíly mezi schvalovacími procesy, zapomeneme, že ATS/HRIS/CRM systémy fungují rozdílně, a přehlídneme témata jako odpovědnost za reporting a jeho forma.

Začneme tedy simplifikací v tak velké míře, že hlavní myšlenka bude naprosto srozumitelná i pro člověka, který nikdy nepracoval v oblasti náboru. Prakticky to znamená definovat jenom první a poslední krok náboru. Jak tedy tento proces vlastně začíná? Začíná potřebou. Jinými slovy, při maximální simplifikaci můžeme říct, že začátek procesu náboru spočívá v tom, že organizace chce zaměstnance. Jaký je tedy konec procesu? Naplnění potřeby – organizace má zaměstnance. Relevantní otázkou samozřejmě zůstává, jak se dostat z bodu A do bodu B. Odpověď je stejná jako odpověď na otázku, jak naplnit potřebu najímat ty nejvhodnější talenty na trhu práce dlouhodobě a udržitelně a zároveň zvyšovat konkurenční výhodu – potřebujeme strategii akvizice talentů.

Dalším nezbytným krokem je vysvětlit „mechanismus“ strategie, který dokáže naplnit potřeby organizace a v našem případě odpovědět zejména na otázku, jak se dostat z bodu A do bodu B a zjistit, co lze na této cestě čekat. Existuje nespočet způsobů, jak tenhle proces vysvětlit, proto vyberu ten, který empiricky považuji za nejpochopitelnější pro mé klienty a posluchače.

Pojďme tedy přemýšlet nad tím, jak se dostat z bodu A (organizace chce zaměstnance) do bodu B (organizace má zaměstnance). Pravděpodobně každý čtenář z oblasti TA si teď představí to ohromné množství kroků, které jsou potřebné pro naplnění této potřeby. Teď se ale zaměříme na jeden moment, který nám tuhle cestu z bodu A do bodu B rozdělí na dvě části. Představme si moment, kdy TA tým již disponuje kandidáty, a pro tento moment není důležité, jak k nim přišel. Důležitý je tedy jenom fakt, že TA tým již má tyto kandidáty a nezáleží ani na tom, jestli se jedná o aktivní kandidáty (kteří proaktivně zaslali CV) nebo o pasivní kandidáty (které oslovil přímo TA tým). Zmíněnou situaci zachycuje Obrázek 6, kde je možné tuto cestu vidět. Z předchozích řádků nevyhnutně plynou minimálně dvě zásadní otázky – *Jak je možné, že organizace má tyto kandidáty?*

Jak využít tyto kandidáty k naplnění potřeb organizace?

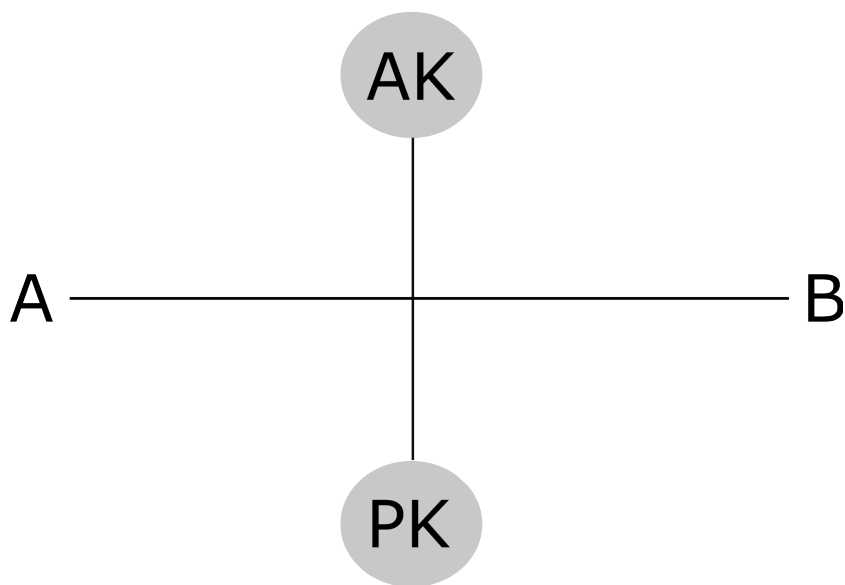


Obrázek 6 - Maximální simplifikace procesů náboru

Jsme velice blízko k zodpovězení těchto otázek, zároveň však chci zcela jasně definovat dva základní typy kandidátů – aktivní kandidáti a pasivní kandidáti. Rozdíly jsou následovné:

- *Aktivní kandidáti (AK)* – pravděpodobně nejtypičtější situace je, když potenciální kandidát zašle CV přes pracovní portál nebo přímo přes kariérní stránky organizace.
- *Pasivní kandidáti (PK)* – typicky jsou tím myšleni jednotlivci kontaktovaní přímo TA týmem a typickým příkladem může být InMail přes LinkedIn.

Jakmile jsou rozdíly mezi aktivními a pasivními kandidáty jasné, je možné tuto myšlenku implementovat do našeho grafu, který reprezentuje Obrázek 7.



Obrázek 7 - Potřeby organizace ve spojení s aktivními (AK) a pasivními kandidáty (PK)

Z předchozího obrázku plyne, že pokud chce organizace aktivní i pasivní kandidáty, cesta k tomu vede přes vytvoření vhodné strategie pro obě skupiny. Jinak řečeno, odpověď na otázku „*Jak je možné, že organizace má tyto kandidáty?*“ je, že organizace využívá recruitment marketing ve spojení

s aktivními kandidáty a talent sourcing ve spojení s pasivními kandidáty. Již nyní je možné si položit otázku, proč používám primárně pojem recruitment marketing, a ne employer branding, a v dalších subkapitolách na tuto otázku odpovím. Odpověď na druhou otázku „*Jak využít tyto kandidáty k naplnění potřeb organizace?*“ je selekce a post-selekce. To nás tedy přivádí ke čtyřem základním pilířům strategie náboru:

- *Recruitment marketing,*
- *Talent sourcing,*
- *Selekce,*
- *Post-selekce.*

Pokud je logika základních pilířů jasná, je čas jít hlouběji a přiblížit si každý z nich, což nás na konci kapitoly přivede k jejich syntéze a tedy i základnímu grafu strategie náboru.

Recruitment marketing

Recruitment marketing je jedním ze čtyř pilířů strategie náboru a jedná se o relativně obšírné téma, protože je to v podstatě jenom subkategorie marketingu. Přesněji řečeno, recruitment marketing využívá standardní i kreativní metody marketingu s cílem taktéž budovat employer brand a samozřejmě přinést potřebné množství aktivních kandidátů.

Na druhou stranu, je možné říct, že potenciální kandidáti zasílají své životopisy organizacím někdy bez jakéhokoliv povědomí o employer brandu a často dokonce bez pořádné znalosti otevřené pracovní pozice (jsem si jistý, že máte podobnou zkušenost). Zprvč už jen to, že uchazeči naleznou pracovní nabídku, je výsledkem recruitment marketingu. Samozřejmě je zde nezanedbatelná část aktivních kandidátů, kteří zasílají své CV bez povědomí o organizaci nebo pracovní pozici. Být závislý na této strategii může přinést nějaké výsledky, ale z dlouhodobého hlediska se nejedná o efektivní přístup, a dokonce i s velice malým rozpočtem je možné signifikantně zvýšit počet uchazečů. To je i důvodem, proč se tato kapitola soustředí hlavně na strategický přístup s cílem ozřejmit recruitment marketing a Kapitola 3 půjde následně hlouběji a odkryje možné metody, nástroje, technologie, procesy a jejich praktickou aplikaci ve světě náboru.

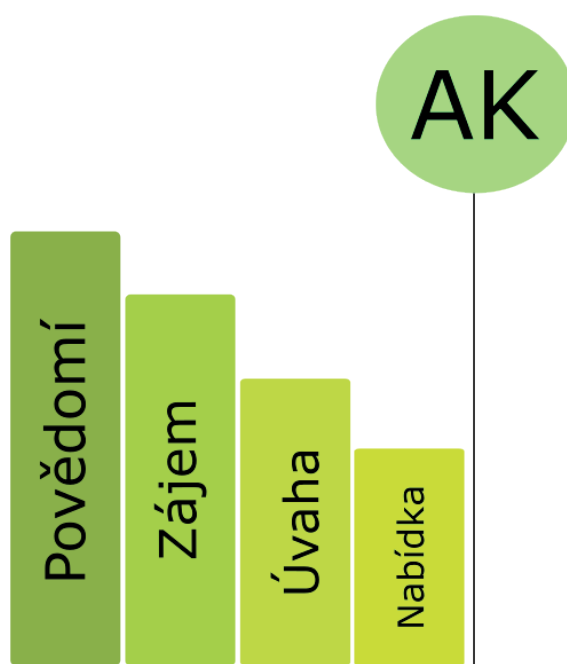
Jedním z nejlépe pochopitelných vysvětlení je takzvaný marketingový funnel (trychtýř). Marketingový funnel je ve všeobecnosti způsob, jak si lépe vizualizovat (a někdy i měřit) nákupní proces od momentu, kdy zákazník téměř nemá povědomí o organizaci, až po moment koupě a následného ponákupního chování. Jak je asi evidentní, pro oblast náboru je potřeba tento funnel mírně přizpůsobit. Znamená to, že recruitment marketing funnel je model, který pomáhá s vizualizací procesu náboru aktivních kandidátů od úplného začátku až po moment odeslání životopisu organizaci a v dlouhém období je toho dokonce více. Jak tedy vypadá obecný marketingový funnel? Pravdou je, že funnelů je relativně velké množství. Někteří autoři tento funnel popisují jako proces, který se skládá z *Povědomí, Zájmu, Úvahy a Koupě*²⁹ nebo *Povědomí, Zájmu, Úvahy, Poptávky*,³⁰ případně *Zvědavosti, Povědomí, Zájmu, Úvahy, Poptávky*.³¹ Tenhle výčet je jenom špičkou ledovce a je samozřejmě možné funnel rozšiřovat a přidávat další kroky, to však bude téma spíše pro Kapitulu 4.

29 GOSPE, Mike. Marketing Campaign Development: What Marketing Executives Need to Know About Architecting Global Integrated Marketing Campaigns. 2nd edition. USA: Happy About, 2008. ISBN 978-1600050770.

30 VAJRE, Sangram. Account Based Marketing For Dummies. NJ: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 9781119224853.

31 KAUSHIK, Avinash. Web analytics 2.0: the art of online accountability & science of customer centricity. Indianapolis, IN: Wiley, c2010. ISBN 978-0470529393.

Teď už známe různé variace funnelů pro marketing, zároveň je však důležité chápat, že pro recruitment marketing je nutné tento model upravit. Kapitola 1 zmiňovala individuální zpětně zakřivenou křivku nabídky práce, a proto by mělo být jasné, že když organizace prodává produkt (zboží a/nebo služby), tak je na straně nabídky. To je i důvodem, proč zmiňované funnely končí kroky jako „koupě“ nebo „poptávka“. Avšak pokud se jedná o trh práce, jsou to právě potenciální kandidáti nabízející práci, kterou organizace poptává, takže posledním krokem by mělo být něco jako *nabídka práce potenciálním uchazečem organizaci*. I přes správnost tohoto tvrzení by bylo nešikovné pracovat s tak dlouhým názvem, a proto ho pro účely následujících kapitol zjednodušíme na slovo *Nabídka*. Výsledkem tedy je, že když vezmeme funnel, který různí autoři doporučují a nahradíme poslední krok, můžeme tímto způsobem vytvořit takzvaný recruitment marketing funnel (Obrázek 8) obsahující kroky *Povědomí*, *Zájem*, *Úvaha* a *Nabídka* a končící tím, že organizace má *Aktivní kandidáty (AK)*.



Obrázek 8 - Základní recruitment marketing funnel

V následujících kapitolách se budeme bavit i o tom, jestli je *Povědomí* tím nejlepším prvním krokem tohoto modelu, nebo je možné ho nahradit například krokem *Pozornost* (nebo je případně zkombinovat). Nicméně předtím je ještě potřeba ozřejmit faktor, který má zásadní vliv na každý jeden krok funnelu, a tím jsou tzv. touchpointy.

Touchpointy

Touchpointy jsou elementy v recruitment marketingu, které zabezpečují interakci mezi organizací a potenciálními kandidáty. Znamená to tedy, že každá situace, ve které jsou potenciální kandidáti ve spojení s touchpointy, by měla být pod kontrolou organizace. Je možné uvést nespočet příkladů, nejzákladnějšími však jsou:

- *Online marketingové touchpointy* – různé sociální sítě, PPC kampaně, videa, bannery, webináře, firemní web, pracovní portály, e-mail marketing apod.
- *Offline marketingové touchpointy* – billboardy, CLV, veřejná doprava, interní a externí eventy, brand materiál, noviny/magazíny apod.
- *Ostatní marketingové touchpointy* – činnosti prospěšné pro společnost, rádio, TV, podcasty, doporučení a reference apod.
- *Specifické touchpointy* – v tomto bodě chci apelovat na to, jak esenciální roli mají sourceři, recruiteři, hiring manažeři, HR business partneři a všechny ostatní osoby, které jsou přímo nebo nepřímo v kontaktu s kandidáty. Nemyslím tím jenom face-to-face nebo video pohovory, ale osobní, veřejně dostupný brand těchto jednotlivců, který může mít značný dopad na efektivitu nábory. Jinými slovy, každý člověk může být důležitým touchpointem.

Tabulka 1 demonstruje touchpointy a jejich využitelnost napříč 1749 různými organizacemi na základě výzkumu SHRM.³²

n	1,749
Firemní web	85 %
Doporučení	90 %
Bezplatné pracovní portály	71 %
Neformální networking	53 %
Interní eventy	39 %
Virtuální eventy	9 %
Networkingové eventy	32 %
Nábory v kampaňích	39 %
Online nábor na univerzitách	30 %
Tištěná reklama	68 %
Rádio	8 %
Sociální média	67 %
Personální agentury	36 %
Personální agentury (dočasné)	40 %
Publikace	11 %
TV reklama	2 %
Ostatní	3 %

Tabulka 1 - Touchpointy využívané organizacemi

32 SHRM CUSTOMIZED TALENT ACQUISITION BENCHMARKING REPORT. In: Shrm.org [online]. USA: SHRM, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Talent-Acquisition-Report-All-Industries-All-FTEs.pdf>

Povědomí

Obecně můžeme říct, že marketing definuje tuto část funnelu jako okamžik, kdy zákazník slyší poprvé o produktu organizace.³³ V recruitment marketingu je situace velice podobná, ale cílem je samozřejmě informovat relevantní potenciální kandidáty o existenci organizace. Tohle tvrzení plyne z předpokladu, že potenciální kandidáti zde slyší o organizaci a o jejích otevřených pozicích poprvé díky *Povědomí* a zprostředkovateli jsou touchpointy. Pokud jde o touchpointy, jsou zde podstatné dvě různé dimenze – frekvence a kvalita determinující efektivitu jednotlivých touchpointů a relevantnost kombinace touchpointů definující finální úroveň *Povědomí*. I při této příležitosti chci nastínit možnost, která bude podstatná v dalších kapitolách – co když *Povědomí* nahradím *Pozorností*? Dokážete si představit, že jsou tyto možnosti jinak důležité vzhledem na čas? Klíčovým poznatkem tedy je, že cílem této části je zvýšit *Povědomí* mezi potenciálními kandidáty a vyvolat v nich *Zájem*.

Zájem

To, že potenciální kandidáti jeví *Zájem*, automaticky neznamená, že mají i hlubší znalosti o organizaci nebo pozici, ale i přesto chtějí vědět víc. Příkladem může být výzkum organizace Glassdoor³⁴ odhalující, že 83 % lidí hledajících si práci si pravděpodobně přečtou hodnocení společnosti a 94 % se chce dozvědět více o všech aspektech organizace. I přesto je *Zájem* velice dynamickou částí funnelu, protože jde o touhu dozvědět se víc, což nakonec vede k akci. Tuhle situaci si můžeme demonstrovat na příkladu.

Představme si, že organizace využívá video reklamu, kterou propaguje specifickou pracovní pozici přes sociální média a plakáty ve veřejné dopravě. Prvním pravidlem samozřejmě je, že oba způsoby musí být alespoň v rámci možnosti měřitelné a schopné potenciální kandidáty se *Zájmem* přeměrovat na místo, kde naleznou více informací. Kdybychom to popsali na uvedeném příkladu, tak do obou touchpointů (video a plakáty) vložíme prvek vedoucí k více informacím. Prakticky to může znamenat například URL adresu v případě videa a QR kód v případě plakátů.

Klíčovým poznatkem této části je, že potenciální kandidáti se *Zájmem* nemají dostatek informací o společnosti a pracovní pozici a chtějí vědět více. Cílem TA týmu je zabezpečit toto přeměrování a posun k dalšímu kroku, kterým je *Úvaha*.

Úvaha

Cílem předchozího kroku bylo přeměrovat potenciálního kandidáta na místo, kde může najít dostatek relevantních informací nebo jinými slovy další vhodné touchpointy. Vhodnými touchpointy, kde se potenciální kandidát může dozvědět více o organizaci a konkrétní pozici, jsou například firemní/kariérní web, sociální sítě, eventy apod. Klíčovým poznatkem v této části je zabezpečení informací o organizaci a pozici v takovém množství a formě, že bude možný přesun na další krok, kterým je *Nabídka*.

33 VAJRE, Sangram. Account Based Marketing For Dummies. NJ: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 9781119224853.

34 Glassdor. 50 HR and Recruiting Stats for 2019: STATISTICAL REFERENCE GUIDE FOR RECRUITERS. Glassdor [online]. 2019, 2019, 11 [2020-04-09]. Dostupné z: <http://ir.westcliff.edu/wp-content/uploads/2019/06/50-HR-and-Recruiting-Stats-2019.pdf>

Nabídka

V této fázi je potenciální kandidát po Úvaze rozhodnutý nabídnout organizaci svou práci reakcí na pracovní inzerát. Jednou z největších výzev v této fázi je obvykle to, že proces zaslání životopisu je příliš zdlouhavý, příliš nudný, příliš komplikovaný a příliš neefektivní, což může v důsledku vést k tomu, že i rozhodnutý kandidát nakonec své CV nezašle, protože je odrazen procesem. Na jedné straně tedy platí, že proces musí být co možná nejkratší a nejsrozumitelnější, na stranu druhou musí proces taktéž přinést dostatek informací pro organizaci. Například společnost MRINetwork³⁵ zveřejnila výzkum demonstrující, že 76 % kandidátů očekává možnost zaslat nabídku přes telefon, ale jenom 30 % zaměstnavatelů tuto možnost nabízí. Stejný výzkum také odhalil tři faktory, které frustrují potenciální kandidáty:

- 76 % uchazečů o práci zmínilo, že je frustruje, když musí vyplňovat identické informace, které jsou již uvedené v životopisu,
- 58 % uchazečů o práci vidí jako problém, že jejich životopis si nikdy neprohlédne živá osoba,
- 40 % uchazečů o práci vidí jako problém příliš dlouhý proces zaslání životopisu (více než 10–15 minut).

Klíčovým poznatkem tedy je nezatěžovat uchazeče o práci více, než je nezbytně nutné.

Z předchozích úvah se zdá být jasné, že recruitment marketing a aktivní kandidáti jsou pro proces náboru nezbytnými. I přesto nechci zůstat jen u úvah, a proto jsou následující řádky věnované datům. Z dat výzkumu organizace Lever³⁶ je evidentní, že 54 % náborů v organizacích s 1000+ zaměstnanci je přes přímé zaslání životopisu, kdežto u organizací o velikosti 101–1000 zaměstnanců to je 46 %. Na druhou stranu, ten samý výzkum dokazuje, že organizace v průměru potřebují 152 reakcí na pracovní pozici, aby mohly najmout jednoho zaměstnance, kdežto u talent sourcingu je potřeba kontaktovat jenom 72 jednotlivců. To, že employer branding je mimořádně důležitý, není jen stanoviskem této publikace. Z výzkumu LinkedInu³⁷ vyplývá, že 72 % TA lídrů souhlasí, že employer branding má signifikantní dopad na proces náboru, a 50 % uvedlo, že silný employer brand vede k vyšší úrovni reakcí kvalifikovaných relevantních kandidátů. Tento výzkum také poukazuje na to, že silný employer brand může vést ke 43% snížení nákladů na nábor a ušetří 30 % náborového času.

35 MRINETWORK. 2019 RECRUITMENT TRENDS STUDY. MRINETWORK online]. 2019, 2019, , 26 [2020-04-09]. Dostupné z: <https://mrinetwork.com>

36 The Little Grey Book of Recruiting Benchmarks. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2016, 2016 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.lever.com/resources/little-grey-book-of-recruiting-benchmarks/>

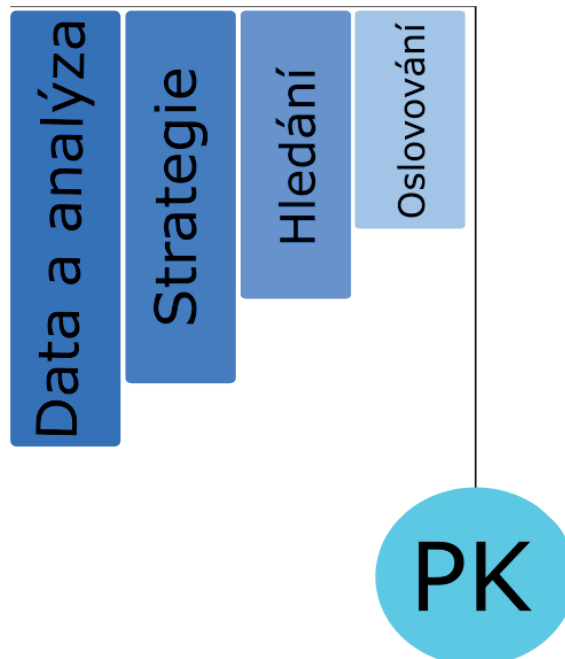
37 Hiring when you're slammed: 6 WAYS TO CUT YOUR TIME TO HIRE IN HALF. In: Business.linkedin.com [online]. USA: LinkedIn, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-resources-tips#alltopics/allaudiences/allproducts>

Talent sourcing

Talent sourcing, direct sourcing, aktivní sourcing a mnoho jiných výrazů může reprezentovat hlavní cíl této subkapitoly – hledání těch nejvhodnějších pasivních kandidátů, jejich vhodné oslovení a transfer do procesu selekce. Je naprosto legitimní se zeptat, jestli má vůbec smysl kontaktovat evidentně pasivní kandidáty. Neznamená to, že nemají zájem? Není to obtěžování, které může v důsledku poškodit employer brand?

Ve skutečnosti jde převážně o to, že tito kandidáti často nemají vůbec žádné povědomí o existenci nějaké kariérní příležitosti a často ani o existenci organizace. To však vůbec nemusí znamenat, že má organizace neefektivní recruitment marketing. Ve skutečnosti většinou není reálné pokrýt všechny potenciální kandidáty z několika různých důvodů. Potenciální kandidáti často nemají přístup k relevantním kanálům, nebo nespádají do typického vzorce cílové skupiny, což však v důsledku neznamená, že by nebylo možné je zasáhnou recruitment marketingem. Ve skutečnosti to jen znamená, že ve velkém množství případů to nemusí být rentabilní. Dalším velice dobře známým důvodem hlavně pro exekutivní recruitery je, že potenciální kandidáti na pozicích ředitele, (vice) prezidenta nebo pozice úrovně C často spíše očekávají, že TA tým je aktivně osloví. Na druhou stranu, moje praktická zkušenost mi říká, že při zveřejnění vyšší, často manažerské pozice, získá pracovní inzerát hodně reakcí od kandidátů naneštěstí však často relativně nízké kvality. Stejná situace může nastat i při vysoce specializovaných rolích, jako jsou inženýři, vědci apod. Závěrem nesmím zapomenout zmínit neverejný (confidential) nábor, u kterého není možné recruitment marketing použít naplno a talent sourcing je jedinou možností.

Teď je již srozumitelné, proč má smysl oslovovat i pasivní kandidáty, zároveň však zůstává otázka, jak to udělat? Následující Obrázek 9 znázorňuje funnel pro talent sourcing a skládá se ze čtyř základních kroků – *Data & Analýza, Strategie sourcingu, Hledání, Oslovování*.



Obrázek 9 - Proces talent sourcingu

Data & Analýza

V tomto momentu TA tým disponuje popisem role, má za sebou schůzku s hiring manažerem a celkově rozumí, co organizace hledá. Tento krok začíná kolekcí všech hodnotných dat se zaměřením na trh práce (talent mapping), což má za cíl zodpovědět otázky týkající se tržní mzdy, seniority kandidátů, poptávka po roli, typické názvy role, cílové firmy, lokality, odvětví, kompetence apod. Kapitola 3 se bude zabývat tímto procesem podrobněji, nicméně je potřeba si pamatovat, že TA tým zpravidla potřebuje data a informace k efektivnímu strategickému rozhodování.

Strategie sourcingu

Nejdůležitějším vstupem pro strategii sourcingu jsou samozřejmě zpracovaná data z předchozího kroku. Předchozí krok by měl ozřejmit, co od hledání čekat, jak intenzivní podpora ze strany recruitment marketingu je potřebná, a které platformy/technologie jsou nejvhodnější. Taktéž je vhodné přemýšlet, jaké kanály oslovování jsou nejvhodnější, i když toto téma je zahrnuto i ve čtvrtém kroku. Dalším důvodem demonstrujícím potřebu strategie sourcingu je, že ne všechny technologie jsou dostupné okamžitě.

Například v některých situacích je naprosto dostatečné využít interní databáze, nebo otevřít prohlížeč a pomocí Boolean a X-ray logiky hledat na LinkedInu, Xingu, Facebooku, GitHubu, Stackoverflow apod. Jindy je zase potřeba placené verze zmíněných platforem nebo využití agregátorů nebo CV databází. Klíčovým poznatkem je, že ne všechny technologie jsou okamžitě dostupné, a ne každý sourcer/recruiter je vhodný pro všechny typy hledání, a proto je potřeba definovat strategii sourcingu.

Hledání

Každý sourcer ví, že hledání je většinou kontinuální proces a je standardní, že má několik cyklů. Nepochybně se může stát, že hned po prvním kole vyhledávání se povede najít všechny potenciální kandidáty (zejména v případě, když je nemožné rozšířit parametry, jako jsou geografická lokalita, požadavky, odvětví apod.). Dalším podstatným parametrem je i samotný charakter funkce sourcingera. Je celkem pravděpodobné, že sourcer za hodinu hledání nalezne 40 % ze všech potenciálních kandidátů, ale bude mu trvat dalších 5 hodin, aby našel dalších 40 %. Proto má smysl monitorovat situaci a stejně tak aktivní kandidáty, protože to může značně ušetřit sourcingový čas.

Oslovování

Hned na začátku je nutno zmínit, že proces oslovování může být napříč organizacemi značně rozdílný. Standardní situace může vypadat tak, že talent sourcer hledá a oslovuje kandidáty, ale je celkem běžné, že oslovování se věnuje i recruiter nebo hiring manažer (ze zkušenosti mohou říct, že jsem viděl tuto činnost vykonávat i CEO globální korporace). Tento krok je také silně spjatý se *Strategií sourcingu* a důležité je, že se dá kalibrovat vzhledem na efektivitu používaných kanálů.

Prakticky to taky znamená zkontrolovat, jestli na seznamu nejsou i pasivní kandidáti z organizací na černé listině. Pokud je například na listu hodně jednotlivců z té samé organizace, má smysl jejich kontaktování ve vlnách. Hned jak je toto jasné, je potřeba postoupit dál a přemýšlet, které kanály jsou na oslovování vhodné. Je rozdíl, jestli TA tým bez problémů nalezne 90 kandidátů na pozici Sales Manager přes LinkedIn, kde může velice dobře fungovat klasický InMail, ve srovnání se situací, kdy je v široké geografické oblasti možné najít jen pár jednotlivců, což si pak vyžaduje daleko více personalizované oslovení, možná i přes jiný kanál. Specifické techniky budeme diskutovat v Kapitole 3.

Předchozí řádky se zaměřují na logickou úvahu, která diskutuje důvody, proč je talent sourcing hodnotným způsobem, jak najít více kandidátů, ale i přesto je důležité toto tvrzení opřít o data. Výzkum společnosti Entelo³⁸ říká, že 76 % TA týmů věří, že přes talent sourcing mohou najít více kvalifikovaných kandidátů, a 79 % recruiterů říká, že talent sourcing je důležitou součástí náboru. Výzkum od Codingames³⁹ dokázal, že zejména v IT odvětví je pro 81,01 % recruiterů největší výzvou najít kvalifikované kandidáty. Na druhou stranu je zajímavé, že pro různě velké organizace má talent sourcing různou důležitost. Společnost Lever se svým výzkumem⁴⁰ naznačuje, že společnosti s méně než 100 zaměstnanci naberou přibližně 33 % jednotlivců přes talent sourcing, a velice podobná situace je i ve společnostech v intervalu <101–1000> zaměstnanců, kde toto číslo dosahuje hodnoty 32 %. V organizacích o velikosti 1000+ zaměstnanců se jedná o 24 %, což dává smysl, protože větší společnosti mají zpravidla širší možnosti, od doporučení po aktivní kandidáty. Přístup těchto společností má logiku, protože talent sourcing není efektivní pro všechny typy pozic, jako jsou často například pozice s nižší kvalifikací, kde může dávat větší smysl zaměřit se na aktivní kandidáty. To je pravděpodobně i důvod, proč jen 20 % TA týmů využívá talent sourcing pro každou pozici.⁴¹

I přestože téma talent sourcingu otevírá ještě více otázek, cílem této subkapitoly bylo ozřejmit základy a nabídnout dostatek informací pro další kroky.

38 Recruiting Automation: Trends Report. In: Entelo.com [online]. USA: Entelo, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://resources.entelo.com/2019-recruiting-automation-trends-report>

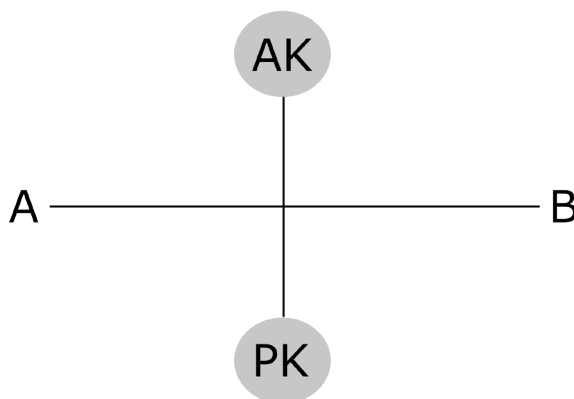
39 CODINGAME'S TECH RECRUITING SURVEY REPORT 2019. In: <https://www.codingame.com/> [online]. USA: Codingame, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.codingame.com/work/blog/hr-news-trends/key-takeaways-codingame-2019-developer-report/>

40 The Little Grey Book of Recruiting Benchmarks. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2016, 2016 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.lever.co/resources/little-grey-book-of-recruiting-benchmarks/>

41 Recruiting Automation: Trends Report. In: Entelo.com [online]. USA: Entelo, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://resources.entelo.com/2019-recruiting-automation-trends-report>

Selekce

Recruitment marketing a direct sourcing se nacházejí na levé straně našeho grafu (Obrázek 10) a jejich hlavním smyslem je kolekce aktivních a pasivních kandidátů.



Obrázek 10 - Aktivní a pasivní kandidáti

Výsledkem tedy je, že TA tým má teď kandidáty ze dvou různých kanálů, a ve většině organizací to znamená, že je čas, aby převzali iniciativu zejména recruteři. Tato kapitola má za cíl vysvětlit základní principy a propojení v procesu selekce. To znamená, zaprvé ozřejmit, kdo v selekci participuje, resp. jaké entity jsou přítomné, a zadruhé, jaké metody tyto entity používají pro selekci kandidátů. Pro tento moment to může znít příliš teoreticky, a proto je potřeba hlubšího vysvětlení.

Kdo selektuje kandidáty?

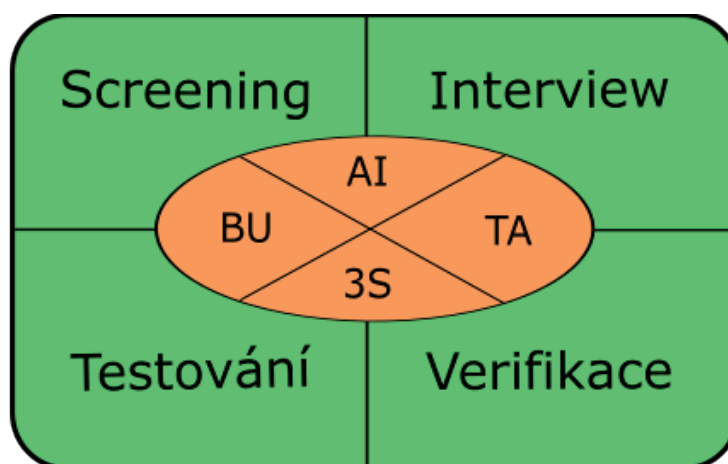
- *Umělá inteligence (AI)* – v tomto případě by se spíše hodilo říct, „co“ selektuje kandidáty, no i přesto, co AI vlastně znamená? V dnešní době to může znamenat chatboty pro úplně první komunikaci s kandidátem, speech-to-text a text-to-speech software apod. Například chatboty mohou snadno položit několik fundamentálních otázek a kategorizovat kandidáty. I když využití AI může zefektivnit proces, po tomhle kroku standardně následuje proces zahrnující lidskou bytost. Příkladem společnosti využívající chatboty může být například Allianz.⁴² I přes zmiňovanou efektivitu je potřeba mít na paměti již zmíněný výzkum dokazující, že 58 % uchazečů o práci vidí jako problém, že lidská bytost nikdy neuvidí jejich životopis. To rozhodně neznamená, že by organizace neměly AI využívat, jen to zvyšuje nároky na korektní využití.
- *Talent acquisition (TA)* – tohle je pravděpodobně nejvíce typická entita v procesu selekce, protože minimálně recruiter je většinou součástí screeningu, pohovorů přes telefon, face-to-face pohovorů (záleží na tom, jak moc globální organizace je) apod.
- *Business (BU)* – business neznamená nic víc než to, že procesu selekce se účastní různí jednotlivci z organizace, jako je hiring manažer, potenciální členové týmu apod.
- *Třetí strana (3S)* – třetí strany mohou participovat v různých směrech, pravděpodobně tou nejtypičtější je podpora organizace v oblasti různých psychologických analýz, assessment center apod.

⁴² Allianz best at reaching out to potential candidates on digital space. Allianz [online]. 2018 [2020-03-28]. Dostupné z: https://www.allianz.com/en/press/news/company/human_resources/180321-allianz-potentialpark-2018-rating.html

Jak jsou kandidáti selektováni?

- *Pre-screening* – tohle je často prvním krokem, který recruiter dělá, protože to prakticky znamená zhlédnutí příchozích životopisů a průvodních dokumentů, což následně vede k jejich evaluaci. Výsledkem této části je rozhodnutí o tom, který kandidát je úspěšný a který ne.
- *Interview* – je pravděpodobně nejznámějším reprezentantem procesu selekce. Formy pohovoru jsou různé, od telefonátu přes Zoom videohovor, případně jinou technologii a samozřejmě face-to-face pohovory. Taktéž je zde možné vést pohovor strukturovaně, semi/strukturovaně apod.
- *Testování* – typickými zástupci jsou například osobnostní testy, kognitivní testy, zdravotní prohlídky, fyzické testy, assessment centra apod.
- *Verifikování* – znamená hledání co možná největšího množství informací o kandidátovi v mezích legislativy. Může se jednat o doporučení, diskuse s bývalými kolegy, kriminální záznamy, dlužnost apod.

Je potřeba také zmínit, že někteří autoři mají na tuto problematiku jiný názor, jako například Gareth Roberts v jeho knize *Recruitment and Selection*,⁴³ kde uvádí, že proces selekce se skládá ze *screeningu*, *pohovorů*, *testování* a *assessment centra*. V této publikaci jsem sjednotil testování a assessment centra do jedné kategorie, což samozřejmě moc změn nepřináší, zároveň jsem však přidal proces verifikace, který je z mého pohledu esenciální částí selekce. Obrázek 11 přehledně reprezentuje entity a metody.



Obrázek 11 - Proces selekce

Závěrem chci ještě sdílet Tabulku 2 z výzkumu organizace SHRM znázorňující rozdíly v procesu selekce mezi různými typy pozic.⁴⁴

43 ROBERTS, Gareth. *Recruitment and Selection*. 2nd edition. USA: Chartered Institute of Personnel & Development, 2008. ISBN 978-1843981176.

44 SHRM CUSTOMIZED TALENT ACQUISITION BENCHMARKING REPORT. In: Shrm.org [online]. USA: SHRM, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Talent-Acquisition-Report-All-Industries-All-FTEs.pdf>

	Nemanažerské pozice	Střední management	Exekutivní úroveň
n	1,749	1,483	1,329
Ukázka práce	20 %	22 %	22 %
Osobnostní testy	20 %	28 %	32 %
Behaviorální pohovory	54 %	58 %	56 %
Kognitivní testy	16 %	17 %	16 %
Kompetenční interview	43 %	45 %	43 %
Skupinové interview	45 %	55 %	57 %
Osobní interview	49 %	51 %	50 %
Vědomostní testy	20 %	13 %	8 %
1:1 interview	68 %	68 %	68 %
Panelové interview	29 %	38 %	40 %
Screening přes telefon	68 %	68 %	61 %
Reference	69 %	74 %	74 %
Video interview	21 %	27 %	29 %
Stresové interview	2 %	3 %	3 %
Strukturované interview	33 %	34 %	33 %
Test technických kompetencí	27 %	17 %	10 %
Nestrukturované interview	12 %	12 %	12 %
Ostatní	1 %	1 %	1 %

Tabulka 2 - Metody selekce napříč pozicemi

Post-selekce

Post-selekce je posledním pilířem strategie náboru a odpovídá na otázku „Co dělat s vhodnými a nevhodnými kandidáty z procesu selekce?“. Pochopitelně, v drtivé většině případů je více nevhodných kandidátů než vhodných, i přesto je důležité vědět, jak naložit s oběma skupinami.

Úspěšní kandidáti

Dokonce i v této části je někdy problematické definovat, co přesně „vhodný“ kandidát znamená. Standardně se jedná o jednotlivce, kterému chce organizace poslat pracovní nabídku, kterou kandidát následně zváží a v případě zájmu podepíše, což znamená víceméně konec procesu. Pro TA tým to může znamenat konec, ale důležité je si uvědomit, že pro úspěšného kandidáta rozhodně ne, protože z tohoto pohledu je to pořád TA tým, zejména recruiter, který je zodpovědný, že všechno půjde hladce

až do prvního dne nástupu. V mnoha organizacích je tato fáze šedou zónou, kde není vždy jasné, kdo je odpovědný za preboarding (doba mezi podepsáním kontraktu a dnem nástupu). Logicky je možné říct, že HR oddělení nese za tento proces odpovědnost. Z mé empirické zkušenosti mohu jenom doporučit, aby se TA tým zajímal o to, jestli je přesun odpovědnosti mezi týmy v dostatečné kvalitě. Poslední krokem je tzv. onboarding (etablace začínající prvním dnem nástupu), což je již standardním úkolem pro HR.

Neúspěšní kandidáti

Toto je další podstatné téma, ve kterém není pro organizace vždy zcela jasné, jak postupovat. Je pravdou, že existují geografické regiony, kde je relativně v pořádku nezamítnout neúspěšné aktivní kandidáty, kteří poslali organizaci svůj životopis a byli v screeningové části označeni jako nevhodní. Na druhou stranu, v mnoha regionech kandidáti tuto zpětnou vazbu očekávají (například často v Evropě).

Ať už se tedy bavíme o aktivních nebo pasivních kandidátech, je kritické, vhodně je zamítnout (co přesně je myšleno slovem „vhodně“, to budeme diskutovat v Kapitole 3). Uvádím zde proto alespoň několik důvodů, proč je korektní zamítnutí důležité:

- V dnešní době jsou ATS systémy na tak vysoké úrovni, že je možné zamítnout neúspěšné kandidáty automaticky během několika vteřin a vyžaduje to jen minimální úsilí.
- Vhodná zpráva o zamítnutí je pro kandidáty hodnotná, protože objasňuje situaci.
- Zamítací zpráva může být dalším touchpointem, který v důsledku přispívá k lepšímu *Povědomí* o organizaci.
- Spolu se zamítací zprávou je možné zaslat i odkaz na newsletter, kariérní stránky, sociální síť, eventy, nebo požádat o souhlas se zpracováním dat (například kvůli GDPR) a využití těchto uchazečů do budoucna.
- Výzkum společnosti Lever odhaluje, že 80 % uchazečů o práci by se neucházelo znovu o práci v organizaci, která je neinformuje o situaci.⁴⁵
- Celkem 46 % recruiterů uvedlo, že nemají dostatek dat pro efektivnější rozhodnutí,⁴⁶ a tohle může být jeden ze způsobů, jak data sbírat.

Posledním krokem je utilizace těchto neúspěšných kandidátů pro budoucí účely, protože to, že nebyly vhodné pro aktuální otevřené pozice, neznamená, že nemohou být vhodné pro pozice budoucí. Prakticky to znamená přidat tyto neúspěšné kandidáty do databáze (DB), samozřejmě s jejich souhlasem o zpracování osobních údajů. Pokud kandidáti zasílají své životopisy jenom přes interní ATS systém, je situace tím pádem vyřešená. Tak nebo tak, přítomnost dat v databázi ještě neznamená jejich plnou využitelnost. Jedním ze standardních modelů v marketingu je takzvaný STP model (Segmentace, Targeting, Positioning),⁴⁷ který může být aplikovaný i v této situaci:

- *Segmentace* – můžeme si tento krok představit jako situaci, kdy má organizace databázi (DB) plnou dat a je potřeba je efektivně zpracovat. Prakticky to může znamenat například vytvoření relativně homogenních skupin na základě specifických faktorů. Možná nejsnazší je rozdělení na jednotlivce z odvětví IT, financí, marketingu, HR, sales apod. Tohle je samozřejmě velice elementární rozdělení a je možné využít více faktorů, jako je seniorita, geografické oblasti, relevance apod.
- *Targeting* – je důležitou částí recruitment marketingu, protože zde probíhá rozhodování o tom,

45 Recruiting Stats to Know in 2017. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/463671/No%20index%20files/The-Ultimate-Collection-of-Recruiting-Stats-2017.pdf>

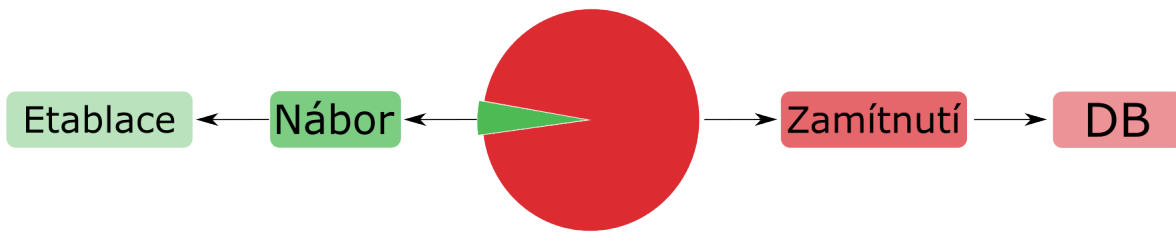
46 Recruiting Automation: Trends Report. In: Entelo.com [online]. USA: Entelo, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://resources.entelo.com/2019-recruiting-automation-trends-report>

47 FILL, Chris. Simply Marketing Communications. Canada: Pearson Education Canada, 2005. ISBN 978-0273704058.

které z již vytvořených segmentů jsou aktuálně relevantní a které ne. Samozřejmě je možné zaslat například newsletter všem jednotlivcům v databázi (DB), což by ale mohlo vést k tomu, že pro většinu se bude jednat o irelevantní informaci. Vybraný segment může být spojen například s otevřenými pozicemi, které jsou historicky náročné na naplnění. Může se jednat o praktický workshop pro marketingový segment nebo hackaton pro IT segment nebo soubor blogů/videí pro segment financí. Mohu tedy jenom doporučit se rozhodnout, které pozice jsou pro TA tým výzvou, a na základě toho se rozhodnout pro segmenty a investovat zdroje.

- *Positioning* – znamená doslova položení si otázky, jaké pozice chce organizace dosáhnout v myslích potenciálních kandidátů? Měli by potenciální kandidáti vidět organizaci jako rychle rostoucí start-up nebo spíše jako stabilní firmu s dlouhou historií? Je firemní kultura cílená spíše na výsledky nebo na mezilidské vztahy? Existuje mnoho proměnných a každá z odpovědí může být správná.

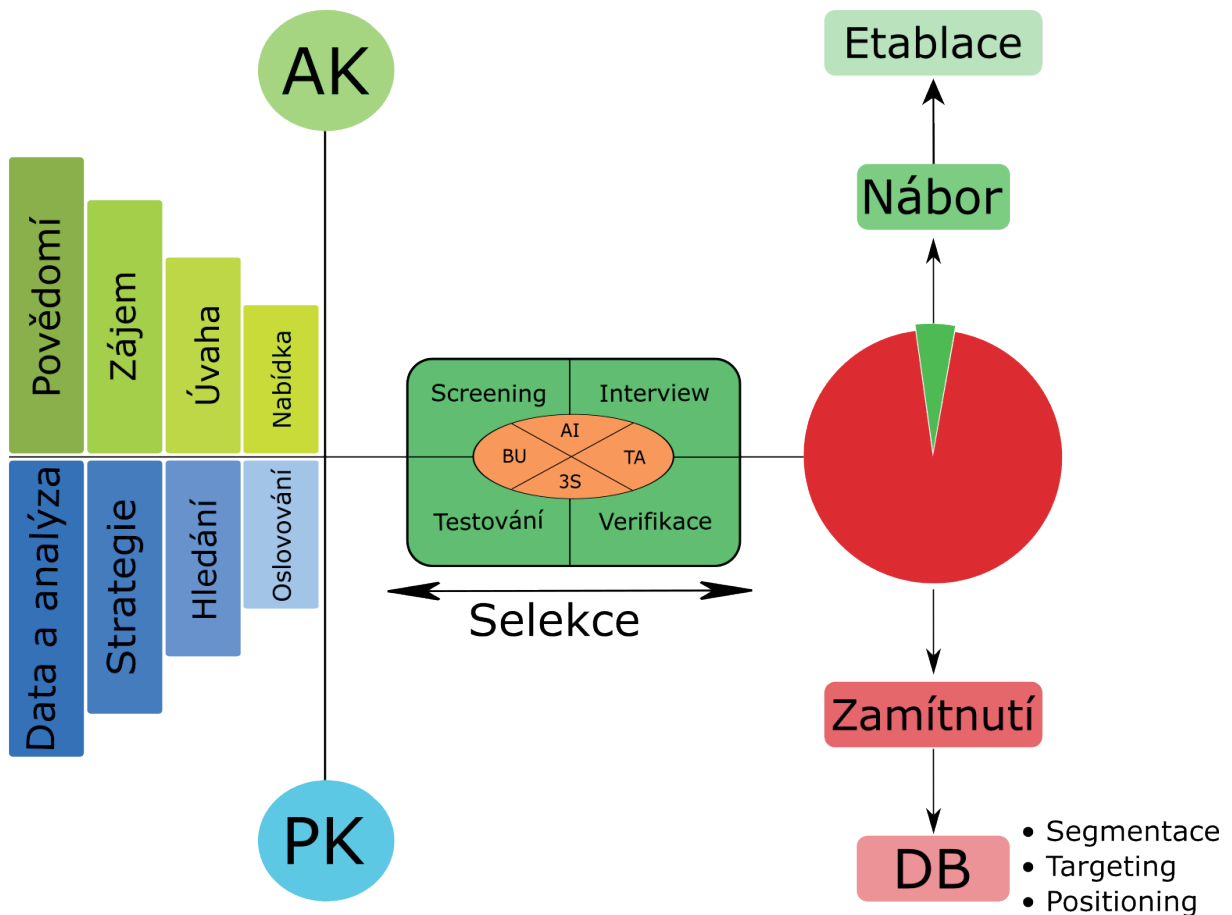
Obrázek 12 graficky demonstruje, jak může vypadat proces post-selekce.



Obrázek 12 - Proces post-selekce

Fundamentální graf strategie náboru

Jak již víme, dle perspektivy této publikace existují čtyři základní pilíře strategie náboru – *Recruitment marketing*, *Talent sourcing*, *Selekce* a *Post-selekce*. Tato kapitola představila ke každému pilíři grafické zobrazení a teď je čas tyto poznatky syntetizovat do jednoho fundamentálního grafu strategie náboru. Obrázek 13 demonstruje tuto skutečnost.



Obrázek 13 - Fundamentální graf strategie náboru syntetizující čtyři základní pilíře

Je pravděpodobně zřejmé, že každý pilíř je nezastupitelný, i když každý z nich má jiné cíle a dohromady tvoří synergický celek. Výzvou v této oblasti však zůstává různorodé prostředí, ve kterém TA týmy operují, od online a offline marketingu přes technologie a sourcingovou logiku po psychologii, právo, data, statistiku, ekonometrii apod. Některé společnosti mají v TA týmech specialisty na všechny tyto role, v jiných zase kooperují oddělení, a přesně proto je tak důležitý tzv. stakeholder management.

I přes všechny zmíněné výzvy je situace nakonec ještě komplikovanější. Fundamentální graf znázorňující čtyři pilíře je vhodným způsobem, jak pochopit, proč je strategie náboru tak zásadní a jak o ní přemýšlet. Z mé empirické zkušenosti to je důležitý milník, při kterém si organizace často uvědomí, kolik je toho možné zlepšit. Všechna tato srozumitelnost má ale cenu, a tou cenou je, že zmíněný fundamentální graf není dostatečně přesný při ozřejmění implementační části. Jinými

slovy, neodpovídá na otázku, co za metody, nástroje, technologie, procesy a jejich implementace jsou potřebné pro nábor. Hlavním důvodem nepřesnosti je zejména fakt, že tento graf míchá strategii krátkého a dlouhého období, což způsobuje neschopnost jít hlouběji. Přesně to je důvod, proč jsem již v předchozím textu kladl otázky ohledně rozdílů mezi employer brandingem a recruitment marketingem nebo *Povědomí* versus *Pozornost*. Co přesně znamená dlouhé a krátké období bude předmětem dalších kapitol, které již přinesou přesné odpovědi na otázku, jaké metody, nástroje, procesy a technologie může TA tým využít. Ještě předtím, než se do toho pustíme, je důležité alespoň stručně zmínit firemní kulturu ve spojitosti se strategií náboru a konečně pokrýt mnohokrát zmiňovanou problematiku Employer Value Proposition (EVP).

Firemní kultura

Organizační nebo firemní kultura je pojmem, který je dobře známý a je důležitý jak pro interní, tak pro externí stakeholdery. Zejména v HR se často používá pojem „culture fit“. Cílem této subkapitoly je nejdříve ozřejmit, co všechno se vlastně kulturou myslí, propojit toto téma se strategií náboru, demonstrovat ne/důležitost kultury na základě dat a odvodit doporučení vhodné pro strategie náboru.

Definice firemní kultury

Není snadné jednoznačně definovat firemní kulturu, protože mnoho autorů má na ni různý názor ovlivněný využitím diverzních metod a geografickou oblastí. Pravděpodobně jedna z nejznámějších definic pochází od autorů Deal a Kennedy, kteří definují firemní kulturu jako soubor *hodnot, symbolů, firemních hrdinů, rituálů a historie*.⁴⁸ Jiný názor je, že firemní kultura se skládá ze čtyř komponent – *mise, adaptability, začlenění a konzistence*.⁴⁹ Taktéž existuje názor o existenci pěti různých dimenzí – *zacházení se zákazníky, zacházení s lidmi, výkonové standardy a odpovědnost, inovace a změna, orientace na proces*.⁵⁰

Všechny zmíněné definice nabízejí jiný pohled na tuto problematiku, avšak je důležité, že chování uvnitř organizace ovlivňuje všechny jedince, kteří jsou v nějakém spojení s organizací. V tomto případě to znamená všechny aktivní a pasivní kandidáty, a proto je důležité transparentně komunikovat firemní prostředí. Jak moc důležité to je, zodpoví následující subkapitola.

Důležitost firemní kultury

Pojďme se nejdříve podívat, jestli je firemní kultura důležitá ve všeobecnosti a následně se

48 DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 2000. ISBN 978-0738203300.

49 DENISON, Daniel R. *Leading culture change in global organizations: aligning culture and strategy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012. ISBN 978-0470908846.

50 FLAMHOLTZ, Eric a Yvonne RANDLE. *Corporate culture: the ultimate strategic asset*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, c2011. ISBN 978-0804763646.

zaměříme na oblast nábora. Existuje mnoho výzkumů a například Careerbuilder⁵¹ prezentoval pět elementů, které jsou ve Spojených státech pro zaměstnance více důležité než mzda, a jsou nimi lokalita (56 %), dostupnost benefitů (55 %), stabilita práce (55 %), dobrý nadřízený (48 %) a firemní kultura (44 %). Výzkum společnosti Glassdoor⁵² z různých zemí (USA, UK, Francie a Německo) odhaluje, že pro 65 % zaměstnanců je kultura hlavním důvodem, proč zůstávají v organizaci, a pokud se kultura změní k horšímu, 71 % zaměstnanců by si pak hledalo novou práci. Tohle tvrzení podporuje i výzkum společnosti Robert Walters⁵³ z Irska, kde 70 % jednotlivců uvedlo, že opustili stávající práci kvůli firemní kultuře, a 82 % zaměstnanců někdy pracovalo pro organizaci s firemní kulturou, kterou neměli rádi. Na druhou stranu, ve Spojených státech byla firemní kultura důvodem změny práce jenom pro 10 % lidí a je zřejmé, že kultura je více důležitá pro mladší generace, protože 83 % mileniálů uvedlo, že se cítí více zapojení v případě, že věří firemní kultuře.⁵⁴ Tabulka 3 také znázorňuje kulturní rozdíly napříč zeměmi.

	Všechny země	USA	UK	Francie	Německo
Pokud se současná firemní kultura zhorší, budu si hledat práci jinde.	71 %	74 %	70 %	75 %	67 %
Firemní kultura je jedním z důvodů, proč v organizaci zůstávám.	65 %	66 %	63 %	69 %	61 %
Pokud jde o spokojenost v práci, firemní kultura je důležitější než mzda.	56 %	58 %	57 %	56 %	54 %

Tabulka 3 - Důležitost firemní kultury napříč zeměmi⁵⁵

Zmíněné statistiky dokazují, že firemní kultura má svoji důležitost pro stávající zaměstnance, což vede k závěru, že kultura by měla mít vliv na proces nábora. Toto, jakkoliv logické tvrzení, je však potřeba podpořit daty. Pro 94 % kandidátů v USA je důležité znát všechny aspekty (kultura, mise, hodnoty, plány do budoucna apod.) předtím, než se rozhodnou pro organizaci pracovat.⁵⁶ V Irsku 94 % kandidátů hledá informace o firemní kultuře předtím, než se rozhodnou pro zaslání životopisu.⁵⁷ Taktéž Tabulka 4 demonstruje důležitost kultury pro uchazeče napříč zeměmi.

51 Press room. Careerbuilder.com [online]. USA: Careerbuilder, 2019 [2020-04-12]. Dostupné z: http://press.careerbuilder.com/2019-03-05-Forty-Percent-of-Employers-Plan-to-Hire-Full-Time-Workers-This-Year-Forty-Seven-Percent-Recruiting-Part-Time-Workers#assets_all

52 Mission & Culture Survey 2019. Glassdoor [online]. 2019, , 4 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>

53 THE ROLE OF WORKPLACE CULTURE IN RECRUITING TOP TALENT. Robert Walters [online]. 2019, 20 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.robertwalters.co.uk/hiring/campaigns/The-Role-Of-Workplace-Culture-in-Attracting-Top-Talent-Launch.html>

54 Mission & Culture Survey 2019. Glassdoor [online]. 2019, , 4 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>

55 Mission & Culture Survey 2019. Glassdoor [online]. 2019, , 4 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>

56 Mission & Culture Survey 2019. Glassdoor [online]. 2019, , 4 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>

57 THE ROLE OF WORKPLACE CULTURE IN RECRUITING TOP TALENT. Robert Walters [online]. 2019, 20 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.robertwalters.co.uk/hiring/campaigns/The-Role-Of-Workplace-Culture-in-Attracting-Top-Talent-Launch.html>

	Všechny země	USA	UK	Francie	Německo
Zvážil(a) bych firemní kulturu předtím, než se rozhodnu ucházet o práci.	77 %	77 %	75 %	79 %	77 %
Neucházel(a) bych se o práci v organizaci, jejíž hodnoty jsou proti mým osobním hodnotám.	73 %	70 %	69 %	76 %	76 %

Tabulka 4 - Důležitost firemní kultury pro kandidáty

Vzhledem k datům se zdá být zřejmé, že firemní kultura má pro uchazeče hodnotu, a tím pádem stejně tak pro TA tým.

Organizační kultura ve spojení s nábořem

Předchozí subkapitoly dokázaly, že firemní kultura je důležitá jak pro zaměstnance, tak pro potenciální kandidáty. Pro TA tým to znamená potřebu vhodné komunikace kultury ve všech čtyřech pilířích. Recruitment marketing zabezpečuje, že aktivní kandidáti (a pasivní v důsledku také) rozumějí firemní kultuře, což ale nemusí nevyhnutelně znamenat, že se zvýší absolutní číslo zájemců o pracovní pozice. Znamená to jenom, že potenciální kandidáti budou více relevantní neboli „culture fit“. V talent sourcingu je to často sourcer nebo recruiter, kdo komunikuje firemní kulturu a sdílí vhodné touchpointy s pasivními kandidáty. Je proto důležité, aby tato komunikace byla v souladu s realitou, protože potenciální kandidát se často stejně rozhodne pro vlastní výzkum a neměl by najít touchpointy, které jsou navzájem v rozporu. Proces selekce je moment, kdy kandidát může téměř doslova cítit firemní kulturu, a je to skvělá příležitost pro obě strany posoudit ne/kompatibilitu. Taktéž proces post-selekce je skvělou příležitostí, jak zůstat v kontaktu s neúspěšnými kandidáty a vhodnými marketingovými nástroji jim připomínat firemní kulturu. Toto jsou tedy důvody, proč je kultura tak důležitá jak pro TA tým, tak pro celou organizaci.

Employer brand a Employer Value Proposition

Předchozí kapitoly představily základy strategie náboru obecně, nicméně je mi jasné, že některé důležité termíny pořád chybějí. Důvodem je, že jsem chtěl vysvětlit teorii čtyř pilířů tak jednoduše, jak jen to bylo možné a nevyužívat více pojmů, než bylo potřeba.

Takže, jaké pojmy tedy chybí? Je potřeba definovat rozdíly mezi employer brandem a employer brandingem, ozřejmit, jak do této struktury zapadá recruitment marketing, a představit staronové téma Employer Value Proposition (EVP). Určitým způsobem jsem se již všech těchto témat nějak dotkl a věřím, že to bylo ve srozumitelném kontextu, nicméně pro pokročilejší úvahy je potřeba jasně definovat rozdíly a nastolit hranice.

- *Employer brand* - reprezentuje reputaci organizace, jak lidé (a potenciální kandidáti) organizaci vnímají. Jedná se tedy o soubor objektivních a subjektivních důvodů a jedná se o důležitou komponentu pro jednotlivce jak vně organizace, tak uvnitř ní.
- *Employer branding* - je proces tvorby, implementace, udržování, monitorování a neustálého zlepšování employer brandu a recruitment marketing je jakousi pravou rukou neboli nástrojem employer branding, který vykonává například činnosti související se zmíněnými touchpointy a funnely.

To, co ale pořád chybí mezi uvedenými pojmy, je jakási uchopitelná hodnota pro potenciální kandidáty. Employer brand se logicky soustředí hodně na tržní pohled, jak trh vnímá organizaci jako zaměstnavatele. Je však důležité pracovat v podobných intencích i ze strany organizace. S něčím, co definuje, jak chce být organizace vnímána. Řešením je využití Employer Value Proposition (EVP).

Employer Value Proposition

Toto téma vysvětlím rozdílným způsobem, než jak je zvykem, a začnu od prodejního marketingu. V tomto typu marketingu existuje pojem Unique Selling Proposition (USP) definující klíčové elementy, které dělají organizaci výjimečnou nebo jinak řečeno, proč je produkt organizace rozdílný od produktů konkurence. Znamená to, že USP je důvodem, proč je organizace jedinečná v interakci s kupujícími zákazníky.⁵⁸

Strana náboru potřebuje velice podobný přístup s jednou zásadní změnou – zaměřením se na interakci mezi organizací a potenciálním kandidátem. Rozdílem tedy je, že v oblasti náboru se nebavíme o USP, ale o EVP – Employer Value Proposition. Z předchozího tvrzení je možné odvodit, že EVP je tou zářící perlou, kterou organizace prezentuje potenciálním kandidátům, což nás vede k závěru, že se jedná o fundamentální část strategie employer branding. Tohle téma však nevyhnutelně otevírá ještě více otázek. Jak si EVP představit v praxi? Co EVP zahrnuje? Existuje důkaz, že má smysl investovat zdroje do EVP? Ještě kritičtější jsou otázky – „*Jak definovat a implementovat EVP do employer brandu?*“ a „*Jaké jsou potřebné kroky a kde začít?*“.

Jaké má tedy EVP části? Jak bývá zvykem, různé strany mají různé názory, zároveň se však zdá být zřejmé, že EVP obsahuje monetární a nemonetární komponenty. Výzvou je, že tohle rozdělení nedělá situaci zásadně transparentnější a je potřeba jít hlouběji. Například Beamery představilo model EVP obsahující *Růst, Odměny, Organizaci a Zaměstnance*.⁵⁹ Gartner popisuje EVP jako kombinaci *Příležitostí, Odměn, Práce, Lidí a Organizování*.⁶⁰ Talentlyft představil model pěti komponent – *Kompenzace, Benefity, Kariéra, Pracovní prostředí a Kultura*.⁶¹

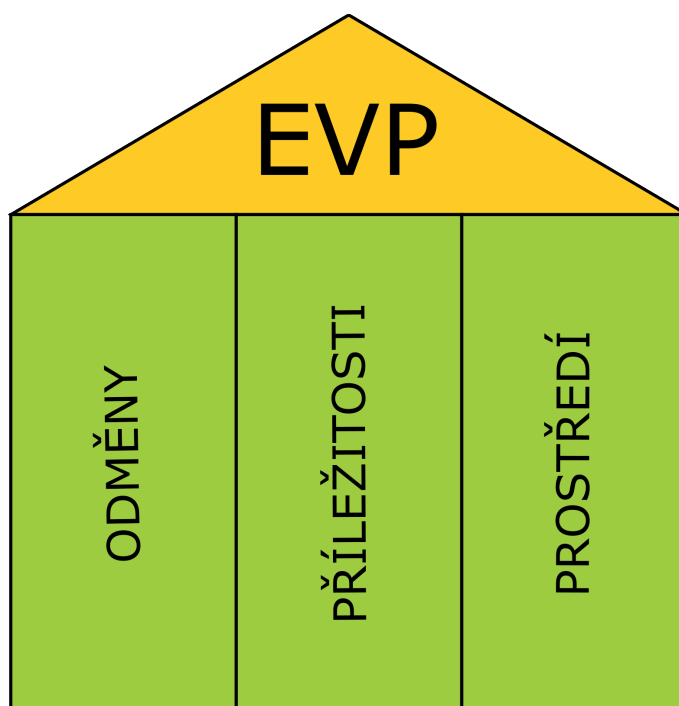
Z výše uvedených modelů jsou jasná dvě tvrzení. Prvním je, že existuje mnoho způsobů, jak definovat hlavní komponenty EVP. Druhým je, že i přes určité rozdíly je možné vidět značné podobnosti. Který model je tedy nejlepší? Nejlepší je ten model, se kterým se TA týmu pracuje nejlépe. Taktéž uvádím ještě vlastní model, který se mi nejlépe osvědčil v interakci s organizacemi. Tento model obsahuje tři komponenty – *Odměny, Příležitosti a Prostředí* (Obrázek 14).

58 SAXENA, Rajan. *MARKETING MANAGEMENT*. 6th edition. India: MC GRAW HILL INDIA, 2019. ISBN 978-9389538335.

59 The Employer Value Proposition Framework. Beamery [online]. USA: Beamery, 2020 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://beamery.com/blog/employer-value-proposition>

60 Gartner Says Organizations Must Focus on Employment Branding, Job Offer Competitiveness and Candidate Experience to Attract Talent. www.gartner.com/ [online]. USA: Gartner, 2019, 2019 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-09-25-gartner-says-organizations-must-focus-on-employment-b>

61 Employee Value Proposition (EVP): Magnet for Attracting Candidates. Talentlyft [online]. USA, 2018, 2018 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates>



Obrázek 14 - Komponenty Employer Value Proposition

Nejdříve ozřejmím, co která komponenta znamená a následně vysvětlím, proč využívám vlastní model s akronymem OPP.

- *Odměny* – jak je zřejmé z názvu, patří sem mzda/plat, příspěvek na důchod, pojištění, bonusy, firemní akce a jiné finanční benefity. Kromě monetární části můžeme uvést i nemonetární, jako například flexibilní pracovní doba, dovolená, práce z domu apod.
- *Příležitosti* – obsahují možnosti kariérního růstu, zvyšování kompetencí, vzdělávání, kurzy, tréninky apod.
- *Prostředí* – zahrnuje firemní kulturu, vizi, misi, hodnoty, vztahy se spolupracovníky, týmového ducha, důvěru, work-life-balance, autonomnost apod.

Komponenty EVP jsou tedy jasné a poslední otázkou zůstává, proč právě toto rozdělení? Ve srovnání s jinými uvedenými modely je zřejmé, že jsem sjednotil kompenzace a benefity do jedné kategorie – odměny. Důvodem je, že dle mého názoru jsou si zmíněné pojmy relativně blízké a zejména pro kandidáta v nich nemusí být velký rozdíl. Druhou simplifikací je sjednocení pojmů jako kultura organizace, práce nebo lidé do jedné komponenty – prostředí. Z mé empirické zkušenosti jsou si tyto pojmy také relativně blízké a navíc v mnoha organizacích mají více nebo méně rozdílný význam a definici. Zejména u firemní kultury je z předchozích subkapitol vidět, jak různorodé definice zde převládají. Určitě však nechci říct, že OPP model je jediným řešením, právě naopak. Jak již bylo řečeno, každý TA tým může preferovat něco jiného, a proto jsem popsal i jiné EVP modely.

Kromě logických úvah popisujících EVP je jako vždy potřeba se podívat na data. Již jsme diskutovali data ohledně employer brandu/brandingu a i na základě toho by se dalo říct, že data podporují využití EVP. Nicméně i přesto chci demonstrovat data spojená přímo s EVP. Například AON⁶² prezentuje výzkum, který říká, že jasné EVP je důležité pro 83 % zaměstnanců. Pro nábor se

62 Creating a Compelling Employment Value Proposition: Strategic Advisory Communication. Aon.com [online]. USA: AON, 2018, 2018 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.aon.com/inpoint/bin/pdfs/white-papers/EVP.jsp>

zdá být důležité, že silné EVP zvyšuje o 24 % kvalitu nabraných kandidátů, o 11 % snižuje náklady na nábor a o 24 % zvyšuje flow nových kandidátů.⁶³ Podstatné je, že i organizace tento trend vnímají, protože jak poukazuje výzkum KPMG,⁶⁴ pro 42 % organizací je v top 3 HR požadavcích práce s EVP.

Klíčovým poznatkem tedy je, že employer brand je percepcí všech typů stakeholderů a obráceně, EVP je pohled ze strany organizace – jak chce být organizace vnímána. Z toho plyne, že employer branding znamená operace s employer brandem a doručování EVP potenciálním kandidátům. Recruitment marketing je způsob, jak podpořit employer branding se všemi možnými nástroji, jako jsou touchpointy, funnely apod. Z toho plyne, že všechny čtyři pilíře strategie náboru potřebují employer brand a EVP.

Závěrem lze říct, že tato kapitola sloužila jako představení strategie náboru přinášející odpovědi na otázky, proč je strategie důležitá a jak funguje. Další kapitola půjde více do hloubky a osvětlí skryté spojení a principy tak, aby to přinášelo synergický efekt. Jinými slovy, v dalších kapitolách konečně odpovím na to, co TA tým může dělat.

63 EMPLOYER VALUE PROPOSITION: TALENT ADVISORY SERVICES [online]. USA: KellyOCG, 2018 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.kellyocg.com/siteassets/evp-infographic>

64 The Future of HR 2020: Which path are you taking? KPMG [online]. USA: KPMG, 2020 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>

KAPITOLA III

Strategie náboru v krátkém období

Předchozí kapitola představila nový model strategie náboru a jeho největší výhodou je relativně snadná pochopitelnost. Takle pochopitelnost však vede k eliminování některých oblastí, které na druhou stranu nejsou tak podstatné při vysvětlení, proč je strategie náboru tak důležitá. Model taktéž relativně dobře slouží při vysvětlení, jak strategie akvizice talentů funguje, ale i přesto je již tady možné vidět určité nepřesnosti. Avšak cílem této kapitoly není odpovídání na otázky proč a jak, ale doručení jednoznačné odpovědi na otázky, co jsou ty zmiňované metody, nástroje, procesy, technologie a jejich implementace v praktické rovině.

Nejvýznamnějším nedostatkem modelu čtyř pilířů z předchozí kapitoly je sloučení různých časových horizontů, což vede ke kombinování různých cílů a strategií, což nevyhnutelně snižuje hodnotu modelu od určité úrovně přesnosti. Základní model čtyř pilířů je tedy nedostatečný a řešením je rozdělení na různé časové období – krátké a dlouhé.

Krátké období vs. Dlouhé období

Tohle rozdělení může být matoucí speciálně pro čtenáře s ekonomickým vzděláním, protože v mikroekonomii a zejména v makroekonomii je velice populární využití krátkého a dlouhého období, kde krátké období je v řádech maximálně let a dlouhé období klidně i v řádech desetiletí. Důležitější ale je, že v strategii náboru má tento přístup značně rozdílný význam.

Krátké období

Krátké období v oblasti náboru demonstruje situaci, kdy TA tým má všechny potřebné informace o specifické pozici a s náborem je možné začít okamžitě, případně v horizontu několika dní až týdnů, maximálně měsíců. Prakticky to znamená dostupný minimálně popis pozice, odpovědní hiring manažeři vědí, co hledají, pozice jsou schváleny v interním systému a datum, do kdy má být pozice naplněna, je známé. Logika krátkého období je, že TA tým disponuje všemi relevantními informacemi o poptávce organizace, do kdy je nutno pozici uzavřít, kdo z businessu tuhle pozici poptává, kolik kroků bude mít proces selekce apod. Na základě těchto informací je TA lídr schopen spolu s týmem rozhodnout, který recruiter, případně sourcer, bude pro tento typ náboru vhodný (pokud tyto role zastává více lidí).

Závěrem má smysl zdůraznit, že nezáleží na tom, jestli se jedná o jednu nebo více otevřených pozic (pokud na to tým má kapacitu), ale spíše na tom, jestli TA tým disponuje všemi důležitými

informacemi a je možné začít okamžitě nebo ve velmi krátkém horizontu. Prakticky nedává moc smysl definovat přesnou délku krátkého období, ale jak již bylo řečeno, většinou se jedná o horizont několika měsíců, maximálně kvartálů, zejména pak ve větších organizacích, kde mohou procesy trvat déle.

Dlouhé období

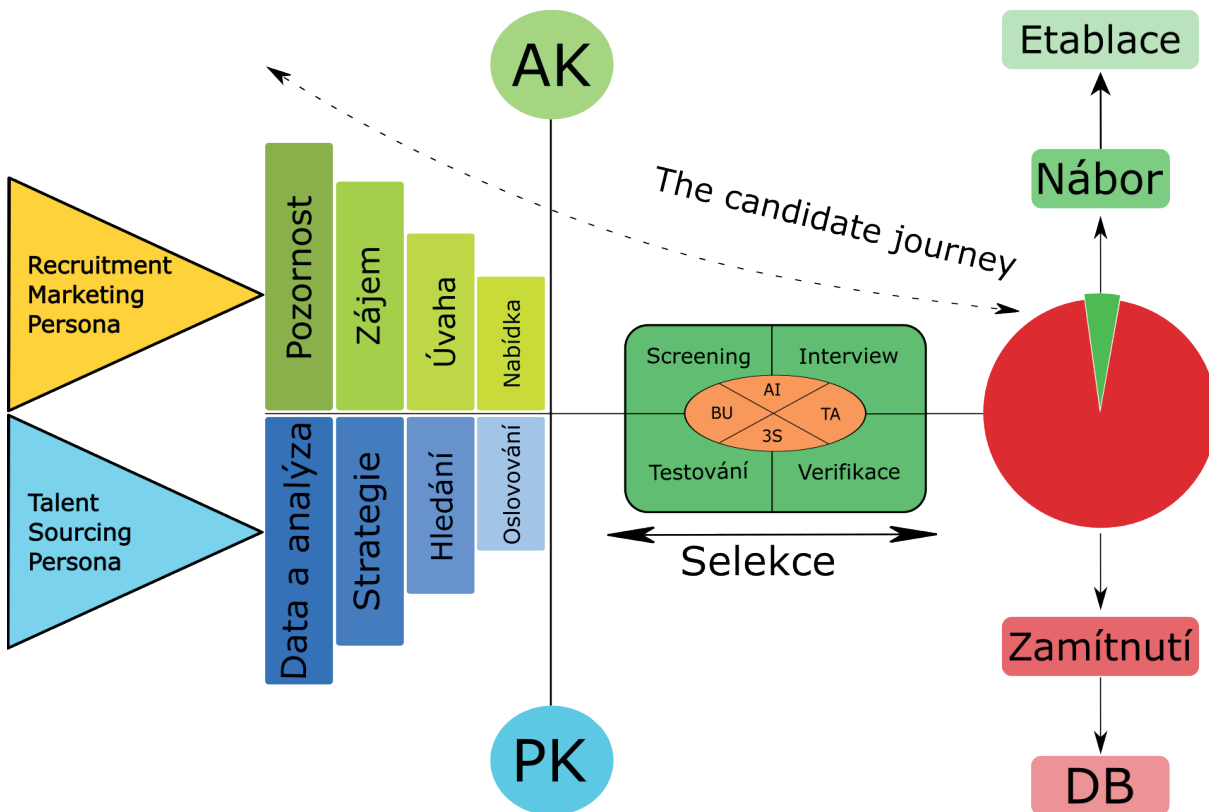
Ve dlouhém období je situace značně rozdílná a není zde potřeba specifických popisů pozic, protože mnohem důležitější je vědět, jak vypadá struktura nadcházejících pozic za delší období. Typickou situací je, když tým disponuje operativním plánem pro daný/následující rok (tzv. Annual Operating Plan – AOP), což je v podstatě dokument demonstrující (nejen) náborové potřeby pro jeden rok. AOP definuje, o jaký typ pozic se bude jednat, jejich lokalitu a kdy bude potřeba začít s náborem. Znalost těchto podrobností je důležitá pro dlouhodobou strategii, protože jedině tak může TA lídr přemýšlet o potřebných technologiích, strukturálních změnách týmu nebo angažování třetích stran. Dlouhé období je taktéž důležité pro udržení jisté úrovně jistoty v týmu vzhledem na budoucnost. Pokud jde o délku dlouhého období, standardně se jedná minimálně o kvartály, případně jeden rok nebo více let.

Hlavním rozdílem mezi krátkým a dlouhým obdobím je zejména možnost rychlosti reakce. Krátké období je mnohem více charakteristické cílením na nábor a uzavíráním otevřených pozic a tlak je většinou na úrovni „včera bylo pozdě“. Na druhou stranu, je potřeba mít na paměti, že je to dlouhé období, které určuje směr, pravidla, hodnoty a směrnice, protože v krátkém období je to často vzhledem na časový tlak nemyslitelné.

Pokud je terminologie jasná, chci ještě dodat poslední poznámku ohledně čtení této publikace. Výzvou je to, že pokud chcete plně porozumět dlouhému období, je vhodné nejdříve rozumět období krátkému a obráceně. Situace tedy vypadá jako kruh bez začátku a konce a teoreticky se nabízí simultánní vysvětlení obou přístupů najednou. Musím zároveň říct, že moje osobní zkušenost s vysvětlováním této teorie je, že krátké období je mnohem snáze pochopitelné, protože je bližší běžným denním aktivitám TA týmu a je to vhodné (i když ne nezbytné) pro pochopení dlouhého období. Proto je nejdříve vysvětleno krátké a následně dlouhé období a doporučuji publikaci tímto stylem i číst. Po přečtení problematiky dlouhého období je pak vhodné se v krátkosti vrátit k období krátkému a uzavřít tím tento kruh.

Model čtyř pilířů v krátkém období

Jak bylo několikrát zmíněno, základní model čtyř pilířů z předchozí kapitoly nedokáže efektivně rozlišovat časové rámce, a proto je nyní čas představit model čtyřech pilířů pro krátké období se všemi specifiky a rozdíly. Obrázek 15 tento graf znázorňuje.



Obrázek 15 - Strategie akvizice talentů v krátkém období

Nyní máme možnost srovnat základní graf čtyř pilířů z předchozí kapitoly (Obrázek 13) a graf pro krátké období (Obrázek 15). V minulé kapitole jsme tedy využili základní poznatky z marketingu a na základě toho odvodili základní graf a propojení s oblastí náboru. V předchozí kapitole jsem nechtěl dané téma příliš komplikovat, teď jsme ale v situaci, kde je možné tento krok učinit. Jak je vidět, graf obsahuje některé zatím neznámé pojmy jako recruitment marketing persona, talent sourcing persona nebo candidate journey. Nejdříve vysvětlím již známé pojmy a přítomné rozdíly a následně si separátně vysvětlíme i zmíněné pojmy:

- **Pilíř 1 – Recruitment marketing** – v tomto funnelu je jenom jedna změna, avšak jedná se o změnu zásadní. V obecném modelu jsme se drželi doporučení z marketingu a jako první krok jsme využili *Povědomí*, ale v modelu pro krátké období bude funnel začínat *Pozorností* (proto jsem na tento rozdíl několikrát poukazoval) a pak beze změny pokračovat *Zájmem*, *Úvahou* a *Nabídkou*. Ve stručnosti to znamená, že téměř všechno marketingové úsilí je zaměřeno na výkon, *Pozornost* relevantních potenciálních kandidátů je momentálně ten jediný výsledek, který se počítá a všechno ostatní je méně důležité. Prakticky to znamená, že touchpointy se

zaměřují na *Pozornost* a přesměrování potenciálních kandidátů na místa, kde mohou reagovat na aktuální pozici. Aktivity jako budování komunity, sledovatelů, reakce na příspěvky, sdílení a hodnocení brandu jsou druhořadé, i když ne nedůležité. Jak jsem již zmínil, dlouhodobá strategie pomáhá investovat méně energie a času, protože směr je jasný a je možné se soustředit na výkon v krátkém období. Znamená to tedy, že *Povědomí* a employer brand nejsou v krátkém období důležité? Určitě ne. Organizace vždy buduje brand, akorát v krátkém období to není primárním cílem.

- *Pilíř 2 – Talent sourcing* – tato část je beze změn.
- *Pilíř 3 – Selekcce* – tato část je také beze změn.
- *Pilíř 4 – Post-selekcce* – tato část se může zdát stejná, nicméně je tady jeden důležitý rozdíl. Když TA tým korektně zamítne neúspěšné kandidáty a zabezpečí jejich přítomnost v databázi, tím tento proces pro krátké období končí. V krátkém období chybí STP komponent (Segmentace, Targeting, Positioning) a důvod je zřejmý – v krátkém období TA tým standardně nemá kapacitu na tento typ aktivit. Aktivity tohoto typu by proto měly být předmětem dlouhého období a v krátkém období se tím pádem opravdu jedná jenom o správné zamítnutí a začlenění do databáze.

Tohle stručné vysvětlení mělo za cíl osvětlit obecné rozdíly a připravit si půdu pro další témata. Především je potřeba říct, že jak recruitment marketing, tak talent sourcing potřebují vstupy před začátkem procesu. Jinak řečeno, je nezbytné jasně definovat, co organizace chce a nemyslím tím jenom dovednosti. Recruitment marketing i talent sourcing potřebují specifický model, personu, která zabezpečí lepší zacílení. To je krok číslo jedna. Dalším krokem bude objasnění pojmu candidate journey a následně se ponoříme přímo do modelu čtyř pilířů pro krátké období.

Persona

Persony mají v marketingu různé názvy, jako například zákaznická persona, persona kupujícího nebo uživatelská persona, nakonec se však stejně jedná o popis fiktivní osoby reprezentující cílového zákazníka.⁶⁵ V recruitment marketingu je situace velice podobná, samozřejmě se zaměřením na kandidáty. Na druhou stranu, v talent sourcingu má persona značně jiný význam než v recruitment marketingu, což může mít i následky, protože recruitment marketing persona může vést v sourcingu k neuvědomělé diskriminaci. Zároveň využití talent sourcing persony v marketingu pravděpodobně nepřinese požadované výsledky. Pojďme se tedy podívat na rozdíly a možnosti definice.

Recruitment marketing persona

Standardním názvem persony v recruitment marketingu je persona kandidáta a jedná se tedy o fiktivní reprezentaci ideálního aktivního kandidáta. Na druhou stranu, tato fiktivní postava je vytvořena na základě dat. Proč je tedy vhodné mít představu budoucích kandidátů? Přidanou hodnotu je možné vidět ve kvalitě příchozích životopisů, což ale nemusí nutně znamenat vyšší

⁶⁵ LIDWELL, William, Kritina HOLDEN a Jill BUTLER. Universal Principles of Design: Revised and Updated: 125 Ways to Enhance Usability, Influence Perception, Increase Appeal, Make Better Design Decisions, and Teach through Design. 2nd edition. USA: Rockport Publishers, 2010. ISBN 1592535879.

počet životopisů v absolutní hodnotě. Může to dokonce znamenat nižší absolutní číslo, zároveň však s vyšší relevancí, nebo jinými slovy, relativní poměr vhodných kandidátů vzroste. Taktéž budou tito kandidáti pravděpodobně více kulturně „fit“ (zejména při správné implementaci EVP) a i přestože na konci procesu bude velmi pravděpodobně většina z nich zamítnuta, se jedná o důležitý krok na cestě k lepší candidate journey (CJ), a tím i ke candidate experience (CEX).

Recruitment marketing persona na základě segmentačního modelu

Je nám již jasné, proč je persona v recruitment marketingu tak podstatná, ale pořád není zřejmé, jak ji vytvořit. Opět si půjdu pro pomoc do marketingu a půjčím si segmentační model, který bude hrát důležitou roli i v dlouhém období (Kapitola 4). Tenhle model se skládá ze čtyř elementů neboli pohledu na personu – demografický, psychografický, behaviorální a geografický.⁶⁶ Zároveň je potřeba mít na paměti, že pouhé zkopírování tohoto modelu z marketingu do recruitment marketingu nemusí být optimálním řešením. Zaprvé, marketingový model s velkou pravděpodobností neobsahuje podstatné detaily jako tvrdé dovednosti, počet let zkušeností, kariérní rozvoj, senzitivitu na mzdu apod. Na druhou stranu, model čistě pro marketing obecně může obsahovat prvky jako náboženství nebo etnická příslušnost, což může být bez problémů použito při prodeji produktů, nicméně v oblasti nábory to není ani etické a ani legální.

To je i důvodem, proč tato publikace přichází s modelem využitelným specificky pro oblast recruitment marketingu (Obrázek 16). Je zřejmé, že tento model obsahuje relativně širokou paletu možností, což samozřejmě neznamená, že je potřeba vždy všechny použít. Nejlepším způsobem, který mohu doporučit, je zvážení těchto prvků a využití jen těch, pro které TA tým dokáže najít relevantní data.

Demografické	Věk, Pohlaví, Vzdělání, Socio-ekonomická situace, Rodinný cyklus, Generace, Příjem, Jazyky, Léta zkušeností, Aktuální pracovní pozice	Psychografické	Aktivity, Zájmy, Názory, Hodnoty, Přístup, Motivátory, Kariérní rozvoj
Behaviorální	Hobby, Návyky, Sociální média, Očekávání (mzda, benefity apod.), Dosažitelnost přes různé kanály	Geografické	Lokální, Regionální, Národní, Mezinárodní

Obrázek 16 - Persona v recruitment marketingu

66 PALEY, Norton. Marketing for the Nonmarketing Executive. USA: Taylor and Francis, 2016. ISBN 9781420025644.

Jak vytvořit personu a najít data

Hledání dat může být výzvou a v případě potřeby je možné se inspirovat následujícími kroky:

1. *Kvantitativní výzkum* – někdy nazývaný jako „výzkum od stolu“, protože standardně je možné najít potřebná data jenom s počítačem. Je vhodné tento krok rozdělit na dvě separátní části – využití interních dat a externích dat.
 - *Interní data* – je možné najít v ATS, HRIS, CRM nebo jiných systémech organizace, plus teoreticky je pořád možné vytvořit krátký výzkum/dotazník, což je však prakticky více oblast pro dlouhé období. Jak přesně nakládat s daty je předmětem Kapitoly 4, nicméně v krátkosti to znamená vzít data kandidátů z minulosti a najít spojitosti se čtyřmi elementy, jak to popisuje Obrázek 16. Samozřejmě, když tým vytvoří personu, například pro pozici *Software Tester*, je podstatné využít minulé data přesně pro tuhle pozici, případně pozici velice podobnou. Výhodou interních dat je, že jsou unikátní a konkurence nimi nedisponuje, přičemž je to spolehlivý zdroj informací. Nevýhodou je, že nimi organizace nemusí disponovat, protože se například jedná o novou pozici nebo nábor v nové lokalitě.
 - *Externí data* – data z externích zdrojů, což znamená, že tyto data jsou dostupná pro každého, kdo je dokáže najít a transformovat na informace. Druhou stranou mince je, že tento typ dat dává organizaci mnohem širší pohled na trh a speciálně s využitím pokročilých technik to může být relativně snadné. Typické zdroje pro externí data jsou například – OECD, Eurostat, ILOSTAT, Statista, LinkedIn, Glassdoor, SHRM, Statistické úřady zemí, některé výzkumy použité v této publikaci apod.
2. *Kvalitativní výzkum* – může být teoreticky součástí zmíněného interního výzkumu ve formě otevřených otázek, případně formou telefonátu nebo osobní diskuse. V oblasti marketingu a obchodu je relativně náročné přesvědčit zákazníka pro tento typ diskuse, nicméně TA tým má jednu velikou výhodu – pohovory. Je naprosto legitimní, že v krátkém období není čas na tento typ výzkumu, ale když recruiteři již dělali pohovory s kandidáty pro tento typ pozice někdy v minulosti, tak výzkum v podstatě již dělali a bude pro ně mnohem snazší představit si personu pro recruitment marketing.
3. *Shromáždění dat, vytvoření persony a validace* – v momentě, kdy tým disponuje daty, je možné je integrovat, například na základě modelu na Obrázku 16. Jakmile tým vytvoří personu (persony), je vhodné ji validovat a pokud možno, zeptat se někoho, kdo je typickým reprezentantem této persony. Když není možné se zeptat přímo někoho vhodného, je tady pořád hiring manažer, který by měl na toto dokázat odpovědět. Tento přístup není pochopitelně vždy využitelný, minimálně ne v krátkém období.

Na první pohled se může zdát, že vytvoření persony je zdlouhavý a náročný proces, ale ve skutečnosti tomu tak není. Z mé zkušenosti, když má tým dostatek dat a ví, jak využít například data z ATS nebo jiného interního systému, kvantitativní výzkum standardně nezabere více než pár minut a kvalitativní výzkum je spíše o již existující zkušenosti, kterou například recruiter (nebo případně někdo jiný z týmu) již disponuje. To je i důvod, proč tento proces standardně nezabere více než 10 minut a s kvalitní přípravou v dlouhém období to může být i méně, ale to již není předmětem této kapitoly.

Talent sourcing persona

Persona vhodná pro talent sourcing je opět reprezentací ideálního pasivního kandidáta. Definice je tedy podobná jako u osoby v recruitment marketingu, zároveň jsou však mezi nimi značné rozdíly. Nepodařilo se mi najít výzkum nebo publikaci deklarující důležitost využití rozdílné osoby pro talent sourcing, ale i přesto je můj postoj jasný – talent sourcing potřebuje jiný typ osoby než recruitment marketing a důvody jsou následovné:

- *Informační nesoulad* – když se zamyslíte nad procesem sourcingu, je zřejmé, že ve většině případů je téměř nemožné nebo neefektivní používat recruitment marketing personu pro sourcing, protože talent sourcer bude bojovat s nedostatkem relevantních informací. Často bude potřeba vyloučit psychografické a behaviorální elementy nebo minimálně většinu z nich. U demografických atributů to může být padesát na padesát, geografické atributy jsou pochopitelně nezbytné. Už i při tomto argumentu vyvstává otázka, proč by měl sourcer využívat recruitment marketing personu pro sourcing, která se jeví být z větší části nepoužitelná pro tento typ procesu a některé důležité informace dokonce chybějí.
- *Nevědomá zaujatost* – sourceři i recruiteři jsou jenom lidé a to znamená, že jsou ovlivnitelní a nemusí o tom ani vědět. Tenhle typ zaujatosti v náboru znamená, že člen (nejen) TA týmu, hiring manažer nebo kdokoliv jiný může být takto zaujatý a ani si to neuvědomí. Tohle zaujetí může být zaměřeno na pohlaví, věk, vzdělání, generaci, geografickou oblast apod. Má to ale jeden háček. Tyto atributy se také vyskytují v recruitment marketing personě. V marketingu to ale problém být nemusí, protože se tomu dá relativně elegantně vyhnout tím, že se jedná o představu ideálního aktivního kandidáta, který bude ale pro TA tým viditelný až po tom, jak se rozhodne zaslat organizaci CV. Kdežto v procesu sourcingu TA tým rozhoduje o relevantnosti pasivních kandidátů ještě před vstupem do procesu selekce, a proto tady existuje prostor pro nevědomou zaujatost.

Na druhou stranu, je potřeba zmínit, že recruitment marketing persona a talent sourcing persona nemají rozhodně antagonistický vztah, právě spíše naopak. Znamená to, že si mohou být navzájem velice prospěšné a v průběhu jejich tvorby je možno využít synergického efektu. Například je možné nejdříve vytvořit recruitment marketing personu a následně eliminovat nepotřebná data a přidat něco navíc, čímž vznikne persona pro talent sourcing. Pořád samozřejmě záleží na preferenci TA týmu.

Stačí tedy zodpovědět jedinou otázku – jak tuto personu vytvořit? Obrázek 17 znázorňuje detaily k tomu potřebné a v porovnání s recruitment marketing personou se rozhodně jedná o relativně snazší proces. Informace je standardně možné najít v popisu role, přímo od hiring manažera nebo případně od potenciálních členů týmu. Jinými slovy, všechny informace již leží uvnitř organizace.

Talent sourcing	Název pozice, Odvětví, Dovednosti, Kompetence, Vzdělání, Jazyky, Léta zkušeností, Mzda, Kariérní dráha, Seniorita, Certifikace
------------------------	--

Obrázek 17 - Talent sourcing persona

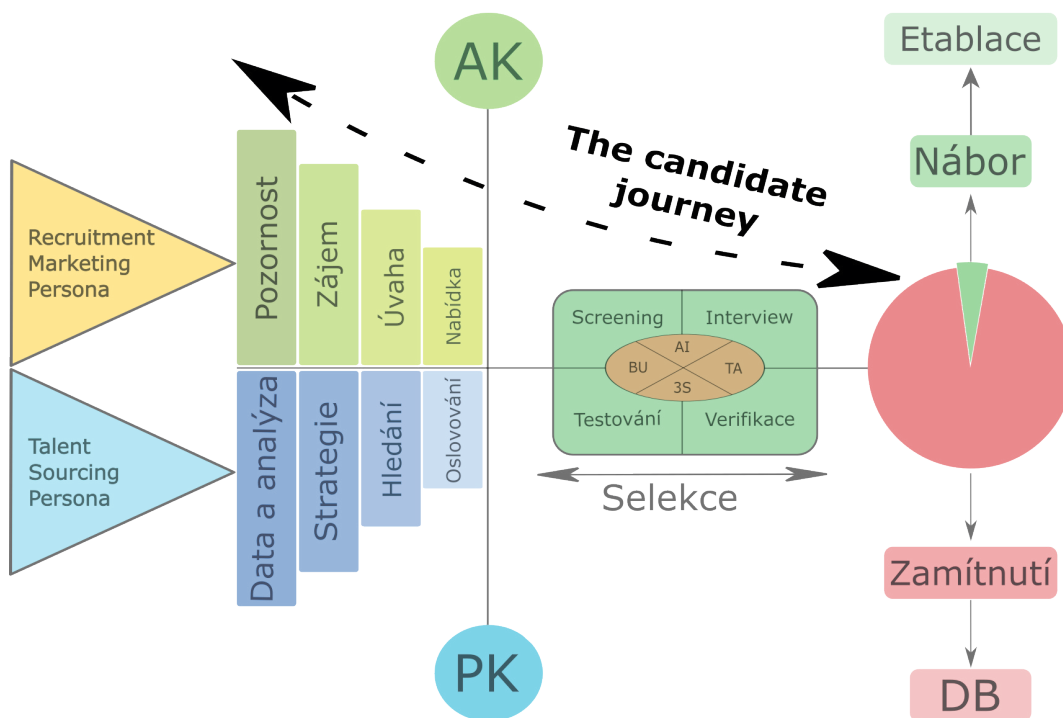
Candidate journey a candidate experience

Candidate journey (CJ) a candidate experience (CEX) jsou opět pojmy půjčené z marketingu, kde jsou relativně často používány pod názvem customer journey a customer experience. V obchodní oblasti to prakticky znamená, že zákazník nějakým způsobem nalezne produkt, zváží podrobnosti, koupí ho a cítí určitou úroveň uspokojení. V procesu náboru tomu není jinak, alespoň v počáteční fázi ne, a každý jednotlivec, kterého nazýváme kandidát, nějak přichází do procesu selekce, následně selekcí přechází a poté dostane pracovní nabídku, nebo je zamítnut. Tento proces nazýváme candidate journey, a po každé cestě přichází nějaká zkušenost, tedy candidate experience.

Jednodušší část na porozumění je, že každý, kdo někdy byl kandidátem, má CEX a nějak to daného člověka ovlivní. Tou složitější částí je, že CJ není stejná pro všechny kandidáty a zjednodušeně můžeme říct, že existují dvě základní kategorie – aktivní a pasivní kandidáti. Navíc, kde vlastně CJ začíná? Je potřebné tuto úvahu rozdělit a podívat se na každou část specificky.

Candidate journey pro aktivní kandidáty

Název „candidate journey“ může být někdy hodně zavádějící, protože je pravdou, že člověk se musí na některém stupni procesu stát kandidátem a dosáhnout tohoto označení, na druhou stranu, CJ není jenom o procesu selekce. Znamená to tedy, že CJ pro aktivní kandidáty popisuje všechny kroky uchazeče o práci. Více specificky to znamená, že CJ začíná na začátku recruitment marketing funnelu, což znamená *Pozornost* (opět může nastat diskuze, jestli by nebylo možné využít i *Povědomí*). Obrázek 18 znázorňuje již známý čtyř-pilířový graf v krátkém období, tentokrát ale se zaměřením na CJ. Jak tedy CJ vypadá?



Obrázek 18 - Candidate journey

Představme si, že kandidát prochází všemi kroky. V tomto případě cesta začíná *Pozorností*, pokračuje *Zájmem*, *Úvahou* a *Nabídkou*, následně pak začíná proces selekce a post-selekce, který končí pracovní nabídkou nebo zamítnutím kandidáta. Pochopitelně, kandidát může být zamítnut přímo na začátku procesu selekce, případně po několika krocích selekce. Znamená to tedy, že CJ má každý, kdo vstoupil do procesu selekce (v tomhle případě například poslal CV) a začátkem této cesty byl recruitment marketing funnel a nezáleží, ve které fázi procesu selekce CJ skončí.

Je tedy evidentní, jak CJ začíná a jaké jsou její základní části. Podstatnou otázkou ale je, co jednotlivci v průběhu CJ zažívají a co je ovlivňuje? Ještě před reakcí na pracovní pozici to je recruitment marketing funnel, což znamená, že každý jednotlivec je ve spojení minimálně s jedním touchpointem. To je i důvodem, proč jsou touchpointy tak důležité. Následuje tedy proces selekce, kde je CJ signifikantně ovlivněná metodami selekce jako pohovory, testování apod. Finálním momentem CJ je buď to pracovní nabídka nebo vhodné zamítnutí.

Candidate journey u pasivních kandidátů

Asi není překvapením, že proces selekce a post-selekce je podobný pro aktivní a pasivní kandidáty a případná pracovní nabídka a zamítnutí také (v případě pasivních kandidátů je zamítnutí ještě podstatnější, jelikož byli kontaktováni přímo organizací). Rozdíl je tedy v předchozích krocích, což znamená vstup do procesu selekce. Kontaktování pasivního kandidáta může být prvním touchpointem, se kterým se tento jednotlivec potká a může to být úplně poprvé, kdy o organizaci slyší. To je i argument, proč je důležité sdílet s potenciálními kandidáty podstatné informace a přesměrovat je k relevantním touchpointům (například kariérní web). Následně pak pasivní kandidát může jistým způsobem přejít i přes recruitment marketing funnel, avšak závěr je stejný, protože buď to kandidát dostane pracovní nabídku, nebo bude vhodně zamítnut.

Candidate experience

Každá cesta zanechává zkušenost a v tomto případě candidate experience (CEX) popisuje, jak se kandidáti cítí po tomto procesu a jaké je jejich obecné vnímání organizace. Jinými slovy, je to zkušenost, na kterou budou tito kandidáti přirozeně nějak reagovat. Můžeme tedy říct, že CEX značně ovlivňuje employer brand v dlouhém období. To je i důvodem, proč je podstatné CEX měřit a následně zlepšovat všechny části, které má organizace pod kontrolou – candidate journey.

Je tedy evidentní, jak důležité je měřit CEX, na druhou stranu je legitimní se zeptat, jestli je na to v krátkém období dostatek času? Můžeme říct, že v krátkém období je nejdůležitější kolekce dat z každodenní interakce s kandidáty bez nutnosti plýtvání času analýzami. Pro jasné pochopení, jaké typy dat je možné denně měřit, můžeme uvést několik příkladů. Například recruiteři mohou využít interview a zeptat se kandidátů, co by zlepšili na procesu nábory, případně položit otázku „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučili tuto organizaci svému známému?*“, nebo spolu s pracovní nabídkou/zamítnutím odeslat dotazník v elektronické podobě.

Klíčovým poznatkem pro krátké období je nepodceňovat sílu každodenního kontaktu s kandidáty a využít toho pro kolekci dat, protože ve dlouhém období může stát komplexní výzkum mnohem více zdrojů.

Jak již bývá zvykem, je potřeba potvrdit uvedená tvrzení daty. Například globální výzkum organizace Resourcesolutions⁶⁷ říká, že 94 % kandidátů cítí, že jejich zkušenost v průběhu procesu náboru má vliv na jejich rozhodnutí při akceptaci pracovní nabídky. Taktéž 69 % uchazečů o práci s negativní zkušeností by neposlalo CV dané organizaci znovu a zajímavým poznatkem je, že 68 % z těchto jednotlivců nemá problém sdělit zpětnou vazbu, avšak 75 % z nich o ní nebylo nikdy požádáno.⁶⁸ Na druhou stranu, je pozitivní, že organizace toto téma vnímají, protože 82 % hiring manažerů uvedlo, že candidate experience je pro ně velice nebo extrémně důležitá.⁶⁹ Taktéž více než 60 % organizací uvedlo, že zlepšení CEX je mezi jejich top prioritami.⁷⁰

Na závěr této subkapitoly chci zmínit, že modely CJ a CEX jsou ve své podstatě jenom nástroje, které pomáhají porozumět většině kandidátů a zlepšovat se ze dne na den za pomoci dat. Jednoduchost těchto modelů je zřejmá, a s tím i spojené důsledky při agregaci dat.

Graf čtyř pilířů v krátkém období

Specifika tohoto grafu jsem již stručně zmínil a tato kapitola má za cíl jít do takové hloubky, jak to je jen možné, a vysvětlit všechny podstatné detaily spojené s procesem. Protože některá témata jsou až příliš specifická a tato publikace nemá kapacitu vysvětlit všechna spojení a vztahy, vždy se raději odkážu na zdroj, kde je možné najít podrobnější informace.

Recruitment marketing v krátkém období

Jak jsem již zmínil, recruitment marketing je pravou rukou employer brandingu s cílem doručit EVP potenciálním kandidátům. Cíl v krátkém období je zřejmý – získat potřebné množství relevantních aktivních kandidátů a naplnit pozice. Samozřejmě, talent sourcing simultánně pracuje na doručení pasivních kandidátů, kteří ale zpravidla taktéž chtějí informace o employer brandu. Jak tedy recruitment marketing plní tyto cíle? V krátkém období to znamená přesměrování potenciálních kandidátů k touchpointům, kde je dostupný popis pozice a taktéž všechny podstatné informace, a tihle jednotlivci zde mohou na nabídku zareagovat. Jinak řečeno, jde o využívání různých touchpointů na základě polohy v recruitment marketing funnelu. Je potřeba mít na paměti, že hlavním cílem je v krátkém období plnění pozic, což je technicky téměř nemožné bez jednoho klíčového elementu – popisu pozice. Vhodný popis pozice je naprosto fundamentální v krátkém období a důvodem výjimečnosti tohoto touchpointu je, že potenciální kandidát se s ním setká téměř v každém typu procesu náboru. Všechny ostatní touchpointy mohou být nahrazeny nebo

67 Candidate experience in the expectation economy: How employers can close the gap between candidate expectation and current reality. RESOURCESOLUTIONS [online]. USA: RESOURCESOLUTIONS, 2019, 2019 [2020-04-29]. Dostupné z: https://cdn.ymaws.com/ise.org.uk/resource/resmgr/files/knowledge_reports/assessment_/candidate-experience-in-the-.pdf

68 Candidate Experience Report: Perceptions & Behaviors. Talentegy [online]. USA: Talentegy, 2019 [2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.talentegy.com/hubfs/2019%20CX%20Report/Talentegy-2019%20Candidate%20Experience%20Report.pdf>

69 Forty Percent of Employers Plan to Hire Full-Time Workers This Year, Forty-Seven Percent Recruiting Part-Time Workers: CareerBuilder's Annual Survey Reveals Hot Hiring and Recruitment Trends for 2019. CAREERBUILDER [online]. USA: CAREERBUILDER, 2019 [2020-07-02]. Dostupné z: <http://press.careerbuilder.com/2019-03-05-Forty-Percent-of-Employers-Plan-to-Hire-Full-Time-Workers-This-Year-Forty-Seven-Percent-Recruiting-Part-Time-Workers>

70 Talent Acquisition: Early Findings Research Report. Aptitude research [online]. USA: Aptitude research, 2019 [2020-04-29]. Dostupné z: https://www.aptituderesearch.com/research_report/2019-talent-acquisition-early-findings/

vyloučeny, ale je velice náročné nezačlenit popis pozice alespoň v nějaké formě. To je i důvodem, proč si separátně vysvětlíme, jak vytvořit excelentní popis pozice a pak se ponoříme do zkoumání ostatních touchpointů v různých krocích recruitment marketing funnelu a dozvíme se, jak udělat candidate journey a candidate experience excelentní.

Popis pozice

Co je to popis pozice? Je to dokument popisující práci? Popis práce je rozhodně jednou z funkcí tohoto dokumentu s cílem specifikovat atributy, jako jsou úkoly, požadavky, benefity apod. Na druhou stranu, popis pozice je něco mnohem více. Popis pozice nabízí excelentní příležitost pro každou organizaci představit více své prostředí, a i když potenciální kandidáti nebudou mít zájem o specifickou propagovanou pozici, jednoznačně tato aktivita buduje employer brand. Jinými slovy, pro TA tým je vhodné implementovat do popisu pozice tolik z Employer Value Proposition (EVP), kolik je možné, a neustále mít na paměti, že popis pozice je především marketingový dokument.

EVP jsem již charakterizoval a taktéž představil model OPP (Odměny, Příležitosti, Prostor) a vysoko kvalitní popis pozice obsahuje všechny zmíněné komponenty (důkazy v následující subkapitole). Zároveň je však legitimní se zeptat, proč je důležitá implementace EVP do popisu práce? Podstatou je, že tímto způsobem je organizace schopna přitáhnout relevantnější kandidáty, což v důsledku snižuje čas pre-screeningu. Nicméně relevantnější kandidáti neznamenají jenom lepší technické dovednosti, protože tento atribut je relativně dobře detekovatelný v procesu selekce, avšak vhodný popis pozice s EVP dokáže odradit potenciální kandidáty, kteří sice disponují požadovanou technickou dovedností, zároveň však nejsou s organizací kompatibilní po stránce kulturní, hodnotové apod. Znamená to tedy, že tímhle způsobem je možné do jisté míry eliminovat nábor nevhodných zaměstnanců, což by bylo v důsledku levnější než proces selekce. Jakmile je toto jasné, je čas se podívat na více specifická témata a demonstrovat, co by popis pozice obsahovat měl a co naopak ne.

Obecné rady pro dobře performující popis pozice

- *Délka popisu pozice* – je nesmírně důležité najít rovnováhu mezi touhou sdělit co nejvíce informací o pozici a touhou udržet tento popis co možná nejkratší. Dlouhodobý výzkum organizace Textio odhalil, že optimální délka je mezi 300–660 slovy.⁷¹ Zároveň organizace Indeed⁷² preferuje délku mezi 700–2000 znaky, protože popisy pozice o této délce jsou o 30 % úspěšnější a při bližší analýze můžeme říct, že 2000 znaků znamená přibližně 300–350 slov. Moje osobní zkušenost je, že interval prezentující Textio je relevantní a obecně může platit, že pro více juniorní pozice dává smysl držet popis kratší a naopak pro pozice seniornější je možné využít více slov.
- *Slova ve větě* – doporučený interval pro jednu větu je 13–18 slov z důvodu lepší čitelnosti.⁷³
- *Odrážky* – zajímavým faktem odvozeným z dat je i to, že odrážky jsou více atraktivní pro mužské uchazeče.⁷⁴

71 How to write a job description in 2020: Best practices from half a billion job postings. Textio [online]. USA: Textio, 2020, 2020 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-a-job-description-in-2020-best-practices-from-half-a-billion-job-postings/28706464272>

72 How to Write a Job Description. Indeed for employers [online]. USA: Indeed, 2020, 2020 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/hire/how-to-write-a-job-description>

73 How to write a job description in 2020: Best practices from half a billion job postings. Textio [online]. USA: Textio, 2020, 2020 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-a-job-description-in-2020-best-practices-from-half-a-billion-job-postings/28706464272>

74 How to write a job description in 2020: Best practices from half a billion job postings. Textio [online]. USA: Textio, 2020, 2020 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-a-job-description-in-2020-best-practices-from-half-a-billion-job-postings/28706464272>

- *Benefity* – začlenění 2–3 benefitů (pojištění, home office, flexibilní pracovní doba apod.) může pomoci naplnit pozici v průměru o 5 dní rychleji a začlenění dvou nebo více frází popisující možnost osobního růstu (možnost vzdělávat se, možnost růst apod.) může pomoci naplnit pozici o 11 dní rychleji.⁷⁵
- *Storytelling* – z mé zkušenosti může být přínosné například představení organizace touto formou.
- *Obecné informace* – až na výjimky to znamená zahrnout standardní informace jako lokalita, kdo je potenciální nadřízený (role), jaké jsou požadavky na cestování apod.
- *První dojem* – tržní data odhalují fakt, že čtenáři potřebují přibližně 6 vteřin pro ucelení prvního dojmu, pokud není popis pozice dostatečně atraktivní, tak ho přestanou číst.⁷⁶
- *SEO* – značný počet potenciálních kandidátů může hledat pracovní příležitosti přes vyhledávač (Google, Yahoo, Bing apod.), a proto má smysl přemýšlet minimálně nad klíčovými slovy v textu. Kromě přemýšlení je ale taktéž vhodné využít technologií, jako například Google Adwords, Google Trends, Moz Keywords Explorer, SEMrush apod.
- *Technologie* – mimo již zmíněných technologií je možné využít i komplexnějších řešení. Například Textio.com nebo Ongig.com jsou komplexní platformy založené na AI, schopné detekovat například nevědomělé předsudky, délku textu, optimalizovat strukturu textu apod. Obě platformy jsou placené, ale i některé bezplatné nástroje jsou schopné detekovat například nevědomělé předsudky vůči pohlavím. Jedná se například o tyto nástroje:
 - totaljobs.com/insidejob/gender-bias-decoder,
 - gender-decoder.katmatfield.com.

Nebo jiné bezplatné nástroje se zaměřením na text obecně:

- hemingwayapp.com,
- readabilityformulas.com,
- natural-language-understanding-demo.ng.bluemix.net,
- grammarly.com (existuje i placená verze).

Čemu se vyhnout při tvorbě popisu pozice?

- *Diskriminace* – toto tvrzení může znít jako samozřejmost, ale diskriminace nemusí být vždy tak jasná. Pochopitelně, může se jednat o naprosto účelovou diskriminaci na základě pohlaví, etnicity, náboženství, rasy, věku, orientace apod. Na druhou stranu, v mnoha případech se jedná o diskriminaci nevědomovanou. Nebezpečí nevědomované diskriminace je, že bez vhodného tréninku a znalostí se může snadno stát, že organizace bude diskriminovat kandidáta a ani si to nevědomí.
Typickým příkladem jsou maskulinitě orientovaná slova (výzva, vedení, principy apod.) nebo slova s femininní orientací (podpora, spolupráce, odpovědnost apod.). Není snadné najít rovnováhu mezi těmito póly a pravděpodobně nejjednodušším řešením jsou již zmíněné technologie, ale i bez nich by mělo být jasné, že název pozice *Salesman* a podobně není genderově neutrální. Dle dat je nejlepší zůstat buď to neutrální, nebo využívat jemně maskulinní tón.⁷⁷
- *Nerealistická očekávání* – hiring manažeři někdy vytvoří popis pozice s mnoha stránkami

⁷⁵ How to write a job description in 2020: Best practices from half a billion job postings. Textio [online]. USA: Textio, 2020, 2020 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-a-job-description-in-2020-best-practices-from-half-a-billion-job-postings/28706464272>

⁷⁶ How to write your best job post ever. Textio [online]. USA: Textio, 2017, 2017 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-your-best-job-post-ever-part-2/13034792794>

⁷⁷ How to write your best job post ever. Textio [online]. USA: Textio, 2017, 2017 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-your-best-job-post-ever-part-2/13034792794>

a požadavky, které často nejsou kompatibilní s tržní situací. Nakonec je to ale vždy odpovědnost TA týmu, vytvořit dokument s vhodným obsahem, protože se jedná hlavně o marketingový dokument, jak jsem již zmínil, a hiring manažer nemusí mít kompetenci pro jeho tvorbu.

- *Negativita* – znamená věty jako „*Pokud nemáte alespoň pět let zkušeností, nezávážíme Vaši nabídku!!!*“. Tenhle tón může odradit nevhodné kandidáty, ale zároveň i ty vhodné.
- *Tajemné popisy pozice* – z těchto typů popisů je často nemožné odhalit pravou podstatu pozice, protože jsou příliš vágní a obecné. Moje osobní zkušenost je například s popisy pozic z call center, multilevel marketingu apod. Je sice pravda, že tento přístup může přinést více životopisů, často však (zejména kulturně a hodnotově) nevhodných, což ve výsledku stojí čas a zdroje, a to obou stran, a poškozuje to employer brand. Pamatuji si organizaci prodávající cenné papíry a CEO mi sdělil, že na přijetí jednoho juniorního člověka museli absolvovat 50 pohovorů, protože všichni ostatní nabídku odmítli s důvodem, že čekali něco jiného. Na téhle pozici se jednalo o agenta volajícího na studené kontakty s cílem přesvědčit lidi, aby si koupili akcie, ale i přesto byla pozice propagována jako *Marketingový specialista*. Nakonec jsme definovali EVP, personu, změnili popis práce a výsledkem bylo, že organizace potřebovala pohovor jenom s několika kandidáty pro úspěšný nábor.
- *Interní jazyk* – může být těžko rozeznatelný a mást potenciální kandidáty, především pokud organizace používá hodně akronymů. Pochopitelně, pokud organizace nabírá účetnickou pozici a zmíní slovo ERP, nebude to problém, stejně tak jako zkratka PPC u digitálního marketingu.
- *Gramatika* – gramatické chyby, nízká úroveň typografie nebo chybějící interpunkce mohou poškodit employer brand, obzvlášť v dnešní době, kdy je možné všechno sdílet přes sociální média.
- *Šablony* – využití šablon je skvělým způsobem, jak ušetřit čas, akorát je potřeba mít na paměti pravidelnou revizi a nepoužívat ten samý popis pozice několik let.

Esenciální části popisu pozice

Následující konstrukce rozhodně není jedinou možností, jak vytvořit excelentní popis pozice, je to spíše obecný návod, který se může lišit napříč zeměmi.

1. *Název pozice* – je snadné a časté podceňovat tento krok, ale ve skutečnosti se jedná o jeden z nejdůležitějších elementů, který má za cíl hlavně strhnout *Pozornost* potenciálních kandidátů, a proto je důležité o něm přemýšlet a verifikovat ho. Jedním z nejtěžších úkolů je najít balanc mezi kreativitou a příliš generickým názvem a zároveň bez zmíněné tajuplné složky. Pojďme se podívat na oba extrémny:
 - *Kreativní názvy pozic* – znamená to názvy jako *Ninja Grafik*, *Wizard Engineer* nebo *Potion Master Lékárník*. Tyhle názvy pozic dokážou rozhodně strhnout *Pozornost* a může mít smysl je použít například při sdílení těchto pozic v pracovních skupinách na Facebooku/LinkedInu apod., protože v těchto případech to jednotlivci mohou najít nezávisle na názvu pozice. Druhou stranou mince je využití pracovních portálů. Kolik potenciálních kandidátů hledá zmíněné názvy pozice? Největším problémem příliš kreativních názvů je jejich relativně těžké doporučení ze strany pracovních portálů na základě AI.
 - *Generické názvy pozic* – mohou být úspěšnější na pracovních portálech a typickými příklady jsou *Software Engineer*, *Ředitel Vývoje*, *Účetní*, *Recruiter*. Je asi zřejmé, že tento typ názvu dokážou pracovní portály doporučovat mnohem snáze, na druhou stranu těchto typů názvů

je hodně a je těžší strhnout *Pozornost* potenciálních kandidátů.

- *Mysteriózní názvy pozic* – jsou často důsledkem toho, že firmy chtějí docílit lepšího působení, avšak důsledkem často bývá *Pozornost* nevhodné cílové skupiny. Může to být již zmíněný příklad call centra propagující pozici *Sales and Marketing Representative*, což ale ve skutečnosti znamená *Agent Call Centra*.

Doporučení, které mohou nabídnout, je kombinace generického názvu pozice + specifického elementu. Prakticky to může znamenat například – *Software Engineer – Cloud Solutions*, *Ředitel Vývoje – Letecké Technologie*, *Junior General Ledger Účetní*, *Globální Exekutivní Recruiter*.

V případě, že si TA tým není jistý, který typ názvu pozice přináší lepší výsledky, je možné využít některé z již zmíněných technologií jako Google Adwords, Google Trends, Moz Keyword Explorer nebo SEMrush. Další možností je otevřít si některé velké pracovní portály (LinkedIn.com, Indeed.com, Glassdoor.com apod.), vybrat vhodnou lokalitu a srovnat výsledky vyhledávání.

I přes fakt, že těmito způsoby je možné najít množství dat, nakonec je stejně potřeba pracovní nabídku zveřejnit a sledovat výsledky. Často může být vhodné použít A/B testování, což prakticky znamená propagovat pozici pod dvěma různými názvy. Taktéž je potřeba si dát pozor na již zmíněnou nevědomou zaujatost a používání interního jazyka (místo „*IV Software Engineer*“ využít raději „*Senior Software Engineer*“).

2. *Úvod* – jedná se o relativně krátký text (několik vět), který nabízí potenciálním kandidátům ty nejvhodnější a nejhodnotnější informace o organizaci. Jedním z nejjednodušších modelů, který lze v tomto případě využít, je Golden circle model⁷⁸ – vysvětlit, proč organizace vůbec existuje (vize), jak organizace tuto vizi naplňuje a co je tou specifickou hodnotou (produkty), kterou organizace vytváří. Samozřejmě všechno ve spojení se specifickou pozicí a EVP.
3. *Odpovědnosti* – někdy nazývané jako „povinnosti“, případně „úkoly“. Dle mého názoru je do této sekce vhodné implementovat každodenní úkoly, se kterými se bude jednotlivec běžně potkávat, být srozumitelný a hlavně pravdivý. Smyslem této části je, že potenciální kandidát bude přibližně chápat, jak doopravdy tato pozice vypadá a taktéž že je v souladu s názvem pozice.
4. *Požadavky* – pravděpodobně jednou z nejlepších metod je uvedení esenciálních požadavků a zároveň jasné definování, které požadavky jsou zbytné a které nezbytné. Například moje zkušenost s jazyky je, že když organizace v popisu pozice uvede úroveň jazyka „Fluent“, může snadno přijít o některé potenciální kandidáty, protože si pod tímto pojmem každý představí něco mírně odlišného. Například pozice, kde je vyžadována angličtina na Fluent úrovni, může odradit uchazeče jenom proto, že tuto úroveň vnímají téměř jako úroveň rodilého mluvčího, ale ve skutečnosti daná pozice vyžaduje občasnou komunikaci v anglickém jazyku přes e-mail a telefon. Proto se nabízí možnost raději vysvětlit, v jakých situacích bude vyžadovaný jazyk využíván.
5. *Benefity* – je možné si představit jako jednu stranu mince, přičemž ta druhá je reprezentována požadavky a odpovědností. Přítomnost sekce benefitů tedy přináší balanc a zvyšuje pocit „férového obchodu“, protože potenciální kandidát něco nabízí a organizace taky. Jak jsem již demonstroval na datech, přítomnost benefitů přináší přidanou hodnotu a je to skvělá příležitost implementovat EVP. Benefity samozřejmě nemyslím jenom finanční odměny, ale také možnost se vzdělávat, zvyšovat si kompetenci a posunout se dál v kariéře.

78 SINEK, Simon. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. USA: Portfolio, 2011. ISBN 9781591846444.

6. *Závěr* – tuhle část může reprezentovat jedna věta a je možné zde implementovat CTA (call to action) prvek, případně zahrnout legislativní doložky, zmínit důležité URL adresy a konzistentně tento popis práce uzavřít, i když tato závěrečná část nemusí být vždy zahrnuta.

Proces tvorby popisu pozice

Proces samozřejmě značně determinuje specifičnost procesů v organizaci a úroveň automatizace v některých organizacích může být tak pokročilá, že odpovědná osoba musí přemýšlet jenom nad tím, na které pracovní portály chce pozici zveřejnit (i tohle jejich zveřejnění může být automatické), a proto níže uvedené kroky nemusí být potřebné. V případě, že proces není definován a implementován na takové úrovni, je možné využít následující kroky (nebo jen část z nich):

1. *Proces tvorby* – pravděpodobně nejpodstatnější myšlenka je, že TA tým (až na výjimky, když hledá kolegu do vlastních řad) není odpovědný za tvorbu tohoto dokumentu. Znamená to, že tým obdrží popis pozice od hiring manažera, i když je samozřejmě potřeba validovat, jestli splňuje požadovanou úroveň kvality.
2. *Technická validace* – ještě předtím, než člen TA týmu začne dokument vůbec číst, má smysl validace po technické stránce. Prakticky to znamená zkontrolovat:
 - počet slov (je již v předem stanoveném intervalu?),
 - zda jsou zde implementovány všechny podstatné části.
3. *Analýza* – znamená přečíst dokument a zjistit, jestli popis pozice není v rozporu s již zmíněnými obecnými radami. Po přečtení je vhodné využít některé ze zmíněných technologií, protože by bylo neefektivní pokoušet se odhalit například všechny genderově neutrální slova, průměrnou délku vět, gramatiku, typografii apod.
4. *Zlepšení* – jakmile je zřejmé, které části nesplňují požadovaná kritéria kvality, je čas to napravit.
5. *Marketingová verifikace* – jakmile existuje finální verze popisu pozice, je vhodné ji, pokud možno verifikovat. Může to například znamenat zeptání se zaměstnanců v organizaci pracujících na té samé nebo podobné pozici, případně hiring manažera apod. Z mé zkušenosti má tento krok smysl zejména v případě těch nejnáročnějších pozic, zároveň je však tento princip implementovatelný pro všechny pozice.

Jiné formy popisu pozice

Až dosud jsme se bavili převážně o typických textových popisech pozice, protože je to nejrozšířenější varianta, která nepochybně funguje. Otázkou ale zůstává, jak využít jiných forem, které nemusí textový formát nutně nahradit, spíše ho podporují a rozšiřují jeho dopad. Stále více populární možností je využití video formy a celkově je možné v této oblasti vidět například tyto tři možnosti:

- *Aktuálně otevřená pracovní pozice* – využití video formátu pro tento účel se nabízí zejména v případech, kdy se jedná o relativně specifickou nebo těžko naplnitelnou pozici, nebo je potřeba najít větší počet zaměstnanců. V těchto případech může mít smysl vytvořit krátké video, kde například hiring manažer popisuje pozici a pro více detailů se klidně odkáže na textovou verzi.
- *Dlouhodobě otevřené pozice* – tady je přístup podobný prvnímu bodu, ale jedná se o vytvoření videa pro pozici, která je v podstatě pořád otevřená (například některé obchodní pozice, pozice ve výrobě nebo v supermarketech apod.). V tomto případě pak má samozřejmě smysl investovat do tvorby více času a energie.

- *Firemní videa* – tenhle typ videí je primárně úkolem pro dlouhé období a smyslem je prezentovat prostředí, kulturu a hodnoty organizace nebo jinak řečeno EVP.

Častokrát jsem viděl, že organizace považují tento přístup za vhodný spíše pro startupy a malé agilní firmy, což však vůbec nemusí být pravda. Organizace jako Starbucks, Apple, Fidelity, Autodesk nebo Oracle tuto strategii taktéž využívají, což dostává jejich kariérní web do nové dimenze.

Kromě videí je taktéž možné vytvořit například infografiku. Tato forma dokáže elegantně podporovat textovou verzi a pro potenciální kandidáty to může být zajímavá cesta, jak se dozvědět více o propagované pozici. Pochopitelně, využití jenom infografiky bez textové verze nemá moc smysl, protože mohou chybět důležité detaily. Příkladem využitelnosti může být vytištění infografiky na jednu stranu a textové verze na stranu druhou s využitím například na eventech. Taktéž je možné využít tuto infografiku pro online a offline kampaně jako touchpoint.

Existuje tedy mnoho možností, jak vytvořit popis pozice a mohu jenom doporučit kombinaci standardní textové verze s kreativnějšími variantami.

Recruitment marketing a touchpointy v krátkém období

Recruitment marketing využívá v krátkém období mnoho typů touchpointů, které doručují EVP potenciálním kandidátům s jedním primárním cílem – najít a najmout ty nejrelevantnější talenty na trhu práce. Je podstatné rozumět, že v krátkém období je toto primárním cílem. Samozřejmě, aktivity jako budování employer brandu probíhají simultánně a TA tým by je určitě měl vzít v potaz a využít dlouhodobou strategii jako směr pro lepší utilizaci touchpointů v období krátkém. Taktéž je ale potřeba analyzovat využívané touchpointy a hodnotit, jestli přinášejí dostatek relevantních kandidátů nebo nikoliv.

To je i důvodem, proč se tato kapitola zaměří na nejvíce kritické touchpointy, specifické pro každý krok recruitment marketing funnelu. Jak již víme, v krátkém období to znamená kroky *Pozornost, Zájem, Úvaha a Nabídka* (Obrázek 15). Vzhledem ke značné šíři této publikace nebude možné jít příliš do hloubky a zmínit všechny podrobnosti, avšak v případě potřeby nabídnou relevantní zdroj, kde je možné najít více informací. I přesto věřím, že informace v následujícím textu jsou pro většinu TA týmů adekvátní a po přečtení této kapitoly by neměl být problém relevantní zdroje dohledat.

Rozdělení touchpointů je možné z různých uhlů pohledu a specificky tato kapitola využije online, offline a kreativní touchpointy. Kreativní touchpointy jsou ve skutečnosti součástí online nebo offline kategorie, avšak cílem je objasnit, které touchpointy jsou většinou spíše základní a které dodatečné. Tabulka 5 krátce znázorňuje možné online a offline touchpointy.

Online	Sociální sítě	Obrázek, Video, Banner, Příspěvek ve skupině, Carousel, Slideshow, Story, Ads in experience, Feed reklamy apod.
	Web	Kariérní, Pracovní portály, Média, Jiné apod.
	Event	Interní a Externí
	E-mail	Newsletter, Pozvánka, Pracovní příležitosti
	SEM(+SEO)	Různé typy PPC reklam a SEO optimalizace
Offline	Veřejná doprava	Plakáty a letáky, Nálepky, Digitální obrazovka
	Outdoor	Billboard (Big boards, Mega board), CLV, Plakát, Banner apod.
	Event	Interní a Externí
	Media	Noviny, Magazíny, Rádio, Audio-vizuální forma
	Brand materiál	Dočasný, Permanentní apod.
	Indoor	Univerzity, Nákupní centrá, Úřady práce
	Referral marketing	Referrals, Doporučení

Tabulka 5 - Touchpointy

V následujícím textu je uvedeno několik touchpointů, které jsou zastoupené na čtyř různých platformách – Facebook, Instagram, LinkedIn a YouTube. Důvodem, proč právě tyto čtyři platformy, je, že nabízejí relativně rozdílné možnosti propagace se zaměřením na jiný typ publika. Existuje mnoho způsobů propagace, které tyto platformy nabízejí a můžeme zmínit například:

- *Facebook* – Obrázky, Video, Stories, Messenger, Carousel, Slideshows, Collections, Payable's apod.,⁷⁹
- *Instagram* – Obrázky, Video, Stories, Carouse, Collection, Ads in explore apod.,⁸⁰
- *LinkedIn* – Konverzace, Zpráva, Obrázek, Pracovní nabídka, Dynamic, Video apod.,⁸¹
- *YouTube* – Přeskočitelné in-stream reklamy, Nepřeskočitelné in-stream reklamy, Video discovery reklamy, Bumper ads, Outstream ads, Masthead ads apod.⁸²

Jak je pravděpodobně zřejmé, jenom soustředění se na tyto čtyři platformy může přinést množství touchpointů, a to je i důvodem určité simplifikace. Znamená to, že v podstatě všechny zmíněné typy reklam můžeme rozdělit do několika málo skupin – obrázky, videa a ve specifických případech pracovní nabídky. Legitimní otázkou je, proč toto rozdělení nezahrnuje i textové reklamy? Ve skutečnosti všechny zmíněné typy budou pravděpodobně obsahovat nějakou formu textu. Taktéž můj osobní názor je, že dobře performující touchpoint potřebuje více než text (až na výjimky jako propagace pracovních nabídek a některých typů PPC kampaní), a to je i důvodem, proč text nezahrnuje do základního rozdělení.

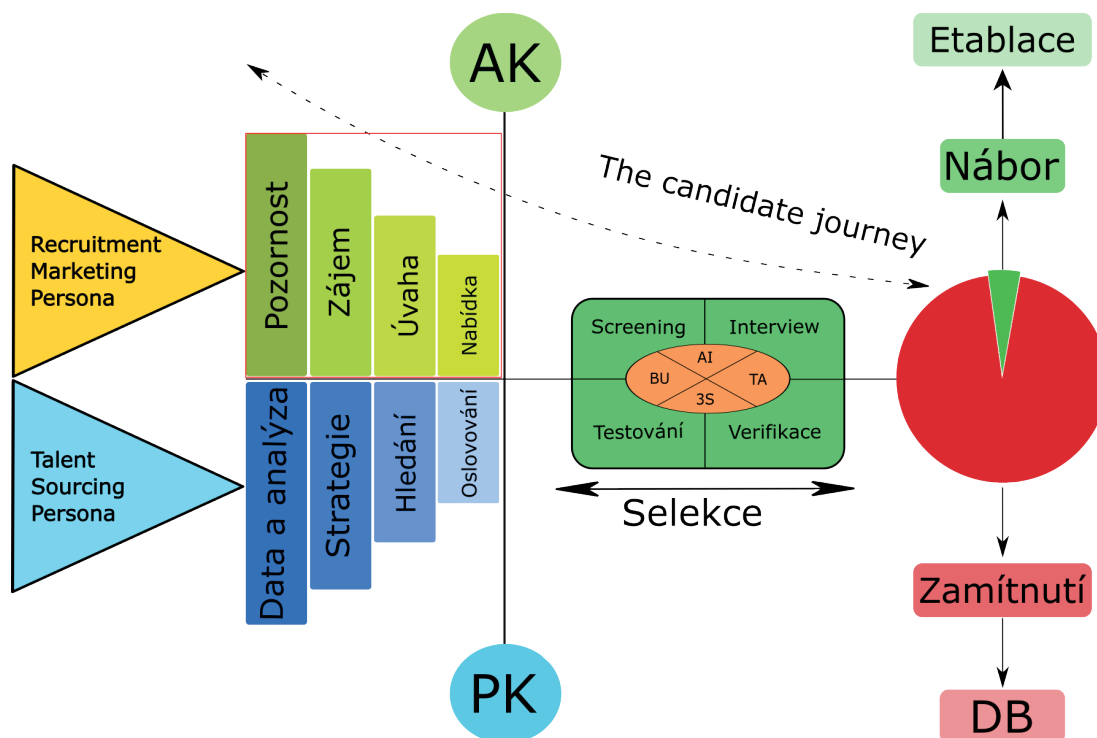
79 Types of Facebook Ad Formats. Facebook for business [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/1263626780415224?id=802745156580214>

80 BUILD YOUR BUSINESS ON INSTAGRAM. Instagram for business [online]. USA: Instagram, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://business.instagram.com/advertising/>

81 How to advertise on LinkedIn. LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/how-to-advertise-on-linkedin>

82 YouTube advertising formats. YouTube Help [online]. USA: YouTube, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=en>

Závěrem, Obrázek 19 ještě jednou připomíná recruitment marketing funnel ve své nejobecnější podobě čtyř pilířů (v červeném orámování) a teď nastal čas se podívat na touchpointy na každém stupni funnelu.



Obrázek 19 - Graf čtyř pilířů v krátkém období se zaměřením na recruitment marketing

Pozornost

Pro krátké období je typické využití *Pozornosti* místo *Povědomí*, a jak jsem již zmínil, hlavním cílem je plnění pozic. Prakticky to znamená zvýšení *Pozornosti* relevantních potenciálních kandidátů a není tak důležité, jestli tito jednotlivci mají *Povědomí*. Zároveň je však důležité zmínit, že organizace buduje *Povědomí* pořád, akorát to není ve krátkém období primárním cílem.

Základním orientačním pravidlem je, že touchpointy mají nejdříve strhnout *Pozornost* potenciálního kandidáta a následně zabezpečit přeměření na místo, kde je možné najít dostatek informací o pozici a organizaci (jedná se tedy o jiný touchpoint). Často se jako nejlepší možnost zdá využití kariérní stránky organizace. Možná nejlepší je představit si situaci na příkladu člověka prohlížejícího si Facebook a v jednom momentu tato osoba zastaví, protože něco strhne jeho/její *Pozornost*. Pokud jde čistě o *Pozornost*, není tak důležité se bavit o URL adresách pro přeměření a podobně, protože to je více téma pro *Zájem*. Nicméně jeden touchpoint musí standardně strhnout *Pozornost* a zároveň zvýšit *Zájem*. Proto budu popisovat proces pozornosti již s elementy patřící do *Zájmu*. Pojdme tedy diskutovat ty nejznámější a nejrelevantnější touchpointy v prvním kroku recruitment marketing funnelu, kterým je *Pozornost*.

Sociální síť

Jak jsem již zmínil, touchpointy sociálních sítí budu demonstrovat na čtyřech různých platformách. Rozhodnutí, proč přesně tyto platformy, závisí na více faktorech, ale například Facebook a Instagram jsou tady obě, i přestože se technicky jedná o jednu entitu a jsou kontrolovatelné přes stejný Ads Manager. LinkedIn zastává místo mezi těmito platformami zejména kvůli efektivnímu cílení na specifické publikum a možností propagace pracovních inzerátů. Cílení je tady možné na základě mnoha faktorů, jako jsou dovednost, organizace, názvy pracovních pozic, vzdělání apod. Zároveň je však vhodné dodat, že propagace na LinkedInu může být často značně nákladnější, než je tomu na Facebooku a Instagramu. YouTube je na tomto listu, protože se jedná o médium, které se primárně specializuje na videoobsah. Je součástí Google Ads, což v důsledku znamená, že využívá data od Googlu, a tím i rozdílné způsoby zacílení.

Pro každou z platform existuje unikátní prostředí pro zprávu reklam:

- Facebook a Instagram: *Ads Manager* – facebook.com/adsmanager,
- LinkedIn: *Campaign Manager* – linkedin.com/campaignmanager,
- YouTube: – *součást Google Ads* – ads.google.com.

Poslední poznámka, kterou chci sdělit, je spojená s mojí praktickou zkušeností. Každá z platform nabízí různé cíle propagace, jako je například povědomí o značce, návštěvnost webu, zhlédnutí videa, konverze, zapojení, dosah, leady, sales, propagace aplikací apod. U jednotlivých platform zmíním, které cíle jsou dle mého názoru aplikovatelné. Obecným pravidlem však může být využívání buď to cíle „konverze“, nebo (pokud je to možné, jako například v Google Ads) vytvoření vlastní kampaně bez jednoho z nabízených cílů a až následně nastavení cíle „konverze“, což umožní lepší optimalizaci. Důvodem pro to je, že tímto přístupem je možné vynakládat zdroje více rozumně. Příkladem může být otázka, jestli vynakládáte nejvíce zdrojů při tom, když potenciální kandidát vidí reklamu, nebo když se dostane na cílový web? Tyto myšlenkové pochody mohou ušetřit značné množství zdrojů, a proto využívání cílů jako „povědomí o značce“, kde se platí za CPM (náklady na tisíc impresí), může velice snadno skončit s nulovým počtem kandidátů.

Obrázky

Moje osobní zkušenost naznačuje, že někdy je mnohem náročnější najít vhodný obrázek, než vytvořit samotnou kampaň, což vede ke dvěma základním krokům – najít vhodný obrázek a editovat ho. Pokud organizace nedisponuje relevantním vizuálním obsahem, je možné využít fotobank a podobných institucí. Jedná se například o:

- unsplash.com – obsahuje obrázky zdarma,
- pexels.com – obsahuje obrázky zdarma,
- pixabay.com – obsahuje obrázky zdarma,
- freephotobank.org – obsahuje obrázky zdarma,
- shutterstock.com – placený obsah.

Některé ze zmíněných fotobank nabízejí i grafické editory, ale ne všechny obsahují požadované funkce. Proto je pro editaci možné využít například:

- canva.com – online editor obsahující i bezplatný grafický materiál specificky vytvořený pro různé platformy. Placená verze obsahuje trial zdarma na jeden měsíc.

- *Inkscape* – pokročilejší vektorový editor, který je potřeba stáhnout a nainstalovat.
- *Gimp* – pokročilejší rastrový editor, který je potřeba stáhnout a nainstalovat.

Jakmile tým vytvoří dostatečný obsah, je čas ho zveřejnit na vhodné platformě:

- *Facebook* – tato platforma nabízí nejen placenou cestu, jak propagovat obrázky, ale i bezplatné varianty. Pokud organizace používá na své Facebook stránce standardní příspěvek bez propagace, dosah může být snadno kolem 1 %⁸³– to znamená, že pokud má organizace 1000 sledovatelů, přibližně 10 lidí uvidí daný příspěvek. Znamená to tedy, že organický dosah pořád existuje, ale s velkou pravděpodobností nebude efektivní. Často je lepší cestou využívání skupin. Například typické skupiny zaměřené na práci rozhodně mohou fungovat a je to i zajímavá cesta, jak cílit geograficky, a/nebo pokud je skupina zaměřená na nějakou specializaci, tak je možné cílit i tímto směrem.

Samozřejmě, placená propagace nabízí daleko více možností od propagace v příběhu až po carousel nebo slideshow.

Zároveň však musím dodat, že doporučuji pro propagaci využívat přímo Ads Manager a ne tlačítko „Boost“ pod příspěvkem. Důvodem je, že Ads Manager je daleko komplexnější a umožňuje využívat více možností a cílů než zjednodušená verze pod příspěvkem. Pokud jde o cíle kampaně z Ads Managera, zvažil bych v krátkém období využití cíle „návštěvnost webu“, protože se jedná o snadno použitelný cíl a není vyžadována integrace Pixelů jako u cíle „konverze“. Zároveň je potřeba dodat, že integrace je velice snadná, protože jde jenom o zkopírování a vložení kousku zdrojového kódu, který je potřeba implementovat do webové stránky, avšak moje zkušenost je, že u velkých korporací se může snadno jednat o zdoluhavý byrokratický proces.

- *Instagram* – nabízí podobné možnosti propagace jako Facebook a opět je možné tvořit kampaně v již zmíněném Ads Manageru, i když je potřeba dodat, že Facebook nabízí širší možnosti a Instagram se často jeví jako platforma cílící spíše na mladší publikum.⁸⁴ Jedním z hlavních rozdílů však zůstává, že Instagram nenabízí skupiny jako Facebook a popis obrázků není tak viditelný, takže vizuální obsah musí skutečně precizně sdělit informaci sám o sobě.
- *LinkedIn* – nabízí široké spektrum možností propagace od obrázku až po carousel a logika je v tomto ohledu relativně podobná Facebooku. Taktéž se zdá, že LinkedIn nenabízí tolik možností kampaní jako Ads Manager, na druhou stranu zacílení je spíše na pracovní trh a nabízené filtry umožňují v tomto ohledu daleko preciznější cílení (na zmíněný trh práce).

Kromě placených reklam je možné být součástí skupin, což znamená možnost najít skupinu vhodnou pro geografickou lokalitu a zaměřit se na specializaci. Další výhodou je, že na LinkedInu není ničím výjimečným, když členové sdílejí příspěvky o tom, že hledají nové kolegy a taktéž je již možné využívat příběhy, podobně jako na Facebooku/Instagramu. Tento přístup může mít značnou sílu, protože když hiring manažeři nebo potenciální členové týmu sdílejí takovou pracovní nabídku, může to mít signifikantní dopad a zároveň to bude vypadat přirozeně. Další výhodou je možnost automatizace procesu, kdy je možné zabezpečit, že kolegové v organizaci dají příspěvku automaticky like/komentář. Nástrojem na takovou automatizaci může být například *Lempod.com*.

- *YouTube* – tato platforma nebyla samozřejmě stvořena primárně pro sdílení obrázků, ale i přesto existují způsoby, jak to udělat. Například je možné sdílet typický příspěvek s obrázkem a textem, který nebude viditelný jenom pro sledovatele, ale taktéž pro sekci „komunita“. Dalším způsobem

83 How Will the Latest Facebook Algorithm Change Affect Marketers? Falcon.io [online]. Falcon.io, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.falcon.io/insights-hub/industry-updates/social-media-updates/facebook-algorithm-change/>

84 Instagram ads vs Facebook ads: Which is better for your business? Sproutsocial [online]. USA: Sproutsocial, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/instagram-ads-vs-facebook-ads/>

je využití příběhů, které opět nejsou viditelné jenom pro sledovatele (aby to však fungovalo, je potřeba mít dostatek sledovatelů). Kreativnější cestou můžou být například Overlay ads, které v podstatě představují banner/obrázek viditelný v průběhu sledování videa. Tímto způsobem je možné člověka přeměřovat na video, což může být již zmiňovaný popis pozice.

Video

I bez specifických dat je možné říct, že videoobsah se stává více a více populárním. Report organizace Cisco⁸⁵ říká, že 82 % internetového obsahu v roce 2022 bude právě videoobsah, který je 15krát více populární než v roce 2017. Ve srovnání s obrázky se videoobsah může soustředit na více smyslů a v důsledku toho performovat lépe. Například na LinkedInu byl videoobsah sdílený 20krát více než jiný obsah.⁸⁶ Databox⁸⁷ sdílel výzkum, který odhaluje, že jenom 29,6 % marketingových specialistů uvedlo, že obrázky na Facebooku performují lépe než video.

Je tedy zřejmé, že videoobsah může být skutečně efektivnější možností než obrázek, ačkoliv tvorba obrázkového obsahu bývá mnohem snazší. To nás tedy nevyhnutelně vede k praktické otázce, jak vytvořit videoobsah, který je spojen s nábořem. Technologie jsou dnes na vysoké úrovni a pro tvorbu relativně profesionálně vypadajících videí není nutné využití profesionální techniky, protože i smartphony mohou tuto techniku substituovat relativně efektivně. Pokud je chytrý telefon skutečně jedinou možností, jak vytvořit videoobsah, praktickou radou může být využití dvou základních suplementů – stabilizátor telefonu a externí mikrofon. Tyto dva suplementy mohou být velice vhodné a zároveň levné, zejména když se jedná o obsah, kde osoba (hiring manažer, recruiter apod.) o něčem jenom mluví.

V případě, že video již existuje, je standardně potřebná minimálně základní editace. Toto je několik neplacených aplikací a počítačových řešení vytvořených zejména pro začátečníky:

- *OpenShot* – Windows a Mac,
- *iMovies* – jenom Mac,
- *Machete Video Editor Lite* – jenom Windows,
- *Adobe Premiere Rush* – iOS a Android,
- *GoPro* – iOS a Android.

I přestože hlavní pravidla pro tvorbu videoobsahu jsou relativně jednotná, každá z platforem má více nebo méně rozdílné požadavky:

- *Facebook* – témata jako sdílení videa ve skupinách versus organický dosah jsou relativně podobná jako u obrázků a formáty reklam jsou technicky ty samé, s tím rozdílem, že carousel nebo slideshow obsahují videa a ne obrázky, plus některé specifitější typy, jako je 360° video nebo in-stream videa. Mnohem důležitější ale je, že každý typ vyžaduje jinou velikost a formát, naštěstí však Facebook tyto informace sdílí na „[facebook.com/help](https://www.facebook.com/help)“.

Moje zkušenost s propagací jak obrázků, tak videí je, že někdy může být náročné vytvořit vhodnou cílovou skupinu, protože Facebook je v otázce diskriminace velice přísný a doslova říká, že: „*Příspěvek obsahující pracovní nabídku nesmí diskriminovat uchazeče na základě charakteristik jako například (avšak nejenom) rasa, etnicita, barva, národnost, víra, věk, pohlaví, orientace,*

85 Cisco Annual Internet Report (2018–2023) White Paper. Cisco [online]. USA: Cisco, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/executive-perspectives/annual-internet-report/white-paper-c11-741490.html>

86 Ready to get started with video ads on LinkedIn? Here are 9 things you need to know. LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2018, 2018 [2020-0-18]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/en-uk/marketing-solutions/blog/posts/B2B-video/2018/Ready-to-get-started-with-video-ads-on-LinkedIn-Here-are-9-things-you-need-to-know>

87 Videos vs. Images: Which Drives More Engagement in Facebook Ads?: Which performs better on Facebook—images or video? Here's what 26 marketers say works best as two of the most popular Facebook ad formats go head-to-head. Databox [online]. USA: Databox, 2019, 2019 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://databox.com/videos-vs-images-in-facebook-ads>

genderová identita, rodinný status, postižení, zdravotní stav nebo jakékoliv jiné charakteristiky chráněné federálním nebo státním právem. Pracovní nabídky musí splňovat všechny příslušné zákony zakazující diskriminaci.“⁸⁸ Znamená to tedy, že není možné se soustředit například na publikum tvořené jedním pohlavím nebo lidi mladší 35 let apod. Přímo Ads Manager nabízí možnost zaškrtnout „Vytvářím kampaň pro Speciální kategorii“,⁸⁹ což je většinou nutné pro tvorbu kampaní v zemích jako USA. Stejná pravidla platí i pro text v kampaních, kde například název pozice musí být genderově neutrální. Taktéž ale musím říct, že pravidla pro tuto oblast se neustále mění, takže je důležité pravidelně tyto změny kontrolovat. I přesto však existuje relativně hodně možností, jak vytvořit vhodné publikum a jak Facebook, tak Instagram mohou nabídnout zajímavé možnosti i v krátkém období (zejména v České republice nejsou pravidla zatím tak přísná jako v USA) a v dlouhém období je flexibilita ještě vyšší.

- *Instagram* – nabízí podobné možnosti jako Facebook, například in-feed videa, carousel nebo videa v příbězích. Zejména pro Instagram (ale pro Facebook také) je důležité vytvořit takový obsah, který strhne *Pozornost* i bez zvuku, protože 40 % příběhů je zobrazováno právě bez zvuku.⁹⁰ Podrobnosti jako formáty a specifikace velikosti jsou opět dostupné na – “*facebook.com/help*”.
- *LinkedIn* – doporučení přímo od LinkedInu⁹¹ je držet délku propagačních videí v délce do 15 vteřin, ale teoreticky je možné využít videa o délce v intervalu od 3 vteřin do 30 minut. Výhoda LinkedInu je podobná jako v případě obrázků a v porovnání s Facebookem je tady tím pádem často i vyšší pravděpodobnost úspěchu, případně je možné využít skupin. Podrobnosti ohledně formátů a velikosti videí jsou dostupné na – “*linkedin.com/help*”.

Moje osobní zkušenost s obsahem na LinkedInu je spojená zejména se sdílením videí ve skupinách, protože, jak jsem již zmínil, je to zajímavý způsob, jak strhnout *Pozornost* členů skupiny. Taktéž sdílení videa hiring manažerem, případně členy týmu přes osobní profily může přinést excelentní dosah. Pokud jde o placené propagace, mohu doporučit využít cíl například „webová konverze“.

- *YouTube* – na rozdíl od sdílení obrázků, videa jsou rozhodně doménou této platformy. YouTube má kolem 2 miliard uživatelů (což je téměř třetina internetu) a není asi překvapením, že z toho 1 miliarda konzumuje obsah na denní bázi, přičemž převládá věková skupina v rozmezí 18–24 let.⁹² Technické specifikace jsou dostupné na – “*support.google.com/youtube*”.

Při určitém zjednodušení můžeme říct, že existují dvě základní cesty, jak doručit video potenciálním kandidátům. První je sdílení klasického videa, a tou druhou je využití videoreklam (pak samozřejmě existuje sdílení v příbězích apod.).

Moje zkušenost se zvyšováním *Pozornosti* potenciálních kandidátů je spojená zejména s videoreklamami, specificky 30vteřinovou a 6vteřinovou verzí, případně využití Video Discovery ads, což je způsob, jak zobrazit video přímo v Google výsledcích (více v kapitole o SEM). Nejvíce úspěšné byly ty situace, kdy se jednalo o vyšší počet navzájem propojených pozic, což znamenalo například nábor 9-ti členného účetního týmu, případně R&D týmu (41 členů), a oba případy obsahovaly různou senioritu od juniorních pozic po ředitelské pozice. Tím pádem bylo i cílení

88 Job Policies. Facebook [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://www.facebook.com/policies/pages_groups_events/jobs_on_pages/discrimination

89 Job Policies. Facebook [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://www.facebook.com/policies/pages_groups_events/jobs_on_pages/discrimination

90 INSTAGRAM STORIES: Inspire the 500 million that use stories every day. Instagram business [online]. USA: Instagram, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://business.instagram.com/a/stories-ads?locale=en_GB

91 Video Ads - Advertising Specifications. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/lms/answer/85306?fbclid=IwAR2dX2l31cVDYQHfgoHmuAa64i4UjPnj0Vmu4KsC7ukQfGl-GnFvYmjNIBI>

92 YouTube for print. YouTube About [online]. USA: YouTube, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/about/press/>

svým způsobem snazší, čemuž pomohla velikost cílové skupiny. Zároveň je ale potřeba dodat, že moje zkušenost rozhodně nevylučuje jiné možnosti, jako je sdílení regulérního videa, případně vytvoření specifického listu popisů pozic ve video formátu apod.

Na závěr chci dodat, že YouTube (Google) nabízí relativně odlišnou dimenzi cílení, a i přestože tato publikace nemůže jít hlouběji, zmíním alespoň typy cílů, které jsem v minulosti úspěšně využil. Může se teoreticky jednat o cíl „návštěvnost webu“, což je snazší řešení, případně využití cílů „konverze“, kde se platí (při správném nastavení), když potenciální kandidát zareaguje na pozici (pravdou však je, že určitou sumu platíte už jen za to, že se potenciální kandidát podívá na web, avšak je to pořád efektivnější řešení). Druhou stranou mince je, že konverze jsou relativně nákladné, i když to značně závisí na různých faktorech. Mohu uvést praktický příklad, kde se tato cena vyšplhala na cenu za konverzi mezi 10–30 USD, ale klidně to může být i více.

Pracovní nabídky

Primárním cílem sociálních sítí zpravidla není sdílení pracovních nabídek, některé z nich však tuto možnost nabízejí, v našem případě to je LinkedIn a Facebook. Zejména LinkedIn je v tomto směru výjimečný, a i když v následujících subkapitolách budeme diskutovat i o pracovních portálech, tahle část se zaměří spíše na propagaci. Vytvoření vhodného popisu pozice je zřejmé z předchozí části, a proto se můžeme ponořit do specifik těchto dvou platform:

- *Facebook* – propagace pracovních nabídek na Facebooku je relativně snadná a je možné to učinit přímo přes firemní Facebookovou stránku. Druhou stranou mince je, že systém momentálně nenabízí nějaké zásadnější modifikace textu a vyžaduje jenom základní informace, jako je název pracovní pozice, lokalita, popis pozice, typ pozice (plný úvazek, zkrácený úvazek apod.), plus několik dodatečných možností. Tahle jednoduchost dle mého názoru způsobuje, že vzhled se nejeví být nejlepší, zejména odrážky citelně chybí, i když je možné je vložit z jiného zdroje. Antidiskriminační politika spojená s propagací pracovních nabídek je stejná, jak tomu bylo v případě obrázků a videí, proto se může snadno stát, že jediné možné filtry k použití budou lokalita a zájmy, což není nejpřesnější způsob cílení.

Moje osobní zkušenost s propagací na Facebooku je vesměs pozitivní, je však vždy potřeba zjistit, jaký typ pozice je pro tento účel vhodnější. V geografickém regionu EMEA a USA jsem měl nejlepší výsledky s pozicemi, které nevyžadovaly vysokou úroveň kvalifikace, nebo jinak řečeno s pozicemi, které nejsou v takové míře zastoupeny na LinkedInu. Na druhou stranu je potřeba počítat s relativně vysokým počtem irelevantních kandidátů, obzvlášť ve spojitosti s lokalitou.

Závěrem, Facebook může být zajímavým zdrojem kandidátů teoreticky pro jakýkoliv typ pozice, je však potřeba tuto skutečnost podrobit individuálnímu testování, protože to sice nemusí stát finanční náklady (pokud zanedbáme placenou propagaci), avšak rozhodně to stojí čas a energii TA týmu.

- *LinkedIn* – je možné propagovat pracovní nabídku přes obrázek nebo video, případně Campaign Manager nabízí přímo cíl „job applicants“ (kde se platí za kliknutí na příspěvek), a stejně tak je pak možné vybrat různé formáty, jako jsou například job ad, single job ad, spotlight ad nebo single image apod. Můžeme si například představit tzv. „single image ad“, kde je možné nahrát vlastní obrázek a cílovou URL adresu, která může potenciálního kandidáta přeměrovat

na popis pozice přímo na LinkedInu nebo na kariérním webu organizace. Taktéž je možné implementovat CTA (call to action) prvek, který může mít formu pole určeného ke kliknutí s textem „Odpovědět“ nebo „Dozvědět se více“ apod. Případně existuje i možnost „(single) job ad“, kde však není možné využít obrázků, jenom firemní logo.

Z mé zkušenosti přinášejí nejlepší výsledky reklamy typu „single image ad“ s cílem „job applicants“, „web conversions“ nebo propagace videí s cílem „web traffic“. Na druhou stranu, jak jsem již avizoval, reklamy na LinkedInu rozhodně nepatří k těm levnějším a tam kde Facebook potřebuje desítky dolarů, využije LinkedIn stovky, a důvod je celkem zřejmý – LinkedIn v tomto případě nabízí lepší možnosti cílení, potenciální kandidáty a často i lepší výsledky. Opět je však potřeba zdůraznit, že efektivita reklam značně záleží na typu pozice, protože například u typů pozic, kde LinkedIn efektivní není, může být komplementárním partnerem právě Facebook.

Online eventy

Hned na začátek je důležité ozřejmit, co vlastně pojem „online eventy“ znamená v krátkém období a co naopak ne. Typickou představou může být online webinář nebo klasický stream videa, kde se organizace nějakým způsobem prezentuje apod. To je nepochybně skvělý způsob, jak zvýšit zejména *Povědomí*, což je ale problém, protože primárním cílem krátkého období je *Pozornost*, a ne budování značky. Tím samozřejmě nechci říct, že není možné najít vhodné kandidáty i tímto způsobem, jenom nechci doporučovat méně efektivní cestu.

Co tedy online eventy znamenají? Možná o něco lepší název by byl virtuální náborový event. Virtuální náborový event je téměř to samé jako klasický náborový event plný organizací promujících vlastní brand a otevřené pozice s cílem zaujmout potenciální kandidáty. V online prostředí je možné dosáhnout velice podobného výsledku. Prakticky to znamená vytvoření vlastního interního eventů, případně je možné být součástí externí události pro více organizací najednou. Výsledek je v každém případě stejný – tento typ eventů se zaměřuje více na specifické otevřené pozice v krátkém období a samozřejmě zároveň i buduje employer brand. Využívání virtuálních náborových eventů není žádným neznámým prvkem v náboru a využívají ho i organizace jako IBM, Ford, Nike, Disney,⁹³ T-Mobile, American Airlines⁹⁴ nebo Amazon, KPMG, Google, Deloitte, UPS⁹⁵ a jiné. Nejzásadnější důvody využívání těchto platforem jsou zejména:

- možnost zasáhnout kandidáty po celém světě,
- poskytovatelé této technologie nabízejí možnost sdílení popisu pracovních pozic, videí o organizaci a jiný marketingový obsah,
- recruiteři mohou komunikovat s potenciálními kandidáty přímo přes chat nebo video stream,
- někteří poskytovatelé této technologie umožňují i 3D prostředí, které je upravitelné dle potřeb,
- zpravidla je možné celou událost nahrát,
- je dostupná analytika, což umožňuje získat hodnotná data o účastnících.

Tak jako každý produkt i virtuální náborové eventy mají své nevýhody, jako například:

- cena může být relativně vysoká, klidně v rozmezí 1000 USD až 10 000 USD, ale snadno i více, záleží na požadavcích ohledně integrací a podobně,
- pro obě strany může být náročné ohodnotit, jak vhodný je potenciální kandidát pro danou pozici,

93 Communiqué [online]. USA: Communiqué, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.communiqueconferencing.com/>

94 VFairs [online]. USA, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.vfairs.com/>

95 Brazen [online]. USA: Brazen, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.brazen.com/>

- někteří lidé potřebují osobní zkušenost,
- tyto eventy nemusí být efektivně aplikovatelné na všechny typy pozic a geografických oblastí.

Ze zmíněných výhod a nevýhod se zdá být jasné, že virtuální náborové eventy nejsou vhodné pro každou organizaci a rozhodně ne pro všechny typy pozic. Z mojí zkušenosti plyne, že tento přístup je vhodný například pro remote pozice, kde je tím pádem možné zacílit na mnohem větší region, pro semi-remote pozice také, pro jednotlivce, kteří jsou ochotní se přestěhovat, nebo pro menší geografické oblasti s větším zastoupením populace, pokud organizace hledá větší počet podobných pozic (například Amazon takto může hledat pracovníky pro jejich sklady).

Pravděpodobně jednou z nejdostupnějších cest k tomuto typu eventu je využití jedné z následujících platforem, vzhledem na specifický cíl. Typičtí poskytovatelé této služby jsou:

- vFairs,
- ON24,
- Brazen,
- Communiqué,
- eCareerFairs,
- 6Connex apod.

Pochopitelně, tento typ eventu (speciálně pokud se jedná o event interní) je potřeba propagovat a jednou z možností je využití již zmíněné sociální sítě nebo SEM propagace z následujících subkapitol.

E-mail

Jako první krok je opět potřeba jasně definovat, co je myšleno e-mailem jakožto touchpointem spojeným s *Pozorností* v krátkém období a ozřejmit rozdíl mezi tímto typem e-mailu a e-mailem spojeným s talent sourcingem. Přímá zpráva nebo e-mail od talent sourcera znamená, že sourcer nebo recruiter kontaktuje potenciálního pasivního kandidáta, který se zdá být na základě určitých atributů vhodný pro vybranou otevřenou pozici, a výsledkem této konverzace je naplánování (například) krátkého telefonátu. Podstatným CTA (call to action) elementem v tomto procesu je odpověď na e-mail/zprávu, případně zaslání CV apod.

Teď jsme ale na straně aktivních kandidátů se zaměřením na *Pozornost*. V tomto případě je typickou situací například, když potenciální kandidát dostane newsletter s jednou nebo více pozicemi, které mohou být teoreticky relevantní vzhledem na vyhrané atributy. CTA prvek je tím hlavním rozdílem mezi talent sourcingem a tímto typem e-mailu, protože v tomto případě je výsledkem to, že se potenciální kandidát proklikne například na kariérní web a sám pošle organizaci životopis jako reakci na pracovní inzerát. Otázkou ale zůstává, odkud má organizace e-mailovou adresu kandidáta a jak je možné, že TA tým zná atributy, na základě kterých se lze domnívat, že potenciální kandidát by mohl být pro tuto pozici vhodný?

Jak jsem již zmínil, i v případě že organizace nestrhne *Pozornost* potenciálního kandidáta ve spojitosti se specifickou pozicí, je pořád možné, že zde existuje určitá úroveň *Povědomí*. Pokud jednotlivec obdrží tento typ e-mailu, tak to logicky znamená, že již v minulosti prokázal zájem být informován o specifickém typu pozice. Zmíněný scénář demonstruje, jak důležitý je jednak

post-selekční proces (v případě, že byl jednotlivec kandidátem v minulosti), tak i dlouhodobá strategie (pokud například člověk uvidí možnost být informován o možných příležitostech). Zmiňovaný příklad může být výsledkem právě již uvedeného STP modelu (Segmentace, Targeting, Positioning).

Moje zkušenost s touto strategií je, že může přinést značné množství relevantních kandidátů, a to je pravděpodobně i důvod, proč ji využívá mnoho organizací (například IBM nebo Procter & Gamble). Standardně je možné se setkat s formulářem, do kterého je možné vyplnit různé typy informací, jako například geografická lokalita/lokality nebo profesní oblast zájmu člověka. Na základě těchto faktorů je pak možné rozesílat newsletter automaticky, což ale samozřejmě vyžaduje vhodný ATS/CRM/HRIS systém a znalost legislativy.

Webové stránky

V případě, že se bavíme o webových stránkách jako o touchpointech s cílem strhnout *Pozornost*, můžeme definovat několik možných pohledů na tuto problematiku. V případě značné simplifikace nakonec můžeme rozdělit webové stránky například na:

- kariérní web,
- pracovní portály,
- média,
- ostatní.

V této subkapitole se budeme věnovat všem typům kromě kariérního webu, protože se ve většině případů nejedná o touchpoint spojený s *Pozorností*. Dokonce i v případě, kdy potenciální kandidát hledá pracovní příležitosti přes webový prohlížeč a nalezne kariérní web organizace, byl ve skutečnosti touchpointem, který strhl *Pozornost*, výsledek vyhledávače, například SEM (PPC) reklama, případně vhodná SEO optimalizace.

Pracovní portály

Pracovní portály jsou pravděpodobně nejtypičtějším reprezentantem ve spojení s aktivními kandidáty hledající pracovní příležitosti. Existují tisíce pracovních portálů se zaměřením na různé oblasti a přesahem mezi kategoriemi a typickými reprezentanty mohou být například:

- bezplatné portály (alespoň v určité úrovni) – Indeed.com, Join.com, Facebook.com,
- bezplatný trial – Glassdoor.com,
- placené portály bez specifického zaměření – Monster.com,
- portály v Číně – 51jingying.com, Zhaopin.com,
- portály spojené se sociálními sítěmi – LinkedIn, Xing,
- portály pro absolventy – Handshake,
- technické portály – Stackoverflow, AngularJobs,
- success-based fee portály – recruiter.com,
- portály pro vyšší pozice – Ladders (mzda je nad 100 000 USD),

- portály pro startupy – AngelList,
- vytvořené mezinárodními organizacemi – například Eures, což znamená Evropský Portál Pracovní Mobility vytvořený Evropskou Unií⁹⁶ pomáhající zemím napříč EU s propagací pracovních pozic (zcela zdarma a mohou ho doporučit při akvizici z různých zemí EU),
- univerzitní pracovní portály.

I tato krátká demonstrace dokazuje, jak velké množství pracovních portálů existuje, a to je i důvodem, proč nemá moc velký smysl vytvářet dlouhé seznamy těchto portálů. Místo toho raději budu diskutovat obecné a praktické rady, jak využít tyto portály co nejefektivněji:

- *Cílová skupina* – tohle je přesně moment, kdy je potřebná vhodná persona potenciálního kandidáta. Jak je zřejmé, existuje značné množství portálů a při hledání těch nejvhodnějších je často důležité se soustředit na geografickou lokalitu a případně zjistit, jestli se portál zaměřuje na specifické typy kompetencí.
- *Jsou placené portály nezbytné?* – mnohokrát jsem viděl organizace propagovat pracovní pozice, které nebyly nijak urgentní na portálech, které stály značné množství finančních zdrojů i přesto, že TA tým měl přístup například k neomezené propagaci pozic na LinkedInu. Případně je vždy možné využít bezplatných portálů a počkat na výsledky (pokud samozřejmě není pozice urgentní). Nechci tím říct, že toto je jediná možná cesta, jen si myslím, že stojí za to, ji zvážit.
- *Využití tagů* – „tagem“ myslím možnost, jak lépe specifikovat pozici – pracovní funkce, typ pozice, podobné názvy pozice, odvětví, kompetence, vzdělání, kategorie, mzda apod. Důvodem je, že množství portálů využívá strojového učení a může doporučit pracovní nabídku relevantním potenciálním kandidátům.
- *A/B testování* – název „A/B testování“ v tomto případě znamená propagaci té samé pozice pod jiným názvem. Pochopitelně, oba názvy musí vyjadřovat téměř to samé, jako například *Software Tester* vs. *Software Test Engineer*, *Front-office manažer* vs. *Front-office tým líder* nebo *Marketingový Konzultant* vs. *Marketingový Specialista* apod. S tímto přístupem je možné zasáhnout mírně rozdílné cílové skupiny, které jsou ale pořád relevantní, zároveň je potřeba být opatrný, zejména pak u technických pozic.
- *Personalizace* – toto je téma na individuální zvážení, protože například LinkedIn nabízí zveřejnění svého profilu u pracovní nabídky, což může dodat pracovní nabídce více věrohodnosti a personalizovat ji. Moje zkušenost však je, že například pro ředitelské a vyšší pozice může tento krok znamenat přímé kontaktování těmito potenciálními kandidáty, což samozřejmě něco říká o jejich motivaci a zájmu. Na druhou stranu to může vést k fragmentaci kanálů a způsobovat problémy například v oblasti GDPR, a proto je často nutné požádat kandidáty, aby zaslali CV i oficiální cestou. Značnou nevýhodou může být, zejména pak u technických pozic, neustálé kontaktování kandidáty přes InMail zprávy, e-mail, telefon apod., a to z různých částí světa, i když organizace nenabízí například visa sponzoring.

Online média a magazíny

V offline světě je typické rozdělit tato média na noviny a magazíny a v online světě je situace velice podobná a obě možnosti mohou být vhodné pro propagaci pracovních pozic:

- *Online média (noviny)* – mohou substituovat fyzické noviny, které lidé čtou každý den, což je možnost pro TA tým. Online média přinášející každodenní novinky mohou nabídnout různé

⁹⁶ EURES: The European Job Mobility Portal [online]. Europe: European Commission, 2020 [2020-09-04]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eures/public/homepage>

způsoby propagace, i když nakonec se většinou stejně jedná o nějaký typ banneru, případně existuje specifická sekce pro pracovní nabídky. Výhodou je targeting, protože tohle může být cesta, jak zacílit na specifické cílové skupiny, od právníků přes vědce až po exekutivní pozice. Finanční náklady s tím spojené jsou většinou nižší než v případě pracovních portálů a pořád je možné měřit výsledky (například prostřednictvím Google Analytics lze zjistit, odkud přicházejí lidé na kariérní web).

Na druhou stranu, noviny se stávají relativně rychle irelevantními a často není snadné cílit přesně na potřebné skupiny, zároveň to však může být vhodný nástroj i pro pozici vyžadující nižší kvalifikaci.

- *Online magazíny* – na rozdíl od novin, online magazíny nejsou publikovány tak často a výhody/nevýhody jsou relativně podobné novinám, existuje tady však několik odchylek.

Online magazíny často nabízejí lepší možnosti cílení. V praxi jsem například využil banner v magazínu se zaměřením na optický inženýring při hledání kandidátů na pozici *Ředitel Optického Vývoje*. V tomto případě se jednalo o jedno z nejlepších řešení, protože žádný jiný kanál nepřinesl vhodné aktivní ani pasivní kandidáty v dané lokalitě. Propagace v magazínech je také zpravidla dražší než v novinách, zároveň však tuto možnost mohu doporučit.

Největší výzvou spojenou s tímhle typem médií je, že příprava zejména grafického materiálu může být náročná a odradit TA tým od této aktivity. V tom případě je možné využít některé rady zmíněné v subkapitole zaměřující se na obrázky a sociální sítě.

Ostatní weby

Ostatní weby relevantní pro strhnutí *Pozornosti* jsou všechny typy webových stránek, kde má smysl to zkusit. Může to být web se zaměřením na specifické téma, kde je pak situace podobná jako u magazínů, nebo to může být web eventu nebo konference, které se sice organizace nebude účastnit, ale je možné propagovat zde pracovní nabídku. Zejména v této situaci je nápomocný Google Ads, kde je možné využít všechny možné typy reklam a remarketingu.

Search engine marketing a Search engine optimalizace

Search engine marketing (SEM) znamená aktivitu se zaměřením se na zvýšení frekvence návštěvnosti webu (v krátkém období to často znamená zejména kariérní web) poptáváním reklam ve vyhledávačích. Zjednodušeně to znamená, že organizace platí poskytovateli vyhledávače (Google ads, Bing ads, Sklik od Seznamu apod.), což se správným nastavením může přinést požadovanou akci na webu. Většina vyhledávačů má vlastní platformu pro správu reklam, tato kapitola se však bude zaměřovat pro zjednodušení primárně na Google.

Search engine optimalizace (SEO) optimalizuje web pro vyhledávače s cílem zvýšit nějaký typ návštěvnosti na webu. Pokud vyloučím náklady na SEO specialisty v optimalizačním procesu, můžeme říct, že SEO je na rozdíl od SEM zdarma. Marketingoví specialisté mají z mé zkušenosti často značně odlišný názor na to, jestli SEO je část SEM, nebo se jedná o rovnocenné a relativně nezávislé části. Cílem této publikace rozhodně není vyřešit tuto diskusi. Chci zejména poukázat

na to, že placené reklamy (SEM) mohou mít daleko lepší výkonnost při lepší kvalitě SEO. Taktéž je v důsledku možné mít úspěšný web jenom za pomoci SEO.

Jak jsem již zmínil, kariérní web často není prvním touchpointem zaměřujícím se na strhnutí *Pozornosti*, protože jednotlivci přicházejí na tento web z jiných již zmíněných touchpointů nebo přímo přes vyhledávač. Jinými slovy lze říct, že první touchpoint je v tomto případě výsledek ve vyhledávači, který je výsledkem nějaké kvality SEO a případně i SEM.

SEO

Ještě jednou si připomeňme, že SEO je optimalizace webové stránky takovým způsobem, který je lépe „čitelný“ pro vyhledávač. Pro vyhledávače je tato čitelnost důležitá, protože jejich primárním cílem je doručovat co možná nejlepší výsledky jednotlivcům hledající informace. Jak kvalitně optimalizovat web je pro samostatnou publikaci, ale obecně platí, že se jedná o optimalizaci klíčových slov, URL adres, meta tagů, obrázků, hierarchii webu, kompatibilitu s mobilním zařízením, odkazy na jiné weby a mnohem více. Jednou z nejlepších možností, jak začít se SEO, je navštívit web „*support.google.com*“ a přečíst si naprosté základy.

Na závěr jedna praktická rada ohledně očekávání při procesu optimalizace. SEO potřebuje čas, což může znamenat i měsíce, z čehož tedy plyne, že pro okamžité výsledky se daleko více hodí SEM.

SEM

Search engine marketing (SEM) je někdy známý i jako PPC (pay per click) reklamy, i když z mojí zkušenosti si lidé pod tímto pojmem často představují jenom reklamy ve výsledcích vyhledávání, které jsou na začátku a na konci výsledků s označením „reklama“. Ve skutečnosti ale existuje více možností a většina z nich je vhodných pro strhnutí *Pozornosti* potenciálních kandidátů v krátkém období. Jak již bylo řečeno, vysvětlím tyto možnosti na příkladu Googlu, a tím pádem i platformy Google Ads (ano, ta stejná platforma jako pro YouTube). Pokud si otevřete Google Ads⁹⁷ a kliknete na „Vytvořit kampaň bez cíle“, systém vám nabídne tyto možnosti:

- *Search* – znamená již zmiňovaný typický příklad, kdy Google zobrazí relevantní webové stránky a několik prvních a posledních výsledků je placených (přesné číslo se může měnit). TA tím tuto možnost může využít například při hledání pozice *Firmware Engineer* v Brně. Pak už je jenom potřeba vytvořit kampaň, při které když potenciální kandidát napíše do vyhledávače například „firmware engineer Brno práce“, Google zobrazí mezi placenými výsledky i kariérní web organizace (případně i mezi neplacenými, pokud je SEO funkční a vhodné). Pro zjištění, která klíčová slova jsou nejlepší, je možné využít například Google Trends nebo jiný nástroj z Kapitoly 4.
- *Content* – reklamy na webech „Google display partnerů“. Znamená to, že Google má dohodu s provozovateli určitých webových stránek, kteří dovolují Googlu sdílet v našem případě různé typy bannerů na jejich webu, a je to jedna z možností, jak propagovat pracovní nabídky na vhodných webech.
- *Shopping* – jsou výsledky přímo v listu vyhledávání na Googlu a propagují zboží s cenou. Jedná se o fyzické produkty, a proto tento způsob není vhodný pro propagaci pracovních nabídek.

⁹⁷ Google Ads. Google Ads [online]. USA: Google, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://ads.google.com/aw/overview?ocid=504027265&euid=406793238&__u=3061049062&uscid=504027265&__c=3164972985&authuser=0&subid=ALL-cs-et-g-aw-c-home-awhp_xin1_signin%21o2

- *Video advertising* – znamená všechno ve spojitost s platformou YouTube a specificky chci zmínit „Discovery ads“. Jedná se o reklamy, které jsou opět dostupné na partnerských webech a také přímo ve výsledcích vyhledávání. Prakticky to znamená, že pokud hledá organizace *Firmware Inženýra* v Brně a potenciální kandidát napíše do vyhledávače „firmware inženýr práce Brno“, ve výsledcích vyhledávání se může objevit přímé video s popisem pozice a nejenom textová reklama. Tento způsob může být značná konkurenční výhoda, protože z mé zkušenosti se nejedná o typ touchpointu, který by byl často vidět.
- *Application* – znamená propagaci aplikací, což je pro TA tým minimálně v krátkém období irelevantní.
- *Smart* – tato možnost z mé zkušenosti není moc populární mezi marketingovými specialisty kvůli relativně nízké míře transparentnosti. Znamená to propagaci jak textu, tak obrázků s minimálním zásahem do nastavení kampaně a Google využije vlastní „Smart“ nastavení. Může to znít jako skvělý nápad a rozhodně to má potenciál fungovat, akorát je pak těžké na základě dat analyzovat ne/funkčnost kampaně.
- *Discovery* – nabízí propagaci textových reklam a obrázků napříč platformami jako je Gmail, YouTube, Google discover apod.

Všechny tyto možnosti se přirozeně v čase mění a zároveň Google neustále vylepšuje vyhledávání. Obecně však mohu SEO optimalizaci webu doporučit, zejména v dlouhém období, ale zároveň je vhodné přemýšlet v intencích klíčových slov i v krátkém období při tvorbě popisu pozice. Na druhou stranu, SEM se správným nastavením může signifikantně zvýšit objem zájemců o práci, což je rozhodně cílem v krátkém období.

Veřejná doprava

Veřejná doprava patří do offline propagace a často má podobnosti s indoor a outdoor reklamami, i přesto však tento typ nabízí několik specifických možností, které budou popsány samostatně v této separátní subkapitole. Je zřejmé, že veřejná doprava se liší napříč regiony, zároveň však poskytovatel většinou nabízí propagaci spojenou přímo s přepravním prostředkem a případně i možnosti využití prostoru zastávek, které má poskytovatel ve správě. Tato kapitola bude diskutovat specifické možnosti související zejména s vozidly hromadné dopravy, protože kapitola se zaměřením na outdoor propagaci pokryje druhou zbývající možnost.

Tento typ propagace je často spojen s dlouhodobým (employer) brandingem, takže zůstává otázkou, jak strhnout *Pozornost* relevantních potenciálních kandidátů i v krátkém období ve spojitosti se specifickou pozicí. Je pravdou, že propagace ve veřejné dopravě může nabídnou značné množství kreativních reklam, od madel až po polepy na vozidlech, avšak tyto možnosti nejsou standardně tak dobře využitelné pro propagaci v krátkém období. Z mé zkušenosti plyne, že jako nejvhodnější se často jeví plakáty různé velikosti, případně digitální formy běžící na obrazovkách uvnitř vozidla. Taktéž chci ozřejmit plusy a minusy této strategie, přičemž plusem může být:

- možnost cílit na specifickou geografickou oblast, přičemž někteří poskytovatelé dokonce nabízí výběr specifického vozidla/linky,
- možnost zasáhnout jednotlivce, kteří nejsou dostupní online,
- potenciální kandidáti mohou strávit s reklamou více času, a tím pádem je možné i komunikovat

více obsahu na rozdíl od většiny outdoorových reklam,

- relativně široký zásah (což samozřejmě s sebou přináší i nevhodná publika), i když tzv. word of mouth marketing může také zajímavě fungovat.

Ruku v ruce s výhodami přicházejí i určité nevýhody (minusy):

- nemožnost přesně měřit výsledky, případně jen limitujícím způsobem,
- tvorba tohoto typu reklam může zabrat více času než v online prostředí,
- je přítomen „wear-out efekt“, což znamená, že lidé začnou reklamy po čase ignorovat,
- přesměrovat potenciální kandidáty na kariérní web, případně jinou stránku, může být náročné.

V tomto okamžiku jsou již jasné typické formy propagace a stejně tak výhody a nevýhody s tím spojené, což nás přivádí k otázce, jak takovou propagaci vytvořit a na co si dát pozor? Prvním důležitým krokem je si uvědomit, jestli má vůbec tento typ propagace smysl, protože proces tvorby spolu s fyzickou instalací může být relativně dlouhý. To je i důvodem, proč jsem tento typ reklam využil zejména v případech, kdy jsem nabíral více stejných pozic, případně celé týmy. Taktéž v případech, kdy se jedná o náročnou pozici s relativně specifickými požadavky na kompetenci a kde je málo pravděpodobné, že se povede tuto pozici naplnit za pár týdnů, a proto může mít taková kampaň smysl. Na druhou stranu, tento typ propagace může být dražší než většina online kampaní, a proto je klíčové si ujasnit, jestli je tento postup rentabilní a efektivní.

Další již zmíněné téma je měřitelnost výsledků a přesměrování potenciálních kandidátů na kariérní web, což může být náročný proces. Často se jeví jako nejlepší možnost využití QR kódu, který zabezpečí přesměrování a měřitelnost v online prostředí, případně je možné jasně prezentovat URL adresu v nejkratší možné podobě, jako například:

- *místo této formy* – <https://www.abccompany.com/career/?currentJobId=19917&pivotType=jymbii> je vhodnější *tato* – abccompany.com/careers,
- *nebo využití nástrojů* – placené verze nástrojů jako bitly.com nabízí vytvoření kratší adresy spojené s názvem organizace.

Druhou stranou mince je, že při tomto typu přesměrování nebude možné v Google Analytics vidět, kolik potenciálních kandidátů přichází přímo přes kampaň, protože využít URL adresu mohl i kdokoliv jiný bez návaznosti na kampaň. Zkušený marketingový analytik však zpravidla dokáže najít smysluplnou cestu.

Závěrem chci říct, že dle mého názoru jsou tyto typy kampaní zajímavou možností, jak zasáhnout potenciální kandidáty, zároveň to však může být časově i finančně relativně náročný proces, a proto je opravdu důležité si předem promyslet výhody a nevýhody z toho plynoucí.

Outdoor kampaň

Jedná se o jeden z nejstarších typů propagace a pořád je využitelný i pro nábor, zároveň je však v tomto případě důležité (ještě víc než u veřejné dopravy) být kreativní a pokusit se, co nejlépe měřit dopad na otevřené pozice v krátkém období. Diverzita outdoor kampaní je značná a každá z možností nabízí několik variant, avšak po zjednodušení je možné vybrat tyto základní reprezentanty – billboardy, CLV (city light vitrine), bannery a plakáty. Tyto formy jsou tady

zastoupeny, protože nabízí řadu výhod:

- geografické cílení,
- flexibilita ve formátech a grafickém designu,
- fungují 24/7,
- existuje relativně velké množství míst vhodných pro instalaci.

Na stranu druhou, je vždy potřeba si uvědomovat i jisté nevýhody:

- problematická měřitelnost,
- problematické přesměrování potenciálních kandidátů na web,
- wear-our-effect,
- nemožnost sdílet více podrobností.

Jak je zřejmé, existuje v této oblasti hodně determinantů ovlivňujících rozhodování a všechny zmíněné typy mají svá specifika, proto si je projdeme separátně krok za krokem a ozřejmíme, kdy je jejich využití vhodné, i když zmíněné klady a zápory jsou víceméně stejné pro všechny skupiny.

Billboardy

Pravdou je, že billboardy jsou jenom jednou částí větší skupiny – billboardy, bigboardy, megaboardy apod., avšak nakonec je většinou jediným zásadním determinantem velikost a pro jednoduchost této subkapitoly můžeme všechny typy nazývat billboardy. Mnohem důležitější je zužitkování billboardů ve spojení s propagací specifických pracovních nabídek, protože v tomto případě je většinou možné využít jenom několik slov, zejména pokud je billboard umístěný poblíž cesty nebo dálnice, kde má člověk doslova jenom několik vteřin, aby zaregistroval sdělovaný obsah. Ještě problematictější je, že zpravidla je téměř nemožné využít QR kódů k přesměrování na web.

Moje subjektivní doporučení je, že billboardy mohou být efektivní, pokud má organizace otevřených buď to více podobných pozic, od skladníků po inženýry, případně pozice, které nabírají téměř vždy (i když tento případ hraničí téměř se strategií pro dlouhé období). Další důležitou věcí je velice zřetelně komunikovat název organizace, případně i web, protože to může být často jediný vhodný způsob přesměrování.

CLV (City light vitrine)

CLV jsou typicky umístěny poblíž zastávek hromadné dopravy, což může být výhodou, protože čekající lidé mohou mít dostatek času k jejich prohlédnutí. To nás přivádí k myšlence, že pro CLV kampaně je možné využít o něco více informací, než je tomu u billboardů, a tím, že umístění je pro potenciální kandidáty dostupnější, je možná implementace QR kódu.

Zejména geografické cílení může být relativně precizní. Praktickým příkladem může být situace, kdy se mi povedlo najít vhodné kandidáty pro inženýrské pozice, protože hiring manažer mi řekl, které konkurenční firmy jsou vhodné a následně již nebyl problém implementovat CLV kampaně poblíž těchto organizací (pro zaměstnance, kteří dojíždějí autem, se využily billboardy poblíž silnice).

Bannery

Pro zjednodušení zahrnuje tato subkapitola pod slovo „banner“ všechny velikosti, od menších verzí až po bannery, které se implementují na budovy. Zejména menší bannery o velikosti několik

desítek centimetrů až metrů jsou využitelné na mnoha místech a strategie je velice podobná CLV (až na to, že bannery standardně nemají podpurné světlo). Na druhou stranu větší bannery vhodné pro budovy se svou strategií blíží spíše k billboardům, i když mohou být mnohem větší, často ztrácejí možnost využití QR kódu.

Plakáty

Plakáty je možné využít na všech místech, kde to je dovoleno, s čímž je potřeba být opatrný, protože je často potřebné povolení a může se jednat například o velikosti A3 nebo A4. Tento přístup nemusí strhnout tak velkou *Pozornost*, na druhou stranu je však možné takto propagovat zjednodušené nabídky práce s QR kódem. Jedná se často o jedno z nejlevnějších řešení a mohou ho jenom doporučit, a to jako podpurný bod outdoorových kampaní.

Eventy

Již jsem zmínil virtuální eventy a teď je čas se podívat na formát, který mohou zájemci navštívit osobně. V podstatě můžeme rozlišovat dva základní typy – externí a interní event. Obě možnosti fungují a obě mají zároveň svá specifika.

Externí eventy

Externí event je možná jedna z nejtypičtějších cest, jak potenciální kandidáti mohou hledat pracovní nabídky. Jsou typicky organizovány poskytovatelem, někdy se zaměřením na specifické odvětví nebo oblast, a organizace se jich účastní spolu, například v různých velikostech „stánků“, které závisí na ceně.

Z mojí zkušenosti je klíčové si definovat, jestli je cílem budovat employer brand (cíl spíše pro dlouhé období), nebo (což je cílem této kapitoly) se zaměřit na aktuální otevřené pozice. Pochopitelně je důležité vytisknout popisy pozic s QR kódem, mít excelentní propagační materiál apod. Z mého pohledu je však ještě mnohem důležitější být aktivní. Na každém jednom eventu, který jsem kdy navštívil, jsem viděl reprezentanty organizací jenom nečinně sedět a čekat, až přijdou vhodné potenciální kandidáti, optimálně i se životopisem. Tento přístup nefunguje efektivně. Mnohem lépe funguje být aktivní, zůstat před přiděleným stanem a mluvit s lidmi. Samozřejmě, většina z nich nebude relevantní pro aktuálně otevřené pozice a v tomto případě mohou doporučit strategii, kterou často využívám. Záleží, kolik lidí z organizace se eventu účastní, podstatou je, že část z nich bude aktivně stát před stanem a mluvit s lidmi a jakmile budou mít pocit, že se baví s osobou relevantní pro jednu z otevřených pozic, mohou tohoto člověka poslat k jinému kolegovi, který má za úkol mluvit s tímto typem účastníků eventu (optimální je, pokud se jedná přímo o hiring manažera, případně potenciálního člena týmu). Toto rozdělení rolí zabezpečí, že každý člen týmu má specifický úkol ve vztahu k účastníkům, což znamená, že někdo se zaměřuje na otevřené pozice organizace a někdo klidně na budování employer brandu.

Interní eventy

Interní event je organizován přímo organizací, typicky přímo na pobočce. Citelným rozdílem oproti externímu eventu je, že organizace se sama musí postarat o propagaci (například prostřednictvím

již zmíněných touchpointů) a celou agendu eventu, což ale znamená možnost cílit na specifickou skupinu.

Je taktéž důležité zmínit, že tento event může připomínat akce typu „Den otevřených dveří“ apod., což je ale typ eventu vhodnější spíše pro dlouhé období, kde jde hlavně o budování employer brandu. I v takovém případě je možné naplnit některé otevřené pozice, avšak doporučuji být k účastníkům otevřený a sdělit záměr organizace, což může nakonec přinést relevantnější potenciální kandidáty a umožní oběma stranám komunikovat efektivněji.

Závěrem je potřeba říct, že oba typy eventů mohou být relativně nákladné a cena běžně začíná od stovek až tisíců dolarů, avšak z mojí zkušenosti je největším nákladem investovaný čas a energie. Výsledek obou typů eventů taktéž záleží na mnoha proměnných, od výskytu podobných událostí v okolí až po předpověď počasí.

Tištěná média

Tištěná média můžeme rozdělit do dvou základních kategorií – noviny a magazíny. Charakteristika obou skupin je podobná, jako tomu bylo u již diskutované online formy, i přesto tady nějaké odlišnosti existují. Například noviny jako tištěné médium jsou více flexibilní než magazíny, protože pokud se TA tým jeden den rozhodne využít tuto formu propagace, za několik dní může být reklama v novinách. Noviny taktéž mohou nabídnout efektivnější geografické cílení a také jsou levnější. Na druhou stranu v případě magazínů je možné vhodnější cílení dle témat. Zároveň je potřeba dodat i fakt, že rychlost v případě novin je i jejich nevýhodou, protože se stanou mnohem rychleji irelevantními než magazíny.

Pro tištěná média je v obou případech typické, že si je mohou přečíst i jiní lidé než kupující, jako například členové domácnosti apod. Tímto se dostáváme k náročné měřitelnosti, naštěstí je ale možné využít QR kódy. Výhodou tištěných médií je taktéž to, že jsou schopny zasáhnout i jednotlivce, kteří se nevyskytují v online prostředí, což dělá z tohoto typu propagace relativně zajímavý touchpoint, který může strhnout *Pozornost*.

Z mé zkušenosti mohu noviny doporučit pro různé typy pozic, zejména však pro pozice vyžadující nižší nároky na kompetence, jako jsou pozice ve skladech, montovnách apod. Jinými slovy pro pozice, kde je důležité cílit spíše geograficky než na specifické oblasti nebo témata. Na druhou stranu magazíny se zdají být vhodnější při cílení na potenciální kandidáty ze specifického prostředí nebo se specifickými kompetencemi, zejména pokud relokace, docházení nebo práce na dálku nejsou problémem.

Indoor propagace

Indoor propagace je relativně vágní pojem, protože se může jednat o reklamu uvnitř různých budov, avšak v této části se nechci zaměřovat na specifická rozdělení a raději uvedu různé možnosti typů a formátů reklam. Zejména v těchto případech má smysl využít již zmíněných plakátů, což může být výhodou, protože se jedná o jedno z nejlevnějších řešení a je možné i bez specifického dodavatele. Možnosti propagace jsou různé, od univerzit přes nákupní centra a supermarkety po úřady práce. Toto rozhodnutí bude samozřejmě záležet zejména na typu otevřených pozic. Z mé zkušenosti jsou

univerzity zajímavým způsobem, jak naplnit juniorní pozice, případně stáže. Supermarkety a úřady práce taktéž zvyknou nabízet speciální zeď pro tento typ propagace, což může pomoci strhnout *Pozornost*.

Referral marketing

Marketing obecně využívá možnosti doporučení za nějakou formu odměny s cílem motivovat lidi k propagaci jejich produktů v online i offline prostředí.⁹⁸ V oblasti nábory jsou tyto doporučení za odměnu (tzv. referrals) relativně populární a například výzkum organizace SHRM⁹⁹ dokazuje, že 90 % recruiterů tuto formu doporučení využívá a v organizacích se 100+ zaměstnanci je 19 % kandidátů právě přes referral marketing.¹⁰⁰

Obecně můžeme říct, že existují dvě různé cesty – doporučení od interních členů organizace a od externích lidí mimo organizaci. Z mojí zkušenosti zejména interní doporučení mohou přinést excelentní kandidáty, i přestože se zpravidla jedná o dražší variantu. Taktéž doporučení od známého nebo alespoň osoby, kterou potenciální kandidát zná, tvoří jeden z nejdůvěryhodnějších touchpointů. Tento systém je zvládnutelný i bez speciálního softwaru, například přes interní ATS, případně je možné využít i jiných technologií, jako například:

- Workable.com,
- Rolepoint.com,
- Erinapp.com,
- Zip2hite.com a mnoho dalších.

Závěrem chci říct, že mohu jenom doporučit obě formy referral marketingu. Ilustrací z praxe může být případ, kdy bylo potřeba najít tým osmi software testerů za čtyři měsíce ve Spojeném království, kde je běžně jenom výpovědní doba kolem dvou měsíců. Nakonec bylo využití referral marketingu tím nejpřínosnějším rozhodnutím, protože pět členů tohoto týmu se povedlo najít právě díky internímu doporučení. I přes funkčnost bylo potřeba velice jasně komunikovat celý proces s vývojovým týmem a ubezpečit se, že chápou podstatu a urgentnost celé situace.

Doporučení

Předchozí případ demonstroval doporučení za určitou formu odměny, což v našem případě znamenalo odměnu finanční. Avšak standardním doporučením je myšleno doporučení, za které není slíbená ani vyžadována žádná odměna. Toto je přesně případ, kde mohou rozhodovat maličkosti a každodenní přístup TA týmu, a je tím zejména myšlena jedna věc – candidate experience. Výzkumy dokazují nepřekvapivý závěr – jednotlivci, kteří se opakovaně setkávají s negativními emocemi spojenými s určitou značkou, nebudou již v budoucnosti reagovat na pracovní pozice a budou zároveň sdílet jejich negativní zkušenost s jinými lidmi.¹⁰¹

Na druhou stranu, pokud je doporučení pozitivní (a nejedná se o placenou formu), tak v tomto případě se můžeme pravděpodobně bavit o nejvíce důvěryhodném touchpointu pro potenciální

98 Jansen, B. J., Zhang, M., Sobel, K., and Chowdury, A (2009) Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. Journal of the American Society for Information Sciences and Technology, 60(11), 2169–2188

99 SHRM CUSTOMIZED TALENT ACQUISITION BENCHMARKING REPORT. In: Shrm.org [online]. USA: SHRM, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Talent-Acquisition-Report-All-Industries-All-FTEs.pdf>

100 The Little Grey Book of Recruiting Benchmarks. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2016, 2016 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.lever.co/resources/little-grey-book-of-recruiting-benchmarks/>

101 Chiosa, Ana & Anastasiu, Bogdan. (2017). Negative Word-of-Mouth: Exploring the Impact of Adverse Messages on Consumers' Reactions on Facebook. Review of Economic and Business Studies. 10. 157-173. 10.1515/rebs-2017-0059.

kandidáty. Pochopitelně není snadné kontrolovat tuto formu doporučení a pro více detailů spojených s tímto tématem doporučuji zaměřit se na témata jako word of mouth marketing (WOM), buzz marketing, virální marketing apod.

Kreativní touchpointy

Některé touchpointy z této kapitoly patří do již zmíněných kategorií, avšak chci je prezentovat samostatně. Důvodem je, že již diskutované touchpointy jsou relativně standardní a pokud je organizace využívá pro relevantní cílovou skupinu, mohou efektivně strhnout *Pozornost* v krátkém období. Na druhou stranu, kreativní touchpointy jsou jiné. Některé jsou v podstatě zdarma a některé relativně nákladné, avšak všechny víceméně nestandardní v oblasti recruitment marketingu, což může být pro potenciální kandidáty překvapením. Zejména je potřeba být opatrný a zvážit, jestli to pro ně nebude překvapení negativní, které může potenciálně poškodit employer brand.

Zdrojový kód webu organizace

Pokud si otevřete například Google Chrome a stisknete klávesovou zkratku CTRL + U, otevře se vám zdrojový kód stránky. Do tohoto zdrojového kódu je možné vložit touchpoint, který bude viditelný jenom po otevření zdrojového kódu, ale nebude vidět přímo na webu. Proč by někdo zkoumal zdrojový kód webu? Může to znít překvapivě, ale mám v tomto ohledu velice pozitivní zkušenost s programátory, zejména seniornějšími web developery. Když tihle jednotlivci tvoří webové stránky, mohou například hledat inspiraci, a když naleznou web nabírající organizace, otevřou zdrojový kód a naleznou například větu „*Hledáme skvělé programátory jako jste Vy!*“, a je taktéž potřeba nezapomenout přiložit URL pro snazší přesměrování. Implementace podobného touchpointu do zdrojového kódu firemního webu je velice snadná, protože stačí vytvořit komentář někde v kódu (například v sekci „head“) a vložit „*<!-- Váš text-->*“.

Samozřejmě, snadno se může stát, že potenciální kandidáti se dostanou na firemní web přes jiný touchpoint a jedná se tak o reakci na *Zájem*, případně jde o *Úvahu*.

Wi-Fi

Znáte ty situace, když se někde připojíte k Wi-Fi a následně se otevře přímo váš prohlížeč, nebo ho musíte otevřít manuálně a připojit se? Některé restaurace mají v tomto oknu jejich menu, některé organizace podmínky užití a některé zde implementují nějaký vizuální prvek, který přesměruje potenciální kandidáty na kariérní web. Největší výzvou je uvědomit si, ve kterých situacích může být tento touchpoint využitelný, protože nedává logiku ho využít například přímo na pobočce organizace, kde jsou kandidáti selektováni, protože už evidentně přes recruitment marketing nebo talent sourcing přešli. Osobně jsem využil několik eventů, od interních až po externí, a nejednalo se nutně o akce se zaměřením na nábor. V případě interních eventů, zejména na pobočce organizace, to je snazší, protože je potřeba jenom vlastní Wi-Fi a router. V případě účasti na externích eventech je to možné taky, akorát je potřeba mít router, který se může připojit na lokální Wi-Fi a vytvořit vlastní signál, nebo do něj vložit vlastní SIM kartu a vytvořit vlastní Wi-Fi signál. Možný je samozřejmě i způsob, že organizace má nějakou prodejnu nebo obecně místo, kde se zákazníci nacházejí.

Propagace v kinosálech

Různé formy reklamy v kinosálech nejsou ničím výjimečným v marketingu obecně, ale v recruitment marketingu se jedná o něco naprosto jiného. Osobně jsem tento typ propagace viděl jenom jednou a může to mít smysl zejména pro organizace nabírající větší množství podobných pozic, případně celé týmy. Výhodou kina je rozhodně silnější percepce audiovizuálního obsahu. Myslím tím, že zážitek je v tomto případě na naprosto jiné úrovni, než je tomu v případě videí na YouTube apod. Na druhou stranu, cílení není snadné, avšak je pořád možné, a to zejména geograficky. Zároveň se ale rozhodně nejedná o nejlevnější řešení. Taktéž je výzvou přesměrování potenciálního kandidáta na webovou stránku organizace.

Televizní reklamy

Situace je zde relativně podobná jako v případě kinosálů, avšak pochopitelně se slabším efektem. Na druhou stranu může být snazší přesměrování, protože mohou přímo vzít mobilní zařízení nebo počítač a navštívit web organizace okamžitě. Praktickým příkladem může být například Amazon, u kterého je možné vidět využívání televizního kanálu jako touchpointu. Je zřejmé, že i tato strategie je vhodná zejména v případě, kdy organizace nabírá větší počet nějakým způsobem homogenních pozic, jinak by byly náklady na jednoho nabraného člověka nerentabilní.

Rádío

Obecně můžeme říct, že rádio je relativně typickým způsobem propagace v marketingu obecně, avšak ne tak populární v recruitment marketingu. Důvodem je náročné přesměrování, měření, případně fragmentace publika. Těhle přístup je pochopitelný zejména proto, že je dokonce nemožné potenciální kandidáty navést vizuálně na cílový web (ostatní touchpointy nabízejí alespoň pořízení fotky do mobilního zařízení apod.). I přes tyto výzvy může rádio fungovat, avšak propagace zpravidla trvá několik měsíců, což nakonec může vést k motivaci potenciálních kandidátů vyhledat kariérní stránku organizace a zároveň vyloučit lidi náhodně cestující přes danou geografickou oblast. Samozřejmě, tento princip nebude pravděpodobně efektivní, pokud TA tým pracuje jenom na několika pozicích a potřebuje je naplnit okamžitě.

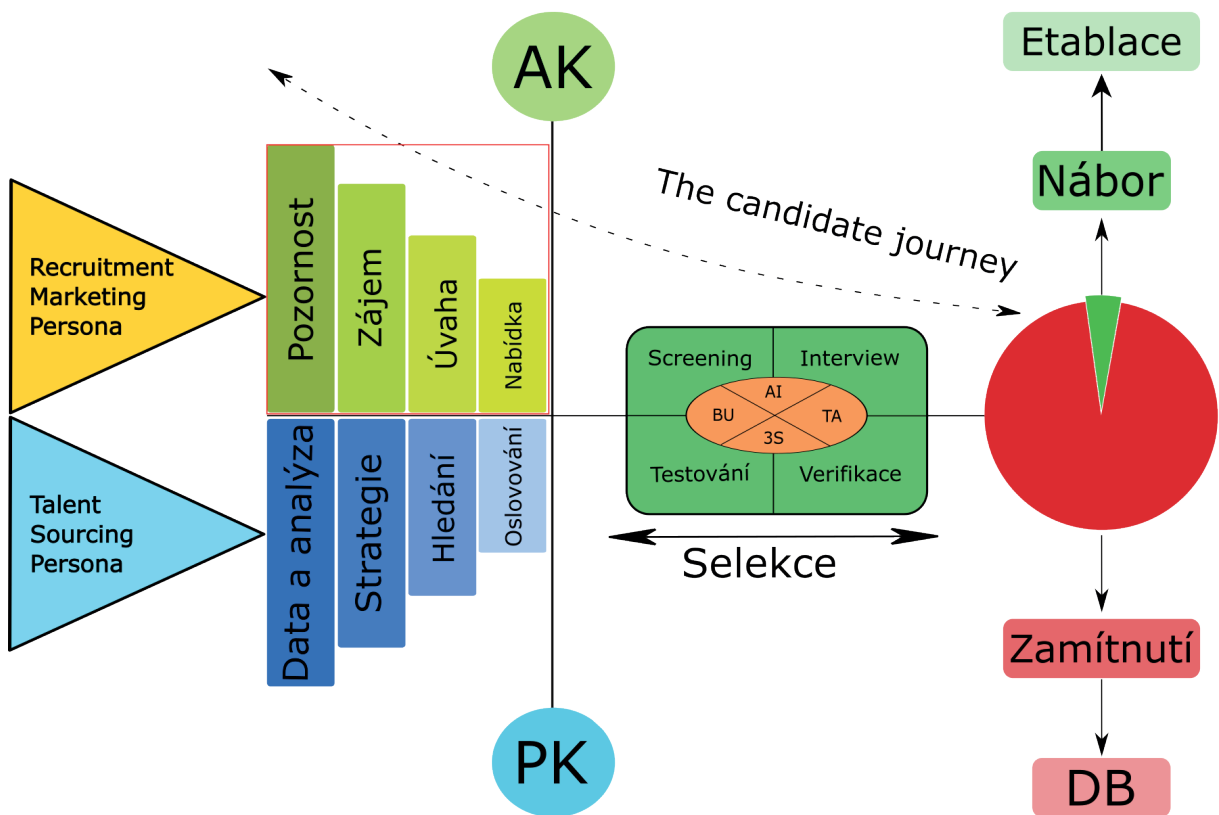
Facebook Audience Network

Toto téma nás přivádí zpátky k Facebooku a jeho Ads Manageru. Tento rozsáhlý systém totiž nabízí mnohem více než jenom reklamy pro Facebook a Instagram. Jinak řečeno, Facebook Audience Ads je kolekce aplikací, které umožňují využívat jejich prostor k propagaci. Využití těchto forem reklam může být značným krokem kupředu pro recruitment marketing, zároveň je potřeba být opatrný, protože reklamy se mohou zobrazit na relativně nečekaných místech, jako například Shazam, LADbible Group, PandoraTV, Rovio, Tinder a mnoho dalších.¹⁰²

¹⁰² Success stories: Learn how publishers are successfully monetizing their mobile experiences with Facebook Audience Network. Facebook [online]. USA: Facebook, 2020, 2020 [2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/audiencenetwork/success-stories>

Zájem

Zájem je dalším krokem následujícím po *Pozornosti* (připomeňme si to Obrázkem 20) a oba jsou pevně spjaté v jednom touchpointu. Jak jsem zmínil již dříve, když si potenciální kandidát prohlíží některou ze sociálních sítí a něco strhne jeho *Pozornost*, tento potenciální kandidát věnuje touchpointu maximálně několik vteřin. Mějme na paměti, že jsme pořád v krátkém období, takže touchpointy propagují specifickou pracovní nabídku. To znamená, že pokud daná osoba ohodnotí touchpoint jako zajímavý, bude chtít investovat více času do příležitosti, kterou reprezentuje. Pokud potenciální kandidát vyhodnotí, že konkrétní příležitost není relevantní, recruitment marketing funnel skončí na kroku *Zájem*. Pokud však zmíněná osoba vyhodnotí danou příležitost jako zajímavou, typickým znakem je pak hledání více informací. Tohle je i důvod, proč může být výhodné implementovat do touchpointu textový element ve formě geografické lokality apod. *Zájem* je tedy velice dynamický krok ve funnelu, protože touchpoint může být jenom malý banner na webu, billboard v centru města, případně dokonce pracovní inzerát na Facebooku, avšak nakonec, pokud je daná příležitost zajímavá, chce potenciální kandidát vědět více, aby mohl zvážit všechny možné detaily, což nás přivádí ke třetímu kroku, kterým je *Úvaha*. Ještě předtím, než se ponoříme hlouběji, chci objasnit most mezi *Zájmem* a *Úvahou*, a tím je již zmíněné přesměrování. V online prostředí to znamená přesměrování potenciálních kandidátů pomocí různých odkazů a v offline světě to může znamenat zmiňované QR kódy, zkrácené URL adresy apod. Je potřeba si pamatovat, že ne všichni potenciální kandidáti jsou experti na technologie, a proto dává smysl držet tyto mosty tak jednoduché, jak to je jen možné.



Obrázek 20 - Graf čtyř pilířů v krátkém období se zaměřením na recruitment marketing funnel

Úvaha

Úvaha popisuje situaci, kdy touchpoint dá potenciálnímu kandidátovi takovou informaci, která ho motivuje, aby si zjistil více o pracovní příležitosti i organizaci. Prakticky to často znamená, že daná osoba přemýšlí nad reakcí na pracovní pozici a z toho důvodu požaduje relevantní informace. Standardně to znamená, že potenciální kandidát se dostane na kariérní web organizace, avšak nemusí to být tak snadné, že si jenom přečte popis práce a zašle CV. Samozřejmě, stát se to může, avšak mým cílem je ukázat, jak dosáhnout konkurenční výhody a nezůstat v průměru. Jak tedy proces *Úvahy* vypadá?

Z předchozích dvou kroků je zřejmé, že *Úvaha* začíná, když potenciální kandidát chce opustit stávající touchpoint s cílem dozvědět se více. Typicky toto přesměrování vede na kariérní stránku, otázkou však zůstává, co pak? Po návštěvě kariérního webu potenciální kandidát rozumí pracovní pozici, takže je přirozené prozkoumat další touchpointy. Kariérní web jednoznačně není jediným touchpointem v části *Úvahy*. Může se totiž jednat o prozkoumávání sociálních sítí, účast na eventech, čtení fór, dotazování lidí, čtení informací přímo na stránce organizace a tak dále. Všechny tyto touchpointy mají sílu ukázat organizaci z trochu jiného úhlu a většinu touchpointů známe z předchozích subkapitol, takže si je ještě jednou stručně projdeme a pak se budeme věnovat hlouběji kariérnímu webu:

- *Sociální sítě* – kromě příspěvků se zaměřením na *Pozornost* je taky důležité tvořit obsah, který je zajímavý pro proces *Úvahy*. Znamená to, že pokud potenciální kandidát přezkoumává profil organizace na sociální síti, je to pravděpodobně s cílem zjistit víc. Může se jednat o zveřejňování obsahu na téma každodenní život v kanceláři, týmové akce a eventy, fotografie psů (pokud to organizace umožňuje) nebo jinak řečeno, implementovat zde co nejvíce z EVP.
- *Webové stránky* – tento touchpoint neznamena stránky organizace, ale externí weby, které obsahují informace o organizaci. Možná nejnámější je Glassdoor.com, případně Welcometothejungle.com, kde mohou potenciální kandidáti zvážit informace od aktuálních nebo bývalých zaměstnanců a kandidátů z minulosti. Kromě Glassdoor existují i portály se zaměřením na specifickou geografickou oblast jako Kununu.com v Německu, VímVíc.cz a Atmoskop.cz v Česku.

Klíčovým poznatkem ale je monitorování a měření hodnocení na těchto portálech, protože to může značně ovlivnit potenciální kandidáty.

- *Eventy* – stává se, že potenciální kandidát chce vědět o organizaci víc a zároveň organizace pořádá event, případně se nějakého účastní, což může být excelentní příležitost zjistit něco víc.
- *Doporučení* – v případě *Úvahy* to znamená, že potenciální kandidáti se ptají jiných lidí, kteří vědí něco o organizaci – jednotlivců mající zkušenost jako kandidáti (proto jsou candidate experience a candidate journey tak kritické) nebo lidí, kteří něco o organizaci vědí (to je zase důvodem, proč jsou employer branding proces a employer brand tak klíčové). Tento touchpoint je opět pravděpodobně tím nejsilnějším a může signifikantně ovlivnit proces *Úvahy*.

Webová stránka organizace

Od samého začátku doporučuji přesměrování kandidátů z touchpointů přímo na kariérní web organizace a mám pro tento přístup několik důvodů. Například potenciální kandidáti využívají

kariérní web jako zdroj číslo jedna v průběhu procesu *Úvahy*.¹⁰³ Kromě toho, co již víme z výzkumu, můžeme ještě dodat, že webová stránka organizace má potenciál nabídnout více informací než pracovní portály, avšak otázkou zůstává, co všechno je možné měřit?

Naprostou fundamentálním nástrojem je Google Analytics, který dokáže říct odkud návštěvníci přicházejí na web, jak se tam chovají, které části webu jsou důležité a mnohem více. Google Analytics je bezplatný nástroj a implementace je relativně snadná, je potřeba jenom zkopírovat kus zdrojového kódu a vložit ho na správné místo do webu.

Kromě toho mohu nabídnout nástroje se zaměřením na takzvané „heatmapy“ a „scrollmapy“. Prakticky to znamená, že je možné přímo vidět, které části webu (nebo popisu pozice) jsou pro potenciální kandidáty zajímavé, kde klikají, jak se chovají na různých zařízeních, jak scrollují, pohybují myší, taktéž zde existuje možnost A/B testování apod. Tyhle nástroje jsou zpravidla kompatibilní s GDPR a typičtí poskytovatelé jsou například:

- Crazyegg.com,
- Glassboxdigita.com,
- Smartlook.com,
- Hotjar.com,
- Mouseflow.com a mnoho dalších.

Víme tedy, že využívání webové stránky organizace může být efektivní cestou, teď je však čas si říct více o obecných doporučeních spojených s kvalitním webem:

- *Responzivita* – web musí být kompatibilní s telefonem, tabletem apod., protože návštěvníci využívají různá zařízení. Jak různá je pak otázka speciálně pro Google Analytics.
- *Design* – kvalitní webdesign je základem pro první dojem, protože reprezentuje online vizuální stránku organizace. Pokud jde specificky o kariérní web, doporučuji využívat obrázky reálných lidí, implementaci videí o organizaci, popisy pozic ve video formátu apod.
- *CTA* – call to action prvky jsou populární zejména v případě e-shopů, je však možné je implementovat i v případě kariérního webu, ve formě „Odpovědět“, „Apply“ a podobně.
- *Filtry* – zejména pokud je organizace aktivní v různých geografických oblastech je hodnotné nabídnout návštěvníkům vhodné filtrování na kariérní stránce, jedná se například o lokalitu, oddělení, případně vyhledávání klíčových slov.
- *Odkazy* – pokud potenciální kandidát čte popis pozice a narazí na specifický produkt, je vhodné, aby se na toto slovo dalo kliknout, což danou osobu přeměruje do sekce webu, kde je možné se dozvědět víc.

Jak je zřejmé, proces *Úvahy* může mít různé formy a může zužitkovat rozdílné touchpointy. I přes tuto značnou diverzitu končí *Úvaha* v krátkém období tím, že potenciální kandidát se rozhodne kliknout na tlačítko pro zaslání životopisu. Naneštěstí, tento krok rozhodně neznamená, že daný jednotlivec se stane kandidátem, protože mezi rozhodnutím zaslat životopis (a jiné dokumenty) a skutečným odesláním je ještě dlouhá cesta, kterou nazýváme *Nabídka*.

103 Benchmark Reports Library. Talent Board [online]. USA: Talent Board, 2019, 2019 [2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.thetalentboard.org/benchmark-research/benchmark-research-library/>

Nabídka

Toto je poslední krok recruitment marketing funnelu a na první pohled se celý proces zdá být jasný. Začátek je pochopitelně rozhodnutí potenciálního kandidáta kliknout na tlačítko „Odpovědět“, a to, co se stane po tomto kroku, rozhodne, jestli se tato osoba stane kandidátem nebo ne. Jak je tedy možné, že osoba, která se rozhodla odpovědět na pracovní nabídku, změní své rozhodnutí? Organizace a potenciální kandidát mají v tomto ohledu relativně antagonistické cíle.

Znamená to, že organizace standardně chce získat tolik dat o potenciálních kandidátech, kolik je jenom možné, s cílem zužitkovat je ve dlouhém období. Na druhou stranu, zájemce o práci by nejraději vyplnil žádost tak rychle, jak to jen jde, připojil potřebné dokumenty, odeslal je a byl ujistiěn, že všechno funguje. Jak je zřejmé, obě strany potřebují něco obětovat – organizace tedy zredukuje požadované množství dat a potenciální kandidát investuje více času do tohoto procesu. Nejdůležitější otázkou tedy zůstává, kde leží hranice mezi těmito cíli? Chci ještě připomenout již zmíněný výzkum organizace MRINetwork¹⁰⁴ popisující faktory, které nejvíce frustrují potenciální kandidáty během procesu *Nabídky*:

1. celkem 76 % uchazečů o práci zmínilo, že je frustruje, když musí vyplňovat identické informace, které jsou již uvedené v životopisu,
2. celkem 40 % uchazečů o práci vidí jako problém příliš dlouhý proces zaslání životopisu (více než 10–15 minut).

Pochopitelně, tento výzkum neříká, jak přesně postupovat, protože je na každé organizaci najít svoji vlastní cestu a udělat candidate journey a candidate experience tak dobré, jak to je jen možné. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že má smysl diskutovat data požadované od kandidátů s každým, kdo s nimi pracuje, a na základě této diskuse nastavit strukturu. Následně, v případě že je jasné, co organizace potřebuje, je vhodná validace a následné vyhodnocení, kolik času potenciální kandidát musí investovat a které kroky mohou být nejasné.

Nyní jsou již jasné cíle obou stran, avšak otázkou zůstává, jak vlastně potenciální kandidát zašle tuto *Nabídku* práce pro organizaci? Myslím tím, jestli využije externího poskytovatele nebo interní ATS organizace? Obě možnosti je možné využít a obě mají své výhody a nevýhody.

Využití externího poskytovatele

Pokud potenciální kandidát využije externí portál (Indeed, LinkedIn, Glassdoor apod.), znamená to, že CV a ostatní dokumenty budou pro organizaci dostupné buď to přímo v systému poskytovatele, nebo je recruiter obdrží přímo e-mailem.

Výhodou externích poskytovatelů je, že nahrazují ATS v případě, že ním organizace nedisponuje, a proces je pro potenciální kandidáty často snazší a rychlejší, protože daný pracovní portál znají a může to zlepšit jejich candidate journey. Na druhou stranu, organizace tímto přístupem ztrácí data, proces měření je problematictější, a taktéž se tím pádem vyskytne fragmentace kanálů.

Využití interního systému

Využití interního ATS znamená, že uchazeč může zaslat *Nabídku* přímo přes kariérní web organizace, nebo kliknout na tlačítko „Odeslat“ na webu externího poskytovatele, který ale zabezpečí přesměrování. Druhá možnost prakticky znamená, že daná osoba chce zaslat *Nabídku* například přes

¹⁰⁴ MRINETWORK. 2019 RECRUITMENT TRENDS STUDY. MRINETWORK online]. 2019, 2019, , 26 [2020-04-09]. Dostupné z: <https://mrinetwork.com/>

LinkedIn, klikne na potřebné tlačítko a automaticky proběhne přesměrování do ATS organizace a celý proces bude nakonec probíhat v interním systému. Naštěstí, většina externích poskytovatelů tuto možnost nabízí. Výhodou je nepochybně fakt, že organizace má všechny zájemce na jedné hromádce, taktéž měření je mnohem efektivnější, protože organizace může získat více dat. Na straně druhé, potenciální kandidát musí investovat zpravidla více času, už jen z důvodu, že organizace využívají různé ATS.

Závěrem mohu říct, že doporučuji implementaci ATS, protože s kvalitním testováním je možné značně eliminovat nevýhody a profitovat z benefitů. Využitím tohoto systému myslím zejména samotný proces zaslání dokumentů, avšak pro propagaci je rozhodně vhodné využití externích partnerů, protože se může jednat o velice vhodné touchpointy s potenciálem přinést značné množství kandidátů.

Syntéza touchpointů v krátkém období

Recruitment marketing funnel ozřejmuje fundamentální kroky, jak se může jednotlivec stát kandidátem a jakou roli v tom hrají touchpointy. Tato subkapitola má za cíl krátce demonstrovat propojení touchpointů, které je hlubší, než se může na první pohled zdát, a tato spojení mohou zabezpečit přísun ještě většího počtu relevantních kandidátů. Je klíčové pochopit, že jeden touchpoint může podporovat jiný, což nás přivádí k otázce, jak je propojit se synergickým efektem? Další témata budou o něco více pokročilá v oblasti recruitment marketingu, avšak všechny typy mohou přinést značné výsledky.

Remarketing

Remarketing, někdy nazývaný i retargeting, se zaměřuje na jednotlivce, kteří již nějakým způsobem interagovali s organizací. Typickým příkladem ze sales marketingu může být, když si prohlížíte e-shop, kliknete na nějaký produkt, ale nekoupíte si ho. Remarketing může zabezpečit, že tento produkt opět naleznete jako banner nebo video na úplně jiném webu. Základní myšlenkou tedy je propagace produktů, u kterých potenciální zákazník projevil *Zájem*, což zvyšuje šanci pro úspěšnou konverzi. A pokud to funguje s produkty, proč ne s pozicemi?

Existuje mnoho způsobů, jak implementovat remarketing do strategie náboru, avšak pravděpodobně nejjednodušší cestou je zaměřit se na krok *Úvahy* a *Nabídky*. Znamená to, že pokud se někdo podívá na nabídku pracovní pozice, která je na kariérním webu, nebo dokonce klikne na tlačítko „Odpovědět“, ale nedokončí proces *Nabídky*, je možné tomuto potenciálnímu kandidátovi připomenout pracovní nabídku přes některý specializovaný touchpoint. Pravděpodobně neznámější poskytovatelé remarketingu jsou Facebook (což zahrnuje samotný Facebook, Instagram, Facebook Audience Network apod.) a Google (zahrnující Google Display Partnery, YouTube apod.). Hlavní výhodou remarketingu je, že umožňuje snížit tempo zužování recruitment marketing funnelu v čase, a tím pádem i doručit více relevantních kandidátů.

Podobná publika

Definice podobných publik (v originálu „similar audiences“) je velice prostá – na základě již využívaných publik lze vytvořit publika podobná. Typickými provozovateli jsou opět Facebook

a Google, i když oba mají pro podobná publika jiný název. Facebook využívá výraz „Look a like audiences“ a Google „Similar audiences“, avšak technicky se v obou případech jedná o ten samý produkt. V praxi tedy e-shop nebo TA tým mohou vytvořit podobná publika například na základě návštěvníků webu.

Tak nebo tak, závěrem je, že výsledkem jsou víceméně podobná publika, která někdy fungují lépe a někdy hůře, avšak přesný algoritmus, jak probíhá tvorba podobných publik, zná jenom poskytovatel, což dává smysl, ale zároveň tvoří z tohoto přístupu černou skříňku, která však může fungovat.

Kombinování

Ještě zbývá poslední základní věc, kterou jsem nezmínil, a tou je doslova syntéza různých strategií. Například je možné identifikovat jednotlivce, kteří navštívili specifickou nabídku práce na kariérním webu, ale nezareagovali na ní a vytvořit z nich publikum pro remarketing. Následně je možné vzít toto publikum pro remarketing a vytvořit z něj podobná publika a zasáhnout více potenciálních kandidátů s využitím více touchpointů. Taktéž je možné nechat spolu touchpointy interagovat, jako například při organizování interního eventu, který se propaguje přes sociální sítě apod. Existuje tedy mnoho možných řešení, nakonec však vždy jde o kreativitu a zkušenost.

Recruitment marketing a měření v krátkém období

Primárním cílem této kapitoly je ozřejmit, jak efektivně měřit, a na základě toho kalibrovat recruitment marketing funnel v krátkém období a v důsledku toho obdržet více relevantních kandidátů. Tato subkapitola rozhodně nebude prezentovat jeden finální model využitelný vždy a všude, ale spíše představí způsoby přemýšlení vhodné pro nejrůznější situace. Jinými slovy, tento přístup se spíše zabývá tématy, jak a proč měřit, a nepředstavuje jenom jednu možnost bez vysvětlení.

Je legitimní se zeptat, jestli by nebylo jednodušší využít pro měření rovnou recruitment marketing funnel z grafu pro krátké období. Tato možnost je samozřejmě aplikovatelná, zároveň však musím říct, že měřit *Pozornost* není možné v každé situaci a navíc existují i jiné metriky. Co budeme tedy měřit? Logika je pořád stejná – nacházíme se v krátkém období, tedy budeme měřit všechno, co nám může kalibrovat touchpointy a aktivity spojené s otevřenými pozicemi. To je i důvodem, proč se tato kapitola nebude zaměřovat na standardní metriky z recruitmentu jako „time to hire“ nebo „cost per hire“ apod. Tyto metriky jsou aplikovatelné v momentě, kdy je pozice naplněná a nemá velký smysl je aplikovat, pokud je pozice ještě otevřená (blíže se na toto téma podíváme v dlouhém období).

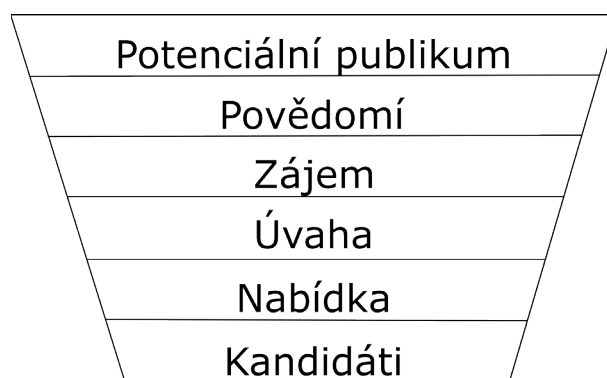
Posledním tématem, než se zaměříme na měření funnelů, je důvod měření, jehož důležitost v krátkém období je spjata s možností kalibrace. Znamená to pravidelnou kontrolu výsledků, které touchpointy přinášejí (zejména propagace), na základě čehož je pak možné identifikovat, která strategie je vhodnější. Důležitost tohoto přístupu spočívá v tom, že je možné vidět nejen to, které touchpointy jsou nerentabilní, ale se správným funnelem je možné dokonce zjistit, ve které části přesně problém nastal a na základě toho přijít s řešením.

Recruitment marketing funnel

Jak jsem již zmínil, tato kapitola bude demonstrovat funnely typické pro různé situace. Vysvětlíme si je krok za krokem a představím funnely, které jsou pravděpodobně delší, než je většinou potřeba, protože chci znázornit více možností v jednom příkladu, nicméně je pořád možné z funnelu vyloučit nepotřebné části.

Příklad 1

Obrázek 21 prezentuje funnel, který jsem využil v průběhu Facebookové kampaně ve formě obrázku, textu a URL adresy, která přeměrovala potenciální kandidáty na kariérní web. Pochopitelně, tento přístup může být snadno aplikovatelný pro různé typy webů. V následujících řádcích budu prezentovat specifická čísla, kterých jsem dosáhl, avšak doporučuji je moc nesrovnávat s propagací, kterou využíváte, protože na to má vliv množství různých faktorů, od geografické oblasti po typ publika. Nejdříve tedy projdeme všechny části funnelu a následně pak budeme diskutovat problémy, které mohou nastat v přechodu mezi jednotlivými úrovněmi.



Obrázek 21 - Funnel pro příklad 1

1. *Potenciální publikum (70 000)* – tohle číslo je snadno měřitelné, protože hned jak vytvoříte publikum, které chcete, většina systémů (v tomto případě Facebook) tuto informaci uvádí. Měření této části není dle mého názoru ve většině případů tak zásadní, na druhou stranu to jasně znázorňuje startovací pozici. V případě, že s touto formou propagace nemáte zkušenost, je dobré držet se v intervalech, které poskytovatel doporučuje.
2. *Povědomí (15 000)* – je naprosto legitimní se zeptat, proč se zaměřujeme na *Povědomí* v krátkém období i přesto, že tato publikace ho využívá zejména pro období dlouhé. Jak již víme, *Povědomí* budujeme vždy, akorát standardně se nejedná o primární cíl v krátkém období, kdy je potřebné hlavně plnit pozice. V tomto případě se také o primární cíl nejedná, avšak je možné ho měřit a může signifikantně pomoci identifikovat neefektivnosti ve funnelu. V této situaci jsem osobně využíval metriku „Reach“, která měří počet lidí, kteří viděli reklamu minimálně jednou,¹⁰⁵ což je dle mého názoru relativně blízká definice budování *Povědomí*.
3. *Zájem (800)* – v tomto případě se technicky jedná o tu samou situaci jako v recruitment marketing funnelu, protože jsem měřil počet kliknutí na odkaz v touchpointu. Tato informace je zároveň dostupná v Ads Manager systému, avšak i jiní poskytovatelé tuto informaci zpravidla sdílejí.
4. *Úvaha (680)* – toto je jedna z nejsložitějších částí, protože existuje relativně velké množství způsobů, jak *Úvahu* měřit. Nebudu ale situaci komplikovat a uvedu jeden příklad, který se zdá být relativně snadný, i když je k tomu potřeba Google Analytics. Řešením je takzvaná „Bounce rate“, což prakticky znamená, že pokud se potenciální kandidát dostane na kariérní web propagující specifickou pracovní pozici a z této specifické URL adresy se nedostane do jiné sekce, ani nezašle *Nabídku*, můžeme ho z kroku *Úvahy* vyloučit. Taktéž bych zvážil i metriku „Exit rate“.
5. *Nabídka (22)* – jak jsem již zmínil, pokud někdo klikne na tlačítko „Odpovědět“, ještě to neznamená, že daná osoba proces dokončí a zašle CV. V tomto okamžiku může opět pomoci Google Analytics, a to monitorovat specifickou URL adresu, z čehož je pak možné zjistit přesné číslo osob, které proces nedokončily.
6. *Kandidát/CV (20)* – tenhle krok reprezentuje finální počet kandidátů, kteří prošli přes specifickou reklamu, a měření se odvíjí od předchozího kroku.

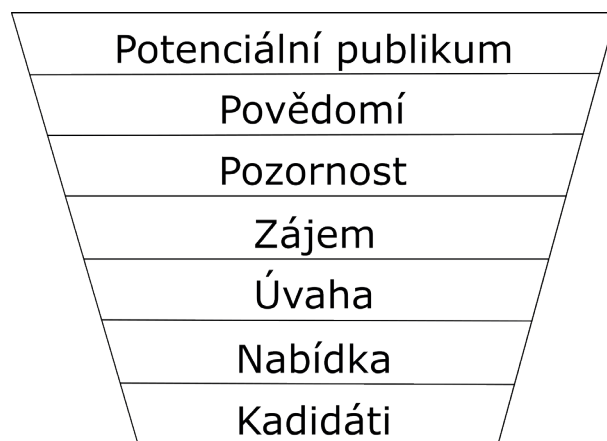
¹⁰⁵ Reach. Facebook for business [online]. USA: Facebook, 2020, 2020 [2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/710746785663278>

Pokud je jasné, co který krok reprezentuje, je čas diskutovat, jak předejít zužování funnelu v tomto specifickém příkladě (který je ale aplikovatelný i obecně). Jinými slovy, jak efektivně přecházet mezi touchpointy:

- *Potenciální publikum* -> *Povědomí* – zúžení funnelu v této části závisí primárně na faktorech, jako je rozpočet, nastavení publika, čas pro propagaci, chyby apod. Z mé zkušenosti mohu doporučit se v této části zaměřit zejména na technickou stránku, což znamená monitorování reklam, protože pokud *Povědomí* (Reach) neroste, může to být znakem technického problému.
- *Povědomí* -> *Zájem* – zamysleme se nad touto situací. Pokud relativně hodně lidí vidí reklamu, ale nekliknou na odkaz, může to signalizovat více věcí. Například jde o propagaci touchpointu nesprávnému publiku, touchpoint není atraktivní, obsah není jasný, případně odkaz není viditelný, nebo ho tvůrce zapomněl do touchpointu vložit. Je podstatné problém v této části vyřešit, protože i při správném nastavení není *Povědomí* cílem v krátkém období a významně nepomůže k naplnění pozic.
- *Zájem* -> *Úvaha* – potenciální kandidáti tedy klikli na odkaz v touchpointu, ale z nějakého důvodu opouštějí kariérní web s pracovní pozicí a důvodů je opět několik. Odcházejí možná proto, že pracovní nabídka není to, co čekali, což znamená návrat k tvorbě publika, nebo jenom popis pozice pro ně není atraktivní, což vede zpátky k tvorbě popisu pozice, personě a EVP. Taktéž je vhodné přemýšlet o grafické stránce webu, implementaci zmíněných videí a zlepšení prvního dojmu. Na druhou stranu, důvod může být více technický, což znamená, že web není responzivní a pro osoby na mobilních zařízeních je web téměř nepoužitelný, nebo přesměruje osobu na špatné místo, případně web ukazuje error (ano, i tohle se opravdu stává).
- *Úvaha* -> *Nabídka* – pokud potenciální kandidát zvažuje pracovní nabídku, a i přesto se rozhodne na ní nezareagovat, nemusí to být nutně negativní znamení. Pokud je popis pozice správný, ostatní touchpointy obsahují všechny relevantní detaily ve vhodné podobě a tým udělal nejlepší možnou práci, může to jednoduše znamenat, že potenciální kandidát rozumí, že pro danou pozici není vhodný. Nejedná se tedy o nic negativního, protože cílem je dostávat co nejvíce relevantních kandidátů, avšak jak bylo řečeno, je potřeba si být jistý, že web, touchpointy a EVP jsou v pořádku. Na druhou stranu, může se snadno stát, že potenciální kandidát byl prostě vyrušen, nebo se chce podívat na více podrobností později. Znamená to tedy, že v oblasti nábory se kandidáti nepohybují jenom jedním směrem. Proto tedy může mít smysl se zaměřit na osoby, které již pracovní nabídku nějakým způsobem zvážily a využít k tomu remarketing. Moje zkušenost s remarketingem je vesměs pozitivní a může přinést více relevantních kandidátů.

Příklad 2

Obrázek 22 reprezentuje téměř ten samý funnel jako Příklad 1. Chci tady demonstrovat zejména jeden rozdíl, kterým je implementace *Pozornosti* do funnelu. Tento příklad ilustruje 30sekundové video (které lze po 5 vteřinách přeskočit), které jsem propagoval na YouTube, když jsem nabíral celý R&D tým, a tento touchpoint opět přesměroval jednotlivce na kariérní web. Nebudu znovu popisovat všechny kroky, protože se technicky jedná o stejný proces, jako demonstroval Obrázek 21. Zároveň se však budu věnovat kroku, který je navíc, a z toho plynoucím odlišnostem.



Obrázek 22 - Funnel pro příklad 2

1. *Potenciální publikum*
2. *Povědomí* – rozhodl jsem se *Povědomí* měřit počtem jednotlivců, kteří viděli minimálně 5 sekund reklamy. Jelikož se ale jedná o reklamu, kterou je možné přeskočit po 5 vteřinách, znamená to tedy každého, komu byla reklama zobrazena.
3. *Pozornost* – záleží na definici, avšak může se jednat například o jednotlivce, kteří viděli celou reklamu (nebo její větší část), což pravděpodobně znamená, že reklama strhla jejich *Pozornost*. Obecně lze říct, že záleží na poskytovateli, avšak je možné se rozhodnout, jestli *Pozornost* znamená zhlédnutí celé reklamy nebo její části.
4. *Zájem* – v tomto momentu je situace téměř stejná jako v Příkladě 1, protože se jedná o počet osob, které klikli na tlačítko zabezpečující přesměrování na kariérní web.
5. *Úvaha*
6. *Nabídka*
7. *Kandidát/CV*

Proces přesměrování je podobný Příkladu 1, avšak i přesto chci objasnit některé specifika plynoucí ze změn:

- *Povědomí* -> *Pozornost* – pokud osoba zhlédne jenom tu část, kterou nelze přeskočit, doporučuji se na ni zaměřit (v tomto případě 5 vteřin) a zakomponovat zde tolik relevantního obsahu, který bude motivovat potenciálního kandidáta pokračovat v reklamě.
- *Pozornost* -> *Zájem* – pokud potenciální kandidát zhlédne celé video, může buď to zvážit, že se pro tuto pozici nehodí, nebo je také možné, že videu chybí CTA prvek, případně se dokonce může jednat o technický problém.

Příklad 3

Tento příklad se zaměřuje na offline propagaci a hlavním cílem je demonstrovat, jak náročné v tomto případě měření je. Obrázek 23 znázorňuje funnel obsahující stejné části jako předchozí příklady, avšak chybí zde první kroky, což ale není poslední velká výzva spojená s offline propagací. Je náročné odhadnout potenciální publikum, i když na základě obecných statistik se značnou

směrodatnou odchylkou by to šlo, avšak tento parametr není natolik klíčový. *Povědomí* a *Pozornost* jsou v ještě horší pozici, protože to je možná odhadnutelné v dlouhém období, ale zpravidla ne v krátké periodě. Z mojí zkušenosti je nejlepší začít se *Zájmem*, i když i tento krok je náročné měřit.



Obrázek 23 - Funnel pro příklad 3

1. *Zájem* – v případě využití QR kódů pro offline reklamy je možné měřit, z jakého zdroje kandidáti přicházejí. Naneštěstí, až tak snadné to není, protože potenciální kandidáti mohou využít QR kód, ale stejně tak navštívit web přímo – pro některé to může být pohodlnější a technicky snazší, případně QR kód ani nelze tak snadno použít (například u billboardů).

Mohu nabídnout řešení, avšak vede k určité ztrátě přesnosti. Nejsnazší měření je zjistit (pomocí Google Analytics), kolik osob (v průměru) navštíví kariérní web přímo přes prohlížeč za den bez přítomnosti reklam. Pokud známe trend, je možné přibližně odhadnout dopad offline propagace. Pochopitelně, jen těžko je možné zjistit, které reklamy jsou jak úspěšné, zejména pokud běží i online propagace.

2. *Úvaha*
3. *Nabídka*
4. *Kandidáti/CV*

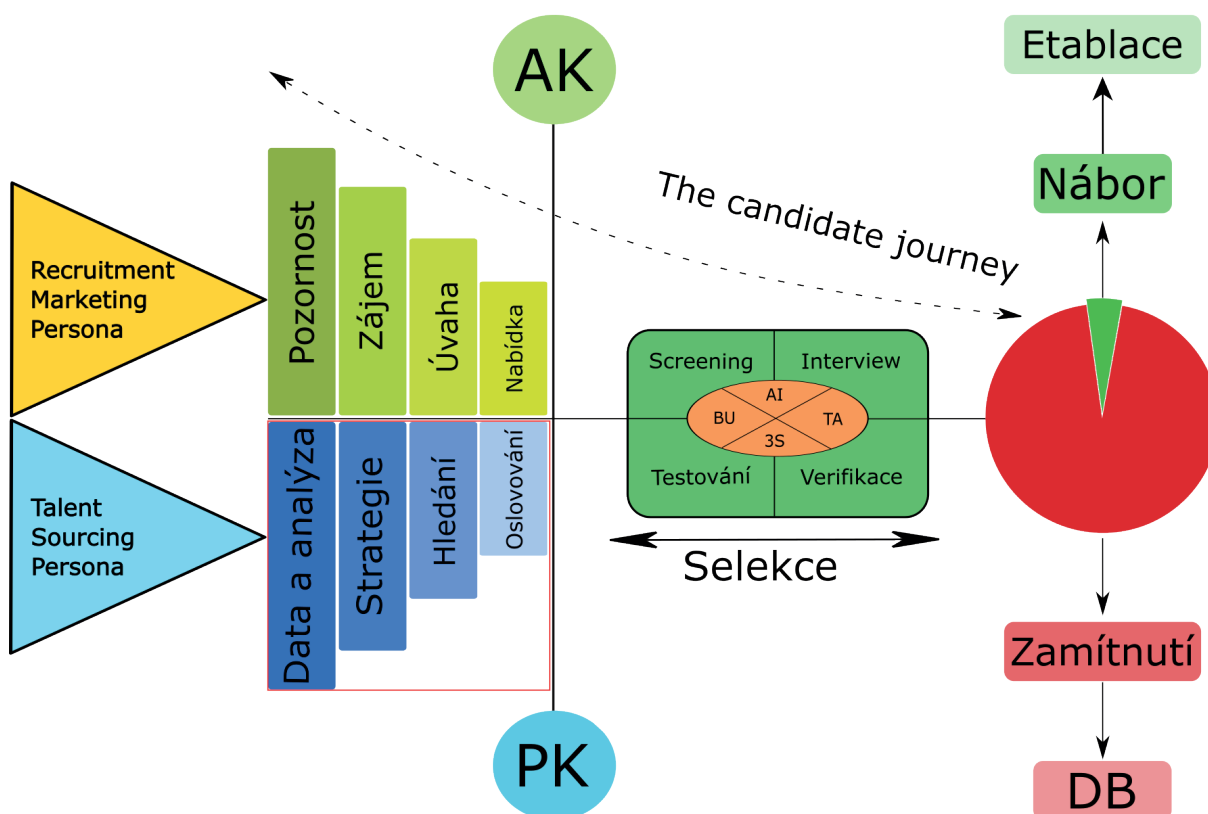
Tohle bylo několik příkladů, jak měřit aktivity v recruitment marketingu v krátkém období, kdy je cílem naplnit otevřené pozice. Zejména v online marketingu je pak možné přidat k měření faktory jako CTR (Click-through rate) nebo CPC (Cost per click) apod. I když jsme v každém funnelu pracovali s relativně vysokým počtem kroků, často není potřeba je zahrnout všechny, protože i funnel, který obsahuje 2–3 kroky, může fungovat velmi dobře. Klíčovým poznatkem této kapitoly je, že neexistuje žádný magický funnel, který pokryje všechny typy kampaní, a je vždy potřeba přemýšlet, jak provést modifikaci co nejefektivněji.

Tato část publikace se tedy věnovala zejména recruitment marketingu v krátkém období nebo jinak řečeno způsobům, jak dostávat potřebný počet relevantních životopisů. Je ale potřeba dodat, že i když děláte všechno správně, je potřeba přemýšlet o dalších možnostech. A pokud organizace nemá dostatek aktivních kandidátů, jedinou cestou jsou pak kandidáti pasivní, což je tématem další části.

Talent sourcing v krátkém období

Recruitment marketing se zaměřoval na aktivní kandidáty a na jejich cestu přes recruitment marketing funnel. Talent sourcing naopak pokrývá druhou stranu mince, což znamená pasivní kandidáty. Důvodem, proč je talent sourcing tak hodnotný, je, že se jedná o efektivní způsob, jak zacílit na specifické publikum a doručit personalizované oslovení relevantním pasivním kandidátům. I přesto, že recruitment marketing a talent sourcing operují v rozdílných oblastech, je jejich cíl stejný – naplnit otevřené pozice těmi nevhodnějšími talenty z trhu práce tak rychle, jak to jen jde a s efektivním vynaložením zdrojů.

Tato část publikace cílí na představení, vysvětlení a demonstrování sourcingové sekvence krok za krokem, přičemž využije praktických příkladů. Obrázek 24 připomíná již známý graf se zaměřením na oblast talent sourcingu. Graf krok za krokem prezentuje kroky jako *Data & Analýza*, *Strategie sourcingu*, *Hledání* a *Oslovování*. Tento proces můžeme nazývat „sourcingová sekvence“. Tyto čtyři kroky jsem již zlehka vysvětlil v Kapitole 2, avšak teď se zaměřím na mnohem podrobnější vysvětlení této problematiky. Poslední připomínkou k této části je, že i sourcingová sekvence potřebuje jako vstupní informace již zmiňovanou sourcingovou personu. Sourcingová persona je zpravidla výsledkem schůzky s hiring manažerem, znalosti popisu pozice apod., přičemž se jedná o esenciální prvek pro všechny kroky sekvence.



Obrázek 24 - Graf čtyř pilířů se zaměřením na sekvenci talent sourcingu

Data & Analýza

V tomto okamžiku TA tým již ví, jak pozice vypadá, požadavky jsou jasné a talent sourcing persona byla diskutovaná. Můj osobní názor je, že hledání dat a jejich analýza nejsou nevyhnutelné v případě každé pozice, na které tým pracuje. Existují pozice, kde je pochopení a hledání relativně snadné, případně se jedná o pozice, které organizace nabírá takřka permanentně, a tak často ani není potřebná schůzka s hiring manažerem. Tato část je tedy nejvíce relevantní pro nové pozice, kde TA tým nemá předchozí zkušenost, a proto by započítí sourcingového procesu bez pochopení podstatných faktorů mohlo být plýtvání časem. Z předchozího textu tedy nevyhnutelně plynou dvě základní otázky:

- *Jaké data potřebujeme?*
- *Jak najít potřebná data?*

Jaké data potřebujeme?

Odpověď závisí zejména na charakteru pozice, ale obecně je vždy potřeba zjistit, jak reálně je najít kandidáta, který má požadované vlastnosti. Znamená to tedy hledat v oblastech jako:

- *Název pracovní pozice* – je tento název pozice typický pro daný trh? Existují i jiné vhodné názvy této pozice?
- *Lokalita* – kolik potenciálních kandidátů se nachází v požadované lokalitě?
- *Kompetence* – kolik potenciálních kandidátů má požadované kompetence?
- *Odvětví* – kolik potenciálních kandidátů je z požadovaného odvětví?
- *Seniorita* – kolik potenciálních kandidátů má požadovanou senioritu?
- *Vzdělání* – disponují potenciální kandidáti vhodným vzděláním?
- *Jazyky* – jakými jazyky potenciální kandidáti mluví?
- *Mzda* – jaká mzda je pro daný trh typická?
- *Poptávka* – jak náročné je naplnit tento typ pozice?

Tohle je samozřejmě jenom příklad možností dat, které lze vyhledat, avšak často je náročnější vědět, kde data hledat, zejména pokud TA tým nechce vynaložit značné finanční náklady.

Jak najít potřebná data?

Hledání již zmíněných dat nemusí být náročné, pokud víte, kde hledat, a taktéž to samozřejmě záleží i na dostupnosti a rozpočtu. Většinu dat potřebných pro sourcing je možné najít například zde:

- *Talent Insights* – softwarem Talent Insight nemyslím žádnou část v LinkedIn Recruiter platformě, ale plnou verzi, což je ve skutečnosti taky software od LinkedInu poskytující uživatelům přístup k datům o trhu práce v reálném čase.¹⁰⁶ Talent Insight může teoreticky odpovědět na všechny zmíněné oblasti a dokonce mnohem více, jako například které organizace/lokality

¹⁰⁶ LinkedIn Talent Insights - Overview. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/talent-insights/answer/85317/linkedin-talent-insights-overview?lang=en> – 2

ztrácejí/získávají zaměstnance, typické názvy pracovních pozic, spojení s employer brandem, poptávku, genderovou diverzitu, případně je možné vytvořit report se zaměřením na specifickou organizaci. Na druhou stranu, například v porovnání s Recruiterem je tady méně filtrů, i když jsou většinou dostačující. Dokonce pro některé země je dostupná i typická mzda (USA nebo UK).

Závěrem lze tedy říct, že Talent Insight je zajímavý strategický nástroj, který je však relativně nákladný a hodnotný zejména pro větší organizace.

- *LinkedIn Recruiter* – toto je pravděpodobně nejznámější nástroj pro sourcing a recruiting, a proto může být jeho používání přirozenější než Talent Insight. Pro účely prvního kroku ze sekvence doporučuji zahájit relativně triviální vyhledávání se zaměřením na základní požadavky, přičemž zpravidla není potřeba jít příliš do hloubky. Recruiter kromě toho při každém vyhledávání nabízí možnost „See Search Background“, která nabízí ještě více dat. Pochopitelně i s neplacenou verzí LinkedInu je možné data získat, vyžaduje to ale poněkud pokročilejší přístup, který budeme diskutovat v části *Hledání*.
- *Sales Navigator* – tohle je další platforma od LinkedInu, která se primárně zaměřuje na oblast obchodu, zároveň je však o poznání levnější než Recruiter Lite a taktéž může nabídnout jiné typy dat.
- *Software pro odhad mzdy* – i když využijete již zmíněné nástroje, existuje relativně vysoká šance, že pořad není jasné, jaká je pro danou pozici typická mzda, zejména pokud nehledáte v USA. Naštěstí existuje několik online řešení, které mohou nabídnout relativně rozumný odhad.
 - *Glassdoor.com* – pravděpodobně jeden z nejznámějších zdrojů, pokud se jedná o odhad mzdy, který nabízí globální data založená na zkušenosti uživatelů. Relativně vysokou transparentnost zabezpečuje i to, že je vidět, kolik uživatelů mzdu uvedlo, což zvyšuje přesnost odhadu.
 - *Salaryexpert.com; Teleport.org* – tyto webové stránky nabízí odhad mezd celosvětově, plus i náklady na živobytí apod.
 - *Indeed.com* – kromě pracovních nabídek umožňuje najít data o mzdách, zejména s fokusem na USA.
 - *Salarylist.com* – taktéž se zaměřuje především na trh práce v USA, avšak výhodou je, že obsahuje oficiální data Pracovního úřadu nebo přímo organizací, což zaručuje vyšší přesnost.
 - *Salary.com; Payscale.com* – taktéž se zaměřením především na trh práce v USA.
 - *Pracovní portály* – některé pracovní portály obsahují i pracovní nabídky se mzdami a závisí to zejména na specifikách zemí. Například v UK nebo v Číně je možné najít relativně velký počet pracovních nabídek se mzdou a na Slovensku to je dokonce ze zákona povinné. Chci tím říct, že i tohle může být relativně jednoduchý a levný způsob, jak odhadnout mzdu ze strany zaměstnavatelů.
- *Xing.com* – pokud hledáte talenty v oblasti DACH (Německo, Švýcarsko, Rakousko), rozhodně doporučuji využít Xing. Technicky je to řešení velice podobné LinkedInu a je možné zde najít většinu potřebných informací a existuje i placená verze. Xing také nabízí funkci, kde členové mohou sdělit své mzdové očekávání, což je zajímavý nástroj, který umožní vidět, jak situaci se mzdou vnímá strana nabídky.
- *Gartner.com* – jedná se o další strategický nástroj, kde je možné najít všechno od názvů pracovních pozic přes mzdy, a cílová skupina je podobná, jako je tomu u softwaru Talent Insight.

Tohle byl jen malý vzorek možností a většina z nich je relativně levná nebo zcela zdarma, avšak z mé zkušenosti je nakonec nejlepší kombinovat různé zdroje a dosáhnout tak synergického efektu. Jakmile tedy TA tým disponuje daty, je vhodné je strukturovat pro jejich následné využití.

Strategie sourcingu

Strategie sourcingu pochopitelně závisí od typu pozice, avšak pokud je zahrnut i předchozí krok, prvním úkolem je revize analýzy a její srovnání s realitou. Nemohu spočítat, kolikrát jsem viděl hiring manažery požadovat MBA titul pro středně seniorního obchodního zástupce, inženýrský titul po programátorech s 20+ letou praxí, případně trvat na tom, že je nutné znát MathCAD i přesto, že nakonec byla pro pozici naprosto vhodná i znalost MATLABu. Pochopitelně s očekáváním mzdy, která bude pod tržním průměrem. Je však potřeba chápat, že na tomto přístupu není nic špatného, protože to je TA tým, který ví, jak trh práce vypadá, a ne hiring manažer. Proto jsou tyto požadavky pochopitelné a přirozené a z mé zkušenosti je nejlepším přístupem diskuse reality na základě dat. Často nebude možné tyto požadavky kalibrovat, avšak pokud speciální požadavek eliminuje 90 % jinak vhodných kandidátů, může mít otevření takové diskuse smysl.

Dalším krokem může být otevření otázky – kde hledat potenciální kandidáty? Využití platform jako LinkedIn Recruiter nebo Xing rozhodně není jedinou možností. Existuje mnoho specializovaných platform, jako například GitHub nebo Stackoverflow pro hledání potenciálních kandidátů z IT oblasti nebo Experteer/Ladders pro exekutivní pozice. Taktéž nesmíme zapomenout na CV databáze a sociální sítě. Zmíněné platformy jsou přece jenom naprostým základem sourcingu. Navíc je možné využít X-ray vyhledávání pro sourcing, a to přes platformy jako je Dribbble, Meetup, vlastní CSE (Custom Search Engine), což může také pomoci při vyhledávání životopisů, které jsou online a při repetitivních vyhledáváních. Nakonec nesmíme zapomenout na komplexní agregátory jako AmazingHiring, Hiretual, Entelo apod., případně jednodušší nástroje a rozšíření.

Pokud je toto jasné, dalším tématem je dostupnost řešení. Některé platformy jsou komplexnější a vyžaduje čas se naučit, jak je využít, ale i v krátkém období nemusí být problém zakoupit si přístup do CV databází, nainstalovat základní nástroje, využít různé jiné platformy apod. Velkou výzvou může být i situace, kdy je strategie jasná, avšak TA tým nemá požadované znalosti pro daný typ vyhledávání v krátkém období. V takovém případě může být řešením využití suboptimálního řešení, případně začlenění třetích stran.

Optimálním výsledkem této a předchozí části se zaměřením na data a jejich analýzu je, že každý člen týmu pracující na specifické pozici (pozicích) ví, jak vypadá optimální kandidát, které požadavky jsou zbytečné a kde a jak hledat. I přestože tyto dva kroky vypadají zdlouhavě, pokud víte, kde hledat, nevyžaduje to časovou dotaci více než pár minut, je akorát potřeba agregovat výsledky a nastavit strategii sourcingu. Pokud je toto jasné, je čas se ponořit do tajemství vyhledávání a přezkoumat podrobnosti této subkapitoly.

Hledání

Tato část publikace se bude zaměřovat primárně na praktické aspekty talent sourcingu, což nás nevyhnutelně přivádí k relativně technickým tématům. Začneme se základy, jako je Boolean logika a X-ray hledání, následně se zaměříme na různé webové stránky a platformy vhodné pro sourcing a na závěr uvedeme více nebo méně komplexní softwarová řešení a nástroje pro sourcing. Na druhou stranu, nebudeme se zaměřovat na proces hledání přes různé CV databáze a důvod pro to je jednoduchý – většina je mírně odlišná, pokud jde o pravidla, zároveň ale platí fakt, že pokud porozumíte Boolean logice, mohu slíbit, že vyhledávání přes tyto platformy pak nebude problém.

Recruiteři a sourceři jsou možná překvapení, protože mnoho z těchto témat je náročných na vysvětlení formou publikace jenom za pomoci textu a obrázků. Boolean logika a X-ray hledání jsou relativně stabilní témata, avšak zmíněné nástroje a rozšíření se mění téměř každý den. Řešení, jak toho vysvětlit co nejvíce a zároveň zůstat pořád aktuální, je snadné – je potřeba využít technologie. Prakticky to znamená vytvoření videoobsahu dostupného online se zaměřením na oblast sourcingu vysvětlující tyto techniky na praktických příkladech. Tento obsah je dostupný z www.nextgenta.com.

Talent sourcing a všechna zmíněná témata v této kapitole nás mohou přivést k závěru, že sourcing je čistě online proces se zaměřením na technologie a pokročilé operátory, což ale není tak úplně pravda. Talent sourcing je totiž proces, který se zaměřuje na vyhledávání nejvhodnějších pasivních kandidátů, jejich oslovení a doručení potřebného množství do procesu selekce, což ale nemusí být nutně online. Pochopitelně online řešení mohou být více efektivní, pokud se zaměříme na počet potenciálních kandidátů, avšak kolik organizací se zabývá offline talent sourcingem? Toto téma budeme diskutovat na konci *Hledání*.

Teď je tedy čas se ponořit do samotného hledání a začneme od základů, i když pro některé čtenáře to může být naprosto jasné.

Boolean logika

Boolean algebru představil anglický matematik George Boole,¹⁰⁷ přičemž tato logika je populární nejen v matematice, ale i ve vědě, programování apod. Pochopitelně i v oblasti nábory lze zmíněnou logiku využít relativně jednoduše a zároveň se jedná o snadný a efektivní způsob, jak hledat potenciální kandidáty. Prakticky to znamená existenci operátorů a modifikátorů. Základní operátory, které využíváme jsou:

- AND
- OR
- NOT

Zároveň taktéž dva základní modifikátory, které jsou důležité ve většině pokročilých vyhledávání – Uvozovky a Závorky:

- „“
- ()

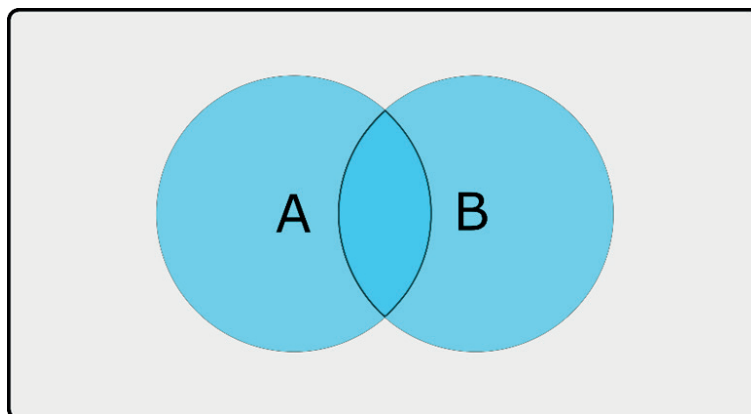
Zmíněné operátory a modifikátory jsou pro tento moment postačující a v dalších částech publikace se budeme bavit i o více pokročilých možnostech. Ještě než začneme, chci dodat, že vysvětlení bude

107 Boole, George (2003) [1854]. An Investigation of the Laws of Thought. Prometheus Books. ISBN 978-1-59102-089-9.

probíhat na praktických příkladech a pro jednodušší pochopení si můžeme představit, že se jedná o základní vyhledávání názvů pracovních pozic na LinkedInu, avšak pochopitelně je možné využít i jakoukoliv jinou platformu. Poslední poznámkou je, že operátory AND, OR, NOT je potřeba vždy psát s velkými písmeny.

Operátor AND

Tento operátor zužuje výsledky a říká, že databáze má zahrnout do vyhledávání dva nebo více elementů, přesně jak to popisuje Obrázek 25 formou diagramů.



Obrázek 25 - Operátor AND

Nejllepší způsob, jak tento operátor pochopit ve spojitosti s talent sourcingem, je demonstrovat ho na specifickém příkladu, kdy hledáme například vybraný název pozice:

Software AND Engineer

Tento naprosto základní Boolean řetězec nám doručí výsledky, kde název pracovní pozice vždy obsahuje slova „Software“ a „Engineer“, což znamená, že to vede k výsledkům jako „*Software engineer, Senior Software Engineer, Embedded Software Engineer, Software C++ Engineer*“ apod.

Tento základní řetězec ale může taktéž vést k nepřesnostem, například když hledáme pozici *Finance Director* a využijeme tento řetězec:

Finance AND Director

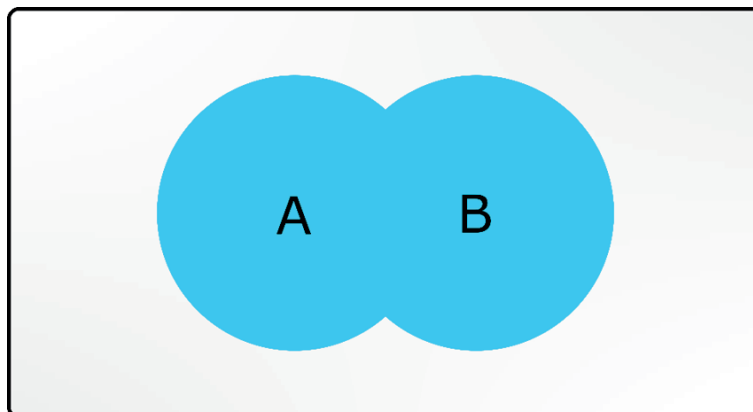
Samozřejmě, mezi výsledky se objeví i profily jako „*Finance Director, Director of Finance*“ apod., avšak taktéž se mohou objevit i výsledky typu „*Assistant Director of Finance*“, což je v tomto typu vyhledávání nerelevantní výsledek a v následujících částech si ukážeme, jak se těmto situacím vyhnout. Taktéž je možné využít více operátorů AND v jednom Boolean řetězci, avšak může to značně snížit počet výsledků (což ale může být cílem):

Senior AND Accounts AND Payable AND Accountant

Toto vyhledávání tedy může přinést výsledky jako „*Senior Accounts Payable Accountant*“ nebo „*Senior Accountant – Accounts Payable*“. Na pořadí v tomto případě nezáleží.

Operátor OR

Pokud operátor AND výsledky zužuje, můžeme říct, že operátor OR je rozšiřuje a říká databázi, že každé použité klíčové slovo může být obsáhnuté ve výsledcích. Obrázek 26 toto tvrzení demonstruje.



Obrázek 26 - Operátor OR

I přesto, že využití operátoru OR je často efektivnější v kombinaci s jinými operátory nebo modifikátory, si představme situaci, kdy hledáme potenciální kandidáty pro pozici *Účetní*.

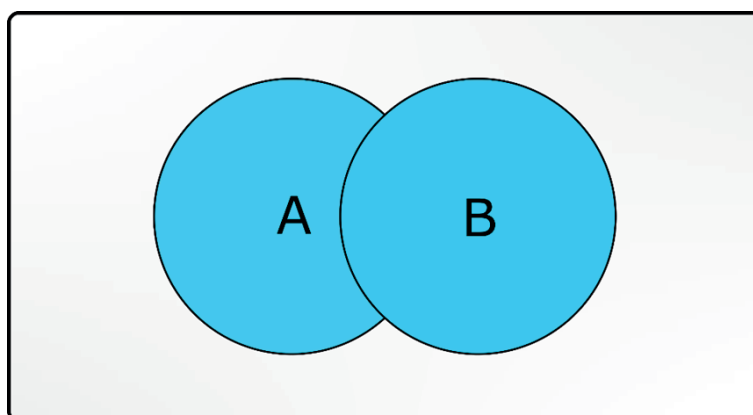
accountant OR účetní

Tento řetězec nám přinese potenciální kandidáty, kteří mají v názvu pracovní pozice buď to slovo „*Účetní*“, nebo to samé slovo v anglickém jazyce „*Accountant*“ (případně obě najednou). Samozřejmě se může stát, že výsledek obsahuje irelevantní výsledky jako „*Lead accountant*“ a v dalším kroku si ukážeme, jak tomu předejít. Samozřejmě i v tomto případě lze využít více operátorů OR:

accountant OR accounting OR účetní

Operátor NOT

Tento operátor vylučuje klíčová slova z vyhledávání tak, jak to znázorňuje Obrázek 27. Jedná se o velice důležitý operátor, který se ale většinou využívá v kombinaci s jinými operátory a jeho samotné využití pro název pracovní pozice nedává moc smysl.



Obrázek 27 - Operátor NOT

Čistě teoretickým příkladem může být vyloučení slova „developer“ z vyhledávání:

NOT developer

Tento řetězec vyloučí všechny profily obsahující v názvu pracovní pozice slovo „developer“, což ale v důsledku vede k tomu, že obdržíte všechny ostatní výsledky, což není optimální řešení. Na druhou stranu musím dodat, že například LinkedIn Recruiter i při tomto příkazu doručí jako první poměrně relevantní výsledky, jako jsou profily programátorů, inženýrů apod.

Kombinování modifikátorů a operátorů

Kombinování modifikátorů a tvorba řetězců je jedním z neefektivnějších způsobů, jak zužitkovat Boolean vyhledávání v talent sourcingu. Pokud toho však chcete dosáhnout, je potřeba využívat modifikátory, což s sebou přinese řád a kontrolu do vyhledávání. Zmiňované modifikátory jsem již krátce uvedl a jedná se o Uvozovky a Závorky. Pojdme se tedy podívat na vzájemnou interakci operátorů a modifikátorů.

Modifikátor Závorky

Závorky pomáhají přinést do vyhledávání řád a definují, jak mají klíčová slova interagovat navzájem. Nejlepším způsobem, jak tuto problematiku osvětlit, je uvést příklad. Dejme tomu, že hledáte kandidáta na pozici *Software Engineer* a využijete tento relativně fundamentální řetězec:

(Software OR SW) AND (Engineer OR Developer OR Programmer)

Tento řetězec nalezne všechny profily obsahující slova jako „Software“ nebo zkratku „SW“ a zároveň slova „Engineer“ nebo „Developer“ nebo „Programmer“. Je důležité tento typ vyhledávání aplikovat se závorkami, nesmíme zapomínat, že logika je tady stejná jako v matematice a rozdíl si můžeme demonstrovat na následujícím příkladu:

$$(2+3)*(1+2+4) \text{ vs } 2+3*1+2+4$$

Pojďme ale dál a představme si opět pozici *Software Engineer*. Pokud využijeme předchozí řetězec, může se s velkou pravděpodobností stát, že výsledkem budou nejen software inženýři, ale také profily jako „*Principal Software Engineer*“. Tento okamžik nás přivádí k myšlence využít operátor NOT a vyloučit všechna klíčová slova, která ve vyhledávání nechceme:

(Software OR SW) AND (Engineer OR Developer OR Programmer) NOT (Lead OR Leader OR Principal OR Director OR Head OR Manager OR VP)

Zahrnutím operátoru NOT dosáhneme toho, že vyloučíme některá typická klíčová slova indikující, že potenciální kandidát může být pro pozici příliš seniorní. Se stejnou logikou můžeme taktéž vyloučit klíčová slova, která by vedla spíše k juniornějším kandidátům, jako například „intern“ nebo „student“ apod. Na druhou stranu, v reálném vyhledávání bych volil spíše tuto variantu:

(Software OR SW) NOT (Lead OR Leader OR Principal OR Director OR Head OR Manager OR VP)

Jak lze vidět, jedná se v podstatě o ten samý řetězec, avšak bez slov „engineer, developer, programmer“, protože tímto přístupem bychom mohli přijít o profily jako například „*Software coder*“.

Modifikátor Uvozovky

Využitím uvozovek můžeme zabezpečit, že ve výsledku vyhledávání bude přesná sekvence textu, jakou vložíte mezi uvozovky. Tento přístup pomáhá při hledání specifických frází a pokud bychom využili opět případ hledání názvu pracovní pozice, můžeme uvést tento příklad:

„Business Project Manager“

V tomto případě budou ve výsledku jenom jednotlivci, jejichž název pracovní pozice obsahuje přesně frázi „*Business Project Manager*“, zároveň však je možné, aby před nebo po této frázi následovala jiná slova. Kdybychom uvozovky nepoužili, ve výsledku bychom mohli dostat například tento irelevantní výsledek „*IT Project Manager and Business Analyst*“, avšak i přesto je potřeba být opatrný při využívání uvozovek v kombinaci s názvem pracovní pozice, protože to může zbytečně zúžit výsledky. Proto tento modifikátor mohu doporučit spíše v případě hledání specifických frází v textu. Představme si, že hledáme kandidáty s certifikací Six Sigma. Pokud budeme hledat tato klíčová slova v textu bez uvozovek, může se stát, že výsledkem budou profily, kde bude uvedeno (v tomto případě v angličtině) „...*leading a team of six engineers...*“ a v jiné části toho samého profilu můžeme najít, že tato osoba pracuje pro organizaci „*Sigma IT Solutions*“, což v důsledku nemá žádnou spojitost s certifikací Six Sigma, ale výsledek je v podstatě korektní, protože zmíněná klíčová slova obsahuje.

Boolean logika je tedy základním stavebním kamenem sourcingu, a proto se jednalo o první téma, kterému jsme věnovali pozornost. Příklady byly pochopitelně zjednodušené se zaměřením zejména na názvy pracovních pozic, avšak Boolean je vhodný pro mnohem více oblastí, od CV databází přes sourcingové platformy až po pokročilejší X-Ray vyhledávání, což je i tématem další části.

X-Ray vyhledávání

V tomto kontextu X-ray vyhledávání znamená využívání vyhledávačů, s cílem najít potenciální kandidáty s aplikací pokročilých operátorů a modifikátorů. Operátory, modifikátory a celkově některá pravidla se liší od vyhledávače k vyhledávači, a proto budu demonstrovat praktické příklady na vyhledávači Google. Pochopitelně je možné místo Googlu využít i jiné, více nebo méně známé vyhledávače, jako je Bing, Yahoo, DuckDuckGo, AOL, Seznam apod. Výhodou kombinování různých vyhledávačů může být možnost nahlížení na výsledky z jiných uhlů, protože se jedná o rozdílné algoritmy.

Využití X-ray vyhledávání umožňuje hledání napříč všemi indexovanými weby (například interní systém organizace nebo CV databáze nejsou indexované), což dělá z tohoto přístupu pravděpodobně jednu z nejsilnějších zbraní, protože vyhledávač vždy zná odpověď, jen je potřeba se umět korektně zeptat. Vyhledávače nebyly pochopitelně stvořeny speciálně pro vyhledávání potenciálních kandidátů, a tím pádem se často může jednat o relativně náročný proces. Například Google umožňuje vyhledávat maximálně 32 slov a ignoruje všechno, co toto číslo převyšuje. Další restrikcí je možnost vidět jenom 300 výsledků, a proto v některých případech nemusí dávat smysl využívat příliš komplexních řetězců. I přesto je možné považovat X-Ray za značnou konkurenční výhodu, a zejména proto se tato publikace (a hlavně zmiňovaný videoobsah) zaměřuje na praktickou využitelnost.

Zmínil jsem X-Ray operátory, avšak Boolean logika je taktéž součástí tohoto typu vyhledávání, avšak ne nutně v té samé podobě jako jsme diskutovali. První věcí, kterou musím zmínit, je forma operátorů AND, OR, NOT v prostředí Googlu, a taktéž objasnit, jak to je s modifikátory Závorky a Uvozovky. Jakmile bude toto jasné, zaměřím se přímo na X-ray modifikátory.

Poslední poznámkou, kterou chci zmínit, je, že v následujících částech (nejen na téma Boolean logiky) budu vkládat operátory a modifikátory do závorek [Operátor] a prakticky to znamená, že operátor/modifikátor se vždy používá bez těchto hranatých závorek.

Operátor [AND]

Jednou z možností je zachování standardní formy, což by znamenalo například využití tohoto řetězce:

Embedded AND Software AND Engineer

Na druhou stranu, je možné vyloučit operátor [AND] v textové podobě a nahradit ho mezerou []. Znamenalo by to tedy modifikaci ve formě:

Embedded Software Engineer

Někdy se tento operátor využívá i ve formě [+], která však byla eliminována Googlem již v roce 2011,¹⁰⁸ a i když může pořád fungovat, nedoporučuji tuto formu využívat jako primární možnost. Dokonce primárně nedoporučuji ani formu [AND], protože dle mého názoru pro sourcing funguje standardně nejlépe forma s mezerou [], avšak je určitě možné zkusit více možností.

Operátor [OR]

Tento operátor je taktéž možné využít ve formě [OR], případně je možné ho nahradit svislou čarou [|]. V konečném důsledku je tedy možné využití tří různých forem:

linux OR unix OR ubuntu

Druhou možností je nahrazení formy [OR] svislou čarou [|], které je však obklopena mezerou z obou stran:

linux | unix | ubuntu

Poslední možností je taktéž využití svislé čáry [|], avšak bez mezer:

linux|unix|ubuntu

Mějte na paměti, že operátory [AND] a [OR] vyžadují velká písmena a mezeru z každé strany, avšak z mé zkušenosti mohu doporučit využití svislé čáry [|] bez mezer.

108 Google Guide: Making searching even easier. Google [online]. USA: Google, 2012 [2020-06-01]. Dostupné z: http://www.googleguide.com/quote_operator.html

Operátor [NOT]

Pokud používáme X-Ray vyhledávání přes Google, není možné použít tento operátor ve své textové podobě [NOT] a je potřeba ho nahradit symbolem minus [-]. Příkladem může být tento řetězec:

-director -manager -principal

Jak jsem ale již objasnil v předchozích částech, tento operátor funguje nejlépe v kombinaci s jinými operátory, takže příklad bližší realitě by byl:

Embedded Software Berlin -director -manager -principal

Logika je tedy pořád stejná a vyhledávač vyloučí z vyhledávání slova „director, manager, principal“. Praktickou radou na závěr je využívání tohoto operátoru vždy na konci řetězce.

Závorky a Uvozovky

Závorky [()] a Uvozovky [„“] jsou v případě X-Ray vyhledávání technicky ve stejném formátu a hlavním důvodem jejich využití je určitá forma kontroly.

(„Vice president“|VP) (Operations|Ops) -job -jobs -description -template

Tento základní příklad znázorňuje situaci vyhledávání s cílem najít relevantní kandidáty pro pozici „Vice President of Operations“. Záměrně jsem vyloučil slova jako „job, jobs, description, template“, protože jinak by mi vyhledávač mohl nabídnout popisy pozic z pracovních portálů a podobné irelevantní výsledky.

Modifikátor Asterisk []*

Modifikátor asterisk je někdy známý i pod názvem Divoká karta (Wild card) a ve vyhledávacím řetězci nahrazuje jedno nebo více slov, případně část slova (pokud ho použijete mezi slovy, musí být ohraničený mezerou). Když chcete například znát typicky využívané názvy pozice pro *Sales Managera* v New Yorku, můžete využít například tento řetězec (i když později si představíme mnohem efektivnější varianty):

„sales * manager“ („new york city“|NYC) (job|jobs)

V tomto případě může Google najít rozdílné názvy pracovních pozic, jako například „Sales Manager, Sales Account Manager, Senior Regional Sales Development Manager“ apod.

Dalším příkladem může být hledání vhodného názvu pro pozici *HR Administrator*:

(HR|“human resources“) administr*

V tomto případě modifikátor asterisk zabezpečí, že výsledky budou obsahovat názvy jako „HR Administrator, HR Administration Specialist, HR Administrative Officer“ apod.

Modifikátor [AROUND(X)]

Logika za tímto modifikátorem je podobná modifikátoru asterisk, avšak v tomto případě můžete hledat klíčová slova, která jsou od sebe vzdálena (X) slov. Výhodou je určitá úroveň kontroly, kdy si můžete kalibrovat počet slov mezi dvěma klíčovými slovy, což v případě modifikátoru asterisk není možné. Tento případ si můžeme demonstrovat na příkladě z předchozí kapitoly, kde jsme hledali *Sales Managera* v New Yorku:

„sales AROUND(2) manager“ („new york city“|NYC) (job|jobs)

Můžete tedy dostat výsledek jako „*Regional Sales Manager*“, kdy je mezi našimi dvěma klíčovými slovy nula jiných slov, ale taktéž „*Sales Representative Account Manager*“, kde jsou tyto slova dvě. Taktéž nesmíme zapomínat, že tento modifikátor se používá s velkými písmeny a je ohraničen mezerou.

Modifikátor [..]

Tenhle modifikátor [..] zabezpečuje, že výsledky obsahují čísla, která pocházejí z námi definovaného intervalu. Pokud chcete například hledat novější články o EVP, následující řetězec bude obsahovat roky 2019 nebo 2020 nebo 2021.

(„employer value proposition“|EVP) 2019..2021

I přesto, že tento modifikátor nebyl nikdy oficiálně zrušen, někteří autoři sdílejí názor, že může přinášet zavádějící výsledky,¹⁰⁹ a pokud se to stane, je potřeba využít operátor [OR] a vyjmenovat všechna čísla intervalu:

(„employer value proposition“|EVP) (2019|2020|2021)

Operátor [site:]

Tento operátor nám pomáhá hledat výsledky ze specifických webových stránek a jedná se pravděpodobně o jeden z nejdůležitějších operátorů vůbec. Důvodem je, že to bude náš základní stavební kámen v dalších kapitolách, kdy budeme diskutovat hledání přes LinkedIn, Xing, Stackoverflow, GitHub, různé sociální sítě apod. I přesto chci pro tento moment demonstrovat užitečnost operátoru [site:] na značně zjednodušených příkladech, a proto si představme, že hledáme na platformě YouTube videa o sourcingu:

site:youtube.com (recruitment|recruiting|“talent sourcing“) (2018|2019|2020)

Samozřejmě můžete také využít modifikátor [..], avšak klíčovým poznatkem je, že když implementujete do vyhledávání doménu „youtube.com“, vyhledávač vám vyhledá všechny URL adresy obsahující tuto doménu. Taktéž je možné se zaměřit na specifičtější doménu, například když si chcete přečíst články z blogu na LinkedInu:

site:blog.linkedin.com „transparency report“ (2019|2020)

V tomto případě vyhledávač doručí jenom výsledky obsahující v URL adrese „blog.linkedin.com“, a tím pádem se tady nebudou vyskytovat například profily potenciálních kandidátů (což je přesný

¹⁰⁹ GRÄSMAN, Oskar. Complete list of Google Search Operators in 2020 (and how to get the most out of them). Wincher [online]. Malta: Wincher, 2020 [2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.winner.com/blog/google-search-operators>

opak toho, co budeme chtít v následujících částech).

Nakonec jedna podstatná poznámka. Jak již víme, operátory [AND], [OR] a [NOT] píšeme vždy s velkými písmeny a jsou z každé strany obklopeny mezerou. Na druhou stranu v případě operátoru [site:] používáme vždy malá písmena a mezi samotným operátorem a názvem domény není nikdy mezera. Zmíněné domény je tedy možné využít většinou ve formě název (který ale lze taktéž vyloučit) + .com, .net, .org apod. Bez přípony však není možné tento operátor využít, protože výsledkem je pak error.

Operátor [intitle:] a [allintitle:]

První otázkou, kterou je potřeba zodpovědět, je, co vlastně slovo „title“ znamená? Pokud si otevřete nějakou webovou stránku, „title“ je často doslova titulek popisující hlavní téma webu. Jinak řečeno, je to část zdrojového kódu, kterou je možné najít například mezi meta tagy (v Google Chrome si zdrojový kód můžete otevřít pomocí klávesové zkratky CTRL + U a pak jenom za pomoci CTRL + F hledat výraz <title), avšak pokud si to chcete ověřit, doporučuji to na menších webech, ne přímo na platformách, jako je LinkedIn (hlavně z důvodu přehlednosti).

Hlavní myšlenkou tedy je, že při použití operátorů [intitle:] a [allintitle:] Google rozumí, že má prohledávat klíčová slova zejména v oblasti „title“. Otázkou ale zůstává, jak toho využít? V této publikaci si představíme velice specifická sourcingová témata, avšak na začátek si představme, že hledáme například články na téma candidate journey. Můžete zkusit například tento řetězec:

intitle:candidate journey

Nejpodstatnější princip, kterému musíme porozumět, je, že při tomto příkazu Google rozumí, že slovo „candidate“ musí být vždy v části „title“, ale slovo „journey“ může být kdekoliv na webu (může být i v sekci „title“, ale zároveň nemusí). Stejná situace nastane, i když hledáte delší řetězec:

intitle:candidate journey 2020

Nevyhnutelně se ale dostáváme k otázce, co dělat, když chci mít všechny slova ze sekce „title“? Ve skutečnosti máme dvě možnosti. První z nich je využít operátor [intitle:] pro každé slovo zvlášť:

intitle:candidate intitle:journey intitle:2020

Druhou možností, kterou mohu doporučit, už jenom pro jednoduchost, je využití operátoru [allintitle:], který požaduje mít všechny slova v sekci „title“:

allintitle:candidate journey 2020

Typickým problémem, který často vidím, je pokus nahradit operátor [allintitle:] modifikátorem Uvozovky [„“]:

intitle:“candidate journey 2020“

Uvedený přístup však nepřinese stejné výsledky jako [allintitle:], protože tento operátor, na rozdíl od uvozovek, nevyžaduje specifickou sekvenci slov, a proto při využití operátoru [allintitle:] můžeme dostat i výsledky jako *“Digital Candidate Journey Study 2019/2020”*, což by uvozovky nedovolily.

Nejlepší demonstraci nabízí Tabulka 6:

Řetězce	Výsledky
intitle:candidate journey 2020	112 000
intitle:candidate intitle:journey intitle:2020	30
allintitle:candidate journey 2020	30
intitle:"candidate journey 2020"	2
allintitle:"candidate journey 2020"	2

Tabulka 6 - Touchpointy

Nakonec zbývá jenom dodat, že i v tomto případě je potřeba využívat malých písmen a za dvojtečkou nepoužít mezeru.

Operátor [inurl:] a [allinurl:]

Tento operátor nám umožňuje hledat přímo v URL adrese webové stránky. Zejména v dnešní době se jedná o zajímavý nástroj, protože URL adresy jsou lépe strukturované a obsahují více reálných slov. Když se už bavíme o slovech, má cenu zmínit i fakt, že tento operátor hledá jenom slova, takže je možné ignorovat symboly v URL adrese, jako například (/,-,%,_,#). Uvedme si příklad, ve kterém hledáme pozici *Tax Managera* v Berlíně pracujícího pro některou z velkých auditorských organizací. Na základě uvedených informací můžeme vytvořit například tento řetězec:

site:kpmg.com tax manager berlin inurl:contacts

Je tedy zřejmé, že hledáme potenciální kandidáty z KPMG, avšak mnohem důležitější je slovo „contacts“, které nám pomáhá se zaměřit na reálné lidi a vyloučit pracovní nabídky apod. V praxi ale často neznáme strukturu URL adresy, takže je možné zkusit vyhledávání bez operátoru [inurl:] a najít alespoň jednu stránku, která obsahuje potenciální kandidáty, kliknout na ni a zjistit, jak URL adresa vypadá:

<https://home.kpmg/xx/en/home/contacts/e/name-surname.html>

Z uvedené URL adresy je evidentní, že slovo „contacts“ je klíčové a je jenom potřeba ho správně implementovat do řetězce. Tento operátor však může být relevantní i pro typ vyhledávání, který jsme si ukazovali ve spojitosti s operátorem [intitle:].

inurl:candidate journey 2020

I v tomto případě Google rozumí, že první slovo se musí nacházet v URL adrese a ostatní někde na webu. Pokud chcete, aby byla všechna klíčová slova hledána jenom v sekci URL, můžete využít operátor [allinurl:].

allinurl:candidate journey 2020

Závěrem lze říct, že pravidla jsou opět totožná, a tím pádem je potřeba vždy využívat malá písmena a za dvojtečkou eliminovat mezeru.

Operator [intext:] a [allintext:]

Tento operátor zabezpečuje, že Google se zaměří na vyhledávání v textu a ne například v sekci „title“, URL apod. Dejme tomu, že opět hledáme tu samou pozici *Tax Managera*, avšak tentokrát po celém Německu, a zajímají nás jenom profily s telefonním číslem. Můžeme využít například tento řetězec:

site:kpmg.com tax manager germany intext:49 inurl:contacts

Zejména v případě tohoto operátoru doporučuji zkusit i variantu bez [intext:] a srovnat výsledky. Tak jako i v předchozích příkladech, i tady platí, že pokud chceme hledat všechna slova výlučně v textu, je vhodné aplikovat operátor [allintext:]. Například pokud hledáte weby, na kterých jsou dostupné všechny vaše pracovní nabídky (mimo vlastního kariérního webu), můžete zkusit tento příklad:

allintext:thermofisher scientific jobs -site:thermofisher.com

Jedná se tedy o modelovou situaci, kdy organizace Thermofisher hledá dostupné pracovní nabídky na jiných webech. Samozřejmě, tak jako vždy je potřeba využít malých písmen a nepoužívat mezi slovem a operátorem mezeru.

Operátor [filetype:]

V tomto případě se jedná o operátor, který dokáže zabezpečit, že ve výsledcích budou jenom specifické typy dokumentů. Jedná se tedy o důležitý operátor, pokud jde o hledání životopisů online. Dejme tomu, že hledáme programátora se znalostí frameworků jako je React a Angular a chceme najít online nějaké životopisy. Typický příklad může vypadat například takto:

**(CV|resume|vitae) (react angular) Boston filetype:pdf -intitle:job -intitle:jobs
-intitle:example -intitle:template -inurl:job -inurl:jobs -inurl:example -inurl:template**

Je zřejmé, že větší část řetězce je jenom o vylučování slov jako „job, jobs example nebo template“, avšak je to často důležitý krok, který zabezpečí, že ve výsledcích se nebudou nacházet irelevantní dokumenty. Řetězec tedy hledá klíčová slova jako „CV, resume nebo vitae“ napříč celým webem, avšak není problém hledat jen v určitých částech, jako je „title“ nebo URL adresa.

**(intitle:CV|intitle:resume|intitle:vitae) (react angular) Boston filetype:pdf -intitle:job
-intitle:jobs -intitle:example -intitle:template -inurl:job -inurl:jobs -inurl:example
-inurl:template**

Zejména v této situaci je možné narazit na limit 32 slov, i když existují způsoby, jak i toto obejít, akorát je potřeba si vytvořit vlastní CSE (Custom Search Engine). Další možností, jak využít tento operátor, je jeho kombinace s operátorem [site:] a hledání životopisů přes GitHub (GitHub budeme ještě diskutovat separátně).

site:github.com (CV|resume|vitae) filetype:pdf

Tento operátor však zvládne mnohem více typů souboru, jako například XLS, XLSX, PPT, PPTX, DOC, DOCX apod. Operátor [filetype:] taktéž píšeme s malými písmeny a bez mezery.

Operátor [cache:]

Operátor [cache:] může být vhodný, pokud potřebujete vidět, jak vypadala webová stránka, když ji Google naposled indexoval. Tato potřeba může vzniknout například, když naleznete osobní web kandidáta, který ale není dostupný. Případně hledáte cílové firmy, avšak web některé z nich momentálně nefunguje, a právě pro tyto případy je vhodný operátor [cache:]. Demonstrujme si to na webové stránce firmy Tesla:

cache:tesla.com

Výsledkem bude web v podobě, jak ho Google viděl při posledním indexování, avšak pochopitelně se nemusí jednat o jeho aktuální podobu.

Operátor [related:]

Tento operátor má za cíl hledat podobné webové stránky. Dejme tomu, že hledáte kandidáty ve Spojeném království a v minulosti jste úspěšně využili pracovní portál Totaljobs.com a teď chcete najít i nějaké podobné platformy. Můžete si samozřejmě vyhledat top deset portálů a podobně, taktéž však můžete využít operátor [related:].

related:totaljobs.com

Tento operátor se také může hodit v případě, že znáte organizaci, která je vhodným zdrojem kandidátů a zajímají vás podobné firmy. Zároveň ale musím dodat, že operátor [related:] nefunguje pro všechny weby, protože jsou situace, kdy Google podobnou stránku nedokáže najít.

X-Ray vyhledávání se zaměřením na LinkedIn

Předchozí kapitola nám připravila prostor pro mnohem pokročilejší aplikaci X-Ray vyhledávání a zároveň Boolean logiky. LinkedIn je pochopitelně zajímavým zdrojem kandidátů a existuje několik způsobů, jak tady hledat kandidáty. Jednou z možností je využití placeného účtu, případně bezplatné verze, která může být i přes některé restriktce velmi vhodná (později budeme obě diskutovat). Třetí cestou je vystoupit mimo webovou stránku LinkedInu a dělat sourcing přímo přes vyhledávač, což je v našem případě Google (taktéž je možné využít agregátory).

Existuje několik důvodů, proč využít tento způsob hledání. Pochopitelně, pokud organizace nedisponuje placenou verzí, případně má platforma Recruiter výpadek, je vždy možné využít X-Ray vyhledávání. V případě, že využíváte bezplatnou verzi, můžete narazit na takzvaný Commercial Use Limit (CUL), který značně omezuje vyhledávání. Co ale dělat, pokud máte placený účet? Dle mého názoru je placená verze zpravidla efektivnější cestou, jak hledat na LinkedInu a výsledky jsou seřazeny dle relevantnosti, což může být zároveň i malou nevýhodou. Nevýhodou je, že recruiteři z různých organizací kontaktují především tyto relevantní potenciální kandidáty a Google může nabídnout zcela jiný pohled na věc.

Tak nebo tak, sourcing přes vyhledávače je náročnější než přes LinkedIn a vede k jinému pohledu na výsledky. To však může být výhoda, protože není mnoho členů TA týmů využívajících tento způsob, což může vést k určité formě konkurenční výhody. Vzhledem k tomu, že tato publikace se zaměřuje primárně na strategie, budu co nejstručnější, avšak více detailů je možné najít ve zmíněném videoobsahu dostupného z www.nextgenta.com.

Základní řetězec

Jak je zřejmé z předchozích částí, pokud chceme hledat přímo na LinkedInu, musíme tuto informaci Googlu velice zřetelně sdělit, což nás vede k využití operátoru [site:]:

site:linkedin.com

Můžete dokonce zacílit na specifické subdomény, resp. na specifické země, a jediné co potřebujete, je kód dané země, který je dostupný přímo na stránkách Microsoftu.¹¹⁰ Znamená to tedy, že různé země mají různé kódy, jako například Spojené státy (US), Spojené království (UK), Česká republika (CZ), Kanada (CA) apod. Všechno, co je potřeba udělat, je vložit tento kód před základní doménu. V případě Kanady by to vypadalo následovně:

site:ca.linkedin.com

Máme tedy solidní základy, avšak pokud chceme hledat potenciální kandidáty a využili bychom k tomu předchozí příklady, plus klíčová slova, dostali bychom výsledky obsahující různé pracovní nabídky, články a podobné irelevantní weby. Pochopitelně existuje možnost vyloučit tyto nevhodné výsledky [-], avšak mnohem efektivnější cestou je zaměřit se na oblasti, které obsahují profily, což v našem případě znamená přidání /in a /pub k doméně. Prakticky to vypadá takto:

site:linkedin.com/in

site:linkedin.com/pub

Je taktéž legitimní tyto dvě možnosti sjednotit do jednoho řetězce (a využít kódy zemí, pokud je to potřeba). Na druhou stranu, /pub nás přeměruje do sekce /in, takže je můžeme využít naráz, nebo použít jenom /in.

site:linkedin.com/in/ OR site:linkedin.com/pub/

site:linkedin.com/in/

Víme tedy, co do řetězce zahrnout, avšak otázkou zůstává, jaké elementy vyloučit? Zejména v této části to nechci příliš komplikovat, a i když existuje relativně velké množství klíčových slov, které je možné vyloučit, z mé zkušenosti naprosto postačuje vyloučit slova „profiles“ a „dir“. Důvod pro vyloučení těchto dvou slov si nejlépe vysvětlíme, pokud je do vyhledávání naopak začleníme:

site:linkedin.com/in OR site:linkedin.com/pub intitle:profiles inurl:dir

V tomto případě bychom ve výsledcích našli „50+ John Smith profiles“ (to je důvod, proč vyloučit slovo „profiles“), a pokud bychom klikli na odkaz, URL adresa by tím pádem obsahovala „<https://www.linkedin.com/pub/dir/John/Smith>“, což je důvod, proč vyloučit „dir“. Můžeme tedy vyloučit obě, případně alespoň jedno z nich, každopádně to znamená, že už dokážeme poskládat základní řetězec:

site:linkedin.com/in -intitle:profiles -inurl:dir

¹¹⁰ Country Codes. Microsoft [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2021-9-4]. Dostupné z: <https://docs.microsoft.com/en-us/linkedin/shared/references/reference-tables/country-codes>

site:linkedin.com/in OR site:linkedin.com/pub -intitle:profiles -inurl:dir

V následujících částech už budeme využívat tento řetězec jakožto základ pro vyhledávání.

Základní vyhledávání – Odvětví, Lokalita, Jazyk apod.

Víme tedy, jak základní řetězec vypadá a představme si, že hledáme pozici *Software Developer* v Berlíně. Základní hledání může mít například tuto formu:

**site:de.linkedin.com/in OR site:de.linkedin.com/pub „Software developer“ Berlin
-intitle:profiles -inurl:dir**

Jak je vidět, v tomto případě jsem využil kód země, avšak rozhodně doporučuji vyzkoušet hledání i bez něj. Ve výsledcích si můžete všimnout příliš seniorních potenciálních kandidátů, které je potřeba vyloučit. Zároveň *Software Developer* není jediná možná forma názvu pozice, a proto může být vhodné ho rozšířit:

**site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ „Software
developer|development|engineer|engineering|entwickler|entwicklung“ Berlin
-intitle:(lead|principal|architect|director|leiter|chief|founder|president) -intitle:profiles
-inurl:dir**

Z řetězce je zřejmé, že jsem taktéž využil některá německá slova, a to hlavně z důvodu, že jelikož hledáme v Berlíně, existuje pravděpodobně značné množství profilů, které jsou právě v němčině. Obecně to znamená nezapomínat na jazyk země, ve které hledáte, a nespoléhat se jenom na angličtinu. Dalším tématem je nadužívání operátoru [OR]. V případě, že dáte s pomocí tohoto operátoru dohromady všechna klíčová slova a máte méně než 300 výsledků, tak je můžete systematicky přejít. Na druhou stranu, pokud máte tisíce výsledků, je lepší řetězec rozdělit, jelikož Google vám ukáže jenom 300 výsledků, a například využít jenom jedno klíčové slovo pro jedno vyhledávání a postupovat iterativně, jako například v tomto řetězci:

**site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ „Software developer,“ Berlin
-intitle:(lead|principal|architect|director|leiter|chief|founder|president) -intitle:profiles
-inurl:dir**

Jak je vidět, využil jsem základní klíčové slovo „software“ plus „developer“ a hned jak projdu všechny výsledky, zaměřím se například na slovo „engineer“.

**site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ „Software engineer“ Berlin
-intitle:(lead|principal|architect|director|leiter|chief|founder|president) -intitle:profiles
-inurl:dir**

Pokud však hledáte například nějakou specifickou technologii, může být vhodné využít relativně širokého hledání. V tomto příkladě se můžeme zaměřit na potenciální kandidáty se znalostí Polarionu. Pokud zkusíte vyhledat následující řetězec, zjistíte, že slovo Polarion značně sníží počet výsledků – pravděpodobně pod úroveň 300.

**site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ Polarion „Software
developer|development|engineer|engineering|entwickler|entwicklung“ Berlin
-intitle:(lead|principal|architect|director|leiter|chief|founder|president) -intitle:profiles**

-inurl:dir

Z předchozího textu plyne, že je potřeba mít limit 300 výsledků na paměti nejenom v případě LinkedInu, ale i v případě všech následujících X-Ray vyhledávání.

V případě, že se chcete zaměřit specificky na odvětví, například automobilový průmysl, je vhodné vědět jaké specifické názvy LinkedIn pro jednotlivá odvětví používá,¹¹¹ protože to může značně pomoci při tvorbě efektivního vyhledávacího řetězce. LinkedIn tedy uvádí všechny názvy na této URL adrese:

docs.microsoft.com/en-us/linkedin/shared/references/reference-tables/industry-codes

V následujícím příkladě využiji jenom základní klíčová slova z důvodu přehlednosti, avšak vždy je možné vyhledávání rozšířit:

site:linkedin.com/in/ OR site:linkedin.com/pub/ intitle:Software developer intext:berlin „automotive * industry“ inurl:de -intitle:profiles -inurl:dir

Pokud toto vyhledávání nepřinese potřebné množství výsledku, je možné využít například slovo „automotive“ separátně, bez jakýchkoliv dodatků:

site:linkedin.com/in/ OR site:linkedin.com/pub/ intitle:Software developer intext:berlin automotive inurl:de -intitle:profiles -inurl:dir

Mimo odvětví je možné v řetězci vidět i několik dalších změn. Například jsem využil pro název pozice operátor [intitle:], což je jedna z možností, kterou můžete zkusit. Zároveň jsem smazal kód země a zaměřil se na to, aby se v URL adrese nacházelo slovo „de“, čímž ale nechci říct, že to je nejlepší řešení, jedná se spíše o demonstraci variability řetězce.

Se stejnou logikou se můžeme zaměřit i na lokalitu:

site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ „berlin * germany“ intitle:“sales manager“ automotive -intitle:profiles -inurl:dir

Když se podíváme na uvedený řetězec, je zřejmé, že kromě slova „Germany“ můžeme pro Německo využít i název „Deutschland“.

site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ „berlin * germany|deutschland“ intitle:“sales manager“ automotive -intitle:profiles -inurl:dir

Doporučuji začít s tímhle relativně přesnějším zacílením na lokalitu, avšak stejně tak je následně možné využít jenom samotné slovo „Berlin“.

Velice podobný přístup je využitelný i pro jazyky, například v situaci, kdy hledáme potenciální kandidáty s pokročilou úrovní angličtiny:

site:de.linkedin.com/in/ OR site:de.linkedin.com/pub/ „Software developer“ berlin „english|englisch * fluent|fluency|native|Fließend“ -intitle:profiles -inurl:dir

Dalším typem může být zaměření se na potenciální kandidáty, kteří jsou otevření novým příležitostí. V placené verzi LinkedIn Recruiter můžete najít „Open to work“, avšak někteří jednotlivci si tuto formulku mohou vložit taktéž do popisu profilu. Existuje tedy nespočet možností, jak tuto frázi naformulovat a příkladem může být:

¹¹¹ Industry Codes. Docs.microsoft.com [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <https://docs.microsoft.com/en-us/linkedin/shared/references/reference-tables/industry-codes>

**site:linkedin.com/in/ OR site:linkedin.com/pub/ „Software developer“ Berlin „open to new“
-intitle:profiles -inurl:dir**

Dnes již dokonce LinkedIn vkládá tuto informaci do profilové fotky, což může zjednodušit hledání tohoto typu kandidátů.

Jelikož nechci tuto kapitolu příliš komplikovat a jít hlouběji do témat, jako například hledání kontaktních údajů (e-mail, telefonní číslo, webové stránky), PSČ, univerzity, titulů apod., uvedu všechny tyto možnosti v již zmiňovaném videoobsahu dostupném z *www.nextgenta.com*.

X-Ray vyhledávání se zaměřením na Xing

Xing je platforma relativně podobná LinkedInu se zaměřením primárně na německy mluvící země, zejména na tzv. DACH oblast (Německo, Rakousko, Švýcarsko). I přes toto zaměření lze říct, že Xing obsahuje potenciální kandidáty i z jiných zemí, zejména z Evropy, což může být další konkurenční výhodou, protože kolik organizací hledá kandidáty na Xingu mimo oblasti DACH?

Základní řetězec

Situace je tady podobná LinkedInu a pochopitelně nejefektivnější cestou je využití operátoru [site:]. I v tomto případě nemá smysl se zaměřit jenom na doménu xing.com, ale rozšířit ji o /profiles a /profile v sekci URL. Z mé zkušenosti není tak zásadní vyloučit z řetězce specifická klíčová slova, protože i s tímto řetězcem většinou dostanete solidní výsledky:

site:xing.com/profiles OR site:xing.com/profile

Základní vyhledávání

Představme si, že hledáme kandidáta na pozici *Sales Manager* v Mnichově. Jednoduchý řetězec může vypadat například takto:

site:xing.com/profiles OR site:xing.com/profile intitle:“sales * manager“ (munich|münchen)

Taktéž můžete zkusit operátor [intitle:] nebo vyloučení uvozovek, případně zkusit zakomponovat anglický jazyk, který může být pro tuto pozici zásadní:

**site:xing.com/profiles OR site:xing.com/profile intitle:“sales * manager“ (munich|münchen)
„englisch|english * fließend|fluent|native|fluency“**

Pokud tento řetězec příliš sníží počet relevantních výsledků, je možné ho zjednodušit:

**site:xing.com/profiles OR site:xing.com/profile intitle:“sales * manager“ (munich|münchen)
(englisch|english)**

Dalším příkladem pak může být *Účetní* ve městě Bern (Švýcarsko) se SAP zkušeností:

site:xing.com/profiles OR site:xing.com/profile intitle:accountant bern sap

Můžete zde taktéž aplikovat znalosti z předchozích částí, je však potřeba mít na paměti, že značné množství profilů bude v německém jazyce, což je potřeba ve vyhledávání zohlednit. I v tomto případě nechci příliš komplikovat dané téma, a proto je možné najít témata jako počet let v aktuální organizaci, léta zkušeností apod. v již zmíněném videoobsahu dostupném z www.nextgenta.com.

X-ray hledání se zaměřením na GitHub

GitHub byl vytvořen jako platforma pro sdílení kódů mezi programátory a vývojáři,¹¹² což nás nevyhnutelně přivádí k tématu talent sourcingu. Na jednu stranu je potřeba říct, že GitHub je skvělým místem pro sourcing potenciálních kandidátů z IT oblasti. Na stranu druhou je to platforma, která nikdy nebyla primárně vytvořena pro účely sourcingu a je potřeba pokročilejších znalostí pro porozumění profilům. GitHub tedy nenabízí typické profily, jak tomu je u jiných zmíněných platforem, což dělá celou situaci složitější. Můžeme říct, že existují dva základní způsoby, jak hledat na GitHubu – za pomoci X-Ray vyhledávání, což je i tématem této části, nebo přímo přes GitHub hledání, které pokryjeme v dalších částech.

Základní řetězec

U GitHubu je problematické, že neexistuje specifická sekce, kde GitHub skladuje profily, jak tomu bylo například u LinkedInu a Xingu. Je pravdou, že je to spíše o stylu sourcingu, avšak svým způsobem je základní řetězec:

site:github.com

případně pro hledání osobních webů:

site:github.io

Jelikož tady není žádná sekce pro profily, otázka, co vyloučit z řetězce, se může zdát legitimní. Ve skutečnosti by ale bylo potřeba vyloučit značné množství klíčových slov, což by mohlo vést k větší délce, a to je více téma pro vlastní CSE. Začneme tedy s něčím jednodušším a uvidíme, jestli bude potřeba něco vyloučit.

Základní vyhledávání

Řekněme, že hledáme kandidáta na pozici *Software Developer*, tentokrát v oblasti města Boston. Jedním z nejsnazších řetězců může být:

site:github.com „software * developer|engineer|programmer“ boston

Pokud výsledky obsahují i irelevantní kandidáty z jiných měst (případně máte více než 300 výsledků), můžete se podívat na strukturu profilů a zjistíte, že možná o něco lepší možnosti by mohlo být:

site:github.com „software * developer|engineer|programmer“ „boston * MA|massachusetts“

Tenhle přístup může přinést preciznější výsledky, ale i přesto je možné, že se v nich budou nacházet osoby z jiných zemí či kontinentů, protože majitel profilu sleduje, nebo je sledován někým, kdo v Bostonu žije. V tom případě je možné tyto jednotlivce vyloučit:

¹¹² Hello World. GitHub Guides [online]. USA: GitHub, 2020 [2020-06-06]. Dostupné z: <https://guides.github.com/activities/hello-world/>

**site:github.com „software * developer|engineer|programmer“ „boston * MA|massachusetts“
-inurl:following -inurl:followers**

I přes všechna tato opatření se může stát, že ve výsledcích naleznete značné množství irelevantních výsledků, a to i v případě, že vyloučíte další klíčová slova jako „jobs, blog, gist“ apod. Někdy tato strategie může fungovat, ale značně to záleží na specifické situaci.

Představme si proto jinou situaci, kdy hledáme opět v Bostonu, ale tentokrát osobu kompetentní v Java programování. Pokud bude vaše vyhledávání základního charakteru, dostanete značné množství irelevantních výsledků.

site:github.com java boston

S tímto řetězcem tedy naleznete různé části webu, avšak jen minimální množství profilů potenciálních kandidátů. Řešením může být například implementace slova typického pro profily, jako například:

site:github.com java boston inurl:repositories

Tento jednoduchý řetězec zabezpečí, že většina výsledků bude relevantních, protože profily standardně obsahují sekci „repositories“. Kromě tohoto řešení je taktéž možné využít řetězec slov „Contribution activity“, který se standardně nachází v profilech a zároveň může přinést i větší přesnost vyhledávání lokality:

site:github.com java „boston * MA|massachusetts“ „contribution activity“

Stejně se však můžete zaměřit na aktivitu potenciálních kandidátů:

site:github.com java boston “contributions in the last year”

Životopisy na GitHubu

Výhodou GitHubu je, že obsahuje relativně velké množství životopisů. Na druhou stranu, tyto dokumenty jsou standardně ve formátu TEX, HTML, JSON apod., což znamená, že Google je nemůže najít, ani když použijete operátor [filetype:]. Pořád je pochopitelně možné hledat například PDF dokumenty, avšak většinou to nepřinese požadovaný výsledek. Příkladem může být tento řetězec:

site:github.com (CV|resume|vitae) filetype:pdf „software developer|engineer“ „san francisco“

Více praktickou možností je hledání životopisů přímo přes GitHub a toto téma budeme diskutovat v následujících kapitolách. I přestože sourcing na GitHubu není raketová věda, z mé zkušenosti je pro TA týmy největší výzvou pochopení profilů, protože data zde nejsou strukturována standardním způsobem. Bylo by náročné vysvětlovat podrobnosti v této publikaci, proto je více detailů ve zmiňovaném videoobsahu dostupném z www.nextgenta.com.

X-Ray vyhledávání se zaměřením na Stackoverflow

Stackoverflow je otevřená komunita pro všechny kodéry, kteří zde mohou najít otázky a odpovědi (z IT oblasti) a dokonce i pracovní nabídky.¹¹³ Znamená to tedy, že Stackoverflow se zaměřuje, podobně jako GitHub, na IT komunitu, ale výhodou je (z pohledu sourcingu), že členové si mohou tvořit profily, které se více podobají platformám jako je LinkedIn, což znamená přítomnost sekce pro popis, tagy, lokalitu apod.

Stackoverflow dokonce nabízí i placenou verzi pro TA týmy, ve své podstatě podobnou platformě LinkedIn Recruiter, kde je možné tvořit projekty, posílat zprávy apod. Tato kapitola se ale bude zaměřovat zejména na objasnění problematiky toho, jak zde hledat potenciální kandidáty bez placené verze.

Základní řetězec

Naštěstí pro sourcing, Stackoverflow má specifickou sekci /users, která slouží pro profily, a jediné, co je potřeba, je zkombinovat ji s operátorem [site:].

site:stackoverflow.com/users

Toto je URL adresa, kde je možné najít potenciální kandidáty a jejich profily, a můžeme ji nazvat základním řetězcem. Na druhou stranu, existují zde dvě další URL adresy, kde můžeme najít potenciální kandidáty, a i když jich to nepřinese takové množství, má smysl je zkusit:

site:stackoverflow.com/cv

Jak je zřejmé, URL adresa obsahuje /cv, což znamená, že v této sekci je opravdu možné najít podrobné životopisy potenciálních kandidátů. Tyto životopisy ale nemají formu PDF dokumentu, ale z technického hlediska jsou to obyčejné webové stránky, a proto nemá smysl používat operátor [filetype:]. Tato URL adresa i přesto obsahuje relativně značný počet životopisů, a proto ji mohu jenom doporučit.

Poslední možností je využít .careers, což může také přinést potenciální kandidáty, avšak zpravidla méně než /cv nebo /users.

site:careers.stackoverflow.com

Základní vyhledávání

Začněme s relativně základním vyhledáváním, kde se zaměříme na pozici *Software Tester* v Londýně:

site:stackoverflow.com/users (software|SW test|tester|testing) London

I s tímto řetězcem je možné dosáhnout relativně solidních výsledků, avšak může se snadno stát, že mezi výsledky budete mít i irelevantní profily, které obsahují frázi „*I was working in London*“, což ale neznamená, že tento člověk je aktuálně v Londýně. Nejsnazším řešením je prozkoumání struktury lokality v profilu, což v tomto případě může být „London, United Kingdom“. Pak už je jenom potřeba tuto informaci implementovat do řetězce:

site:stackoverflow.com/users (software|SW test|tester|testing) „London United|UK“

¹¹³ We <3 people who code. Stackoverflow [online]. USA: Stackoverflow, 2020 [2020-06-07]. Dostupné z: <https://stackoverflow.com/>

Zároveň můžeme místo závorek implementovat uvozovky, avšak pořád mít na paměti, že toto rozhodnutí může značně snížit počet výsledků.

site:stackoverflow.com/users „software|SW test|tester|testing“ „London United Kingdom“

Pokud se chcete zaměřit na specifické technické dovednosti, v tomto případě například C++, jedná se o velice snadný krok, protože je tuto technologii akorát potřeba implementovat do řetězce. Náročnější je vědět, jaké specifické tagy Stackoverflow pro technologie využívá, a proto je vhodné znát i specifické místo, kde je možné celý seznam najít. V našem případě to je:

stackoverflow.com/tags

Jakmile jsou tagy jasné, nezbyvá nic jiného, než je implementovat do řetězce:

site:stackoverflow.com/users (software|SW test|tester|testing) C++ „London United Kingdom“

Legitimní otázkou by taktéž bylo, jestli jde využít operátor [intitle:] a zaměřit se přímo na názvy aktuálních pracovních pozic potenciálních kandidátů? Ve skutečnosti situace tak snadná není, protože pokud tento operátor využijete, je možné, že dostanete jiné výsledky, než očekáváte.

site:stackoverflow.com/users intitle:(software|SW test|tester|testing)

Tento příkaz hledá v části, která slouží pro jméno, a zajímavé je, že i přesto existují profily se jménem „Software Tester Friend“ apod. Pokud vám tyto výsledky činí potíže, je možné je z vyhledávání snadno vyloučit:

site:stackoverflow.com/users „United Kingdom“ C++ (software|SW test|tester|testing) -intitle:(software|SW|test|tester|testing)

Nakonec, pokud se chcete zaměřit na aktivitu kandidátů, kteří byli aktivní dnes nebo včera, můžete využít tento řetězec:

site:stackoverflow.com/users „last seen * today|yesterday“

Doplňující řetězce

Jak jsem již zmínil na začátku této části, Stackoverflow nabízí místo přímo pro hledání životopisů a pravidla jsou v tomto případě velice podobná jako při využití /users. Pokud využijí stejný příklad, řetězec může vypadat následovně:

site:stackoverflow.com/cv (software|SW test|tester|testing) C++ „London United Kingdom“

Se stejnou logikou můžeme využít doménu začínající careers., avšak tento přístup nemusí přinést tolik výsledků.

site:careers.stackoverflow.com (software|SW test|tester|testing) C++ „London United Kingdom“

Pokud v tomto případě dostanete i irelevantní výsledky, zejména pokud řetězec není dostatečně specifický, může být potřeba vyloučit [-] některá klíčová slova.

X-Ray vyhledávání se zaměřením na Twitter

Twitter je pravděpodobně jedna z nejnámějších sociálních sítí. Zároveň se jedná o relativně příznivé prostředí pro sourcing, protože X-Ray vyhledávání není tak náročné a může přinést relevantní výsledky. I přesto je potřeba znát základní řetězec, aby bylo vyhledávání efektivnější.

Základní řetězec

Jako vždy, i v tomto případě využijeme operátor [site:] v kombinaci s doménou. Twitter však nemá specifické místo, kde skladuje profily, takže je potřeba vědět, co vyloučit. Existuje několik možností a první z nich je vyloučit jen některá (dle mého názoru) důležitá klíčová slova ze sekce URL a „title“, avšak je potřeba počítat s určitým množstvím irelevantních výsledků.

site:twitter.com -inurl:(status) -intitle:(jobs)

Důvod, proč právě tyto dvě slova, plyne z mé osobní zkušenosti, takže mohu jen doporučit experimentovat, případně vyloučit větší množství klíčových slov:

**site:twitter.com -inurl:(search|searches|hashtag|status|statuses|moments|media)
-intitle:(job|jobs)**

Našlo by se dokonce daleko více slov, které by bylo vhodné vyloučit, avšak vždy je potřeba si srovnat, jestli to je ještě efektivní.

Základní vyhledávání

Představme si, že hledáme *Finančního Ředitele* v Paříži. Všechno, co potřebujeme, je implementovat tuto informaci do řetězce:

**site:twitter.com „finance|financial director“ „paris“
-inurl:(search|searches|hashtag|status|statuses|moments|media) -intitle:(job|jobs)**

Poslední poznámka, kterou chci zmínit, se týká operátoru [intitle:], protože jeho využití může mít podobné následky jako v případě Stackoverflow, a tím pádem budete vyhledávat v sekci pro jméno a je na zvážení, jestli to je cílem.

X-Ray vyhledávání se zaměřením na Facebook

Pravděpodobně není potřeba tuto sociální síť představovat, protože už jenom množství členů z ní dělá platformu zajímavou pro sourcing. Ještě lepší je, že Facebook má i specifickou sekci, kde je možné uvést pracovní pozici, společnost, organizaci apod. Druhou stranou mince ale je, že Facebook dělá relativně často změny, a proto je potřeba situaci pravidelně monitorovat.

Základní řetězec

Kromě využití operátoru [site:], který zahrnuje doménu Facebooku, je jedna z efektivních cest

implementace slova „people“ do URL adresy a vyloučení všech příspěvků, protože jinak by byly ve výsledcích irelevantní výsledky.

site:facebook.com inurl:people -inurl:posts

Základní hledání

Představme si, že hledáme kandidáta na pozici *Účetní* v Praze. Pravděpodobně nejjednodušší možný způsob je začlenění těchto klíčových slov do řetězce.

site:facebook.com accountant prague inurl:people -inurl:posts

Avšak je potřeba mít na paměti, že se zde bude vyskytovat hodně profilů jak v češtině, tak v angličtině a pokud tuto možnost implementujete do vyhledávání, budete mít pravděpodobně větší množství relevantních výsledků (i když se může stát, že to bude nad limit 300 výsledků).

site:facebook.com „accountant|účetní“ (prague|praha) inurl:people -inurl:posts

S velkou pravděpodobností i tento základní řetězec přinese relevantní výsledky, avšak pokud chcete vyhledávat ještě precizněji, můžete některá klíčová slova vyloučit:

**site:facebook.com „accountant|účetní“ (prague|praha) inurl:people
-inurl:(photos|services|pages|places|pg|posts|careers)**

Naopak další možností je začlenění slov typických pro profily lidí. Jednou z možností je implementace slovního spojení „profile photo“, což s velkou pravděpodobností přinese vhodné výsledky.

site:facebook.com „accountant|účetní“ (prague|praha) „profile photo“ -inurl:posts

Tento řetězec tedy skutečně přinese primárně relevantní profily, avšak pokud si budete chtít za pomoci klávesové zkratky CTRL + F vyhledat frázi „profile photo“, tak ji na hlavní stránce profilu nenajdete. Klíčovým poznatkem tedy je, že pokud něco není na webu přímo vidět, neznamená to, že vyhledávač to nedokáže najít.

Další možností je vložení slovního spojení „to present“. Důvodem pro to je, že lidé mohou mít v profilu například řetězec „Accountant · February 15, 2019 to present · Prague, Czech Republic“. Zároveň to tedy znamená, že můžete tato klíčová slova implementovat do řetězce, teoreticky i se zaměřením na specifický rok, což však může na druhou stranu značně snížit počet výsledků.

site:facebook.com „accountant|účetní“ (prague|praha) „to present“ -inurl:posts

Situace je tady opět podobná, protože slovní spojení „to present“ vůbec nemusí být na hlavní stránce a je možné ho najít v sekci profilu „Práce a vzdělání“. Pochopitelně, i přesto se může stát, že pozice *Účetní* není aktuální pracovní pozicí daného člověka, avšak i na tuto sekci je možné se zaměřit a do řetězce ji implementovat.

site:facebook.com „accountant|účetní * present“ (prague|praha) -inurl:posts inurl:people

S tímto řetězcem je dokonce možné se zaměřit na různé části města, je však potřeba vědět, jak přesně je LinkedIn nazývá. I přesto však doporučuji se obecně držet spíše vyhledávání, která nabízejí o něco širší výsledky, protože jinak hrozí ztráta relevantních potenciálních kandidátů.

V tomto bodě ukončím část ohledně vyhledávání na Facebooku, protože by bylo víc a víc náročné pochopit potřebná spojení přes vysvětlení v publikaci, a proto jsou podrobnosti, jako vzdělání, aktuální nebo předchozí práce, případně léta na aktuální pozici, předmětem zmíněného videoobsahu dostupného z www.nextgenta.com.

X-Ray vyhledávání se zaměřením na jiné weby

Předchozí části demonstrovaly různé formy a struktury řetězců a logika je pořád stejná – je vhodné znát základní řetězec. Uvedený systém je aplikovatelný takřka pro jakékoliv vyhledávání, protože ani tato publikace a ani videoobsah dostupný z www.nextgenta.com nemůže vysvětlit úplně všechny možné situace a objasnit všechna vyhledávání. Výhodou ale je, že pokud je logika X-Ray hledání jasná, můžete experimentovat nejenom na zmíněných webech, ale i kdekoliv jinde. Příkladem může být například platforma about.me, kde je možné si vytvořit něco jako online business vizitku a propojit ji se sociální sítí, blogem apod.

site:about.me london „project manager“

Další možností je meetup.com obsahující informace o eventech, avšak se sekci pro profily.

site:meetup.com „software engineer“ „atlanta“ inurl:member

Taktéž můžete využít pinterest.com a hledat zde potenciální kandidáty.

site:pinterest.com „freelance graphic designer“ „boston“ intitle:”on pinterest“

V případě, že hledáte grafické designery, může být dribbble.com excelentní možností.

site:dribbble.com „product designer“ „san francisco“ „member since“

Taktéž nemůžeme zapomenout na Instagram.com, jakožto jednu z nejpobulárnějších sociálních sítí.

site:instagram.com „software developer“ „Living in London“ -inurl:(tags|explore)

Pokud chceme být ještě kreativnější, je možné přemýšlet nad weby jako je couchsurfing.com.

site:couchsurfing.com/users london accountant

Jak jsem tedy zmínil na začátku této části publikace, Google vám může dát odpovědi, pokud víte, jak se zeptat, a způsoby, jak se zeptat, byly tím hlavním tématem. Jak již pravděpodobně chápete, X-Ray metodika je často o pokusech a omylech, na nichž je možné vybudovat zkušenost. Tato skutečnost se zdá být i důvodem, proč mnoho TA týmů touto znalostí a dovedností nedisponuje, a zároveň to znamená, že můžete takto dosáhnout konkurenční výhody. Je však pravdou, že někdy může být neefektivní psát tak dlouhé řetězce, a proto je potřeba zmínit, jak tyto situace/tuto situaci vyřešit.

Custom Search Engine (CSE)

Předchozí části demonstrovaly velké množství X-Ray řetězců a v každém případě jsme uvedli i základní řetězec, který slouží jako podstatná komponenta, ke které je následně jenom potřeba přidat klíčová slova vzhledem ke specifičnosti pozice. Pochopitelně si vždy můžete tyto řetězce uložit v textovém editoru a jenom je do vyhledávače vložit, avšak i přesto musíte nakonec stát proti limitu 32 slov a neustálému dokazování, že nejste robot. Řešení může přijít ve formě tzv. Custom Search Engine (CSE). CSE je platforma, kde si můžete vytvořit vyhledávač na míru.¹¹⁴ Pro sourcing to v podstatě znamená, že se můžete zaměřit na relevantní URL adresy, klíčová slova a zároveň nemusíte brát ohled na limit 32 slov, ani není potřeba dokazovat Googlu, že nejste robot (reCAPTCHA).

CSE mohu doporučit zejména v případech, kdy opakovaně využíváte jeden typ vyhledávání, což může šetřit čas. Prvním krokem je navštívit cse.google.com a začít s vlastním CSE, akorát je potřeba mít Gmail účet.

Hledání přes LinkedIn Recruiter

LinkedIn Recruiter je pro mnoho TA týmů možností číslo jedna ve smyslu hledání potenciálních kandidátů a v mnoha případech to dává smysl. Jak již víme, je možné na LinkedInu vyhledávat zdarma přes X-Ray, případně přes bezplatnou verzi (kterou budeme také diskutovat). Tento přístup má často využití v případech, kdy TA tým nemá tak velký počet pozic, na kterých musí pracovat, případně povaha pozic umožňuje efektivní vyhledávání i přes bezplatné nástroje. Zejména X-Ray může nabídnout zcela jiný pohled na databázi, a proto může mít smysl ho zvážit.

Moje osobní zkušenost říká, že někdy je nejlepší zkombinovat všechny možné varianty, avšak největší výzvou platformy LinkedIn Recruiter je jeho cena. Ta značně závisí na velikosti organizace a základní verze (Recruiter Lite) začíná na částkách kolem tisíc dolarů ročně, pro větší organizace jsou tyto částky v naprosto jiných dimenzích. Cílem této části je zejména krátké představení filtrů, které LinkedIn nabízí, a ozřejnění některých typických chyb při jejich aplikaci. Jak vytvořit specifická vyhledávání bude tématem spíše pro zmíněný videoobsah dostupný z www.nextgenta.com.

Operátory a modifikátory v prostředí LinkedIn Recruiter

LinkedIn Recruiter využívá již známe operátory v podstatě velice podobným způsobem, jak jsme již diskutovali v části se zaměřením na Boolean logiku. Pro vytváření řetězců můžete použít operátory [AND], [OR], [NOT], závorky [()] a uvozovky [„“]. Teoreticky by mělo být možné nahradit [AND] symbolem plus [+], případně relativně populární možností je nahrazení [NOT] minusem [-], avšak ani jeden z těchto přístupů není oficiálně podporován.¹¹⁵ Závěrem lze tedy říct, že využívání těchto operátorů a modifikátorů je velice podobné příkladům, které jsem již uváděl, a základní řetězec může vypadat například takto:

treasury (manager OR head OR director OR lead OR leader) NOT (assistant OR deputy)

Je zřejmé, že operátor ve formě [AND] jsem nahradil mezerou, ale není to nutné. Dle mého názoru to šetří čas a místo, avšak ze začátku to může být matoucí a záleží vždy na osobním stylu.

¹¹⁴ What Is Custom Search? Google Custom Search [online]. USA: Google, 2020 [2020-06-09]. Dostupné z: <https://developers.google.com/custom-search/docs/overview> Using Boolean Search on LinkedIn. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/75814>

¹¹⁵ Using Boolean Search on LinkedIn. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/75814>

LinkedIn Recruiter filtry

V tomto případě lze filtry rozdělit do pěti skupin – *Základní, Detaily o kandidátech, Vzdělání a zkušenosti, Organizace, Aktivity recruiterů a kandidátů*. V závislosti na vyhledávání se můžou v *Základním sloupci* objevit i filtry z jiných kategorií, vysvětlíme si je krok za krokem.

Základní filtry

Tento název není oficiální, ale pro účely této publikace reprezentuje sloupec na levé straně v prostředí pro vyhledávání.

1. *Spotlights* – jedná se o zajímavý filtr, zejména v případě, že disponujete velkým množstvím výsledků a chcete se zaměřit na potenciální kandidáty, u kterých je vyšší šance úspěchu. Znamená to tyto možnosti:
 - *spojení s organizací (Have company connections)*,
 - *otevřen novým příležitostem (Open to work)*,
 - *minulí kandidáti (Past applicants)*,
 - *interakce s brandem organizace (Engaged with talent brand)*,
 - *vyšší pravděpodobnost odpovědi (Are more likely to respond)*.
2. *Názvy pracovních pozic (Job titles)* – názvy pracovních pozic jsou důležité pro filtraci aktuální nebo minulé pracovní pozice (případně jejich kombinací). Častou otázkou, kterou dostávám, je, jestli je lepší využívat čistě Boolean řetězce, nebo vybrat některé z nabízených předdefinovaných pozic. Můj názor je, že ani jedna z možností není optimální. Představme si, že hledáme pozici *Software Engineer* v Německu. LinkedIn nám v tomto případě může nabídnout předdefinované názvy pozic z dobrého důvodu – umělá inteligence této platformy dokáže rozeznat podobné názvy pozic, dokonce i když jsou v jiných jazycích. Znamená to tedy, že pokud z nabízených možností vyberete *Software Engineer*, LinkedIn vám dokáže najít i kandidáty s těmito názvy pozic:
 - *Software Engineer*,
 - *Software Developer*,
 - *SW Engineer*,
 - *SW Developer*,
 - *Senior Software Engineer*,
 - *Software Entwickler* apod.

Je tedy zřejmé, že LinkedIn raději nabízí širší spektrum možností i za cenu malé nepřesnosti. Znamená to tedy, že Boolean řetězce v tomto případě nejsou potřebné? Rozhodně ne, a důvodem pro toto tvrzení je, že i přestože má LinkedIn skutečně pokročilou umělou inteligenci, není perfektní, a proto má smysl ji kombinovat s Boolean logikou. Naprosto základní řetězec, který můžete použít je například:

(SW OR software) (engineer OR developer OR entwickler OR dev)

Případně, pokud si chcete být jistí, že zbytečně neztrácíte některé kandidáty, je možná i tato forma:

(SW OR software) NOT (lead OR leader OR leiter OR principal OR architect OR architekt OR manager OR head OR director OR VP OR president OR chief OR founder OR owner)

Závěrem tedy mohu říct, že obecně považuji za nejefektivnější cestu využití obou variant současně, čímž je možné využít výhod obou přístupů. Taktéž mohu nabídnout možnost zamyslet se nad záměrným vkládáním gramatických chyb do vyhledávání, protože potenciální kandidáti mohou dělat chyby, avšak tento typ profilů může být tím pádem méně navštěvován a vaše šance tak narůstají.

3. *Lokalita (Location)* – filtr, který umožňuje se zaměřit na specifickou oblast města nebo jiného geografického celku. Z mé zkušenosti mohu doporučit využít (zejména u měst) všechny nabízené možnosti zároveň, protože jinak můžete riskovat ztrátu potenciálních kandidátů. Teoreticky by mělo platit, že větší oblast zahrnuje i oblast menší, avšak z mého pozorování to nemusí být vždy pravda. Nevýhodou taktéž je, že tento způsob nemusí pokrýt osoby docházející do dané oblasti, případně může nastat problém, pokud organizace nabírá v malém městě. Samozřejmě je možné do hledání zahrnout všechna malá města v okolí, avšak mnohem efektivnější může být filtr, který budeme diskutovat později – *Postal code / Zip code*. Nicméně jednotlivci bez PSČ v profilu tímto způsobem stejně nebudou nalezeni, a proto je potřeba vědět, jak s touto situací pracovat. Taktéž je potřeba se zamyslet, jestli jsou pro hledání vhodné jenom potenciální kandidáti žijící v dané oblasti, nebo i jednotlivci ochotní se do ní přestěhovat.
4. *Práce na dálku (Remote work)* – tento filtr umožňuje zaměřit se na jednotlivce, kteří jsou otevření práci na dálku.
5. *Kompetence (Skills and Assessments)* – tato oblast se zaměřuje na prozkoumání kompetencí jednotlivce a je možné zde využít nabízené možnosti nebo přímo Boolean vyhledávání. Je také možné hledat jenom jednotlivce, kteří již prošli minimálně jedním testem pro dané kompetence, což může být způsob, jak selektovat velké množství profilů, avšak je potřeba mít na paměti, že to může způsobit vyloučení velkého množství relevantních profilů.
6. *Organizace (Companies)* – tento filtr nabízí možnost hledat aktuální nebo minulé firmy (případně kombinaci) a opět je možné využít nabízených možností, nebo se zaměřit na vlastní Boolean řetězec, zejména protože jednotlivci často dělají v názvech organizací chyby.
7. *Školy a univerzity (Schools)* – nabízí databázi škol a univerzit, kde je možné vybírat jenom z nabízených možností a Boolean není možné použít.
8. *Rok ukončení vzdělání (Years of graduation)* – se zaměřuje na datum ukončení vzdělání v intervalu 60 let, takže momentálně od 1971 do 2031. Jde o zajímavý způsob filtrace, avšak je potřeba mít na paměti, že ne každý profil tuto informaci obsahuje.
9. *Odvětví (Industries)* – ta snazší část spojená s odvětvími je, že LinkedIn nabízí celý seznam na webu,¹¹⁶ případně je možné je najít i v osobním profilu. Větší výzvou je, že jednotlivci napříč LinkedInem pod tímto pojmem mohou rozumět různé věci. Představme si, že obsazujeme pozici *HR Manager* se zkušeností z farmaceutického průmyslu. Bude tedy odvětví pro tuto roli HR nebo farmaceutika? Moje zkušenost mi říká, že nakonec je potřeba použít obě, i když doporučuji začít s farmaceutickou v kombinaci s jinými filtry a až následně se v případě potřeby

¹¹⁶ Industry Codes. Docs.microsoft.com [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <https://docs.microsoft.com/en-us/linkedin/shared/references/reference-tables/industry-codes>

zaměřit na odvětví HR. Nakonec tedy nezáleží na tom, co je správně. Záleží jenom na tržní realitě, která říká, že potenciální kandidáti této tematicke často nerozumí správně.

10. *Klíčová slova (Keywords)* – tento filtr se zaměřením na klíčová slova je jedním z nejdůležitějších filtrů a je v něm možné použít jenom Boolean řetězce. Filtr prohledává text napříč profilem, a to je i důvod, proč ho používám častěji než filtr *Skills*, avšak vždy záleží na situaci. Tento filtr dokáže absorbovat i množství slov, pokud je to potřeba, a můžeme ho využít například v situaci, kdy hledáme programátora, který ovládá „nějaké“ skriptovací jazyky, přičemž jednoduše vezmeme celý seznam těchto jazyků a aplikujeme na něj operátor [OR]. Taktéž je možné ho využít v situacích, kdy je potřeba najít kandidáta se znalostí alespoň jednoho z ERP systémů, případně pokud hledáte kandidáty s CCNA certifikací. V takovém případě můžeme využít tento jednoduchý řetězec:

CCNA OR “Cisco Certified Network Associate”

Zejména u tohoto filtru je představitost někdy jediným limitem.

11. *Typ úvazku (Employment type)* – jedná se o filtr se zaměřením na typ pracovního úvazku, přičemž známe:
- *plný úvazek (Full-time)*,
 - *částečný úvazek (Part-time)*,
 - *kontrakt (Contract)*,
 - *stáž (Internship)*.

Většina osob bude pravděpodobně pracovat na plný úvazek, avšak může se jednat o zajímavý způsob, jak zacílit na juniornější osoby, případně na externisty.

Detaily o kandidátech

12. *Jazyky (Spoken languages)* – zde je možné vybrat, na jaké úrovni požadujeme, aby potenciální kandidát ovládal specifický jazyk. Možné úrovně jsou:
- *Elementary working proficiency (Elementární znalost)*,
 - *Limited working proficiency (Limitovaná znalost)*,
 - *Professional working proficiency (Profesionální znalost)*,
 - *Full professional working proficiency (Plná profesionální znalost)*,
 - *Native or bilingual (Rodilý mluvčí nebo bilingvální)*.

Výzvou je, že rodilý mluvčí si často nekládají do profilu informaci o jejich rodném jazyku, což může způsobovat problémy. Představme si, že hledáme kandidáty ve Španělsku a španělština a angličtina jsou požadované jazyky. V případě, že použijete pro oba jazyky filtr na úrovni *Professional working proficiency*, pravděpodobně vyloučíte relativně velké množství rodilých mluvčích, protože jejich rodný jazyk v profilu nemají. Řešením této situace může být filtr, který budeme diskutovat – *Profile languages*.

13. *PSČ (Postal code / Zip code)* – tento filtr je relativně podobný filtru se zaměřením na lokalitu, avšak rozdíl je v tom, že je možné hledat podle PSČ, které slouží jako záchytný bod, od kterého je možné definovat vzdálenost:

- 1 mi (1,6 km),
- 5 mi (8 km),
- 10 mi (16 km),
- 25 mi (40 km),
- 50 mi (80 km),
- 100 mi (160 km),
- 200 mi (321 km).

Využití tohoto filtru je vhodné v mnoha situacích, jako například při hledání v malém městě, kde je takto možné snadno rozšířit geografickou oblast, nebo naopak ve velkých městech, kde je možné zúžit oblast jenom na 1,6 km. Osobně doporučuji využít tento filtr pro většinu vyhledávání.

14. *Jazyk profilu (Profile language)* – nejlepší bude vysvětlit tento filtr na příkladu. Pokud si osoba ve svém profilu nastaví preferovaný jazyk, bude to často rodný jazyk dané osoby (i když rozhodně ne vždy). Důvodem této logiky je, že v tomto jazyku je pak možné vidět nastavení, menu apod. Znamená to tedy, že tento filtr dokáže identifikovat jazyk vašeho profilu, avšak text, který do profilu napíšete, může být v jiném jazyku. To je důvod, proč může být tento filtr vhodný při hledání rodilých mluvčích. Z předchozího příkladu se zaměřením na španělštinu bych tedy doporučoval hledat angličtinu jako jazyk určité úrovně, kterým daná osoba mluví, a španělštinu jako jazyk profilu.
15. *Nově registrovaní (Recently joined LinkedIn)* – jedná se o zajímavý způsob, jak zacílit na osoby, které jsou na LinkedInu nové (od jednoho dne po několik měsíců). Výhodou je, že v případě kontaktování těchto osob můžete mít vyšší pravděpodobnost odpovědi, protože pravděpodobně zatím tolik zpráv od TA týmů nedostaly.
16. *Jméno (First name)* – hledá jména potenciálních kandidátů (Boolean logika zde funguje).
17. *Příjmení (Last name)* – hledá příjmení potenciálních kandidátů (Boolean logika zde funguje).
18. *Network relationship* – tento filtr umožňuje zaměření na osoby, které jsou s vámi ve spojení na první, druhé nebo třetí(+) úrovni, plus se může jednat o členy různých skupin nebo skupin, které sledujete. Může se tedy jednat o další element personalizace zpráv.

Vzdělání a zkušenosti

19. *Léta zkušeností (Years of experience)* – tento filtr umožňuje zaměření se na léta zkušeností potenciálních kandidátů v intervalu <0-30+> let. Často funguje excelentně, zároveň však musím zmínit, že není perfektní, protože pokud si osoba do profilu vloží jenom aktuální pozici, filtr to bude považovat za celkový počet let zkušeností. Příkladem může být *Senior Finanční Ředitel*, pracující pro velkou organizaci 2 roky a v profilu má uvedenou jenom aktuální pozici, což prakticky znamená, že LinkedIn ho vyhodnotí jako člověka, který má jenom 2 roky zkušeností celkově. I přesto však lze tento filtr považovat za přínosný, nicméně je potřeba počítat s důsledky jeho využití.
20. *Počet let v současné organizaci (Years in current company)* – tento filtr se zaměřuje na počet let v dané organizaci v intervalu <0-30+> let a může být užitečný, pokud je potřeba identifikovat potenciální kandidáty s jasnou kariérou v jedné organizaci.

21. *Počet let na aktuální pozici (Years at current position)* – znamená počet let na aktuální pracovní pozici a opět se jedná o interval <0-30+>.
22. *Armádní veteráni (Military veterans)* – zaměřuje se na osoby s armádní minulostí ve Spojených státech.
23. *Obor studia (Field of study)* – umožňuje se zaměřit na oblast studia a je možné zde vybrat více možností najednou, avšak Boolean logika zde nefunguje.
24. *Tituly (Degrees)* – jedná se o filtr, který umožňuje zaměření na různé typy titulů, od obecných až po specifické.
25. *Seniority (Seniority)* – hlavní myšlenkou je zaměřit se na senioritu potenciálních kandidátů, avšak často pozorují, že TA týmy vidí skutečnost jinak než LinkedIn.

Organizace

26. *Současné organizace (Current companies)* – technicky stejný scénář jako u filtru *Organizace* při zaměření se na současnou organizaci, avšak v tomto případě nelze použít Boolean logika.
27. *Minulé organizace (Past companies)* – stejná logika jako u předchozího filtru, akorát se zaměřením na organizace minulé, a taktéž nelze používat Boolean logiku.
28. *Typy organizací (Company types)* – jedná se o důležitý filtr, pokud je cílem hledat dobročinné organizace, OSVČ, nebo v případě některých finančních pozic může být požadavek na veřejně obchodovatelné organizace.
29. *Velikost organizace (Company size)* – jedná se o filtr, který umožňuje vyhledávání OSVČ, malých firem, které mají <1-10> zaměstnanců, ale také těch největších organizací s 10 000+ zaměstnanci.
30. *Sledovatelé organizace (Company followers)* – toto je zajímavá cesta, jak se zaměřit na osoby, které sledují organizaci na LinkedInu, což může vest k větší pravděpodobnosti úspěšného oslovení.
31. *Pracovní funkce (Job function)* – tento filtr se zaměřuje na oblast expertizy jednotlivců a v podstatě se jedná o druhou stranu mince k filtru *Odvětví*. Znamená to tedy, že pokud někdo pracuje v HR a organizace se zaměřuje na farmacii, pracovní funkce je HR a odvětví farmaceutické.

Aktivity recruiterů a kandidátů

32. *Aktivita recruiterů (Recruiting activity)* – jedná se o užitečný filtr, který umožňuje hledat profily s/bez poznámek, zpráv, tagů, projektů, zhlédnutí, životopisů a dokonce je možné zde uplatnit i časový horizont.
33. *Všechny skupiny (All groups)* – zde je možné se zaměřit na všechny typy skupin, ve kterých potenciální kandidát může být členem. Někdy se tento filtr nazývá i jako „poslední možnost“, protože pokud už nejsou žádné jiné způsoby, jak identifikovat kandidáta, je možné hledat napříč skupinami a najít více profilů.
34. *Zdroje kandidátů (Candidate sources)* – jedná se o nástroj, kterým jde monitorovat zdroj potenciálních kandidátů.
35. *Skrýt dřívější zobrazení (Hide previously viewed)* – jde o jeden z nejdůležitějších filtrů, který umožňuje nezobrazovat znovu profily, které jste již viděli za posledních tři nebo šest měsíců.
36. *Poznámky (Notes)* – umožňuje hledat klíčová slova v poznámkách, které byly přiděleny kandidátům, a pochopitelně je možné využívat Boolean logiku.
37. *Projekty (Projects)* – vyhledává jenom ve specifických profilech.

- *Historie hledání* – umožňuje najít historické vyhledávání ve spojení se specifickým projektem, což může být vhodné nejen pro pohled do minulosti, ale také v případě nechtěného zavření prohlížeče apod.
- *Vlastní filtry* – jedná se o možnost, která umožňuje uložit specifická vyhledávání a vracet se k nim, zejména pokud se jedná o často opakované vzorce.

Vyhledávání přes neplacenou verzi LinkedInu

V předchozí části jsme diskutovali placenou verzi LinkedInu a teď je čas si stručně představit i verzi neplacenou. Důvod, proč bude toto představení stručné, je, že většina filtrů a operátorů funguje podobně jako v placené verzi, avšak v bezplatné verzi je potřeba navíc znát některé tipy a triky pro pokročilé vyhledávání. Důvodem je, že LinkedIn Recruiter je relativně stabilní platforma, avšak bezplatná verze mění pravidla častěji, a proto se pro ni více hodí zmíněný videoobsah dostupný z webu www.nextgenta.com.

Budeme diskutovat základní filtry, avšak ještě předtím je potřeba zmínit, že kvalita výsledků může být úměrná kvalitě profilu člověka, který vyhledává, a to není jediná překážka. Dokonce i množství výsledků je omezeno a v současné době je dle LinkedInu možné dostat 1000 výsledků na 100 stranách¹¹⁷ (limit 1000 výsledků platí i pro placenou verzi). Oficiální seznam operátorů a modifikátorů obsahuje nám již známé elementy [AND], [OR], [NOT], [,“], [()] a LinkedIn doporučuje jejich využití tímto způsobem (stejně jako v placené verzi):

Tabulka 7 - Oficiální operátory dle LinkedInu¹¹⁸

Operátor	Řetězce
AND	Software AND Developer Software Developer
OR	Sales OR Account
NOT	NOT manager NOT director
“ “	"project manager"
()	(SW OR software) AND architect

Funkčnost této formy mohu jenom potvrdit, zejména pokud tvoříte relativně méně pokročilé a kratší řetězce, avšak pokud využijete příliš mnoho operátorů [AND], [OR], [NOT], systém vás může informovat, že žádné výsledky nebyly nalezeny a měli byste zkrátit vaše vyhledávání. Nebo také ne.

¹¹⁷ Search Results for Free and Premium Members. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/suggested/129/search-results-for-free-and-premium-members?lang=en>

¹¹⁸ Using Boolean Search on LinkedIn. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/75814>

Operátor [AND] – Praktické rady

Z mojí zkušenosti mohu doporučit primárně využívat tento operátor ve formě mezery [] místo formy [AND], zejména pokud se jedná o delší řetězce.

Embedded Software Developer

Operátor [OR] – Praktické rady

Pokud je váš řetězec kratší a obsahuje jenom několik operátorů [OR], pravděpodobně nebudete mít žádný problém.

C OR C++ OR C#

Výzvou je situace, když potřebujete delší řetězec, jako například v následujícím příkladě se zaměřením na skriptovací jazyky.

C OR C++ OR C# OR javascript OR php OR python OR ruby

Pokud použijete zmíněný řetězec, LinkedIn vás bude informovat, že žádné výsledky nenašel a měli byste zkrátit řetězec. Tip pro tuhle situaci je vzít nadbytečné slovo a místo formy „OR ruby“ použít formu „OR(ruby)“ – tedy bez mezery a s přidáním závorek.

C OR C++ OR C# OR javascript OR php OR python OR(ruby)

Pokud nevíte, které slovo je nadbytečné, můžete tuto logiku využít pro celý řetězec.

C OR(C++) OR(C#) OR(javascript) OR(php) OR(python) OR(ruby)

Operátor [NOT] – Praktické rady

Logika za tímto operátorem je podobná jako v případě operátoru [OR]. Pokud máte kratší řetězec, můžete využít standardní formu.

“sales manager” NOT senior

Avšak pokud je řetězec delší, je potřeba ho modifikovat.


sales NOT director NOT manager NOT VP NOT head NOT lead NOT(leader)

I v tomto případě je pochopitelně možné implementovat tuto logiku pro každé slovo.

sales NOT(director) NOT(manager) NOT(VP) NOT(head) NOT(lead) NOT(leader)

Základní filtry

Pojďme se ještě jednou na tyto filtry podívat a zároveň jim přiřadíme specifické číslo (Obrázek 28). Poslední informací, kterou chci zmínit, je, že při jednodušších hledáních většinou žádné problémy nenastávají, avšak pokud jde o pokročilejší řetězce, může být situace náročnější. Nicméně to je nevyhnutelná cena, kterou je potřeba platit za bezplatné vyhledávání.

1. 

2. **Connections**

1st
 2nd
 3rd+

3. **Connections of**

4. **Locations**

United States
 Dallas/Fort Worth Area
 Greater New York City Area
 Greater Los Angeles Area
 Greater Denver Area

5. **Current companies**

ServiceLink
 Fidelity National Title
 First American
 Chicago Title NCS California
 Equifax

6. **Past companies**

Bank of America
 Investors Title Company and Affiliates
 American Tower
 First American Title
 PNC

7. **Industries**

Financial Services
 Real Estate
 Banking
 Information Technology & Services
 Higher Education

8. **Profile language**

English
 German
 Italian
 Chinese
 Spanish

9. **Schools**

University of Phoenix
 United States Military Academy at West Point
 University of Kentucky
 Southern New Hampshire University
 New Jersey Institute of Technology

10. **Contact interests**

Probono consulting and volunteering
 Joining a nonprofit board

11. **Services**

Coaching & Mentoring
 Public Speaking
 Consulting
 Project Management
 Management Consulting

12. **First name**

13. **Last name**

14. **Title**

15. **Company**

16. **School**

Obrázek 28 - Základní hledání na LinkedInu

1. *Klíčová slova (Keywords)* – tento filtr jsem nazval „*Klíčová slova*“, ale s hlubší znalostí se tady dají hledat i jiné atributy. Pro tento moment je ale důležité, že je zde možné vložit relativně velký počet klíčových slov (pokud použijete správnou formu) a čistě teoreticky nic víc pro vyhledávání není potřeba. Na druhou stranu, tento filtr hledá napříč všemi slovy v profilu, takže tímto způsobem pravděpodobně nenaleznete optimální výsledky, i když na stranu druhou, LinkedIn je dost chytrý, aby doručil i přesto relativně kvalitní výsledky.

„software developer“ paris

2. *Úrovně spojení (Connections)* – zde je možné si vybrat, jestli má LinkedIn hledat ve vašich prvních, druhých nebo třetích úrovních spojení. Má smysl to zvážit, zejména pokud chcete hledat ve vašich spojeních. Někdy se stává, že políčko pro třetí spojení nejde vybrat a jediné co je potřeba, je zadat alespoň jedno slovo do pole „*Klíčová slova*“ a následně to již bude fungovat.
3. *Spojení (Connections of)* – tento filtr zabezpečuje, že můžete hledat ve spojeních někoho z vašich prvních spojení. Může to být vhodné například v situacích, kdy znáte někoho, kdo si buduje specifickou databázi se specifickými parametry (například exekutivní recruiter takto může shromažďovat kontakty ze specifické geografické oblasti).
4. *Lokalita (Location)* – ve srovnání s placenou verzí je tento filtr citelně limitován počtem lokalit. Například pokud chcete hledat v oblasti Cambridgeshire ve Spojeném království, v placené verzi máte možnosti jako Cambridgeshire, South Cambridgeshire, East Cambridgeshire, Cambridge apod. V neplacené verzi však naleznete jediné Cambridge. Pochopitelně, i když nelze hledat například Cambridgeshire přímo, pořád je možné hledat tuto lokalitu jako klíčové slovo.
5. *Současné organizace (Current companies)* – jedná se v podstatě o stejný princip jako ve verzi placené a je zde potřeba vybrat z nabízeného seznamu organizací a Boolean řetězce zde nefungují. Pokud existuje potřeba zaměřit se spíše na Boolean řetězce, doporučuji spíše filtr *Organizace (Companies)*.
6. *Minulé organizace (Past companies)* – jedná se o podobnou situaci jako v předchozím případě.
7. *Odvětví (Industries)* – v tomto případě je možné využít stejné logiky jako v placené verzi a seznam odvětví je taktéž dostupný přímo v osobním profilu v sekci, kde měníte podrobnosti související s vaší aktuální nebo minulou pracovní pozicí.
8. *Jazyk profilu (Profile language)* – i zde platí, že pokud hledáte někoho se španělštinou a využijete tento filtr, tak to neznamená, že text v daném profilu bude ve španělštině, avšak nastavení profilu daného jednotlivce ano, což nás opět vede k zaměření se na rodilé mluvčí (stejně jako v placené verzi). Pokud však chcete hledat jazyky, které osoby ovládají jako v placené verzi, jedinou možností je využít *Klíčová slova*.
9. *Školy a univerzity (Schools)* – jedná se o filtr, který umožňuje vybrat specifickou školu nebo univerzitu, stejně jako v placené verzi.
10. *Zájmy (Contact interests)* – může se jednat o zajímavý filtr při zaměření se na dobročinné aktivity apod.
11. *Služby (Services)* – tato sekce se nenachází v každém profilu, protože je zaměřená zejména na osoby, které mají vlastní menší podnikání.¹¹⁹ Prakticky to znamená, že za pomoci tohoto filtru je možné najít nezávislé konzultanty, externisty, menší organizace apod.
12. *První jméno (First name)* – hledá jméno osoby.

¹¹⁹ Open for Business Feature on LinkedIn – Overview. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/108387>

13. *Příjmení (Last name)* – hledá příjmení osoby.
14. *Název pracovní pozice (Title)* – v mnoha případech se jedná o nejdůležitější filtr, pomocí kterého je možné hledat aktuální názvy pracovních pozic kandidátů. V tomto případě je možné využít všechny zmíněné operátory (v případě potřeby i v modifikované formě).

(firmware OR FW) NOT self NOT director NOT manager NOT lead

15. *Organizace (Company)* – v této sekci je možné hledat názvy organizací pomocí Boolean řetězců, což může značně pomoci, jelikož jednotlivci často v těchto názvech dělají chyby. Zároveň to ale znamená, že může přinést i irelevantní výsledky, takže ho doporučuji zvážit jako druhou možnost.
16. *Škola (School)* – téměř identický filtr jako *Školy a univerzity*, akorát s tím rozdílem, že zde je možné využít Boolean řetězce, což vede k nalezení univerzit a škol, které nemusí být v oficiální databázi LinkedInu.

Skryté operátory v neplacené verzi

Toto téma je relativně náročné na vysvětlení, protože LinkedIn často mění pravidla, pojďme si ale nejdříve vysvětlit, co tyto skryté operátory znamenají. LinkedIn podporuje (podporoval) operátory poměrně podobné X-Ray operátorům, jako například [skills:], [industry:], [spokenlanguage:], [profilelanguage:], [geo:], [headline:], [title:] apod. Aplikace těchto operátorů je (byla) relativně snadná, protože je jenom potřeba vložit do pole pro klíčová slova ve vhodné podobě. Vhodná podoba například pro operátor [industry:] požadovala specifický numerický kód daného odvětví. V době vydání této publikace zmíněné operátory nefungují, avšak Tabulka 8 demonstruje jejich praktické využití.

Vybrané operátory	Příklady	Poznámky
[spokenlanguage:]	spokenlanguage:english	
[profilelanguage:]	profilelanguage:en	
[skills:]	skills:oracle	
[industry:]	industry:53	„53“ znamená automobilový průmysl
[geo:]	geo:boston	
[headline:]	headline:"open to new"	
[title:]	title:"software tester"	

Tabulka 8 - Skryté operátory LinkedInu

Zejména operátor [headline:] byl velice užitečný, protože umožňoval hledání specificky v sekci „headline“, což neumožňuje ani placená verze. Další zajímavou cestou, jak lépe zacílit je (byla) možnost vyhledávat ve specifické vzdálenosti od určitého města, což umožňovalo lépe pokrýt geografickou oblast. Jediné, co bylo potřeba, bylo zadat standardní vyhledávání dle potřeby a následně přidat k URL adrese níže uvedený řetězec.

&distance=50&locationType=I&countryCode=us&postalCode=02101

Text vyznačený tučným řezem je možné modifikovat a první část se zaměřuje na vzdálenost v kilometrech (50 v příkladě), ale jedná se o rozmezí od 5 do 500 km. Druhou částí je kód země („us“ v příkladě) a posledním krokem je PSČ („02101“ v příkladě).

Hledání přes GitHub

V předchozích částech jsme již diskutovali možnosti vyhledávání přes Google, nyní je čas se zaměřit na vyhledávání přímo přes GitHub, protože tato platforma nabízí operátory, které jsou často efektivnější než X-Ray vyhledávání.

Jak jsem již dříve zmínil, GitHub je platforma, kde je možné najít vývojáře, kteří zde nahrávají své soubory s kódem, takže se jedná o zajímavé místo pro hledání jednotlivců s programovacími zkušenosti. Na druhou stranu musím říct, že mnoho sourcerů a recruiterů to s GitHubem rychle vzdá, protože se často nejedná o snadné hledání a pro pochopení profilů je taktéž potřeba určité znalosti.

Také budeme diskutovat vybrané nástroje, které mohou při práci s GitHubem značně pomoci, případně zmíněný videoobsah dostupný z www.nextgenta.com může některá témata dovysvětlit. Na závěr budeme diskutovat i specifické softwarové nástroje a rozšíření, které usnadňují práci s GitHubem.

Poslední rada z mé strany je vytvoření GitHub profilu, což vám umožní být efektivnější ve vyhledávání. Teď si tedy projdeme některé vybrané operátory, které jsou ve své podstatě jednoduché, jen je potřeba s nimi umět pracovat.

Operátor [location:]

Tento operátor se zdá být snadno pochopitelný a skutečně je, akorát je potřeba mít na paměti některá fakta. Nejjednodušší příklad může vypadat takto:

location:barcelona
location:”new york”

Výzvou v tomto případě je, že lokalita má na GitHubu formu klíčového slova. Prakticky to znamená, že zde neexistuje něco jako seznam lokalit a každý uživatel může do tohoto pole napsat jakýkoliv text. Reálný dopad pak může být matoucí.

location:mars
location:”solar system”
location:”milky way”
location:narnia

Všechny uvedené příkazy dokážou přinést stovky až tisíce výsledků, i když je pravda, že se může jednat o zajímavý způsob začátku konverzace.

Operátor [language:]

Tento operátor se zaměřuje na vyhledávání programovacích jazyků a nejlepších výsledků dosahuje při využití přesných názvů těchto jazyků. Seznam programovacích jazyků je možné najít v sekci „Advanced“, které se budeme ještě věnovat.

language:java

Operátor [followers:]

Pro tuto platformu je typické, že je zde možné sledovat jiné uživatele a zároveň být sledován. V oblasti talent acquisition může vysoký počet sledovatelů teoreticky znamenat vyšší kompetenci dané osoby. Na druhou stranu, nízký počet sledovatelů vůbec nic nedokazuje, maximálně to, že daná osoba GitHub nevyužívá s tímto cílem. Doporučuji proto zvážit tento operátor spíše v případech velmi vysokého počtu výsledků, avšak ještě jednou zdůrazňuji, že tento přístup nemusí přinést vyšší kvalitu profilů. Jednoduchým příkladem může být řetězec:

followers:50..200

Tento řetězec tedy vyhledá profily, které sleduje 50 až 200 jiných profilů. Teoreticky je také možné využít modifikátor asterisk [*].

followers:50..*

Jak je zřejmé, tento řetězec by vyhledal profily s 50+ sledovateli, nicméně pokud se chcete zaměřit na profily, které mají více nebo méně sledovatelů než specifické číslo, existuje i jednodušší varianta.

followers:>50

followers:<50

Operátor [repos:]

Zkratka „repos“ ve skutečnosti znamená „repositories“, a v překladu se jedná o soubory nějakého projektu.¹²⁰ Logika za využitím tohoto operátoru je, že více souborů může vést k vyšší aktivitě dané osoby na GitHubu, což nás přivádí k většímu množství informací, které je možné využít. Implementace je velice podobná operátoru [followers:].

repos:50..100

repos:50..*

repos:>50

Operátor [filename:]

Jedná se o operátor, který se nezaměřuje na hledání profilů, ale souborů v sekci „Code“. Toto tvrzení pravděpodobně automaticky evokuje otázku, jaké soubory je vhodné hledat? Z hlediska sourcingu se může jednat o názvy dokumentů jako například CV, resume, vitae apod.:

filename:resume

Operátor [extension:]

¹²⁰ About repositories. GitHub Help [online]. USA: GitHub, 2020 [2020-06-13]. Dostupné z: <https://help.github.com/en/github/creating-cloning-and-archiving-repositories/about-repositories>

Tento operátor umožňuje hledat specifické typy souborů napříč GitHubem, což je výhoda, protože, jak jsme již diskutovali, X-Ray vyhledávání v tomto směru není moc úspěšné. Důvodem je, že v X-Ray vyhledávání je možné se soustředit jenom na dokumenty typu PDF apod., avšak s využitím operátoru [extension:] je možné cílit na soubory typu JSON, TEX, HTML apod.:

extension:tex

Kombinování operátorů

Představme si, že hledáme kandidáta, který je kompetentní v používání jazyku Python a je z oblasti města Boston. Elementární řetězec může mít tuto formu:

location:boston language:python

V případě, že dostanete příliš velký počet výsledků, můžete ho zúžit například jenom na jednotlivce, kteří mají více než 50 sledujících a alespoň 10 nahraných souborů.

location:boston language:python followers:>50 repos:10..*

Mírně odlišnou variantou je zaměření se na vyhledávání životopisů.

extension:json filename:resume boston python

Faktem je, že tento řetězec neobsahuje operátory [location:] a [language:] a může působit zvláště, avšak je potřeba si pamatovat, že v tomto případě hledáme v sekci „Code“ a z toho důvodu tyto operátory použít nelze. Taktéž není nutné implementovat operátor [extension:] a zaměřovat se na specifické typy souborů.

filename:resume boston python

Pokročilé vyhledávání

GitHub „Advanced“ vyhledávání umožňuje využívat stejné operátory, jaké jsem již zmínil, plus relativně velký počet operátorů navíc, které jsou však zpravidla relevantní pro developery, jako velikost souboru, licence apod. Obě možnosti fungují, a proto záleží zejména na preferencích. Logika jejich využití je v obou případech stejná, jediný rozdíl je v grafickém rozhraní. Pokročilé vyhledávání (github.com/search/advanced) zahrnuje i již zmiňovaný seznam programovacích jazyků.

E-mailové adresy na GitHubu

Některé profily na GitHubu obsahují viditelné e-mailové adresy, avšak většinou je zpravidla vidět není. I přesto ale existuje způsob, jak je najít, zároveň je však potřeba mít na paměti legislativu v dané geografické oblasti, která slouží pro sourcing. Existuje několik způsobů a zde si ukážeme ten nejjednodušejší vysvětlitelný. Zbytek je dostupný ve videoobsahu dostupném z www.nextgenta.com. Postup je následující:

1. Otevřete si profil, u kterého chcete najít e-mailovou adresu.
2. Zkopírujte uživatelské jméno „username“. Buďte opatrní, jedná se o přezdívku, a ne reálné jméno.

3. Nahradte „USERNAME“ v níže uvedené URL adrese zkopírovaným uživatelským jménem.

api.github.com/users/USERNAME/events/public

4. Po vyhledání se vám otevře text podobný zdrojovému kódu, ve kterém pak stačí pomocí CTRL + F vyhledat například slovo „e-mail“.

Nástroje pro talent sourcing

Jako první je vůbec potřeba objasnit slovo „nástroje“ ve spojitosti s touto publikací a zároveň objasnit, proč se následující část zaměřuje na „software“, i když jsou si tyto pojmy blízké. Odpovědí je, že toto rozdělení je čistě technické pro účely publikace a nástrojem se myslí řešení, které je zdarma, případně je velmi levné a technicky se jedná buď to o webové stránky, nebo rozšíření v prohlížečích. Na druhou stranu, pojmem „software“ je myšleno mnohem komplexnější řešení, které pokrývá mnoho oblastí a často přináší řešení pro celou část procesu. Taktéž cena softwaru běžně začíná minimálně v řádech tisíců dolarů za rok.

Pokud je zřejmé, co znamená slovo nástroj, je vhodné sdělit některé nástroje vhodné pro sourcing. Zároveň však chci dodat, že dle mého názoru dobrý sourcer není definován počtem rozšíření v prohlížeči. Z mojí zkušenosti mohu říct, že tyto elementy jsou spíše doplňkového charakteru a základ vždy stojí na Boolean logice a případně X-Ray vyhledávání.

Jednou z největších výzev spojených se sourcingem je jejich množství. Není problém najít seznamy těchto rozšíření zahrnující stovky nebo i tisíce nástrojů, avšak nalezení vhodné kombinace několika málo nástrojů, které přinášejí synergický efekt, je tou skutečnou výzvou. Pochopitelně, každý sourcer a recruiter má rozdílné potřeby a neexistuje nic jako nejlepší řešení pro všechny. Videoobsah dostupný z www.nextgenta.com demonstruje praktickou aplikaci a implementaci těchto nástrojů v reálném prostředí, protože v textové podobě by se jednalo o zbytečně náročný proces. I přesto Tabulka 9 znázorňuje pro inspiraci několik nástrojů a je možné ji využít jako první krok. Sourcingové nástroje (nástroje pro kontaktování budeme diskutovat separátně) rozdělují do čtyř základních skupin:

- *Hledání (Boolean/X-Ray)* – tyto nástroje pomáhají s vytvářením Boolean a X-Ray řetězců pro různé platformy, jako je LinkedIn, Xing, GitHub, Stackoverflow, Twitter, Dribbble apod.
- *Syntéza informací* – tyto nástroje mají za cíl propojit informace o potenciálních kandidátech z různých zdrojů a/nebo prezentovat data, v co možná nejvhodnější podobě.
- *Automatizace* – nástroje schopné automatizovat všechno, od odesílání zpráv až po scraping dat.
- *Efektivita a podpora* – jedná se o nástroje zejména podpůrného charakteru, které ale mohou ušetřit mnoho času.

Oblast	Název	Poznámka
<i>Hledání (Boolean/X-Ray)</i>	recruitin.net	
	sourcinglab.io	
	source.socialtalent.com	
	SQL query generator Stackoverflow	Jenom Stackoverflow
	octohunt.com	Jenom GitHub
<i>Syntéza informací</i>	Connectifier Social Links	Nemusí fungovat
	Lusha	
	seekout.io	
	hunter.io	
	Hiretual	Rozšíření do prohlížeče
	Prophet	
	OctoHR	Jenom GitHub
	GitHub Hovercard	Jenom GitHub
	CoderStats	Jenom GitHub
<i>Automatizace</i>	Linkedhelper, DuckSoup Lempod, Zappier	
	Phantombooster, Ifttt.com, Mixmax	
<i>Efektivita a podpora</i>	Extensity	Manažer rozšíření
	Pocket	Ukládá důležité weby
	mailtester.com	Verifikuje e-maily
	GlossaryTech	Slovník technických pojmů

Tabulka 9 - Příklady nástrojů

Závěrem chci zmínit jednu důležitou poznámku související s nástroji. Některé z nich dokážou odhalit sociální sítě a e-mailové adresy a v takovém případě je potřeba zvážit dvě důležité úrovně. První je legislativní úprava geografické oblasti, ve které TA tým hledá potenciální kandidáty, a také legislativa oblasti, ve které je tým situován. Pokud tato první úroveň neindikuje žádný problém, druhou úroveň je zvážení, jestli nástroj, který tým využívá, je v souladu s pravidly jednotlivých platforem. Například LinkedIn vás může kontaktovat, pokud využíváte pluginy, které jsou proti

pravidlům, dokonce i pokud je to v souladu s legislativním rámcem dané geografické oblasti. Z mých diskusí s LinkedInem mohu říct, že neexistuje nic jako oficiální seznam zakázaných nástrojů, a proto doporučuji být opatrný. Na druhou stranu, v případě GitHubu jsem nikdy problém neměl.

Software pro talent sourcing

Jak jsem zmínil již dříve, softwarová řešení jsou mnohem komplexnější a v důsledku i dražší než nástroje. Na druhou stranu, přidaná hodnota může být značná a vždy záleží na specifických potřebách organizace. Abych byl přesnější, můžeme softwarová řešení rozdělit na dvě základní kategorie:

- *Platformy* – tato kategorie typicky zahrnuje řešení se zaměřením na sourcing v kontextu specifické platformy, jako je například LinkedIn Recruiter, Xing TalentManager, Stackoverflow (placená verze) apod. Tyto platformy obecně nabízejí větší množství informací a dat o potenciálních kandidátech.
- *Agregátory* – na rozdíl od platformem se agregátory zaměřují na shromáždění dat z různých platformem, což může přinést více informací o potenciálních kandidátech, zejména v kontextu jejich kontaktování přes e-mail, sociální sítě apod. Na druhou stranu, často je potřeba navštívit jednotlivé platformy a zjistit o vybraných osobách více. Typickými zastupiteli této skupiny jsou agregátory jako AmazingHiring (zejména pro technické pozice) nebo obecnější agregátory jako Hiretual, Entelo, Seekout apod.

Co je tedy lepší – platformy nebo agregátory? Z mé zkušenosti je často nejlepší využít obě varianty, což může přinést synergický efekt a zajímavé výsledky. Zároveň pravděpodobně největší nevýhodou je cena. Doporučuji opravdu zvážit, jaké očekávání máte od jednotlivých variant, protože placené verze různých platformem mohou být nahrazeny X-Ray vyhledáváním a pokud je cílem hledat specificky e-mailové adresy a sociální sítě, je často dostačující využít některé ze zmíněných nástrojů. Na druhou stranu, agregátory mohou být na rozdíl od jednoduchých nástrojů více kompatibilní s legislativou dané země. To je i důvod, proč značně záleží, ve které zemi je sourcer/recruiter/kandidát situován.

Offline talent sourcing

Jak jsem již zmínil na začátku kapitoly, talent sourcing nemusí probíhat nutně v online prostředí, i když je to často efektivnější. Na druhou stranu, mnoho organizací využívá online talent sourcing a na offline variantu zapomínají. Pod pojmem offline talent sourcing si tedy můžeme představit všechno, od účasti na eventech (nebo jejich tvorba) přes networkingy až po akce, které primárně nemají nic společného s nábořem. Myslím tím zejména hackatony v IT oblasti, přednášky, semináře, diskuse apod. Pochopitelně, pokud se chcete zaměřit na specifické jednotlivce o nichž víte, že se eventu budou účastnit, je jenom vhodné udělat si dopředu online výzkum a přijít připraveni. Tento způsob může být pro mnoho organizací něčím naprosto novým, avšak děláni stejných činností jako zbytek trhu zpravidla nepřinese konkurenční výhodu.

Oslovování

Oslovování je posledním krokem sourcingové sekvence a v konečném důsledku se nejedná o nic jiného než o kontaktování potenciálních kandidátů vhodným způsobem. Předchozí krok nám pomohl shromáždit potřebné informace od podrobností spojených s pracovní pozicí přes kontaktní údaje, jako jsou e-mailová adresa, telefonní číslo, sociální sítě apod. Teď je čas oslovit tolik potenciálních kandidátů, kolik je potřeba, a doručit je do procesu selekce. Avšak před vstupem do selekce stojí ještě dlouhá cesta a hned na začátku je potřeba přemýšlet o dvou otázkách – kdo bude potenciální kandidáty oslovovat a jak?

Kdo oslovuje potenciální kandidáty?

Je mi jasné, že tato otázka může znít zvláště, protože značně záleží na specifickém procesu organizace, avšak zpravidla se jedná o někoho z TA týmu. Je to tedy zejména talent sourcer nebo přímo recruiter. Případně to může být i TA business partner, TA manažer, případně TA director apod. Důvod, proč mohou být i TA lídři součástí procesu oslovování, je zřejmý – vyšší míra odpovědí, zejména pokud jde o jednotlivce na podobné kariérní úrovni, nebo jde o nábor nového člena TA týmu. Tak nebo tak, zmíněné příklady jsou ale pořád z prostředí TA týmu a je potřeba dodat, že není nestandardní, že i jiní členové organizace na tomto procesu participují.

Zajímavějším tématem je oslovování někým, kdo je mimo TA tým, avšak pochopitelně s podporou TA týmu. Nejlepším příkladem jsou hiring manažeři, což je z mé zkušenosti strategie, která může mít daleko větší dopad na employer brand a míru odpovědí. Tuto strategii jsem zužitkoval zejména v případě těžko obsažitelných pozic, například pokud bylo v geografické oblasti jenom několik málo relevantních kandidátů, nebo se jednalo o specifické IT pozice.

Kromě hiring manažerů se může také jednat o potenciální členy týmu, případně různé typy lídrů z jiných částí organizace. Osobně jsem viděl několik CEO velkých globálních organizací být součástí procesu kontaktování, zejména pro pozice na úrovni ředitelů nebo vice prezidentů a jiných exekutivních pozic. Tato strategie je pochopitelně aplikovatelná jenom ve specifických případech, protože se primárně jedná o odpovědnost TA týmu. I přesto jsou organizace, kde potenciální kandidáty kontaktují primárně hiring manažeři. Závěrem chci jenom dodat, že stojí za to tuto možnost zvážit, protože může snadno zvýšit míru odpovědí o desítky procent, klidně i na úroveň 100 %.

Jak kontaktovat potenciální kandidáty?

Teď je již jasné, kdo bude kontaktovat potenciální kandidáty, avšak otázkou je, jak na to? Obecně můžeme říct, že existují dvě fundamentální cesty – online a offline oslovování. Obě mají své výhody a nevýhody a teď je čas se na ně podívat blíže.

Online kontaktování

Pokud se rozhodnete kontaktovat potenciální kandidáty online (což bude pravděpodobně ve většině případů), je možné zvážit kanály jako e-mail, InMail (specificky pro LinkedIn nebo Xing), zpráva přes různé sociální sítě, SMS apod. Pochopitelně, kanál (resp. kanály) bude záviset od formy zprávy, a proto budeme diskutovat vybrané tipy a triky pro správné provedení s cílem zvýšit míru odpovědí, ale teď se podívejme na různé typy zpráv:

- *Textová forma* – znamená, že zpráva bude obsahovat jenom text, případně URL adresy, pokud je to nutné apod. Největší výhodou je, že tento typ zprávy je relativně snadné vytvořit a v případě, že využíváte anglický text, můžete využít některé z následujících nástrojů, které mohou značně pomoci, ho zlepšit. Obecnější nástroje jsou například:
 - hemingwayapp.com,
 - readabilityformulas.com,
 - natural-language-understanding-demo.ng.bluemix.net,
 - grammarly.com,
 - textio.com apod.

Případně existují i specifické nástroje zaměřené na genderovou neutralitu:

- totaljobs.com/insidejob/gender-bias-decoder,
- gender-decoder.katmatfield.com.
- *Grafická forma (+ text)* – znamená implementaci grafických elementů do zprávy. Prakticky to může znamenat krátkou prezentaci nebo obrázek vysvětlující organizační strukturu, produkty nebo nějak demonstrující EVP. Při posílání grafického obsahu je pochopitelně taktéž vhodné zprávu doplnit textem. Tvorba grafického obsahu může být náročná a v případě, že nemáte podporu profesionálů, můžete využít již zmíněné nástroje, kde lze hledat vizuální obsah:
 - unsplash.com,
 - pexels.com,
 - pixabay.com,
 - freephotobank.org,
 - shutterstock.com.

V případě, že disponujete vhodným vizuálním obsahem, je často potřebná určitá editace a je k tomu možné využít například těchto nástrojů:

- canva.com,
- *Inkscape*,
- *Gimp*.
- *Audio forma* – pravděpodobně nejtypičtějším příkladem z této kategorie je klasický telefonní hovor. Může se jednat o zajímavou a efektivní cestu, jak minimálně zvýšit *Povědomí* o značce zaměstnavatele, ale i přesto doporučuji být opatrný. Například globální výzkum organizace CodinGames¹²¹ se zaměřením na technologické odvětví zjistil, že 41,42 % osob preferuje e-mail,

121 CODINGAME'S TECH RECRUITING SURVEY REPORT 2019. In: <https://www.codingame.com/> [online]. USA: Codingame, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.codingame.com/work/blog/hr-news-trends/key-takeaways-codingame-2019-developer-report/>

41,22 % preferuje InMail zprávu přes LinkedIn a jenom 6,08 % preferuje telefonní hovor. Dodatečně lze také uvést, že jenom 0,96 % preferuje Twitter a 0,59 % Facebook. Na druhou stranu, pokud se bavíme o audio formě, nemusí to nutně znamenat telefonní hovor. Může se jednat například o hlasovou zprávu, která může být pro potenciálního kandidáta méně rušivá, protože si ji mohou vyslechnout, kdy chtějí, a je pořád relativně personifikovaná. Taktéž k tomu není potřeba specifické technologie nebo nástroje, protože v dnešní době má každý telefon nahrávání zvuku na kvalitní úrovni.

- *Audiovizuální forma* – tato forma se nezdá být tak populární mezi TA týmy, avšak z mé zkušenosti se jedná o velice silný nástroj, který dokáže signifikantně zvýšit míru odpovědí a zároveň budovat employer brand. Praktickým příkladem může být nahrání 1–2minutového videa, ve kterém je diskutován specificky profil potenciálního kandidáta i se zdůvodněním, proč je kontaktován.

Pokud přemýšlíte o tom, jak to prakticky zrealizovat, existuje více možností. Můžete opět využít mobilní zařízení a nahrát video (externí mikrofon může být vhodný). Tento způsob ale může být relativně náročný ve způsobu doručení videa potenciálnímu kandidátovi. Jednodušší cestou je často využití nástroje, jako například Loom nebo StoryXpress, které dokážou nahrát vaši obrazovku, na které můžete mít otevřený například LinkedIn profil potenciálního kandidáta. Tyto nástroje dokážou zároveň nahrávat obrazovku i vás a hned, jak video dokončíte, mu bude přidělena specifická URL adresa a každý, kdo na ní klikne, si může video přehrát. Je to tedy způsob, který se dá snadno poslat i s textovou zprávou. Taktéž je případně možné využít nástrojů jako Bombbomb, které umožňují posílat video e-maily/zprávy.

Závěrem chci tedy dodat, že se jedná o způsob, který je časově náročný a není pravděpodobně potřebný pro každou pozici. Na druhou stranu, je vhodný zejména pro těžko naplnitelné pozice, případně specifické geografické oblasti obsahující jen malý počet potenciálních kandidátů. Obecně lze říct, že míra odpovědí je u tohoto způsobu zřetelně vyšší a není ničím výjimečným dosáhnout 100 %.

Offline kontaktování

Tento typ kontaktování se může zdát poněkud staromódní, protože rozesílání listů a podobných dokumentů zabere hodně času, je obtížné to měřit a je potřeba znát adresu. Můžu jenom souhlasit s každým jedním bodem a rozhodně nechci říct, že se má jednat o standardní metodu. Důvod ke zvážení této metody je stejný jako v případě kontaktování potenciálních kandidátů CEO organizace nebo rozesílání videí – máte jenom limitovaný počet relevantních profilů, případně znáte adresu, kde tito lidé pracují, ale nemáte online kanál, jak je zasáhnout, případně se jedná o náročnou situaci z jiného důvodu.

Pokud přemýšlíte, co konkrétně poslat, možností je několik, od klasického dopisu přes pohled až po produkt typický pro organizaci. Cokoliv ale vyberete, je vhodné využít QR kód, který zabezpečí lepší měřitelnost. Pochopitelně většinou nemáte specifickou adresu, kde potenciální kandidát bydlí, ale často je dostačující využít adresu zaměstnavatele a potenciální kandidát zásilku zpravidla obdrží.

Výhodou tohoto přístupu je jednoznačně vysoká míra personalizace, což může pozitivně ovlivnit vnímání employer brandu. Na druhou stranu se jedná o časově náročnou aktivitu, avšak všichni známe typy pozic, kde je nezbytná kreativita a odlišení se od ostatních.

Tipy a triky

Následující text obsahuje rady, tipy a triky spojené s procesem oslovování, které plynou jak z mé zkušenosti, tak z dat a zdrojů, které uvádím.

Předmět

V případě e-mailů, InMailů a jiných zpráv, které vyžadují předmět, doporučuji nepodceňovat sekci „předmět“. Moje rada je nepoužívat generické předměty jako „*Skvělá pracovní příležitost!*“, „*Práce pro Tebe*“, „*Nabíráme nové kolegy*“ apod. I když neberu v úvahu data, je pravděpodobně zřejmé, že tyto generické předměty nejsou nejvhodnější. Co ale říkají data?

- Optimální délka je mezi 25 až 40 znaky,¹²² LinkedIn umožňuje délku až 200 znaků.¹²³
- Doporučuji být kreativní a personalizovat předmět, protože jenom personalizace této sekce může zvýšit míru otevření o 26 %.¹²⁴ Dokonce i když využijete jeden ze zmíněných generických předmětů a personalizujete ho, můžete značně zvýšit dopad, například „*Petře, příležitost jen pro Vás!*“.

Pochopitelně, pořád se jedná o hodně generický předmět, a proto můžete například najít blog dané osoby (nebo GitHub projekt) a implementovat tuto skutečnost do předmětu „*Petře, Váš blog o C++ inspiroval mé kolegy*“ – a ano, délka přesahuje 40 znaků.

Pak samozřejmě existují i čistě kreativní předměty, například v případech, kdy hledáte *Java Developera* a využijete předmět „*Java není jenom ostrov*“, což je relativně známý název článku o softwaru v organizacích.¹²⁵

Závěrem tedy lze říct, že si plně uvědomuji skutečnost, že ne vždy je potřebná taková úroveň personalizace, zejména pokud máte relativně velké množství potenciálních kandidátů. Avšak v případě těžko naplnitelných pozic je tato strategie vhodná.

Pre-view text

Jedná se o text, který následuje přímo za předmětem a nemyslím tím nutně samotný text zprávy. Hlavní myšlenkou je, že potenciální kandidát vidí více informací, což může citelně zvýšit míru otevření zprávy. Pokud vás tato tematika zajímá více, doporučuji vyhledat i frázi „preheader“.

Jak začít zprávu?

Zpravidla je vhodné začít konverzaci jménem potenciálního kandidáta, jako například „*Dobrý den Petře*“, „*Pozdravuji z Amsterdamu, Petře*“ apod. Výzvou ale je, že software a nástroje, které používáte, vás mohou zradit. Osobně jsem dostal několik zpráv začínajících „Hello {firstName}“ apod., takže doporučuji být opatrný. Některé formáty jmen jsou ještě větší výzvou, zejména pokud se někdo jmenuje Jan Novák, avšak využívá formu „JAN NOVÁK“ nebo „--Jan Novák—.“ v tomto případě je náročné korektně využít operátor {firstName}, protože potenciální kandidát by obdržel zprávu „Hello JAN“ nebo „Hello --Jan“, což automaticky napovídá, že personalizace je na velmi nízké úrovni. Proto doporučuji si využívaný software nejdříve otestovat.

¹²² The Inmail Subject Lines That WORK. SocialTalent [online]. USA: SocialTalent, 2020 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.socialtalent.com/blog/recruitment/the-inmail-subject-lines-that-work>

¹²³ InMail - Overview. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2019 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/1584>

¹²⁴ EMAIL MARKETING & BEYOND: GLOBAL INDUSTRY BENCHMARKS 2017. GetResponse [online]. USA: GetResponse, 2017 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://resources.getresponse.com/en/reports/email-marketing-and-beyond-global-industry-benchmarks-2017.pdf>

¹²⁵ Another view: Java is not an island. ZDNet [online]. USA: ZDNet, 2005 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.zdnet.com/article/another-view-java-is-not-an-island/>

Zpráva

Jak jsem již zmínil v sekci pro předmět zprávy, personalizace je důležitá a platí to i v případě zprávy samotné. Pokud jde o délku, je vhodné využívat zprávy spíše kratší, i když hodně záleží na tom, jestli je zakomponován i vizuální obsah. Pokud posíláte zprávu přes LinkedIn InMail, systém vám doporučí délku maximálně 500 znaků nebo méně než 200 slov¹²⁶ (moje zprávy mají často i 700 znaků).

LinkedIn taktéž doporučuje nekládat do zprávy URL adresu s popisem pozice, a to z důvodu, že LinkedIn je primárně síť pro networking a potenciální kandidáti nemají rádi tento přístup.¹²⁷ Jiný výzkum (taktéž od LinkedInu)¹²⁸ říká, že 89 % potenciálních kandidátů chce již v první zprávě vidět podrobnosti o pracovní nabídce (72 % chce znát mzdu, 69 % více informací o organizaci, 54 % důvod, proč je považujete za vhodné). Z mé zkušenosti plyne, že oba přístupy mohou fungovat a je zde více proměnných, které mají dopad na výsledek a jedná se například o geografickou oblast, odvětví, senioritu apod. Již jsem zmiňoval možnost oslovování potenciálních kandidátů hiring manažerem, což dokazují i data, která říkají, že při tomto způsobu oslovování k odpovědi inklinuje 56 % oslovených.¹²⁹ Stejný výzkum říká, že potenciální kandidáti spíše odpoví členům TA týmu, pokud mají v názvu pozice slovo „Senior“ apod. Také doporučuji vhodné využití paragrafů, zejména z důvodu lepší čitelnosti.

Osobně jsem fanouškem personalizace zpráv, i když na druhou stranu je potřeba být upřímný a vidět každodenní realitu TA týmů, které na přílišnou personalizaci nemají časovou kapacitu. Proto je vhodné využívání šablon, ke kterým se dá následně přidat alespoň jeden prvek personalizace zmiňující například aktuální organizaci, pro kterou potenciální kandidát pracuje. Případně může být zajímavé využití nástroje typu Crystal Knows, který může často říct něco víc o osobnosti potenciálního kandidáta.

Kdy kontaktovat potenciální kandidáty?

Vyhodnocení, kdy přesně je vhodné kontaktovat potenciální kandidáty, může být na dlouhou diskusi, avšak z mé zkušenosti zde nejsou velké rozdíly. Dokonce i dostupné výzkumy nezaznamenaly významné odchylky a různé časy dosahovaly podobných výsledků.¹³⁰ Moje doporučení tedy je kontaktovat potenciální kandidáty v čase, který se vám nejvíce hodí.

Call to action elementy

Jak již víme, existuje nespočet způsobů, jak vytvořit zprávu, podstatou ale je, že potenciální kandidát rozumí, jaký je další krok a co pro to musí udělat. Znamená to tedy, že tuto osobu můžete požádat přímo o CV, nebo rovnou nasdílet váš kalendář, kde si může vybrat čas pro rozhovor. Způsobů je tedy velké množství, a ještě je zde značná korelace s geografickou oblastí, kulturními rozdíly, avšak i přesto mohou sdílet radu, jak zvýšit míru odpovědí. Věřím, že TA týmy často žádají po oslovených osobách příliš mnoho. Pokud si představíte celý proces, potenciální kandidát musí otevřít zprávu,

126 Recruiter. LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-09-05]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/talent/profile/AEMAAC44wfcBHRlfrabDuL_1JbHbRg0wYx39pDc?rightRail=composer

127 Writing Effective InMail Messages. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2018 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/2226>

128 Inside the Mind of Today's Candidate. Business LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2017 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/inside-the-mind-of-todays-candidate1.pdf>

129 Inside the Mind of Today's Candidate. Business LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2017 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/inside-the-mind-of-todays-candidate1.pdf>

130 Data Reveals the Best Time to Send InMails (and the Answer Will Surprise You). LinkedIn Talent Blog [online]. USA: LinkedIn, 2016 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/writing-inmails/2016/data-reveals-the-best-time-to-send-inmails-and-the-answer-will-surprise-you>

přečíst ji, najít relevantní CV (kolik pasivních kandidátů má aktualizované CV?), rozhodnout se, odpovědět a tak dále. Obecně doporučuji tento proces zkrátit, a proto do zprávy vkládám CTA (call to action) element, jako například „*Pokud se Vám tato příležitost zdá zajímavá, jenom prosím akceptujte zprávu a já se postarám o všechno ostatní*“. Tento příklad je vhodný zejména pro LinkedIn, avšak pointa je jasná – potenciální kandidát nemusí udělat tolik kroků a šance na konverzaci se zvyšuje.

Testování

Všechny tipy a triky, které jsem zmínil fungují – v některých případech, v některých situacích, v některých geografických oblastech. Neexistuje žádná magická pilulka, a proto nejvýkonnější TA týmy pořád testují minimálně pomocí A/B testingu a na základě toho mění formáty, předměty, kanály a mnoho dalších proměnných, což jim nakonec přináší konkurenční výhodu.

Funnely pro talent sourcing

Situace v oblasti talent sourcingu je relativně podobná situaci v recruitment marketingu, protože měření i tady pomáhá kontrolovat proces a v konečném důsledku shromažďovat data pro dlouhodobou strategii. Opět využijí pro krátké období relativně jednoduché funnely, avšak se zaměřením na oblast talent sourcingu. Využití tohoto funnelu pochopitelně rozhodně není jedinou možností a nepochybně je vhodné zkoušet i jiné, inovativní řešení.



Obrázek 29 - Funnel pro talent sourcing

Obrázek 29 demonstruje možnou podobu funnelu a teď půjdu krok za krokem přes celý proces a vysvětlím, proč se funnel zužuje a co tuto tendenci ovlivňuje. Pro lepší pochopení si představme reálný příklad z praxe, kde jsem hledal *Software Testera* v Barceloně se znalostí C++ a minimálně se třemi roky zkušeností.

1. *Strategický pohled (401 profilů)* – tento krok by měl být zřejmý již z prvního kroku, kterým je „Data a Analýza“. Primárním cílem tohoto kroku je přibližný odhad toho, jak situace v oblasti Barcelony vypadá. Doporučuji začít s relativně jednoduchým a co nejširším hledáním s nevyhnutelnými filtry, jako je například *Název pracovní pozice, Lokalita, Klíčová slova, Odvětví, PSC, Léta zkušeností* apod.

Důležitou poznámkou je, že v tomto okamžiku se jedná o teoretické množství potenciálních kandidátů (někdy se tomto procesu říká „Talent mapping“), přes které je nakonec potřeba projít

a uložit je do projektu. Tento krok se nemusí zdát tak důležitý, avšak jeho inkorporace může pomoci jak v krátkém, tak v dlouhém období.

2. *Talenty (48 profilů)* – tato sekce, někdy nazývána jako „Longlist“, je ve skutečnosti seznam potenciálních kandidátů, které může TA tým kontaktovat. Důležitou otázkou ale je, jak je možné, že z množství 401 potenciálních profilů zbylo jenom 48 pro kontaktování?

Zprvce, poměr uložených profilů značně záleží na pozici, nicméně 15 % je relativně standardní číslo. Obecnějším problémem bývá, že TA týmy využívají příliš mnoho filtrů. Tato strategie může být vhodná na začátku hledání, protože umožňuje vyhledat ty nevhodnější kandidáty, avšak nakonec je potřeba držet hledání v co možná nejširších mezích, a to i za cenu relativně velkého množství nevhodných kandidátů. Odměnou za to je, že profily, které jde jen těžko najít, nedostávají tolik zpráv.

3. *Oslovení (38 profilů)* – tento krok doslova znamená, kolik jednotlivců z předchozího kroku bylo kontaktováno TA týmem. Důvodů, proč se funnel zužuje i v této části, je několik. Například máte v projektu hodně talentů z jedné organizace, a proto dává smysl je kontaktovat ve vlnách, případně jsou někteří na hraně vhodnosti pro danou pozici a chcete si je raději ponechat pro další kolo. Avšak důvodem také může být, že za sourcing a oslovování není odpovědná jedna a ta samá osoba a zejména v těchto situacích může být funnel podstatným elementem. Představme si, že jedna osoba by doručila do projektu 48 profilů, avšak osoba odpovědná za oslovování by kontaktovala jenom 7 z nich, což je již situace, ve které je potřeba jednat a zjistit důvod.

4. *Odpovědi (14 jednotlivců)* – míra odpovědí znamená, že když bylo kontaktováno 38 jednotlivců a odpovědělo 14, míra odpovědí je přibližně 38 %. Na druhou stranu, ve skutečnosti to neznamená, že všech 14 jednotlivců se posune do procesu selekce, protože někteří z nich jen informovali TA tým o tom, že nemají zájem. Avšak pojďme zpátky k míře odpovědí. Míra odpovědí značně závisí na typu pozice, avšak i přesto je ve vašich rukou. Můžete například využít některé ze zmíněných tipů a triků, jako je personalizace obsahu zprávy, využití e-mailu místo InMailu nebo obráceně, posílání videí, inkorporace hiring manažera do procesu apod.

5. *Zájem (5 jednotlivců)* – tento krok reprezentuje počet jednotlivců, kteří vstoupí do procesu selekce. Toto číslo můžete srovnat nejen s počtem jednotlivců, kteří odpověděli, ale i s jinými částmi funnelu, což je ale spíše téma, které budeme diskutovat v dlouhém období. Posledním detailem, který chci zmínit, je vztah mezi osobami, které odpověděly, a osobami se zájmem. Ze zkušenosti obecně pozoruji dva základní přístupy TA týmů. Demonstrujme si to na příkladu, kde tým oslovil 40 jednotlivců a 5 z nich má zájem. Jaké jsou tedy možné rozdíly?

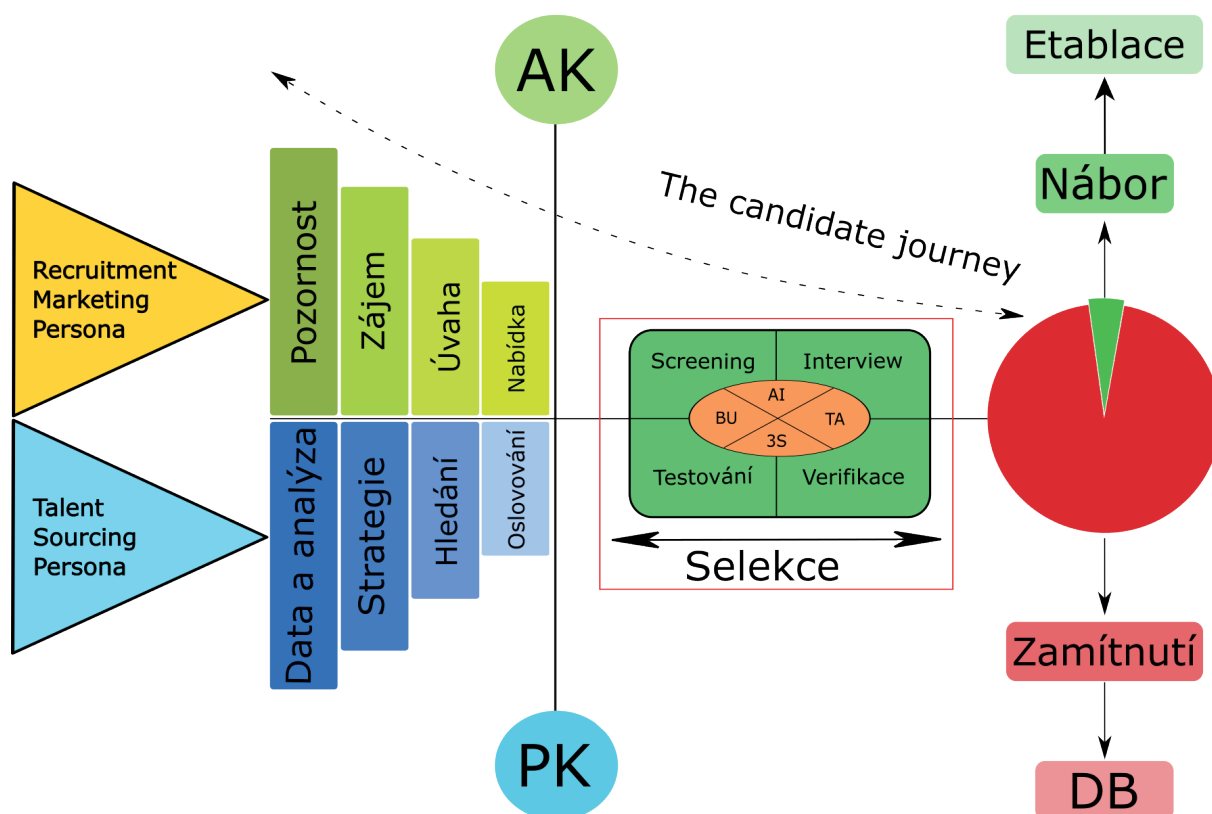
Jedna skupina TA týmů se zaměřuje na co nejvyšší míru odpovědí (například z důvodu, že nemají dostatek InMail kreditů), což znamená, že obsah zprávy navádí potenciální kandidáty odpovědět i v případě, že nemají zájem a může se stát, že klidně 30 jednotlivců odpoví. V tomto případě to je míra odpovědí 75 %, a jak jsem již uvedl, 5 jednotlivců má zájem.

Míra odpovědí druhou skupinu TA týmů tak moc nezajímá. Pro tento typ týmů jsou důležití jenom ti potenciální kandidáti, kteří mají opravdu zájem, takže ideální situace je, že mají stejný počet odpovědí jako zájemců. V praxi se tedy může stát, že jenom 6 jednotlivců odpoví, což odpovídá míře odpovědí 15 %, a opět 5 z nich má zájem.

Obě tyto cesty dávají smysl, a proto doporučuji se zaměřit na jednu strategii a nějakou dobu ji následovat, protože není vhodné srovnávat výsledky těchto dvou různých přístupů.

Selekce

V krátkém období jsme již diskutovali dva fundamentální pilíře, které mají za cíl doručit tolik relevantních kandidátů do procesu selekce, kolik je potřeba. Tyto dva pilíře jsou pochopitelně recruitment marketing a talent sourcing a právě selekce užitkuje jejich snahu. Pojdme si pro lepší orientaci připomenout graf čtyř pilířů pro krátké období (Obrázek 30).



Obrázek 30 - Graf čtyř pilířů v krátkém období se zaměřením na proces selekce

Hlavní myšlenkou tohoto grafu je demonstrovat, že z procesu recruitment marketingu nebo talent sourcingu proudí kandidáti do procesu selekce. Pochopitelně není pravidlem, že pro každého jednotlivce TA tým disponuje perfektním životopisem a někdy se jedná jenom o LinkedIn profil apod. Taktéž je potřeba zmínit, že jednotlivci, kteří zašlou životopis přímo, nebo jsou oslovení TA týmem, mají již v této fázi status „kandidát“ a ne „potenciální kandidát“.

Důležitost procesu selekce je vysoká, protože špatné rozhodnutí může stát hodně zdrojů, což je možné doložit i daty. Například dle výzkumu organizace Lever¹³¹ 41 % zaměstnavatelů sdělilo, že nábor nevhodné osoby může stát 25 000 USD, a 25 % respondentů uvedlo, že se jedná o částku 50 000 USD a více. Výzkum organizace CareerBuilder říká, že průměrný náklad na špatné rozhodnutí ohledně nábory může stát více než 18 700 USD.¹³² Čísla se pochopitelně liší, zejména vzhledem na regiony, a proto každá studie přináší více či méně rozdílné výsledky, avšak je jasné, že rozhodnutí o zaměstnání nevhodné osoby může být nákladné.

131 Recruiting Stats to Know in 2017. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/463671/No%20index%20files/The-Ultimate-Collection-of-Recruiting-Stats-2017.pdf>

132 Forty Percent of Employers Plan to Hire Full-Time Workers This Year, Forty-Seven Percent Recruiting Part-Time Workers: CareerBuilder's Annual Survey Reveals Hot Hiring and Recruitment Trends for 2019. CAREERBUILDER [online]. USA: CAREERBUILDER, 2019 [2020-07-02]. Dostupné z: <http://press.careerbuilder.com/2019-03-05-Forty-Percent-of-Employers-Plan-to-Hire-Full-Time-Workers-This-Year-Forty-Seven-Percent-Recruiting-Part-Time-Workers>

Zajímavou informaci přináší i výzkum LinkedInu, který říká, že 89 % špatných rozhodnutí o náborech je spojeno s měkkými dovednostmi, avšak 57 % zaměstnavatelů má problém měkké dovednosti korektně testovat.¹³³ Obrázek 30 demonstruje to, čemu jsme se věnovali v Kapitole 2 – je potřeba korektně vybrat entitu/entity, které budou participovat v procesu selekce, a taktéž metody, které se aplikují. Pojdme si krátce připomenout hlavní myšlenky procesu selekce, než se pustíme hlouběji.

Entity v procesu selekce

V procesu selekce (dle této publikace) známe čtyři rozličné entity, které lze samozřejmě kombinovat:

- *AI (Umělá inteligence)* – znamená implementaci technologií do procesu selekce, jako jsou například chatboti apod.
- *TA (Talent acquisition)* – členové TA týmu zabezpečují hladký průběh procesu selekce a pravděpodobně nejtypičtějším příkladem je recruiter.
- *BU (Business)* – tato entita reprezentuje různé jednotlivce z organizace, kteří participují na procesu selekce a typicky se může jednat například o hiring manažera.
- *3S (Třetí strany)* – inkorporace třetích stran často znamená outsourcing části procesu selekce (nebo i celé části) externí entitě. Může se jednat například o assessment centra.

Metody v procesu selekce

- *Pre-screening (Přelimitární screening)* – analýza všech příchozích CV.
- *Pohovory* – online nebo offline diskuse s kandidáty.
- *Testování* – využívání různých testů, od kognitivních po fyzické.
- *Verifikace* – ubezpečení se, že organizace ví všechny potřebné informace o kandidátovi.

Toto byla krátká rekapitulace pro lepší porozumění situaci předtím, než se pustíme do hlubší diskuse se zaměřením na proces selekce, ale nejdříve ještě několik poznámek. V této publikaci nechci následovat „typický“ proces selekce, protože z procesů, které jsem již viděl, jich bylo příliš mnoho diametrálně odlišných. Tato diverzita je naprosto pochopitelná, protože každá organizace má jiné potřeby a více nebo méně unikátní procesy.

Pochopitelně, v mnoha případech může velice dobře fungovat typický proces začínající screeningem životopisů se zaměřením na tvrdé dovednosti, pak může následovat krátký telefonát s recruiterem, po kterém následuje interview s hiring manažerem a pak, v závislosti na senioritě, je možné využití testů a jiných typů pohovorů. Nechci však následovat tento „standardní“ proces, protože každá organizace má jiné potřeby, a proto děláni té samé věci nemůže být efektivní pro všechny strany. Proto se nejdříve zaměřím na entity v procesu (AI, TA, BU, 3P) a následně na specifické metody (pre-screening, interview, testování, verifikace), což nakonec poslouží jako solidní základ pro tvorbu vašeho vlastního procesu.

Entity v procesu selekce

Jak jsem již zmínil, v procesu selekce je typicky začleněno více entit, což má smysl, protože více entit může znamenat objektivnější a méně zaujatý pohled na kandidáty. Každá entita se tak může soustředit na různé atributy spojené s kandidáty, což nakonec může přinést synergický efekt.

¹³³ Global Talent Trends: The 4 trends transforming your workplace. LinkedIn.com [online]. USA: LinkedIn, 2019 [2020-07-02]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>

Umělá inteligence

Umělá inteligence může být velkým pomocníkem, zejména pokud se jedná o nezaujaté myšlení. Na druhou stranu, dle mého názoru je potřeba mít na paměti, že tyto technologie se pořád každým dnem vyvíjejí a v některých oblastech fungují téměř bezchybně a v některých naopak ještě potřebují technologický pokrok. Může tedy AI pomoci a ušetřit TA týmům čas, a tím jim umožnit se soustředit na činnosti s větší přidanou hodnotou? Typickým příkladem je screening kandidáta, při kterém výzkum organizace Gartner poukazuje na skutečnost, že recruiteři tráví téměř jednu čtvrtinu jejich času touto aktivitou.¹³⁴ Pokud dokáže AI vyřešit alespoň část tohoto procesu, může se jednat o značné množství času, a toto je jenom jeden z mnoha příkladů. Pojďme se teď podívat na více kategorií, které se z části i prolínají.

Analýza životopisů

Analýza životopisů, někdy nazývaná „CV parsing“, je zabezpečována softwarem, který dokáže zpracovat dokumenty různých formátů a jazyků a výstupem jsou pak strukturovaná data. Existuje více způsobů, jak tuto technologii využít, například pokud jednotlivci nahrají jejich CV při reakci na pracovní nabídku, systém dokáže automaticky předvyplnit požadované informace, což může v důsledku zlepšit candidate journey a organizace má k dispozici strukturovaná data (nejen) pro proces selekce. Případně pokud již disponujete životopisy z minulosti, toto může být způsob, jak je vložit do ATS systému bez nutnosti manuální práce.

Jedná se tedy o zajímavý nástroj, avšak musím zmínit, že z mé zkušenosti tato technologie nefunguje perfektně a výsledek může záviset na hodně proměnných. Mnoho dodavatelů nabízí trial verzi zdarma, takže rozhodně doporučuji tuto možnost zvážit. Typičtí poskytovatelé jsou například:

- *Daxtra.com*,
- *Textkernel.com*,
- *Hireability.com* apod.

Speech-to-text AI

Jedná se o technologii, která dokáže zaznamenat hlasovou komunikaci do textové podoby – v našem případě se jedná zejména o převod pohovorů do textového formátu. Důvod, proč může být tato technologie zajímavá, je, že není potřeba si dělat tolik poznámek z hovoru, je jednodušší tento formát sdílet (například s hiring manažerem) a v textu se dá mnohem snáz vyhledávat. Tato technologie tedy může zabezpečit, že budete mít k dispozici mnohem více podrobností z hovoru, avšak zároveň se jedná o využitelnost zejména pro anglický jazyk, a i zde může být problém s přízvukem a podobně. Typickými dodavateli této technologie jsou:

- *Otter.ai*,
- *Sonix.ai*,
- *Azure.microsoft.com*,
- *Honeit.com* apod.

¹³⁴ Smarter With Gartner. Gartner [online]. USA: Gartner, 2018 [2020-09-05]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/rethink-screening-of-job-applicants-to-identify-serious-candidates/>

Text-to-speech AI

Tuto technologii lze využít zejména v případě, že je potřeba kandidáty informovat o nějaké skutečnosti. V takovém případě je možné vytvořit jenom textovou verzi a nechat technologii mluvit za vás. Záleží na specifickém typu technologie, někdy je však vhodné, zejména ze začátku, investovat několik minut a mluvit se softwarem, což zvýší schopnost učení. Můžu říct, že tato technologie je na relativně vysoké úrovni, avšak ještě pořád jde poznat, že se jedná o robota. Typickými dodavateli jsou například:

- *Aws.amazon.com*,
- *Naturalreaders.com*,
- *Cloud.google.com* apod.

AI video interview

Video pohovorem nemyslím typické situace, kde si recruiter naplánuje hovor s kandidátem přes platformu typu Skype, MS Teams, Zoom apod. Je však pravdou, že i pro tento typ pohovorů se využívají určité platformy, rozdílem však je, že pohovor vede umělá inteligence.

Prakticky to znamená vytvoření sady otázek, které se vloží do systému a technologie se na tyto otázky zeptá, přičemž celý hovor je nahráván. Následně je možné se na tato videa podívat v době, která je pro vás vhodná, což dělá proces daleko efektivnějším. Můžete dokonce naplánovat více pohovorů v jeden okamžik, případně přes noc, pokud je váš nábor globální. Tato strategie pravděpodobně není relevantní pro každý typ pozice, avšak může se jednat o zajímavý způsob, jak ušetřit čas. Typickými dodavateli jsou například:

- *Hirevue.com*,
- *Interviewer.ai*,
- *Talview.com*,
- *Aspiringminds.com*,
- *Gecko.ai* apod.

Chatboti

Chatbot může být hodnotným pomocníkem pro TA týmy, zejména v oblasti plánování pohovorů, starání se o kandidáty a v některých případech dokonce i v pohovorech. Chatboti jsou pochopitelně dostupní 24/7, což může také zabezpečit lepší candidate journey. Typickými dodavateli jsou:

- *mya.com*,
- *allyo.com*,
- *paradox.ai*,
- *xor.ai* apod.

Testování

O testování se budeme bavit blíže, avšak pro tento moment chci sdílet technologie, které se nezaměřují na kognitivní, behaviorální a podobné testování, ale na něco mnohem specifitějšího. AI může například značně pomoci s testováním programátorů v IT oblasti, inženýrů v oblasti vědy, případně s testováním jazyků a s testy formou her. Typickými dodavateli v této oblasti jsou:

- *hirevue.com*,
- *vervoe.com*,
- *testgorilla.com*,
- *talview.com*,
- *aspiringminds.com* apod.

Talent acquisition týmy

Informace, že TA týmy jsou součástí procesu selekce, je pravděpodobně naprosto jasná, protože to je důvod jejich existence. Recruteři jsou téměř pořád součástí procesu, avšak pro některé typicky vyšší pozice může být přítomen i TA lídr.

Kromě zkušeností a dovedností spojených s procesem, může mít tato entita výhodu i v porozumění neuvědomované zaujatosti. Znamená to, že ve srovnání s jinými entitami z interního prostředí to je právě TA tým, který si je této hrozby vědom, což je často podpořeno i vhodným tréninkem.

Business

Nejtypičtějším reprezentantem je typicky hiring manažer, avšak můžeme zde najít více rolí. Relativně typickou součástí jsou i členové týmu, nadřízený hiring manažera, jednotlivci z různých částí organizace a samozřejmě HR business partner, případně jiné role z HR prostředí, avšak ne přímo z TA týmu.

Výzvou je, že mnoho členů organizace nemá potřebné kompetence a zkušenosti s procesem selekce, což může vést ke zhoršení candidate journey. Další výzvou je neuvědomělá zaujatost, což může být problémem zejména u jednotlivců bez zkušeností z této oblasti, protože tuto zaujatost mohou mít a ani si to nemusí uvědomit. Toto je i důvod, proč doporučuji zvážit alespoň školení pro každého, kdo se chce účastnit procesu selekce, protože udělat dobrý pohovor není tak snadné, jak se zdá a v sázce je candidate experience, a s tím spojené důsledky.

Třetí strany

V procesu selekce se může snadno stát, že situace vyžaduje kompetence, které nejsou dostupné uvnitř organizace. Rozhodnutí začlenit třetí strany může mít proto smysl zejména pro pozice, kde výběr nevhodné osoby může mít dalekosáhlé důsledky. Zároveň není pro mnoho organizací rentabilní mít experta na tuto specifickou oblast procesu selekce. Třetí strany zpravidla nabízejí různé služby, od typického testování přes assessment centra až po pokrytí celého procesu. Mohu tedy doporučit alespoň zvážit tuto možnost, zejména u exekutivních pozic.

Metody v procesu selekce

Jak jsem již říkal, tato část rozděluje metody selekce na čtyři základní skupiny – *Preliminární screening*, *Interview*, *Testování* a *Verifikace*. Ozřejmíme si každou metodu krok za krokem, avšak nejdříve si demonstrujeme typické metody napříč organizacemi a řekneme si, jak se vyhnout legislativním problémům, které jsou s jednotlivými metodami spojené. Dle výzkumu SHRM se zaměřením na různé velikosti organizací a různé lokality můžeme v Tabulce 10 pozorovat různé metody pro různé typy pozic.

	Nemanažerské pozice	Střední management	Exekutivní úroveň
n	1,749	1,483	1,329
Ukázka práce	20 %	22 %	22 %
Osobnostní testy	20 %	28 %	32 %
Behaviorální pohovory	54 %	58 %	56 %
Kognitivní testy	16 %	17 %	16 %
Kompetenční interview	43 %	45 %	43 %
Skupinové interview	45 %	55 %	57 %
Osobní interview	49 %	51 %	50 %
Vědomostní testy	20 %	13 %	8 %
1:1 interview	68 %	68 %	68 %
Panelové interview	29 %	38 %	40 %
Screening přes telefon	68 %	68 %	61 %
Reference	69 %	74 %	74 %
Video interview	21 %	27 %	29 %
Stresové interview	2 %	3 %	3 %
Strukturovaní interview	33 %	34 %	33 %
Test technických kompetencí	27 %	17 %	10 %
Nestrukturované interview	12 %	12 %	12 %
Ostatní	1 %	1 %	1 %

Tabulka 10 - Využití metod v procesu selekce¹³⁵

Předtím, než se zaměříme na specifické metody, je vhodné se zamyslet nad legislativní úpravou, která je pro danou geografickou oblast platná. Typické příklady jsou například v USA UGESP, EEOC apod., případně v Evropské unii se může jednat o GDPR, Chartu o základních právech, případně Směrnici o rovném zacházení 2006/54/EC apod. Vhodnou metodou může být takzvaný OUCH test¹³⁶:

- *Objektivita (Objective)* – jsou metody v procesu selekce objektivní, nebo se zakládají spíše na pocitech a emocích?

135 SHRM CUSTOMIZED TALENT ACQUISITION BENCHMARKING REPORT. In: Shrm.org [online]. USA: SHRM, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Talent-Acquisition-Report-All-Industries-All-FTEs.pdf>

136 LUSSIER, Robert N. Human resource management: functions, applications, and skill development. Third edition. Los Angeles: Sage, [2019]. ISBN 978-1-5443-3131-7.

- *Uniformita při využití (Uniform in application)* – využíváte stejné metody pro každého v procesu selekce?
- *Konzistence v efektu (Consistent in effect)* – má metoda na každého stejný efekt?
- *Vztah k pozici (Have job relatedness)* – zaměřuje se metoda na esenciální požadavky spojené s pozicí?

Preliminární screening

Jak jsem již zmínil, nechci se zaměřovat na specifický typ procesu selekce, protože diverzita napříč organizacemi je příliš velká, zároveň však lze říct, že v mnoha případech bude pre-screening první zvolenou metodou. Na druhou stranu to nemusí být pravidlem, protože některé organizace nejdříve kandidáty testují. Každopádně dává smysl začlenit pre-screening spíše na začátek procesu, protože je náročné se efektivně pohnout kupředu bez toho, aby TA tým viděl CV (a jiné dokumenty) kandidáta. Již víme, že recruiteri v průměru stráví pre-screeningem přibližně čtvrtinu pracovní doby¹³⁷, což z této metody dělá značnou časovou investici, a proto je potřeba ji co nejvíce zefektivnit. Jednou z možností může být implementace AI, což může mít na proces významný dopad, na druhou stranu si však myslím, že tyto technologie pořád nedosahují takové úrovně, při které by bylo možné zcela vyloučit lidský faktor. Další výzvou je, že 88 % recruiterů uvedlo, že se setkávají s nepravdivými informacemi v životopisech,¹³⁸ což jasně poukazuje na vysokou míru odpovědnosti při třídění kandidátů.

Pokud je důležitost pre-screeningu jasná, je čas se posunout kupředu a prodiskutovat, jak tento proces zvládnout korektně krok za krokem:

1. *Legislativní požadavky* – o těchto požadavcích nelze vyjednávat, protože jsou součástí legislativního prostředí a na jejich základě může být nelegální zaměstnat určitý typ kandidátů. Typicky se může jednat o osoby z určitých zemí, a v tomto případě není možné se posunout kupředu ani v případě, že organizace poskytuje podporu při vízové politice, případně jiné restrikce jako ITAR.
2. *Nezbytné požadavky* – jedná se typicky o požadavky hiring manažera, jako například určitá pracovní zkušenost, léta praxe, vzdělání, certifikace, kompetence apod. Některé z nich jsou pochopitelně nezbytné a pokud nimi kandidát nedisponuje, není možné pokračovat v procesu. Na druhou stranu jsem mnohokrát viděl „nezbytné“ požadavky spojené například se vzděláním, u kterých nakonec nebyl problém s jejich nesplněním, pokud měl kandidát vhodné kompetence.
3. *Prioritizace* – po screeningu kandidátů pravděpodobně najdete jednotlivce, kteří splňují jenom nezbytné požadavky, avšak občas najdete i něco víc, což je i důvod, proč je vhodné si kandidáty rozdělit dle priority.
4. *Pokračovat s nejlepšími kandidáty* – je asi zřejmé, že v případě, že máte více typů kandidátů, dává smysl pokračovat nejdříve s těmi nejvhodnějšími (alespoň z pohledu pre-selekce).

Proces se zdá být triviální, faktem ale je, že někdy je náročné zjistit požadované informace ze životopisu, a v takovém případě je potřeba se rozhodnout, jak tuto situaci řešit. Jedna možnost je například zaslat kandidátovi e-mail a zjistit chybějící informace okamžitě, nebo se pohnout v procesu dále. Každopádně pokud je jasné, kteří kandidáti se zdají být vhodní pro pracovní pozici, je čas na další kroky.

¹³⁷ Smarter With Gartner. Gartner [online]. USA: Gartner, 2018 [2020-09-05]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/rethink-screening-of-job-applicants-to-identify-serious-candidates/>

¹³⁸ UNIFORM GUIDELINES ON EMPLOYEE SELECTION PROCEDURES. Govinfo [online]. USA: Govinfo, 2016 [2020-06-27]. Dostupné z: <https://www.govinfo.gov/app/details/CFR-2016-title29-vol4/CFR-2016-title29-vol4-part1607/summary>

Interview

Pohovor je pravděpodobně nejtypičtějším symbolem pro proces selekce a pro mnoho organizací i ten nejdůležitější. Otázkou ale pořád zůstává, jestli pohovory přinášejí hodnotu do procesu selekce a pokud ano, je tato hodnota spojena více s potřebami kandidátů nebo organizací? Další otázkou je, jak efektivní jsou různé typy pohovorů a co si o nich myslí kandidáti? Tohle jsou témata, která musíme primárně ozřejmit, protože následně bude mnohem snazší se zaměřit na specifické typy strategií spojené s tímto procesem.

Pohovory a data

Pojďme se ze začátku podívat na snadno pochopitelná data, jako je počet pohovorů a jejich délka. Dle výzkumu organizace Glassdoor¹³⁹ je průměrná délka procesů pohovorů dlouhá 23,8 dne v USA, avšak pokud chceme vědět, kolik čistého času v průměru stráví kandidáti pohovory, můžeme se podívat na Tabulku 11.

Pozice	Čas potřebný na pohovor
<i>Account Management</i>	2h 19m
<i>Operations</i>	2h 54m
<i>Sales</i>	3h 01m
<i>Customer Service</i>	3h 05m
<i>Recruiting</i>	3h 37m
<i>Business Development</i>	3h 42m
<i>Marketing</i>	4h 36m
<i>Design</i>	4h 42m
<i>Engineering</i>	5h 18m
<i>Product Management</i>	5h 29m

Tabulka 11 - Čas strávený pohovory vzhledem k rozdílnosti pozic¹⁴⁰

Je zřejmé, že se bavíme v rádech hodin, avšak výsledná hodnota značně závisí od pozice. Dalším úhlem pohledu je počet pohovorů, které musí kandidáti absolvovat. Toto průměrné číslo je důležité, protože je rozdíl, jestli kandidát stráví pohovory celkem pět hodin, ale v jednom případě by se jednalo o dva pohovory a ve druhém o šest, což může znamenat rozdílnou efektivitu. Tabulka 12 opět tuto situaci demonstruje na rozdílných typech pozic.

139 65 HR & Recruiting Stats for 2018: HR stats for the resourceful recruiter. Glassdoor [online]. USA: Glassdoor, 2018 [2020-6-17]. Dostupné z: <https://resources.glassdoor.com/65-hr-recruiting-stats-2018.html>

140 The Little Grey Book of Recruiting Benchmarks. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2016, 2016 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.lever.co/resources/little-grey-book-of-recruiting-benchmarks/>

Pozice	Pohovory dle role
<i>Account Management</i>	3.4
<i>Customer Service</i>	3.4
<i>Operations</i>	4
<i>Sales</i>	4.1
<i>Design</i>	4.7
<i>Recruiting</i>	4.7
<i>Business Development</i>	4.8
<i>Engineering</i>	5.4
<i>Product Management</i>	5.7
<i>Marketing</i>	5.8

Tabulka 12 - Průměrný počet pohovorů vzhledem k rozdílnosti pozic¹⁴¹

Je tedy zřejmé, jak proces pohovorů vypadá v průměru napříč různými odvětvími a regiony. Pokud je toto jasné, následuje další podstatná otázka – je interview hodnotné pro kandidáty? Výzkum¹⁴² říká, že 95 % kandidátů uvedlo, že proces pohovorů „nějak“ nebo „silně“ ovlivňuje to, jestli nakonec akceptují případnou pracovní nabídku. Navíc si 74 % kandidátů myslí, že pohovory „nějak“ nebo „značně“ odhalují firemní kulturu. Vzhledem k těmto tvrzením je zřejmé, že pohovory jsou důležité pro kandidáty a má smysl je dělat. Na druhou stranu, pořád jsme nezodpověděli otázku, jestli mají pohovory hodnotu pro organizaci?

Z mé zkušenosti mohu říct, že pohovory jsou pro mnoho organizací esenciální částí procesu selekce, a zejména to platí pro osobní pohovory, které jsou důležité pro rozhodování. Pokud se podíváme na výsledky různých studií, zjistíme, že pohovory nejsou nejlépe vypovídající metodou procesu selekce, pokud se bavíme o pohledu zaměstnavatele. Například strukturovaný pohovor může zvýšit šanci korektního rozhodnutí maximálně o 18 % a v případě nestruturovaných pohovorů jen o 13 %.¹⁴³ Jiná studie dokonce poukazuje na to, že nestruturované pohovory mohou mít na proces selekce negativní efekt.¹⁴⁴

Jsou tedy pohovory hodnotné? Máme důkazy, že pro kandidáty hodnotné jsou a dle mého názoru pro organizace taky, protože často má smysl se bavit s kandidátem osobně. Na druhou stranu data říkají, že se nejedná o neefektivnější metodu. Proto doporučuji zanechat (pokud možno) zejména osobní pohovory v procesu selekce, protože se jedná o zajímavý způsob, jak sdílet EVP s kandidáty a představit employer brand, avšak zároveň doporučuji využití i některých typů testů.

141 The Little Grey Book of Recruiting Benchmarks. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2016, 2016 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.lever.co/resources/little-grey-book-of-recruiting-benchmarks/>

142 MRINETWORK. 2019 RECRUITMENT TRENDS STUDY. MRINETWORK [online]. 2019, 2019, , 26 [2020-04-09]. Dostupné z: <https://mrinetwork.com/>

143 Schmidt, Frank. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.

144 Dana J., R. Dawes, N. Peterson, „Belief in the Unstructured Interviews: The Persistence of an Illusion,“ *Judgement and Decision Making* (2013)

Formy pohovorů

Pohovory mají mnoho forem, a nakonec jen záleží na tom, z jakého úhlu pohledu se na ně díváme. V následujícím textu jsou popsány více nebo méně typické formy, avšak celkově se zaměřují zejména na atributy jako personalizace v pohovoru, počet interagujících jednotlivců, struktura apod. Pojďme začít nejdříve úrovní personalizace, dle které můžeme rozlišit dva typy pohovorů:

1. *Neosobní pohovor* – jak je zřejmé, v tomto případě jednotlivci neinteragují osobně, avšak i přesto je důležité si uvědomit, o jakou formu se jedná, protože to má značný dopad na kvalitu procesu.

- *Textové pohovory* – je zde legitimní se zeptat, jestli se vůbec jedná o formu pohovoru, avšak z mého pohledu ano. Důvodem pro toto tvrzení je, že jsem historicky zažil několik recruiterů, kteří jednoduše zaslali kandidátům e-mail obsahující stejné otázky, jako se ptají v průběhu prvního telefonátu. Proto tento přístup může dávat pro některé typy pozic smysl, jako například u pozic s nižší požadovanou kvalifikací, kde organizace obdrží stovky životopisů, které potřebuje rozumně selektovat a shromáždit data.

Výhodou je, že se jedná o velice dostupný způsob, kde není potřeba plánovat schůzky, a obě strany jsou tím pádem více flexibilní. Na druhou stranu, tato strategie nabízí relativně malé spektrum možností, jak se mohou obě strany lépe poznat, a proto je zpravidla potřeba využít i jiných typů pohovorů.

- *Audio forma pohovorů* – u tohoto typu pohovorů využívají obě strany znovu jenom jeden smysl, avšak výhodou je, že spolu přímo interagují v reálném čase, což může napovědět více o kandidátovi, a je zde prostor pro doplňující otázky.

Naplánování specifického času může být náročnější, zejména pokud se jedná o různé časové zóny. Na druhou stranu zde většinou nejsou přítomné technické problémy, protože v případě, že internetové připojení nefunguje korektně, je vždy možné využít telefonního spojení.

- *Audiovizuální forma pohovorů* – typicky se jedná o využití videokonferenčních hovorů, což už je forma zahrnující dva smysly a je zde mnohem větší prostor pozorovat reakce kandidáta. Taktéž to může znamenat mnohem intenzivnější zkušenost, avšak nevyhnutelně zkušenost pozitivní.

Největší výzvou jsou často technické problémy spojené s platformami, jako je například Skype for Business, MS Teams, Zoom, WebEx apod. V takovém případě je vhodné mít telefonní číslo a v případě potřeby jednoduše přejít na telefonní spojení.

2. *Osobní pohovory* – typickou vlastností osobních pohovorů je, že kandidát vnímá všemi smysly, což znamená, že candidate experience bude pravděpodobně silnější než v předchozích případech, a proto se jedná o důležitou součást candidate journey. Ze strany organizace se jedná o vhodnou příležitost pro pozorování reakcí kandidáta, ale je zde zároveň i větší šance pro neuvědomělé předsudky, čehož si musí být vědom každý účastník pohovorů.

Dalším úhlem pohledu může být zohlednění počtu interagujících osob na obou stranách, což nás prakticky přivádí k těmto formám:

1. *Pohovor s jednou osobou (1:1)* – v tomto případě se jedná o situaci, kdy se pohovoru účastní kandidát a jedna osoba z organizace, což může vést k mnohem hlubší konverzaci, no na druhou stranu je tady větší šance pro neuvědomělé zaujetí.
2. *Panelové interview (1:n)* – jedná se o metodu, kde je přítomný jeden kandidát a více osob (n) ze strany organizace, což může být například někdo z HR, jako například HR business partner,

recruiter, hiring manažer, případně potenciální členové týmu. Existuje tedy hodně rolí, které se mohou ze strany organizace zúčastnit, a taktéž nesmíme zapomínat ani na přítomnost třetích stran, což může být například psycholog. Jednou z největších výzev tohoto formátu je nalezení vhodného termínu ze strany všech přítomných osob, avšak i přesto se jedná o zajímavý způsob, jak posoudit kandidáta z více úhlů, což značně eliminuje možnost zaujetí. Je však potřeba dodat, že tento formát může být pro kandidáta stresující, což může být i cílem, akorát je vhodné držet tuto úroveň v rozumných mezích, protože by to mohlo zbytečně poškodit candidate experience.

3. *Skupinové interview (m:1, m:n)* – tato strategie umožňuje dělat pohovor s více osobami najednou a jednou nebo více osobami ze strany organizace. Je zřejmé, že tento způsob dokáže značně ušetřit čas organizaci, výhodou také může být vidět spolu interagovat všechny kandidáty a vzájemně je srovnat. Toto srovnání však může být dvousečná zbraň, zejména pokud pohovor vede jenom jedna osoba, u které může hrozit zaujatost.

Poslední pohled, který budeme diskutovat, se zaměřuje na strukturu pohovorů a typicky zde nalezneme tyto formy:

- *Strukturované interview* – v tomto případě jsou otázky pro pohovor připravené dopředu a hlavní myšlenkou je ptát se na tyto otázky všech kandidátů ve stejném pořadí. Jedná se o přístup, který může vést k lépe srovnatelným výsledkům, avšak jak jsem již zmínil, tento formát může zvýšit správnost rozhodování maximálně o 18 %.¹⁴⁵
- *Nestrukturované pohovory* – jsou téměř protikladem pohovorů strukturovaných, protože osoba, která pohovor vede, nemá předem připravené specifické otázky, na které se chce zeptat, avšak zpravidla má alespoň oblasti, které chce diskutovat. Občas slýchávám, že výhodou tohoto formátu je, že pohovor vypadá přirozeněji, spíše jako každodenní komunikace, nicméně dle mého názoru kompetentní osoba v této oblasti může dosáhnout stejného efektu i u strukturovaného pohovoru. Na závěr nezapomínejme, že nestrukturované interview může zvýšit vhodnost rozhodnutí maximálně o 13 %¹⁴⁶ a dle jiných studií má nestrukturovaná forma na proces selekce dokonce negativní dopad.¹⁴⁷
- *Semi-strukturované pohovory* – jsou kombinací dvou předchozích typů, takže zahrnují specifické dotazy ve specifickém pořadí, avšak s možností pokládat i jiné dotazy v závislosti na odpovědích kandidáta.

Otázky na pohovorech

Pohovory jsou přirozeně o ptaní se otázek a my se teď zaměříme na otázky ze strany organizace. Existuje velkým množstvím způsobů, jak tyto otázky rozdělit, přičemž některé se přirozeně překrývají, ale i přesto se pojďme podívat na základní typy:

- *Uzavřené otázky* – obecně vyžadují dichotomickou odpověď typu „Ano“ nebo „Ne“.
 - *Disponujete řidičským průkazem?*
 - *Pracoval/a jste již někdy pro globální organizaci?*
- *Otevřené otázky* – vyžadují podrobnější odpověď a mohou odhalit nejen komunikační dovednosti, ale i znalosti typické pro vykonávání činnosti. Můžeme tedy říct, že všechny následující typy otázek budou otevřené.

145 Schmidt, Frank. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.

146 Schmidt, Frank. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.

147 Dana J., R. Dawes, N. Peterson, „Belief in the Unstructured Interviews: The Persistence of an Illusion,“ Judgement and Decision Making (2013)

- *Můžete popsat Váš typický pracovní den na Vaší aktuální pracovní pozici?*
- *Jaký je důvod Vašeho odchodu z aktuální pracovní pozice?*
- *Behaviorální otázky* – z Tabulky 10 je zřejmé, že se jedná o relativně populární typ otázek napříč organizacemi (54–58 %), pochopitelně to záleží i na specifické pozici. Tyto otázky se zaměřují na chování kandidáta v různých typech situací, od minulých zkušeností až po teoretické příklady. Následující dva typy otázek (hypotetické a kompetenční) demonstrují typické příklady spojené s behaviorálními otázkami.
- *Hypotetické otázky* – zpravidla se zaměřují na schopnost řešit problémy a hlavním cílem je odhalit způsob přemýšlení kandidáta ve spojení se specifickým problémem, případem nebo situací.
 - *Co byste dělal/a, kdyby...?*
 - *Co když...?*
- *Kompetenční otázky* – jsou úzce spjaté s behaviorálními otázkami a zaměřují se na odhalování specifických kompetencí, a proto se nemusí nevyhnutelně jednat o hypotetické situace, ale klidně specifické otázky zaměřující se na určitou situaci z minulosti.
 - *Můžete nám popsat situaci, kdy jste byl/a pod tlakem? Jak jste se s tím vyrovnal/a?*
 - *Řekněte mi více o situaci, kdy jste selhal/a.*
- *Dotazování na otázky* – jedná se o užitečný způsob, jak se dozvědět více o kandidátovi, zejména v případech, kdy už probíhá diskuse.
 - *A jaká byla Vaše reakce?*
 - *Můžete mi o tom říct víc?*

Testování

Jak jsem již zmínil, pre-screening i pohovory jsou evidentně důležité elementy procesu selekce, avšak zejména kvůli relativně subjektivní povaze těchto metod je vhodná i implementace objektivnějších metod. Dokonce i data potvrzují, že testování je napříč organizacemi relativně populární, protože 42 % dotazovaných organizací uvedlo, že využívají nějakou formu testování v průběhu procesu selekce.¹⁴⁸ Ve vztahu k testování můžeme identifikovat mnoho různých forem, a i přestože se některé překrývají, zmiňme alespoň kognitivní testy, testy způsobilosti, osobnostní testy, testy upřímnosti a integrity, znalostní a kompetenční testy, zkušební den, lékařskou prohlídku, fyzické testy, assessment centra a mnoho dalších.

Kognitivní testy

Kognitivní testování, někdy nazývané „General Mental Ability – GMA“, je z mé zkušenosti často dezinterpretovaný typ testování, protože ho některé organizace redukuje jenom na IQ testy, což je často příliš abstraktní a neuchopitelné téma bez praktického propojení. To je dle mého názoru největší bariéra, která dělá pochopení náročnějším. Schmidt deklaruje, že lidé s vyšším kognitivním skóre mají lepší výsledky v rychlejší absorbování nových informací a znalostí, což prakticky znamená, že si uvědomí skutečnosti rychleji.¹⁴⁹

Kognitivní testy proto nejsou jen o nějakém „abstraktním“ čísle a výsledku testu, ale o pokrytí

¹⁴⁸ NEW RESEARCH FINDS ONLY ONE IN FIVE EMPLOYERS FULLY CONFIDENT IN CURRENT ENTRY-LEVEL JOB APPLICANT SCREENING METHODS. Mercer [online]. USA: Mercer, 2017 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.mercer.com/newsroom/new-research-finds-only-one-in-five-employers-fully-confident-in-current-entry-level-job-applicant-screening-methods.html>

¹⁴⁹ Schmidt, Frank. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.

různých oblastí, jako jsou kognitivní (inteligentní) schopnosti, jazyk a komunikace, učení a paměť, pozornost a bdělost, rychlost zpracování a exekutivní funkčnost.¹⁵⁰ Jak je zřejmé, kognitivní testy tedy pokrývají široké spektrum a mohou vysvětlit v průběhu 42 % pracovního výkonu.¹⁵¹ I přesto nejsou kognitivní testy natolik populární a využívá je jenom 16–17 % organizací v závislosti na typu pozice.¹⁵² Ve srovnání s pohovory je tento typ testování efektivnější a důvěryhodnější, a proto ho mohou jenom doporučit implementovat do procesu selekce.

Osobnostní testy

Osobnostní test je další způsob, jak otestovat kandidáty, a logika tohoto přístupu spočívá zejména v kompatibilitě s týmem. Tyto druhy testů obecně pracují s různými předdefinovanými typy osobnosti a typickými atributy založenými na statistickém výzkumu. Jelikož ale existuje mnoho studií a mnoho pohledů na věc, je proto i možné najít různé typy osobnostních testů, jako například:

- *The Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)* – jedná se o pseudovědecký test, který reprezentuje 16 různých typů osobností v závislosti na psychologické preferenci.¹⁵³
- *The Caliper Profile* – tento test se zdá být zajímavý zejména ve spojení s procesem selekce, protože jakmile ho kandidát vyplní, systém ho srovná se standardizovaným modelem pracovní pozice.¹⁵⁴
- *The Hogan Personality Inventory (HPI)* – popisuje nejlepší stránku osobnosti nebo jinak řečeno, jak interagujeme s ostatními, když se cítíme nejlépe.¹⁵⁵
- *DISC* – tento test rozděluje kandidáty do čtyř různých skupin – dominance, vliv, stabilita a svědomitost, a hlavním důvodem je osvětlení rozdílů v chování jednotlivců.¹⁵⁶
- *OCEAN* – někdy nazýván i *CANOE* nebo Model pěti faktorů (FFM), případně Pět velkých osobnostních rysů, avšak v konečném důsledku se jedná o test reprezentující pět různých kategorií založených na sémantické asociaci mezi slovy (otevřenost zkušenostem, svědomitost, extraverte, přívětivost a neuroticismus).¹⁵⁷

Znalostní testy

Kromě obecnějších kognitivních a osobnostních testů je také vhodné zaměřit se přímo na kompetence kandidátů. Znalostní test může efektivně sloužit pro různé typy pozic, od IT (již jsme diskutovali testy založené na AI) přes účetnictví až pod výrobu apod. Například vývojáři uvedli, jak dle jejich názoru vypadá vhodný znalostní test:¹⁵⁸

- test založený na gamifikaci, který není nudný (65,14 %),

150 Committee on Psychological Testing, Including Validity Testing, for Social Security Administration Disability Determinations; Board on the Health of Select Populations; Institute of Medicine. Psychological Testing in the Service of Disability Determination. Washington (DC): National Academies Press (US); 2015 Jun 29. 5, Cognitive Tests and Performance Validity Tests. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK305230/>

151 Schmidt, Frank. (2002). The Role of General Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate. *Human Performance - HUM PERFORM.* 15. 187-210. 10.1207/S15327043HUP1501&02_12.

152 SHRM CUSTOMIZEDTALENT ACQUISITION BENCHMARKINGREPORT. In: Shrm.org [online]. USA: SHRM, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Talent-Acquisition-Report-All-Industries-All-FTEs.pdf>

153 Myers, Isabel Briggs (1980). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing; Reprint edition (May 1, 1995). ISBN 0-89106-074-X

154 What is the Caliper Profile? Caliper [online]. USA: Caliper, 2020 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://calipercorp.com/caliper->

155 HOGAN: The Bright Side of Personality [online]. USA: HOGAN, 2020 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-personality-inventory/>

156 DiSC Overview. Discprofile [online]. USA: Discprofile, 2020 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>

157 Rothmann, Sebastiaan & Coetzer, Elize. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *South African Journal of Industrial Psychology.* 29. 68-74. 10.4102/sajip.v29i1.88.

158 CODINGAME'S TECH RECRUITING SURVEY REPORT 2019. In: <https://www.codingame.com/> [online]. USA: Codingame, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.codingame.com/work/blog/hr-news-trends/key-takeaways-codingame-2019-developer-report/>

- test s reálnými úkoly ohledně programování (62,42 %),
- testy na tabuli (39,80 %),
- testy na papír (25,59 %).

Tyto testy zabezpečují, že kandidát má požadované kompetence, protože i když jsou osobnostní a kognitivní testy v pořádku, bez vhodných kompetencí může být nemožné práci vykonávat.

Fyzické testy

Tento typ testů může být hodnotný zejména pro pozice, kde je fyzická práce nevyhnutelnou částí pracovní náplně a bez ní není možné pozici zastávat. Pokud je například na denním pořádku zvedání a manipulace se závaží o hmotnosti 20 kg, organizace může požádat uchazeče o demonstraci toho, že tuto činnost zvládnou. Pochopitelně se také může jednat o mnohem komplexnější testování, jako je tomu například u hasičů nebo ozbrojených složek.

Testovací den

Jedná se o zajímavý způsob, jak otestovat kandidáta mnohem detailněji, čímž je následně možné se ubezpečit o jeho/jejích kompetencích v reálném prostředí a při kooperaci s týmem. Tento test je samozřejmě výhodný i pro kandidáta, protože mnohem lépe pochopí fungování organizace, a nakonec mají obě strany mnohem lepší představu a očekávání. Na závěr chci dodat, že se pochopitelně nemusí jednat jen o jeden testovací den, může to být klidně jenom část dne, případně několik dní.

Zdravotní prohlídka

Zdravotní prohlídka je relativně standardní součástí procesu pro mnoho typů pozic a v závislosti na geografickém regionu může být dokonce v určité míře i stanovena zákonem, kde doktor (nebo i více doktorů) potvrdí, že daný kandidát je schopen ze zdravotního hlediska pracovní pozici zastávat.

Assessment centra

Assessment centrum (AC) je pravděpodobně jedna z nejkompaktnějších testovacích metod v procesu selekce, které má za cíl odhalit maximum o kandidátech. Typicky je počet účastníků AC relativně skromný, protože v této fázi již pravděpodobně přešli nějakou formou testování. Dalším důvodem, proč je menší skupina vhodnější, je lepší možnost prozkoumat kandidáty a AC jsou také relativně nákladná.

Typická délka AC se liší, může se jednat o testování dlouhé několik hodin až dnů, což závisí zejména na senioritě pozice. Jednou z největších výhod je, že AC ve své podstatě nabízí několik typů testů, pohovorů a dodatečných cvičení, jako je hraní role, prezentování, kooperace ve skupině apod. Větší organizace mohou mít vlastní AC, avšak běžně se využívá spíše externí poskytovatel.

Verifikace

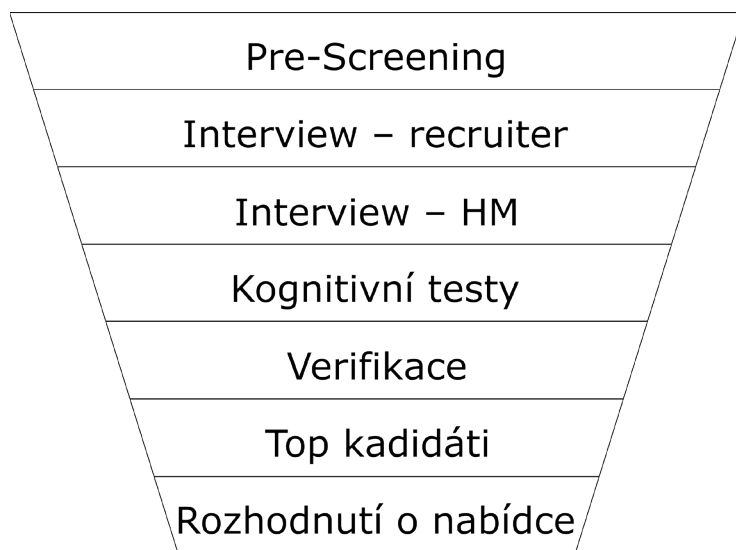
Verifikace informací o kandidátech je integrální součástí procesu selekce, zároveň se zde potkávají dvě různé a relativně antagonistické síly. První je touha vědět o kandidátech co nejvíce, což může

vést k lepší kvalitě nábora a snížení pravděpodobnosti výskytu chyby, čímž se dostáváme k šetření zdrojů apod. Druhou stranou mince jsou určité etické zásady, často podporované i legislativním rámcem dané geografické oblasti. To je i důvod, proč není možné jednoznačně říct, jaký typ dat je možné hledat a jaký ne a nejlepší cestou je znát legislativu dané země. Verifikace může mít různé formy a typicky se jedná o:

- *Reference a doporučení* – zahrnuje kontrolu referencí od předchozích zaměstnavatelů, manažerů, kolegů a jiných osob, které mohou ozřejmit více o kandidátovi.
- *Vzdělání* – může se jednat o komunikaci s univerzitami, školami a podobnými institucemi, které mohou potvrdit/vyvrátit úroveň dosaženého vzdělání uváděného kandidátem.
- *Trestní záznamy* – tato sekce může být podstatná zejména pro pozice, kde je toto potvrzení přímo vyžadováno.
- *Kontrola dlužnosti* – v některých zemích mají zaměstnavatelé pravomoc kontrolovat úvěrovou historii, zejména ve spojitosti s pozicemi, které pracují s penězi. Například NAPBS v USA zjistilo, že 31 % zaměstnavatelů tuto možnost využívá.¹⁵⁹
- *Sociální sítě a webové stránky* – zejména tato fáze verifikace může být v některých případech v nesouladu s legislativním rámcem, případně může jít jenom o hledání specifických informací.

Funnely v procesu selekce

Situace je zde velice podobná jako v případě recruitment marketingu nebo talent sourcingu, protože i v procesu selekce je měření důležité a využití funnelu je jedna z možností. V oblasti selekce je však daleko problematičtější vytvořit „obecný“ funnel, protože mnoho částí procesu se překrývá a není ničím výjimečným využít nejdříve kognitivních testů, pak pohovorů, následně AC apod. Tento funnel bude tedy rozdílný nejen v rámci organizací, ale i v rámci různých pozic, avšak Obrázek 31 může poskytnout alespoň určitou demonstraci.



Obrázek 31 - Příklad funnelu pro proces selekce

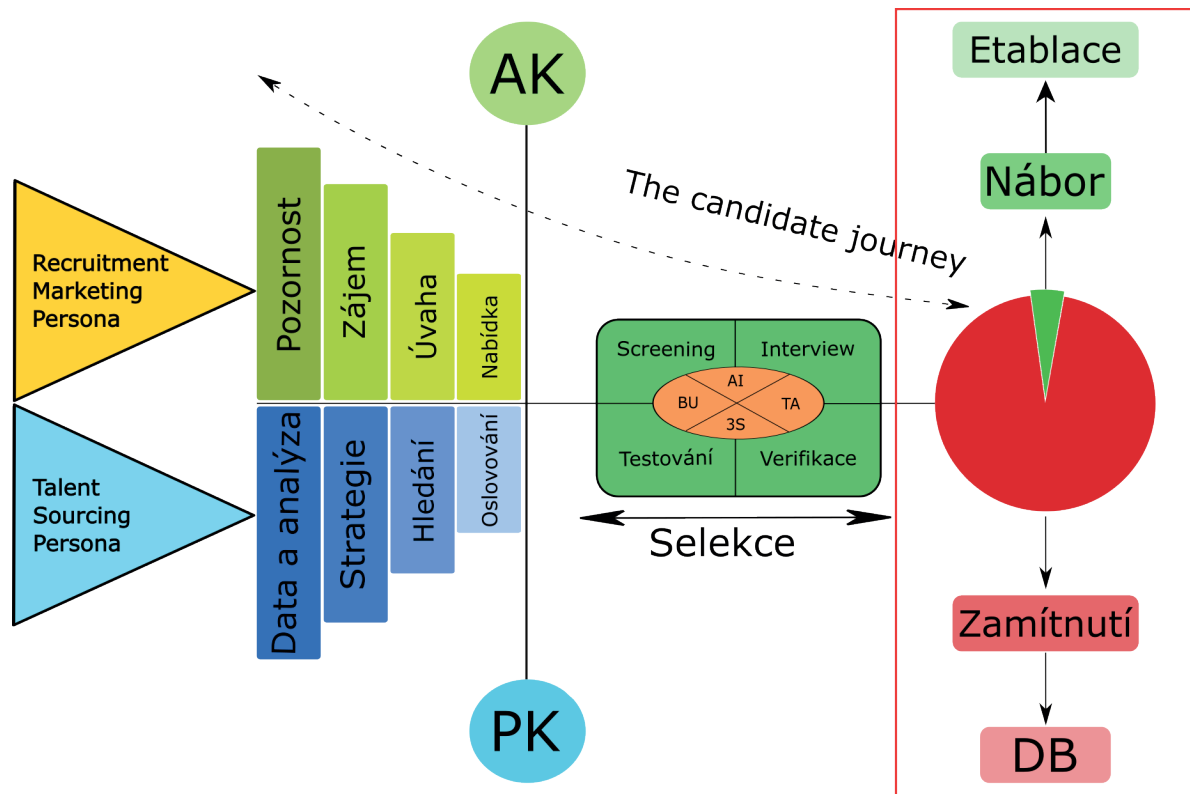
159 How Human Resource Professionals View the Use and Effectiveness of Background Screening Methods. NAPBS [online]. NAPBS, 2020 [2020-07-01]. Dostupné z: <https://pubs.thebpsa.org/pub.cfm?id=9E5ED85F-C257-C289-9E8E-A7C7A8C58D00>

Je zřejmé, že proces může mít i daleko více kroků a často je například seniorita pozice jedním z determinantů, avšak i přesto mohou nabídnutí radu zachovat poslední dva kroky „Top kandidáti“ a „Rozhodnutí o nabídce“. Dle logiky této publikace sekce „Top kandidáti“ znamená, že se jedná o kandidáty, kteří jsou všichni vhodní pro pracovní nabídku. Toto samozřejmě není vždy možné, a proto se organizace musí přesunout do dalšího kroku, kterým je „Rozhodnutí o nabídce“. Jinými slovy to znamená, že organizace se rozhodne, kdo nabídku dostane a kdo ne, avšak nejedná se ještě o zaslání oficiální nabídky, což je tématem až dalšího kroku, kterým je post-selekce.

Je tedy zřejmé, že dle logiky této publikace končí proces selekce rozhodnutím o tom, kdo dostane pracovní nabídku. V dalším kroku, který se zaměřuje na post-selekcii, půjdeme více do hloubky a ozřejmíme si, jak pokračovat s relevantními a irelevantními kandidáty.

Proces post-selektce

Jak již víme, v procesu post-selektce je již jasné „Rozhodnutí o nabídce“ a TA tým tedy ví, kdo dostane pracovní nabídku a kdo bude zamítnut. Jinak řečeno, známe úspěšné a neúspěšné kandidáty a tento poslední pilíř nám říká, jak s těmito skupinami korektně naložit. Obrázek 32 slouží jako připomenutí pilířů strategie náboru a červený rámeček ohraničuje proces post-selektce.



Obrázek 32 - Graf čtyř pilířů se zaměřením na post-selektční proces

Je tedy zřejmé, že odpovědností tohoto procesu je správné zacházení s úspěšnými a neúspěšnými kandidáty. Pojďme se nejdříve podívat na to, jak korektně kandidáty zamítnout.

Zamítnutí kandidátů

Zamítnutí irelevantních kandidátů z mé zkušenosti naneštěstí není standardem ve všech organizacích a často se stává, že neúspěšní kandidáti jsou jednoduše ignorováni. V některých zemích může být tento přístup akceptovatelný, zejména v případech, kdy kandidát sám reaguje na pracovní nabídku, avšak to není největším problémem. Bohužel se často setkávám i s tím, že organizace neinformují ani kandidáty, kteří jsou výsledkem talent sourcingu, přešli prvním pohovorem nebo i více kroky procesu selektce a nedostali žádnou reakci ze strany TA týmu. I přes kulturní rozdílnosti

existuje několik důvodů, proč tento krok nevynechávat a zde nabízím alespoň dva z nich:

1. *Candidate experience* – ignorování kandidátů může negativně ovlivnit jejich zkušenost s organizací, což má důsledky zejména ve dlouhém období ve spojení s employer brandem.
2. *Budoucí potřeby* – pokud zamítnete všechny kandidáty například prostřednictvím e-mailu, je možné do této zprávy inkorporovat odkazy na sociální sítě, různé jiné touchpointy, případně souhlas se zpracováním osobních údajů, který je někdy potřebný pro uchování kandidátů v databázi pro budoucí účely.

Je tedy evidentní, že zamítání kandidátů není jenom o etických důvodech, ale i o budování employer brandu a databáze pro budoucí využití. Jelikož víme, proč zamítat kandidáty, pojďme se podívat, jak na to.

Kdy zamítnout kandidáty?

V podstatě se jedná o relativně snadné téma k diskusi, protože odpověď může být zřejmá – co nejdříve. Toto téma však zmiňuji proto, že organizace často čekají na konec procesu selekce, kde zamítají kandidáty simultánně. Nechci tím říct, že by se jednalo o špatný přístup, avšak může to značně záležet na délce procesu. Některé pozice je možné naplnit během několika týdnů nebo i dnů, také ale všichni známe pozice, u kterých trvá nábor celé měsíce, což je dle mého názoru příliš dlouhý čas pro čekání se zamítnutím. Zejména dnes disponují interní ATS automatickou možností zamítnout kandidáty najednou, což může v mnoha případech pomoci, avšak nemusí to vždy stačit.

Kdo zamítne kandidáty?

Odpověď vyplývá z podstaty procesu selekce a může se tedy jednat o některou ze čtyř entit:

- *Umělá inteligence* – jelikož například chatbot dokáže snadno udělat jistý typ pohovoru, stejně tak může zaslat zamítací šablonu.
- *Talent acquisition tým* – ve většině případů se jedná o člena TA týmu, zejména je to často recruiter odpovědný za danou pozici.
- *Business* – v praxi to znamená situace, kdy přímo hiring manažer zamítá kandidáta. Z mé zkušenosti je tento jev přítomen zejména u kandidátů, kteří přešli mnoha koly procesu selekce a dokonce se možná nacházejí v sekci „Top kandidáti“.
- *Třetí strany* – v některých případech může být kandidát zamítnut i třetí stranou, zejména v případech, kdy právě třetí strana přivedla kandidáta do procesu selekce.

Jak zamítnout kandidáty?

V podstatě zde platí podobné principy jako v případě oslovování kandidátů, což v reálné praxi může vypadat následovně:

- *E-mail* – jedná se pravděpodobně o jeden z nejtypičtějších způsobů, jak zamítnout kandidáty,

zejména z důvodu rychlosti a efektivnosti. Znamená to tedy, že můžete najednou zamítnout tolik kandidátů, kolik je potřeba a v dnešní době automatizací i na relativně vysoké úrovni personalizace. Tímto způsobem tedy lze zvládnout poměrně velké množství zejména aktivních kandidátů.

Zároveň je ale potřeba dodat, že pokud chcete zamítnout kandidáta, který již byl v procesu selekce v bližším kontaktu s některou z entit (například první telefonát s recruiterem), doporučuji využít šablonu obohacenou o důvod, proč daný kandidát neuspěl.

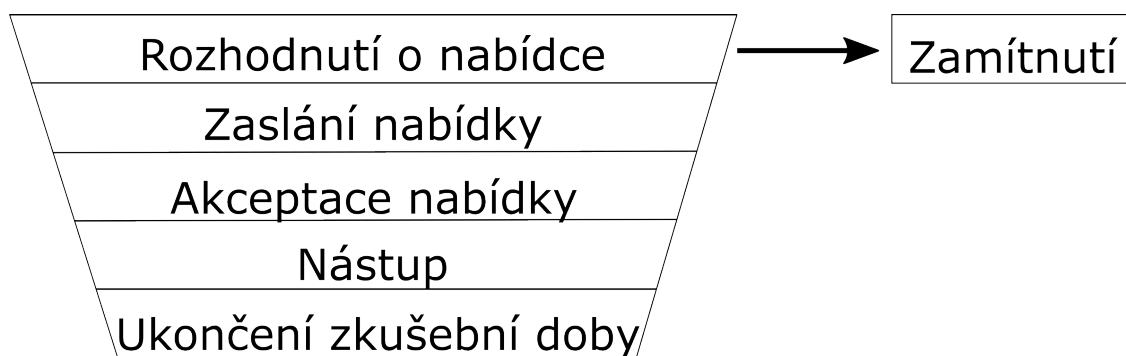
- *Telefonát* – zamítací telefonát se všemi neúspěšnými kandidáty by byl pravděpodobně velký časový závazek, i když je pravdou, že by tento přístup mohl značně zlepšit candidate experience. Doporučuji využít tento přístup spíše pro kandidáty v sekci „Top kandidáti“.
- *Jiné* – jiné způsoby mohou zahrnovat například zamítání kandidátů softwarem typu „text-to-speech“, který jsem již zmiňoval, což v podstatě vede k zanechání hlasové zprávy, případně existuje i možnost využití videa, což ale záleží na charakteru pozice.

Úspěšní kandidáti

Již víme, jak korektně zamítnout neúspěšné kandidáty a teď je čas se zaměřit na kandidáty úspěšné, nebo jinak řečeno na jednotlivce v sekci „Rozhodnutí o nabídce“, což v podstatě znamená, že se jedná o kandidáty, které organizace chce zaměstnat. Na to, aby organizace tohoto cíle dosáhla, je prvním krokem odeslání nabídky, což může být daleko náročnější proces, než se může zdát, protože realita může někdy přinést mnoho různých problémů. Pojďme se pro lepší pochopení nejdříve podívat na post-selekční funnel.

Post-selekční funnel

Jedná se opět o způsob, jak efektivně monitorovat proces a v tomto případě (na rozdíl od selekce), může být uvedený funnel využitý napříč různými organizacemi bez větších modifikací. Již víme, že proces post-selekce začíná tam, kde proces selekce končí, což znamená již zmíněný krok „Rozhodnutí o nabídce“. Obrázek 33 demonstruje, jak tento funnel může vypadat.



Obrázek 33 - Funnel v procesu post-selekce

Pojďme se tedy blíže podívat na jednotlivé sekce funnelu a stejně tak na důvody, proč se zužuje:

1. *Rozhodnutí o nabídce* – jak již víme, toto je stav, ve kterém se nacházíme po procesu selekce. Organizace zde ví, které kandidáty chce zaměstnat.
2. *Zaslání nabídky* – znamená oficiální odeslání nabídky kandidátovi. Může se zdát, že jde o banální krok, avšak i zde se může funnel zužovat. Moje zkušenost je, že zejména u větších organizací může být tento proces příliš dlouhý, příliš komplikovaný a příliš byrokratický a může se jednat o týdny, dokonce i měsíce, což často vede ke ztrátě kandidáta.

Pochopitelně, toto je zóna, kde TA tým nemá proces pevně v rukou, protože se zde bavíme zejména o režii HR, a někdy jediná věc, kterou TA tým může dělat, je vytvářet konstantní tlak na proces. Zároveň je však někdy nepříjemné tyto skutečnosti komunikovat s kandidátem a často od recruiterů slyším věty jako „*Omlouváme se, ale hiring manažer je na dovolené*“, ale pravdou je, že jde jenom o způsob, jak získat více času, protože proces je příliš pomalý.

3. *Akceptace nabídky* – pokud se organizaci povede úspěšně odeslat pracovní nabídku, je na kandidátovi, jestli ji akceptuje nebo ne. Doporučuji tuto část pečlivě měřit. K tomu je možné využít míru akceptace nebo míru zamítnutí, přičemž výpočet je velice jednoduchý:

$$\text{Míra akceptace} = \frac{\Sigma \text{ Akceptovaných nabídek}}{\Sigma \text{ Odeslaných nabídek}}; \text{ Míra zamítnutí} = 1 - \text{Míra akceptace}$$

Z mé zkušenosti mohu říct, že tento způsob může pomoci odhalit skryté problémy v procesu selekce. Spolupracoval jsem například s organizací, kde míra zamítnutí dosahovala 25 %, což znamená, že každý čtvrtý kandidát odmítl pracovní nabídku. Důvodem bylo, že i přes několik diskusí ohledně mzdy na začátku procesu selekce dostal kandidát nabídku s citelně nižší mzdou, než bylo domluveno. Jiná organizace měla míru zamítnutí 28 %, a důvodem bylo, že TA tým neprozkoumal motivace a potřeby kandidáta, což vedlo k situaci, že kandidát sice měl v rukou relativně zajímavou pracovní nabídku, ale pořád měl hodně nezodpovězených otázek.

4. *Nástup* – znamená, že kandidát, který akceptoval pracovní nabídku, úspěšně začal první pracovní den. Důvody, proč se může funnel zužovat i zde, jsou podobné, jako tomu bylo v předchozím kroku, případně může kandidát v této době obdržet jinou, lepší nabídku.
5. *Ukončení zkušební doby* – jedná se zcela určitě o primárně HR parametr, i přesto však má smysl jeho monitorování, protože může odhalit hodně o kvalitě procesu selekce.

Závěrem můžeme říct, že v krátkém období jsme diskutovali čtyři základní pilíře – *Recruitment marketing, Talent sourcing, Proces selekce* a *Proces post-selekce*. Každý z těchto pilířů se zaměřuje na jinou část procesu nábory, avšak všechny řeší situaci pohledem krátkého období. To je i důvod, proč jsme diskutovali, jak situace vypadá v případě specifické pozice (pozic), ale teď je čas se na situaci podívat z vyšší perspektivy. Další kapitola se bude zaměřovat na problematiku dlouhého období, což vyžaduje značně rozdílné kompetence a znalosti, a to je i důvod, proč tento přístup může přinést konkurenční výhodu.

KAPITOLA IV

Strategie nábory v dlouhém období

Rozdíly mezi krátkým a dlouhým obdobím jsou naprosto fundamentální pro korektní pochopení této publikace, protože definují hranice a pravidla, které jsou nevyhnutelné pro efektivní využití strategie nábory. To je i důvod, proč bylo nezbytné popsat relativně snadno pochopitelné krátké období, a zároveň je asi zřejmé, že to není místo, kde leží skutečná strategie. Na druhou stranu, dlouhé období je o něco abstraktnější, avšak i přesto má silné spojení s AOP (Annual Operating Plan) a obecnou strategií organizace. Délka se pohybuje minimálně od několika kvartálů, ale spíše se jedná o období alespoň jednoho roku (ve spojitosti s AOP) nebo i více, záleží to zejména na obecné strategii organizace.

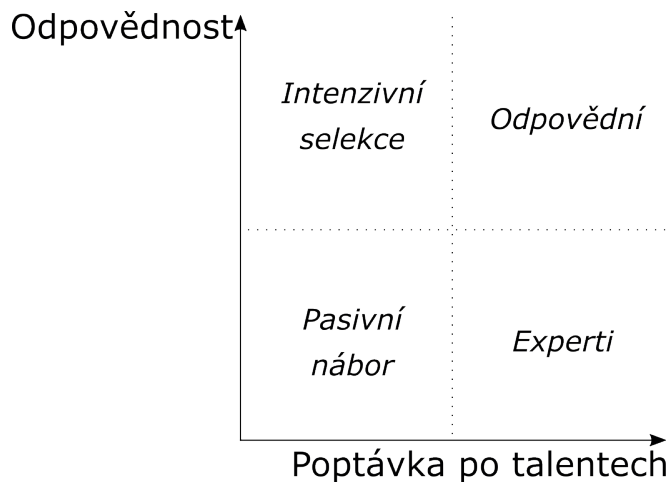
Pokud jsou hranice mezi těmito dvěma obdobími jasné, je čas ozřejmit více ohledně cílů. V krátkém období jsou cíle relativně snadno pochopitelné – naplnit pozici tak rychle, jak to jen jde, s optimálními náklady a samozřejmě s nejvhodnějšími kandidáty na trhu. Ve dlouhém období je ale situace jiná, protože hlavním cílem je dosáhnout udržitelné konkurenční výhody v akvizici talentů, což znamená stát se první volbou pro určitý segment nejrelevantnějších talentů na trhu práce. Chci zdůraznit již několikrát zmiňovaný pojem „nejrelevantnější talenty“, přičemž jsem ale nezmínil nejkompetentnější talenty, jednotlivce s nejvyššími kognitivními schopnostmi apod. Důvod se zdá být zřejmý – tito jednotlivci nakonec budou nějak interagovat se zaměstnanci organizace a týmová práce může být daleko efektivnější, pokud se přihlíží na celkovou vhodnost a takzvaný „fit“ daného člověka.

Jak přemýšlet o strategii

Po zkušenosti s předchozí kapitolou věřím, že již očekáváte další specifický graf čtyř pilířů pro dlouhé období a máte naprostou pravdu, protože již brzo se takovému grafu budeme věnovat. Avšak ještě předtím, než se pustíme do strategie dlouhého období, vám chci ukázat graf (nebo možná dva), který neukazuje, jak být úspěšný v dlouhém období (pro tento účel existuje již zmíněný graf čtyř pilířů), ale může vám značně pomoci pochopit, kde se právě nacházíte. Jakmile víte, kde se nacházíte a máte dlouhodobou vizi, je to už „jenom“ o tom, se tam dostat. Na této cestě je naštěstí možné využít graf čtyř pilířů pro dlouhé období (ve spolupráci s grafem pro období krátké). Pojdme se nejdříve podívat, kde se nacházíte.

Identifikace aktuální situace

Chci vám ukázat jednoduchou, ale užitečnou metodu pro pochopení, jak aktuální potřeba nábory vypadá. Z mé zkušenosti je tato metoda snadno pochopitelná i pro jednotlivce mimo TA tým, jako jsou například hiring manažeři. Takže je možné ji využít jako nástroj pro efektivnější diskusi. Obrázek 34 demonstruje základní, dvoudimenzionální graf, který lze využít.



Obrázek 34 - Lokalizační model

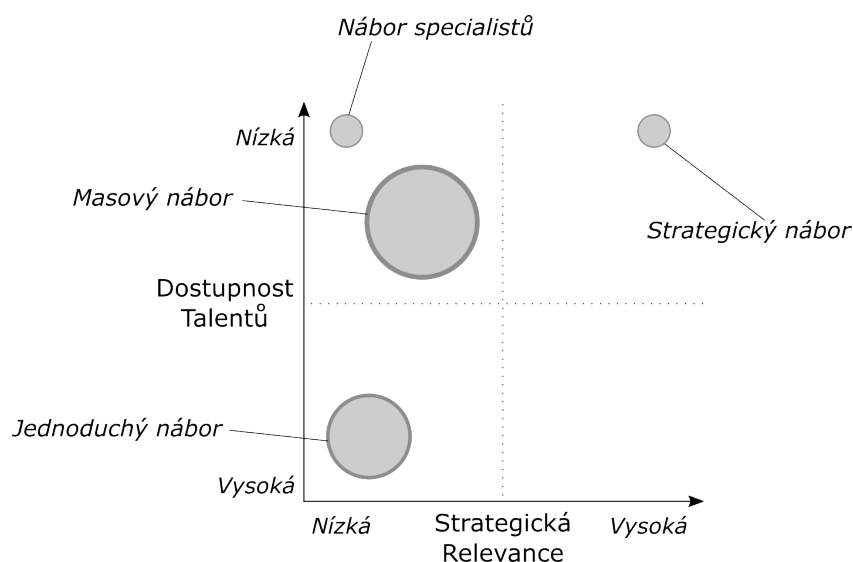
Pojďme si ve stručnosti tento graf popsat. Osa X reprezentuje poptávku po talentech, což je faktor, který může být i měřitelný. Například software Talent Insight může nabídnout odhad poptávky pro specifickou pracovní pozici ve specifické lokalitě (případně i globálně). Osa Y reprezentuje úroveň odpovědnosti pro specifický typ pozice. Extrémním příkladem může být otázka, kdo má větší odpovědnost v organizaci – CEO nebo účetní? Platí, že v počátku grafu je poptávka po talentech/odpovědnost nízká (což ale neznamená nulová) a v pohybu směrem od počátku roste.

Jak je patrné z grafu, přirozeně je zde možné pozorovat čtyři základní kvadranty neboli situace, na které se teď podíváme:

- *Odpovědní* – v tomto případě je vysoká jak poptávka, tak úroveň odpovědnosti. Typicky se jedná o ředitelské a exekutivní pozice, které jsou často odpovědné i za vedení lidí, avšak může se jednat i o jednotlivce bez specifického týmu, který však dělá vysoce strategická rozhodnutí.
- *Experti* – jak je zřejmé, poptávka je tady vysoká, ale úroveň odpovědnosti relativně nižší, čímž ale nechci říct, že je nízká, jenom je zde značný rozdíl ve srovnání s předchozím kvadrantem. Typickými reprezentanty jsou inženýři, vědci, zdravotní sestry apod.
- *Pasivní nábor* – název tohoto kvadrantu reflektuje relativně nízkou odpovědnost a také nízkou poptávku ve srovnání s předchozími dvěma kvadranty. Typicky (i když to není pravidlem) je naplnění těchto pozic relativně snazší a z mé zkušenosti mohu říct, že v některých organizacích TA týmy na těchto pozicích ani nepracují. Jedná se o pozice typu asistent, pracovník ve výrobě apod.
- *Intenzivní selekce* – jedná se o relativně méně typickou situaci, kdy je potřeba obsadit strategicky důležitou pozici, avšak poptávka po ní není tak vysoká. Jak se něco takového může stát? Představme si, že organizace potřebuje *Vice prezidenta pro obchod*, avšak poptávka je v některých

geografických oblastech příliš vysoká, a proto (na základě dat) má smysl tuto pozici otevřít v geografické oblasti, kde je poptávka nižší. Proč se tedy tento kvadrant nazývá „Intenzivní selekce“? V takovémto případě je možné najít relativně velké množství vhodných kandidátů, což může vést k velmi intenzivní selekci, zejména vzhledem na důležitost pozice.

Ještě předtím, než se pohneme kupředu, chci zmínit několik myšlenek. Je evidentní, že zmíněný graf je poměrně přímočarý a v teoretické rovině reprezentuje čtyři možné případy, avšak jak víme, v realitě je kombinací mezi poptávkou a odpovědností nekonečně mnoho, proto má smysl do jednoho grafu vyznačit různé pozice. Pokud máte více pozic typu Expert, naznačte je do příslušného kvadrantu, což ale neznamená na jedno místo, protože na každou pozici mohou tyto síly působit jinou intenzitou. Taktéž je důležité podotknout, že pro každý kvadrant je potřebný jiný mix základních čtyř pilířů strategie náboru. Závěrem chci dodat, že zmíněný graf používám nejčastěji, ale rozhodně se nejedná o jedinou možnost. Dalším zajímavým přístupem je graf z publikace Human Resources Strategies¹⁶⁰ (Obrázek 35), který může lépe sedět vašim potřebám.



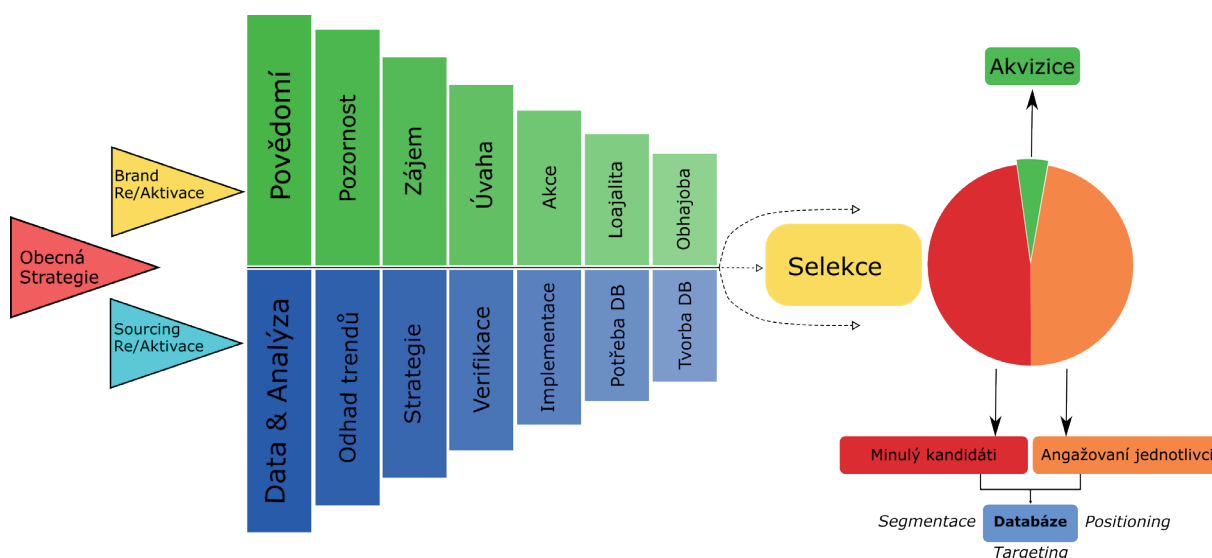
Obrázek 35 - Další možnost lokalizace

Teď již máme všechno potřebné pro úspěšnou analýzu aktuální situace a v návaznosti na předchozí grafy můžete přemýšlet, na jakých typech pozic pracujete a zároveň jak uspět v dlouhém období.

160 TROST, Armin. Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization. Cham: Springer, [2020]. Future of business and finance. ISBN 978-3030305918.

Graf čtyř pilířů v dlouhém období

V předchozí kapitole se zaměřením na krátké období jsme již zužitkovali graf čtyř pilířů reprezentující strategii náboru v krátkém období. Jednalo se samozřejmě o pilíře *Recruitment marketing*, *Talent sourcing*, *Selekce* a *Post-selekce*. Je také důležité zmínit, že v krátkém období bylo přirozené, že proces začal otevřením specifické pozice, vytvořením persony, využitím recruitment marketingu a talent sourcingu, z čeho plynulo potřebné množství kandidátů pro proces selekce a v závislosti na výsledcích pak byli tito kandidáti zamítnuti, nebo dostali pracovní nabídku. V krátkém období tedy bylo relativně přirozené následovat tuto posloupnost, avšak v období dlouhém je situace poněkud složitější. Opět sice využijeme podobné čtyři pilíře, i když je potřeba dodat, že v dlouhém období na ně lze nahlížet poněkud více neprovázaně. Technicky je dokonce možné představit čtyři různé grafy, avšak z mé zkušenosti je mnohem snazší pochopit logiku při využití jednoho grafu se stejnou sekvencí. Pojdme si tedy pro lepší vizualizaci představit graf čtyř pilířů v dlouhém období a v rychlosti ozřejmit každou část. Obrázek 36 reprezentuje tento model a odhaluje čtyři základní pilíře pro akvizici talentů v dlouhém období – *Employer branding*, *Talent sourcing*, *Selekce* a *Utilizace databáze*.



Obrázek 36 - Model čtyř pilířů strategie akvizice talentů v dlouhém období

Pokud začneme tento graf popisovat z levé strany, je zřejmé, že dlouhodobá strategie je úzce spjatá s obecnou strategií organizace. Re/aktivace brandu je prvním krojem pro funnel *Employer branding*, který začíná *Povědomím* a končí *Obhajobou*. Na druhou stranu *Sourcingová re/aktivace* slouží jako začátek pro pilíř *Talent sourcingu*, kde prvním krokem funnelu jsou *Data & Analýza* a krokem posledním je *Utilizace databáze*. Další pilíř se soustředí na efektivitu procesu *Selekce* v dlouhém období a posledním pilířem je *Utilizace databáze*, která je doslova o zužitkování kandidátů z minulosti a jiných osob se zájmem.

Závěrem tedy lze říct, že graf čtyř pilířů má citelně odlišnou logiku v dlouhém období a taktéž se zaměřuje i na poněkud rozdílné atributy. Proto se teď podíváme na každý pilíř detailně.

Employer branding v dlouhém období

Je naprosto legitimní si položit otázku, proč se tento pilíř v dlouhém období nazývá employer branding a v období krátkém recruitment marketing? Nebo proč to není employer brand? Zde chci jenom připomenout definici, kterou jsem zmiňoval v Kapitole 2:

- *Employer brand* – reprezentuje reputaci organizace, jak lidé (a potenciální kandidáti) organizaci vnímají. Jedná se tedy o soubor objektivních a subjektivních důvodů a jedná se o důležitou komponentu pro jednotlivce jak vně organizace, tak uvnitř ní.
- *Employer branding* – je proces tvorby, implementace, udržování, monitorování a neustálého zlepšování employer brandu a recruitment marketing je jakousi pravou rukou neboli nástrojem employer branding, který vykonává například činnosti související se zmíněnými touchpointy a funnely.

Z této definice je tedy jasné, že employer brand je výsledkem procesu employer branding, přičemž pravou rukou employer branding je recruitment marketing, který nabízí využití všech možných touchpointů a funnelů. Také chci připomenout, že v krátkém období jsou cíle nastavené zejména na naplňování otevřených pozic za využití recruitment marketingu a pochopitelně i tento přístup buduje (nebo ruine) employer brand. Jinak řečeno, organizace na employer brandu pracuje neustále, akorát v krátkém období se nejedná o primární cíl. Tato myšlenka nás nevyhnutelně přivádí k tomu, že pokud se nejedná o primární cíl, TA tým nemusí mít dostatek času přemýšlet nad procesem employer branding. Tato skutečnost je přesně důvodem, proč právě dlouhé období je to, které má nastavit pravidla strategie employer branding a tím ulehčit rozhodování v krátkém období.

Předchozí text nám nabídl logické důvody, proč je employer brand spolu s employer brandingem tak důležitý, pojďme si tyto skutečnosti ověřit na datech. Výzkum organizace LinkedIn říká, že 72 % TA lídrů celosvětově vnímá, že employer brand má značný dopad na proces nábory, avšak zároveň jenom 55 % z těchto TA lídrů má proaktivní strategii branding.¹⁶¹ Stejný výzkum říká, že silný employer brand může přinést o 50 % více kvalifikovaných kandidátů a zároveň snížit náklady na akvizici. I přes tyto nesporné výhody employer brandu jiný výzkum říká, že 54 % odpovědných osob uvedlo, že nevyužívají cíleně employer branding.¹⁶²

Pokud jsou jasné detaily spojené s employer brandem, employer brandingem a recruitment marketingem, máme téměř všechno, co potřebujeme, abychom se mohli pustit do procesu employer branding v dlouhém období. Posledním kouskem skládačky, který budeme diskutovat, je již zmiňovaný STP model (Segmentace, Targeting, Positioning), který bude klíčový zejména pro poslední pilíř *Utilizace databáze*, ale má smysl ho zmínit již teď, protože může pomoci k pochopení některých propojení. Taktéž se krátce zmíním o touchpointech v dlouhém období.

STP model

Tento model jsem již v krátkosti zmínil v kapitole se zaměřením na fundamentální témata spojená se strategií akvizice talentů a teď je čas si ho znovu připomenout a ještě k němu přidat něco navíc.

¹⁶¹ Hiring when you're slammed: 6 WAYS TO CUT YOUR TIME TO HIRE IN HALF. In: Business.linkedin.com [online]. USA: LinkedIn, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-resources-tips#alltopics/allaudiences/allproducts>

¹⁶² MRINETWORK. 2019 RECRUITMENT TRENDS STUDY. MRINETWORK [online]. 2019, 2019, , 26 [2020-04-09]. Dostupné z: <https://mrinetwork.com/>

Segmentace

Segmentace v dlouhém období se zaměřením na employer brand je z mé zkušenosti více abstraktní a z toho důvodu i náročnější na pochopení. Představme si typickou situaci v krátkém období. Často se ptám hiring manažerů, jaká osoba může být potenciálně vhodná pro danou pozici a odpověď je ve většině případů spojená s popisem pozice a navazujícími požadavky, což je relativně dobře definovaný segment. Na druhou stranu, pokud se zeptám, jak může vypadat osoba, která může být potenciálně vhodná pro organizaci za několik měsíců až let, odpovědí je často něco jako „téměř každý“.

Rozumím, že zejména ve velkých nadnárodních organizacích může být téměř každý v budoucnu teoreticky vhodným kandidátem, ale i přesto to nedává smysl, protože pokud sčítáme všechny dospělé osoby, máme miliardy lidí, což je poněkud široký segment. Taktéž je pravdou, že organizace může zaměstnat osobu z jiné strany světa, zaplatit relokaci, sponzorovat víza, naučit ji jazyk apod. Problémem je, že tento přístup nemá nic společného s efektivní strategií, i přestože rozumím, že existují specifické pozice, kde se tento scénář může naplnit.

Skutečná strategie je postavená na datech a v dlouhém období může být silným záchytným bodem právě AOP, měření a analýzy, které jsem zmínil v předchozí kapitole, a různé výzkumy, které ještě zmíním. Situace je téměř stejná jako v krátkém období a můžeme využít již známý model, který se nám pro tento moment spájí zejména s recruitment marketing personou (Obrázek 37).

Demografické	Věk, Pohlaví, Vzdělání, Socio-ekonomická situace, Rodinný cyklus, Generace, Příjem, Jazyky, Léta zkušeností, Aktuální pracovní pozice	Psychografické	Aktivity, Zájmy, Názory, Hodnoty, Přístup, Motivátory, Kariérní rozvoj
Behaviorální	Hobby, Návyky, Sociální média, Očekávání (mzda, benefity apod.), Dosažitelnost přes různé kanály	Geografické	Lokální, Regionální, Národní, Mezinárodní

Obrázek 37 - Marketingový model segmentace

Na základě tohoto modelu je možné vytvořit různé segmenty a nezáleží, jestli se budete zaměřovat na studenty končící univerzitní vzdělání se zaměřením na účetnictví nebo na software developery pracující na dálku.

Targeting

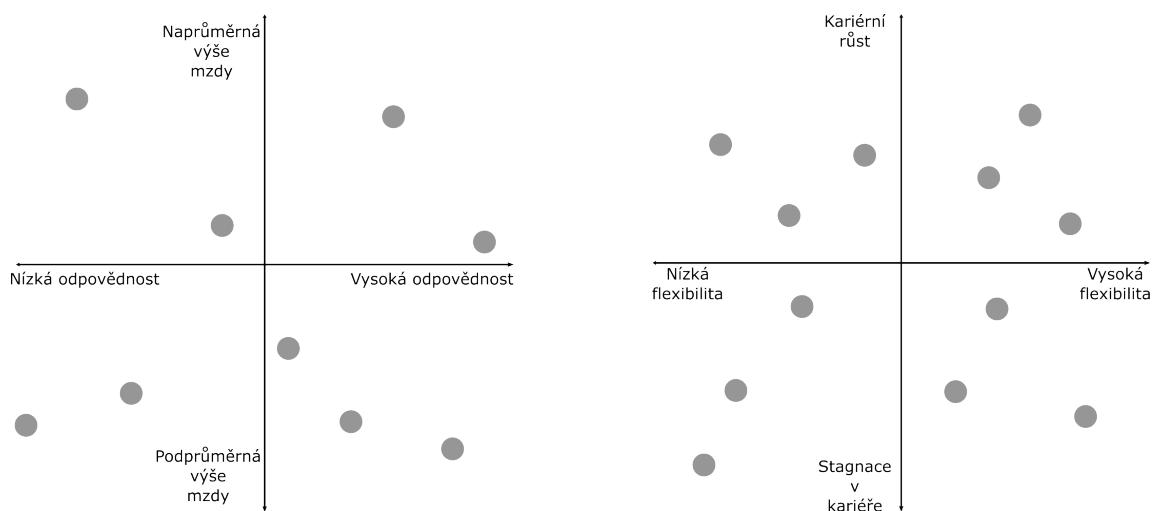
V tomto momentu již disponujete segmenty a některé jsou nakonec více relevantní než jiné. Teoreticky je samozřejmě možné se zaměřit na všechny, avšak lepším nápadem je zaměřením se na ty nejvhodnější. Způsob, jak vybrat vhodné segmenty, není stejný pro každou situaci, avšak uvádím zde několik faktorů:

- velikost,
- relevance,
- dosažitelnost,
- výdaje,
- šance na úspěch,
- jednoduchost,
- čas apod.

Na základě těchto nebo jiných faktorů je možné vybrat ty nejrelevantnější segmenty a hned, jak je vše jasné, zbývá jenom vytvoření persony, na kterou je potřeba se zaměřit (podobně jako v krátkém období).

Positioning

Hlavní myšlenkou positioningu je, že employer brand zastává v myslích cílové skupiny určitou specifickou pozici. Je podstatné pochopit, že organizace má do určité úrovně sílu tuto pozici definovat a v závislosti na tom převzít kontrolu způsobu, jak je brand vnímán. Zejména specificky ve vztahu k employer brandu to znamená rozhodnout se, jak chce být organizace vnímána. Mají ji lidé vnímat jako malý a agilní start-up nebo spíše jako velkou mezinárodní organizaci se stabilitou a historií? Dalším úhlem pohledu je například prezentování striktní pracovní kultury nebo naopak kultury volné a flexibilní. Stejný přístup můžeme využít ke mzdě, kariéernímu růstu, smyslu apod. Pro jednodušší představu doporučuji využít například metodu pozičních grafů, znázorněnou Obrázkem 38.



Obrázek 38 - Praktický příklad pozičních grafů

Obrázek 38 znázorňuje integraci různých zaměstnavatelů do jednoho grafu. Tento přístup není vždy potřebný a není ani vždy možný, avšak může značně pomoci pochopit příležitosti, jak se jako organizace diferencovat.

Touchpointy v dlouhém období

Můžeme říct, že rozdíly mezi touchpointy v dlouhém a krátkém období jsou marginální, přestože se v důsledku bavíme o těch samých touchpointech. Největším rozdílem je v tomto případě vnímání cílů. Znamená to, že v krátkém období je hlavním cílem propagovat touchpointy, a to s cílem získat co nejvíce relevantních kandidátů. Na druhou stranu, v dlouhém období jsou cíle nastavené jinak a zpravidla se nejedná jenom o jeden cíl. Typické cíle mohou být například tyto (v praxi doporučuji držet se alespoň metodiky SMART):

- zvýšit počet sledovatelů na různých sociálních sítích,
- zvýšit povědomí specifického segmentu,
- zvýšit počet registrací zájemců o zasílání pracovních nabídek v budoucnu,
- změnit vnímání značky ve spojitosti s pozičním grafem,
- zlepšit hodnocení na portálech jako Glassdoor apod.

Je tedy zřejmé, že je k dispozici téměř nesčetné množství dlouhodobých cílů, které by ale měly být kompatibilní s vizí a obecnou strategií organizace. Pokud jde o specifické touchpointy, chci připomenout seznam, který jsem již zmiňoval v krátkém období (Tabulka 13).

Online	Sociální sítě	Obrázek, Video, Banner, Příspěvek ve skupině, Carousel, Slideshow, Story, Ads in experience, Feed reklamy apod.
	Web	Kariérní, Pracovní portály, Média, Jiné apod.
	Event	Interní a Externí
	E-mail	Newsletter, Pozvánka, Pracovní příležitosti
	SEM(+SEO)	Různé typy PPC reklam a SEO optimalizace
Offline	Veřejná doprava	Plakáty a letáky, Nálepky, Digitální obrazovka
	Outdoor	Billboard (Big boards, Mega board), CLV, Plakát, Banner apod.
	Event	Interní a Externí
	Media	Noviny, Magazíny, Rádio, Audio-vizuální forma
	Brand materiál	Dočasný, Permanentní apod.
	Indoor	Univerzity, Nákupní centra, Úřady práce
	Referral marketing	Referrals, Doporučení

Tabulka 13 - Touchpointy

Většinu těchto touchpointů jsem již podrobně popsal v předchozí kapitole, nyní chci specificky poukázat jenom na některé z nich – brand materiál a vztahy s univerzitami, protože z předchozí kapitoly nemusí být zřejmý jejich potenciál:

- *Brand materiál* – pod tímto pojmem si můžeme představit všechno od propisek, USB, hrnků, nabíječek, deštníků, triček a tak podobně. Z mé zkušenosti je brand materiál jeden z esenciálních touchpointů využitelný zejména v dlouhém období. Důvod je jasný – pokud darujete kandidátům něco užitečného, daná osoba si to ponechá, a tím si zapamatuje i employer brand. Taktéž jiní lidé budou vědomě nebo podvědomě tento brand vnímat (více dat na toto téma budu demonstrovat v části se zaměřením na *Povědomí*).

Mohu tedy doporučit darování relevantních předmětů kandidátům například po osobním pohovoru a taktéž vyhnout se přílišnému šetření v této oblasti, protože neúčinný brand materiál může vést k velmi chabým výsledkům a může dokonce poškodit employer brand.

- *Vztahy s univerzitami* – silné a efektivní vztahy mohou být klíčovým elementem v dlouhodobém procesu nábory, zejména v případě obsazování juniornějších pozic nebo stáží. Univerzity taktéž často nabízejí možnost propagace pracovních nabídek, organizují různé eventy nebo přednášky, kde je možné prezentovat organizaci a budovat employer brand.

Pencils model

Posledním bodem ohledně touchpointů v dlouhém období je model PENCILS, který může sloužit například v oblasti vztahů s veřejností, a může se jednat i o zajímavý způsob, jak si zapamatovat některé touchpointy:

- *Publications (Publikace)* – firemní magazíny, reporty, výroční zprávy,
- *Eventy (Eventy)* – online/offline, interní/externí,
- *News (Novinky)* – materiály pro média, tiskové konference, změny v seniorním managementu,
- *Identity media (Firemní identita)* – všechno od brand materiálu až po font na webových stránkách,
- *Lobbying*,
- *Social responsible activities (Aktivity pro veřejnost)* – budování dobré reputace skrz různé sociální aktivity.

Re/aktivace brandu

Přesná specifikace aktivace brandu může být definována různými způsoby zejména proto, že to záleží na preferencích osoby, která definici tvoří.¹⁶³ Tato publikace aktivací brandu rozumí interakci s trhem práce, často ve formě interaktivních eventů s cílem re/aktivovat brand způsobem, který je pro organizaci žádaný. Marketing obecně tuto možnost využívá například při představování nového produktu, případně při změnách v dlouhodobé strategii. Praktickým příkladem z marketingu může být značka Lipton Tea a jejich event, kde hlavní myšlenkou bylo vybudovat velkou žlutou skluzavku ve středu Londýna.¹⁶⁴ Dalším příkladem může být společnost HP a jejich tiskárna s nulovou gravitací. Prakticky to znamená, že HP shromáždilo reportéry a nabídlo jim cestu v letadle s nulovou gravitací, přičemž mohli testovat, jak tiskárna funguje.¹⁶⁵

To bylo několik praktických ukázek z marketingu, ale jak je na tom oblast employer branding? Organizace prodávající produkty mají zpravidla zacílený marketing na zákazníky, avšak často bez strategického přemýšlení o procesu employer branding. Taktéž je možné, že proces employer branding byl součástí strategie v minulosti, ale v současnosti již není. Pokud tomu tak je, re/aktivace v tomto případě znamená zejména re/aktivaci v myslích interního týmu.

Další pohled na věc může popisovat situaci, kdy organizace aktivně pracuje na strategii employer branding, ale může se stát, že se nečekaně objeví změny v AOP, což například značně zvýší počet otevřených pozic v průběhu roku. V takovém případě je taktéž potřeba nějakým způsobem podpořit proces employer branding (více detailů prodiskutujeme v další části se zaměřením na *Povědomí*).

Posledním příkladem je možnost, kdy má organizace opět korektně nastavenou strategii employer branding, ale vzhledem na strukturální změny (například změny v obecné strategii organizace) je potřeba tuto strategii adaptovat na novou situaci.

163 BROWN, Graham, Alex MCKAY a Neale SKALBERG. Brand Activation: Implementing the Real Drivers of Sales and Profit. USA: Monterey Press; Edition Unstated edition, 2016. ISBN 978-0994429308.

164 Rise & Slide in London Kings X | Lipton Iced Tea |. YouTube [online]. United Kingdom: Lipton Tea, 2015 [2020-08-03]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=anISGkYwfdM&feature=emb_logo

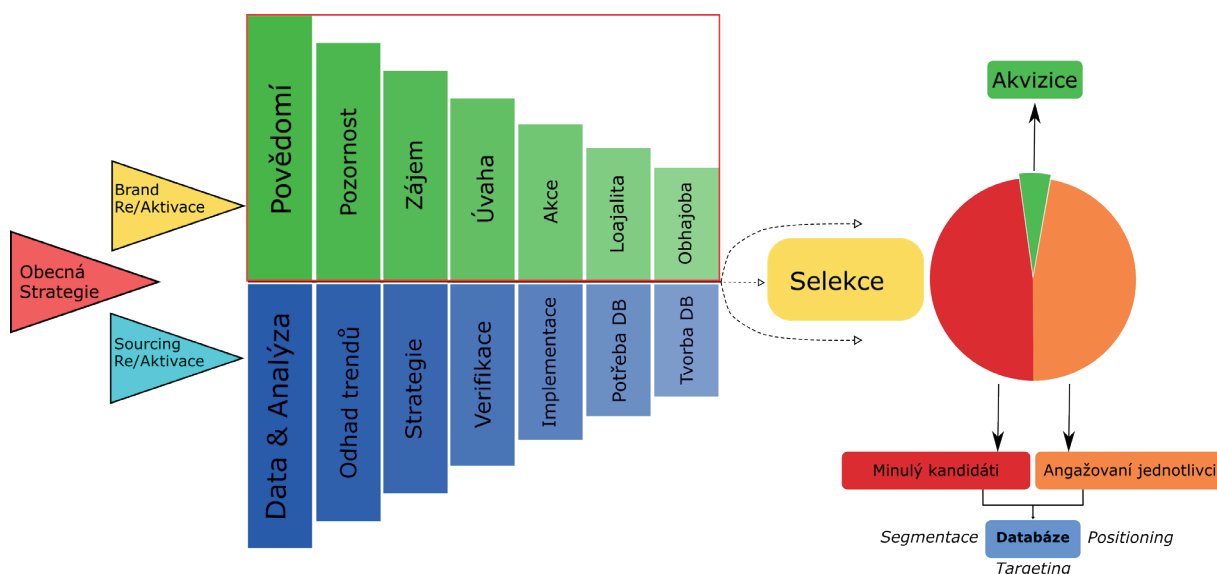
165 HP TOOK ME ON A ZERO-GRAVITY FLIGHT TO PROMOTE THEIR SPACE PRINTER. The Verge [online]. USA: The Verge, 2018 [2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2018/2/11/16996464/zero-gravity-flight-experience-hp-printer-brands>

Jak je zřejmé, re/aktivace employer brandu může být v některých situacích užitečná, a proto doporučuji mít tuto skutečnost na paměti. Zároveň je úzce spjatá s prvním krokem funnelu v dlouhém období (*Povědomí*), a proto se na něj teď podíváme blíže.

Povědomí

Funnel pro dlouhé období má mnoho podobností s krátkým obdobím, ale i přesto je možné zde najít několik odlišností. Obrázek 39 připomíná graf dlouhého období se zaměřením na tento funnel. Jak je zřejmé, v dlouhém období funnel začíná *Povědomím*, které chybí v krátkém období. Lépe řečeno, organizace buduje *Povědomí* i v krátkém období, protože ho není možné z funnelu vyloučit, akorát se nejedná o primární cíl, a proto je možné ho zanedbat.

Na druhou stranu *Povědomí* je v dlouhém období naprosto neoddělitelnou součástí funnelu. Toto tvrzení může být překvapivé a naprosto chápu, že to tak nemusí vypadat. V průběhu přednášek jsem nejednou slyšel názor, že *Pozornost* je mnohem důležitější, protože se jedná o element, který strhává *Pozornost* přímo k vybraným touchpointům, zatímco *Povědomí* je více o pasivní percepci. V marketingu je dokonce populární mluvit o aktivní a pasivní *Pozornosti*, avšak nechci tuto kapitolu komplikovat více, než je potřeba. Všechny zmíněné argumenty ohledně *Povědomí* a *Pozornosti* jsou pravdivé, ale neznamená to, že jedna část funnelu je důležitější než jiná. Pojďme si toto tvrzení prakticky demonstrovat.



Obrázek 39 - Dlouhodobá strategie akvizice talentů se zaměřením na employer branding funnel

Povědomí a data

Jak *Povědomí* vypadá? Představme si osobu projíždějící LinkedIn, která narazí na touchpoint organizace, avšak pokračuje dál bez jakékoliv *Pozornosti*. Taktéž si můžeme představit osobu, která

každý den cestuje metrem a dívá se na plakát dané organizace, avšak nevěnuje tomu žádnou *Pozornost*. Pokud se této osoby zeptáte, pravděpodobně vám řekne, že takovou reklamu nikdy neviděla. Toto tvrzení nás přivádí k důležité otázce. Má vůbec smysl budovat *Povědomí*?

Možná nejlepším způsobem, jak odpovědět na tuto otázku, je využití dat. Jako první chci objasnit, že 95 % rozhodnutí zákazníků je nevědomých.¹⁶⁶ Z druhého chci zmínit výzkum organizace OnDevice, kde byly přítomné dvě různé skupiny – vystavená (1500) a kontrolní (1500).¹⁶⁷ Jedna skupina tedy byla vystavená digitálním reklamám a zajímavé je, že dalším krokem bylo zaměření se na jednotlivce, kteří tuto reklamu viděli, ale nemohli si ji vybavit. Jinými slovy, tihle účastníci řekli, že takovou reklamu nikdy neviděli, i když existovali jasné důkazy o opaku. Po srovnání vystavené a kontrolní skupiny bylo jasné, že vystavená skupina (tedy skupina, která tyto reklamy viděla) měla o 10,5 % vyšší bezprostřední povědomí o značce, o 5,5 % vyšší top of mind povědomí a o 4,5 % vyšší vybavení si značky. Chci proto zdůraznit, že tento efekt byl pozorován i přesto, že dané osoby tvrdily, že tyto reklamy nikdy neviděly. Taktéž je zajímavé, že pokud se bavíme o vystavené skupině, tak pochopitelně 100 % osob reklamu vidělo, avšak 76 % tvrdilo, že tomu tak není.

Jak je zřejmé, budování *Povědomí* může probíhat na podvědomé úrovni, což je ten podstatný rozdíl mezi *Povědomím* a *Pozorností*. Daleko více náročné může být měření *Povědomí*, a proto toto téma budeme diskutovat separátně v závěru této části.

Typy *Povědomí*

Když se bavíme o *Povědomí*, je podstatné si uvědomit, o jakém typu se bavíme. Vysvětleme si toto tvrzení na příkladu. Představme si člověka, jehož pracovní pozice je *Senior Software Developer*. Tato osoba si hledá novou práci a jsou zde dvě organizace, které mají právě otevřenou vhodnou pozici. Jedna z těchto organizací je největší hypermarket ve městě a druhou organizací je lokální IT firma s padesáti zaměstnanci. Která z těchto organizací má vyšší *Povědomí*? Je asi evidentní, že tato otázka nedává smysl, protože z ní není zřejmé, o jakém typu *Povědomí* je řeč. Znamená to, že bychom se měli zeptat každého ve městě? Nebo jenom dospělého obyvatelstva? Měli bychom se soustředit jenom na segment software developerů ve městě? Případně je lepší se zaměřit na větší geografickou oblast?

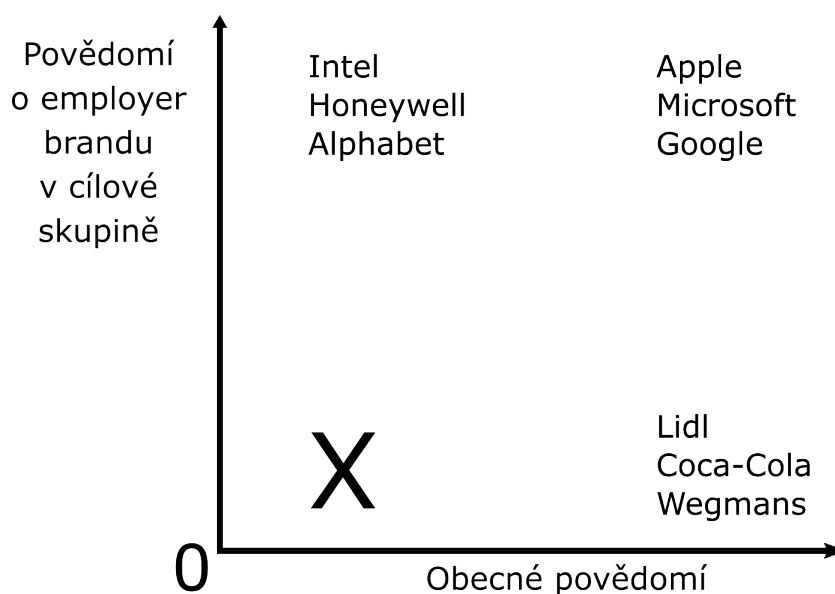
Představme si marketingový výzkum, který se ptá dospělých obyvatel města, jestli znají zmíněný největší hypermarket ve městě. Samozřejmě záleží na specifické geografické oblasti, ale je možné, že všichni respondenti budou tuto organizaci znát. Pokud aplikujeme ten samý výzkum na zmíněnou IT organizaci, je možné, že jenom velice malé procento obyvatelstva bude tuto organizaci znát. Pokud se ale v tomto výzkumu zaměříme jenom na segment software developerů, opět bude pravděpodobně velké množství znát hypermarket, ale také existuje velká šance, že mnohem větší procento bude znát i danou IT firmu. Vypadá to tedy, že hypermarket má v každém případě větší *Povědomí*, ale i přesto se může snadno stát, že zmiňovaná IT firma bude snáz nabírat vhodné talenty než hypermarket. Jak je to možné?

Ve zmíněných příkladech jsou klíčové dvě esenciální myšlenky. Zaprvé, doporučuji zvážit rozdíly mezi *Obecným povědomím* a *Povědomím o employer brandu* ve specifické cílové skupině. Zadruhé je dle mého názoru potřeba přemýšlet o typu *Povědomí* nebo jinak řečeno, jak by měla specifická

166 How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market. Magnatar [online]. USA, 2003 [2020-08-05]. Dostupné z: http://magnatar.nl/Magnatar/Brain_food/Artikelen/2011/8/18_Marketing_Metaphoria_-_Zaltman_files/howcustomersthink.pdf

167 The Unconscious Brand Effect of Digital Advertising: Insights into passive ad exposure and advertising effectiveness. SlideShare [online]. USA: On Device Research, 2018 [2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/OnDevice/the-unconscious-brand-effect-of-digital-advertising>

cílová skupina vnímat organizaci, neboli jaký je employer brand pro danou cílovou skupinu? Dále si představme, že organizace nepřemýšlí o možných důsledcích. V takovém případě se může snadno stát, že daná organizace (v našem příkladě hypermarket) má vysoké *Obecné povědomí* a je vnímaná jako místo, kde se dá dobře nakoupit, ale software developeři zároveň nemají žádné tušení, že tato organizace může být potenciálním zaměstnavatelem. Proto doporučuji nepřemýšlet jenom v intencích *Obecného povědomí*, ale zvážit situaci i ve spojení se specifickým segmentem. Obrázek 40 reprezentuje, jak situace může vypadat, pokud zachováme příklad se software developery.



Obrázek 40 - Obecné Povědomí versus Povědomí o employer brandu

Písmeno „X“ reprezentuje například nově založenou organizaci s nízkým *Povědomím* v každém směru. Samozřejmě, pro snazší pochopení jsem využil nejznámější organizace a jejich pozice může být v realitě odlišná, zejména v závislosti na geografické lokalitě. Proto by měl Obrázek 40 sloužit jenom jako příklad, který má za cíl demonstrovat hlavní myšlenku.

Z grafu je tedy patrné, že některé organizace (Apple, Microsoft, Google apod.) mají velice vysoké jak *Obecné povědomí*, tak *Povědomí o employer brandu* v naší cílové skupině, což může rozhodně být konkurenční výhodou na poli akvizice talentů. Další skupina má vysoké *Obecné povědomí* mezi osobami naší cílové skupiny (Intel, Honeywell, Alphabet – předpokládám, že Alphabet má mnohem nižší *Obecné povědomí* než Google). Z pohledu akvizice talentů je tato situace pořád výhodná, protože i přesto, že tyto organizace nemají tak vysoké *Obecné povědomí* zejména z důvodu soustředění se na B2B segment, se pořád jedná o značnou výhodu.

Kromě zmíněných dvou situací můžeme v grafu najít organizace s vysokým *Obecným Povědomím*, ale relativně nízkým *Povědomím o employer brandu* pro naši specifickou cílovou skupinu (Lidl, Coca-Cola, Wegmans). Situace je tady z pohledu TA týmů o něco náročnější, protože organizace možná musí v tomto směru na employer brandu pracovat, avšak pořád se může opřít o *Obecné povědomí*.

Poslední část reprezentována písmenem „X“ popisuje organizaci s nízkým *Povědomím* v obou směrech. I přesto to ale nemusí znamenat nesmírné výdaje a snahu dohnat tyto velké organizace. Právě naopak, je potřeba mít dobře promyšlenou strategii employer brandingů s velmi přesným

zaměřením se na cílovou skupinu, což může být poměrově daleko menší investice. Také se zdá být klíčové kooperovat s marketingovým oddělením ve všech těchto případech, protože je zde značný přesah do obecné strategie organizace, což ale znamená využití synergie.

Z předchozího textu je zřejmé, že zejména v případě *Obecného povědomí* může hrát značnou roli to, jestli organizace operuje v B2B nebo B2C sektorech, avšak toto je atribut naprosto mimo kontrolu TA týmu a je spíše potřeba se na tuto skutečnost adaptovat.

Pozornost

Jelikož již z předchozí kapitoly víme, jak vypadá *Povědomí*, o to snáze pochopitelným procesem se zdá být *Pozornost*, zejména po tom, co jsme *Pozornost* již diskutovali v krátkém období, protože lze říct, že technicky zde nejsou žádné rozdíly. Můžeme pokračovat v příkladu z předchozí kapitoly a představit si osobu projíždějící nějakou sociální síť. Pokud si tato osoba projíždí danou síť a specifický touchpoint nedokázal strhnout *Pozornost*, je pořád možné, že je bodováno alespoň *Povědomí* (jak jsem již dokázal na datech). Avšak jenom v případě, kdy se daná osoba alespoň na okamžik zastaví u daného touchpointu, můžeme mluvit o *Pozornosti*.

Proces *Pozornosti* je podobný jako v krátkém období, a taktéž se z technického hlediska může jednat o stejné online a offline touchpointy, avšak s jiným poselstvím. Lze si snadno představit všechno, od propagace videa odhalující více o firemní kultuře přes organizování dne otevřených dveří až po brand materiál.

Zájem

Tak jako v krátkém období, i tady platí, že pokud touchpoint strhne *Pozornost* a daná osoba chce vědět více, nazýváme tuto situaci *Zájmem*. Větší výzvou ale je, že v krátkém období využíváme touchpointy, které více nebo méně efektivně dokážou přesměrovat jednotlivce na místo, kde je dostatek vhodných informací o pracovní příležitosti. Podobný přístup je možný i v dlouhém období s typově stejnými touchpointy. Samozřejmě například v případě brand materiálu je ne vždy možné využít prvků přesměrování, jako je třeba QR kód. Taktéž je potřeba zmínit, že v dlouhém období není cílem propagovat pracovní nabídku v co možná nejkratším časovém horizontu, což znamená více času pro méně nutivý obsah.

Úvaha

V krátkém období je situace poměrně náročnější, protože jednatel potřebuje zvážit pracovní příležitosti a všechny potřebné detaily a v závislosti na tom učinit rozhodnutí – zareagovat na danou pozici nebo ne. Avšak pokud chceme správně porozumět procesu *Úvahy* v tomto rámci, musíme se nejdříve podívat na další krok, kterým je *Akce*. *Akce* závisí zejména na specifickém cíli organizace. Co tedy vlastně organizace chce? Může se jednat o sledování na sociálních sítích, přihlášení se k odběru newsletteru, registraci do databáze organizace pro zasílání pracovních nabídek apod.

Taktéž se samozřejmě může stát i to, že daný jednatel nalezne zajímavou pracovní příležitost a zareaguje na ní.

Avšak zpátky k *Úvaze*. Rozhodnutí sledovat vybranou sociální síť, nebo zaslat životopis pro budoucí účely, není tak závazným rozhodnutím jako zareagování na vybranou pracovní pozici, a i to je důvodem, proč jednotlivci nepotřebují v procesu *Úvahy* tak moc informací jako v krátkém období. Prakticky to tedy znamená, že ne každý touchpoint musí nutně přesměrovat osoby na kariéerní stránku organizace a může bohatě stačit mít dostatek relevantních informací, například na sociální síti dané organizace.

Akce

Z předchozích řádků je zřejmé, že v dlouhém období existuje velké množství možných cílů, a když tento krok porovnáme s krátkým obdobím, kde se tento krok jmenoval *Nabídka*, můžeme zde najít hodně podobností. První je, že *Nabídka* je ve své podstatě podmnožinou *Akce*. Taktéž zde nalezneme podobné výzvy. Diskutovali jsme například, jak náročné pro potenciálního kandidáta může být zaslání životopisu na specifickou pracovní pozici v krátkém období, protože systém je příliš nešikovný a vyžaduje hodně času. Bohužel podobné problémy mohou nastat i v dlouhém období, například když se chce osoba registrovat do databáze organizace s cílem dostávat pracovní nabídky v budoucnu. Stejně potíže mohou nastat s newsletterem, a proto obecně doporučuji se podívat na proces krok po kroku, otestovat ho a odstranit tyto neefektivnosti, jinak hrozí poškození employer brandu.

Loajalita

Čistě teoreticky můžeme říct, že proces svým způsobem končí předcházejícím krokem, protože organizace již tvoří například určitou formu databáze a je možné s ní následně pracovat, jak přesně popíšu v části *Utilizace databáze*. Na druhou stranu, je potřeba dodat, že funnel může logicky pokračovat dál, a proto se teď ponoříme hlouběji a řekneme si více o loajálních jednotlivcích. Obecně v marketingu platí, že loajalita popisuje situaci, kdy jednotlivci opakovaně poptávají určitý brand a projevují loajalitu ke značce na základě jejich chování.¹⁶⁸ V praxi to znamená, že tito jednotlivci mluví o organizaci a šíří svoji zkušenost napříč sociálními sítěmi nebo jinými kanály, čímž zvyšují hodnotu brandu.¹⁶⁹

Specificky pro akvizici talentů to znamená, že loajální jednotlivci odpustí organizaci jisté fluktuace brandu. Také mohou interagovat s touchpointy organizace, jako jsou sociální síť, účastnit se eventů, sdílet pozitivní zkušenosti apod. Případně mohou odebírat newsletter organizace a pokud obdrží vhodnou pracovní nabídku, šance, že na ní zareagují, je vyšší, nebo ji mohou doporučit někomu jinému. Tato skupina může být taktéž vhodná pro tvorbu výzkumů, což ještě budeme diskutovat v další části.

168 KUMAR, V. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*. USA: FT Press; 1 edition, 2008. ISBN 978-0136117407.

169 RAI, Alok Kumar. *Customer Loyalty: Concepts, Context And Character*. India: MC GRAW HILL INDIA, 2014. ISBN 978-9332902718.

Obhajoba

Pokud řekneme, že loajální osoba má ráda danou organizaci, u *Obhajoby* se můžeme bavit o osobách, které k ní mají ještě větší náklonnost. Obhajoba brandu je nejvyšší forma věrnosti a tyto jednotlivce si není možné koupit, je potřeba si je zasloužit.¹⁷⁰ V podstatě se jedná o další úroveň *Loajality*, protože lze říct, že *Loajalita* k brandu je jakýmsi mediátorem vztahu s komunitou (jednotlivci na úrovni *Akce*) a obhájci.¹⁷¹ Pro strategii akvizice talentů je důležité vědět, že tato skupina má podobné charakteristické rysy jako stupeň *Loajality*, avšak se silnějším efektem sounáležitosti. Také je důležité dodat, že ani *Loajalita* ani *Obhajoba* nejsou jenom výsledkem employer branding, ale je zde silné spojení s obecnou strategií organizace. I proto jsem zmínil, že *Akce* je svým způsobem posledním krokem funnelu, protože *Loajalita* a *Obhajoba* zpravidla potřebují více než jen vhodnou strategii employer brandu.

Osobní brand

Osobní brand může být v oblasti akvizice talentů důležitější, než se na první pohled zdá. Cílem této části publikace je demonstrovat, že každý člen organizace, který je nějakým způsobem ve spojení s (potenciálními) kandidáty, musí zvážit důsledky ne/vhodného osobního brandu. Zejména recruiteři jsou často tváří organizace, kterou kandidát vidí, což znamená jistou úroveň odpovědnosti, protože jedna osoba dokáže poškodit snažení celé strategie employer brandu.

Pokud se bavíme o osobním brandu, je důležité zmínit, že i v tomto případě existuje jak online, tak offline podoba. Nechci jít však v tomto tématu příliš do hloubky. Pojdme si nyní zmínit alespoň základní atributy spojené s oběma typy branding.

Online osobní brand

Tento typ osobního brandu vyžaduje o něco větší technické úsilí a je vhodné zvážit zejména tyto oblasti:

- *Udělejte si audit vlastního jména* – využijte k tomu vyhledávače v kombinaci s pokročilými technikami sourcingu, které jsem již zmínil, a vyhledejte si vlastní jméno. Důvodem je, že potenciální kandidát může udělat to samé, a proto má smysl vědět, co může najít.
- *Profilové fotografie* – je vhodné být opatrný, protože nejde jenom o to, využívat co nejprofesionálnější fotky, ale také o to, že kandidát může zkusit reverzní vyhledávání a je jen na vás, co najde.
- *Interakce* – tento bod znamená být opatrný v tom, co komentujete, sdílíte apod., protože například LinkedIn tuto skutečnost může snadno ukázat kandidátům.
- *Text* – zejména na LinkedInu je důležité mít vhodně upravený text v profilu. Využijte tuto možnost a vysvětlete kandidátům, kdo jste, propojte profil s pracovními nabídkami a nezapomeňte vyplnit sekci „Headline“. Taktéž zde můžete vložit váš e-mail nebo telefon, ale je potřeba si být vědom toho, že tím riskujete lavinu spamů.
- *Hodnocení* – hodnocením myslím všechno, od diskusních fór až po platformy jako je Glassdoor.

170 FUGGETTA, Rob. Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force. USA: Wiley, 2012. ISBN 978-1118336038.

171 INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION (IRMA). Brand Culture and Identity: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. USA: IGI Global, 2018. ISBN 978-1522571162.

- *Social Selling Index* – LinkedIn nabízí nástroj, který vám může říct více o výkonnosti vašeho profilu a také pomoci identifikovat jeho slabiny. Tento nástroj je dostupný z [linkedin.com/sales/ssi](https://www.linkedin.com/sales/ssi).
- *Budujte síť* – tato činnost může být hodnotná zejména pro recruitery, kteří se dlouhodobě specializují na určitou geografickou oblast, avšak pro globální týmy může být užitečnost daleko nižší.
- *Zprávy* – nezáleží na tom, jaký typ zpráv využíváte, avšak jak jsem již zmiňoval, je vhodné volit spíše personalizovanější obsah.
- *Hovory* – pokud jsou audio nebo audiovizuální hovory součástí procesu selekce, je vhodné se při nich chovat co nejvíce jako na osobním pohovoru.

Offline osobní brand

Sem pochopitelně patří momenty, kdy potkáváte kandidáty například na pobočce, a i když platí, že pohovory nejsou nejefektivnější metodou v procesu selekce, jedná se pořád o moment, kdy se kandidáti mohou dozvědět více o prostředí a kultuře organizace. Klíčovým poznatkem tedy je, že z velké části to je recruiter, kdo reprezentuje organizaci a její kulturu, proto záleží na všem, od oblečení až po měkké dovednosti.

Diverzita v akvizici talentů

Tato část publikace má za cíl demonstrovat výzvy spojené s diverzitou a jejím dopadem na oblast akvizice talentů. Důvodem pro to je, že i strategie diverzity s tím nejlepším úmyslem může nakonec vést k diskriminaci, náborem méně kvalitních zaměstnanců a ztráty konkurenční výhody v dlouhém období. Jak se něco takového může stát? Pojďme začít se základy a odpovědět na tuto otázku krok za krokem.

Jak organizace chápou diverzitu?

Jaká je první věc, kterou si představíte při slově „diverzita“? Je to genderová diverzita? Nebo možná rasová nebo etnická diverzita? Moje zkušenost mi říká, že právě toto jsou nejčastější představy o diverzitě, ale je to všechno? Co takhle fyziologické charakteristiky nebo diverzita založená na typu generace? A co když zmíním diverzitu založenou na osobnosti, talentech, případně kompetencích? Zní to už příliš sci-fi? Pokud se zeptáme profesionálů z oblasti akvizice talentů na to, jaká je jejich asociace se slovem „diverzita,“ dostaneme nejčastěji tyto odpovědi: ¹⁷²

1. etnicita,
2. gender,
3. rasa,
4. postižení,

172 Recruiting Automation: Trends Report. In: Entelo.com [online]. USA: Entelo, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://resources.entelo.com/2019-recruiting-automation-trends-report>

5. věk,
6. veteránský status,
7. různorodé pracovní zkušenosti.

Ještě důležitější otázkou ale je, jaké atributy je vůbec možné racionálně využít v procesu selekce? Na to samé se můžeme zeptat v případě rozvoje interních talentů, nicméně ponechme toto téma na HR a vraťme se k akvizici talentů. Na jednu stranu můžeme říct, že zde existuje legislativní prostředí, které determinuje rámec této oblasti, ale otázkou je, jestli tento přístup efektivně funguje. Pochopitelně to značně záleží na geografické oblasti, zároveň je ale pozitivní, že organizace to má z větší části ve vlastních rukou.

Předchozími myšlenkami jsem chtěl jenom naznačit, jak moc diverzní samotné téma o diverzitě je, a zároveň poukázat na to, že rozhodnutí stát se diverzní společností je vždy právě v rukou dané organizace. Tenhle myšlenkový pochod nás ale přivádí k otázce, jestli vůbec má smysl být takovou organizací a odpověď nalezneme v datech. Poslední myšlenkou, kterou chci předtím sdílet, je seznam oblastí diverzity dle organizace SHRM:¹⁷³

- věk,
- postižení,
- etnicita/původ,
- rodinný status,
- gender,
- genderová identita nebo vyjádření,
- generace,
- jazyk,
- životní zkušenosti,
- funkce v organizace,
- osobnostní typ,
- fyzické charakteristiky,
- rasa,
- víra,
- sexuální orientace,
- přemýšlení/způsoby učení,
- veteránský status.

Je diverzita benefiční pro organizaci?

Z této otázky je asi zřejmé, že pokud chceme korektně odpovědět, musíme vždy jasně definovat, jaký typ diverzity vlastně myslíme. Například výzkum organizace Glassdoor¹⁷⁴ říká, že organizace s nejvyšší etnickou a rasovou diverzitou měly o 35 % větší pravděpodobnost návratnosti finančních investic, než byl průměr v odvětví. Jiný výzkum organizace McKinsey¹⁷⁵ dokázal, že organizace s větší

173 Introduction to the Human Resources Discipline of Diversity, Equity and Inclusion. SHRM [online]. USA: SHRM, 2020, July, 21 [2020-9-29]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/introdiversity.aspx>

174 65 HR & Recruiting Stats for 2018: HR stats for the resourceful recruiter. Glassdoor [online]. USA: Glassdoor, 2018 [2020-6-17]. Dostupné z: <https://resources.glassdoor.com/65-hr-recruiting-stats-2018.html>

175 Delivering through Diversity. McKinsey & Company [online]. USA: McKinsey & Company, 2018, January [2020-9-29]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

genderovou diverzitou v jejich exekutivním týmu měly o 21 % vyšší pravděpodobnost nadprůměrné profitability a organizace zaměřující se na kulturní a etnickou diverzitu měly o 33 % vyšší pravděpodobnost profitability. Navíc organizace s největší kulturní a etnickou diverzitou celosvětově měly o 43 % vyšší pravděpodobnost vyššího profitu.

Zároveň je ale potřeba dodat, že jenom propagace diverzity není klíčem k profitabilitě, protože jak dokázal jiný výzkum organizace McKinsey,¹⁷⁶ obecné vnímání diverzity bylo spíše pozitivní, avšak pocity ohledně začlenění do organizace byly spíše negativní. To je možná i důvod, proč jenom 30 % recruiterů vnímá tyto iniciativy jako úspěšné.¹⁷⁷

Je evidentní, že alespoň některé typy diverzity mohou být měřené pomocí kvantitativních indikátorů, jako jsou například finance. Taktéž ale víme, že existuje množství typů diverzity, zároveň ale nechci jít v tomto tématu příliš hluboko, protože se jedná zejména o téma pro lídry organizací, a proto jenom zopakují, že diverzita může být benefiční a může upevnit konkurenční výhodu organizace.

Diverzita a akvizice talentů

Tohle je moment, kdy je potřeba se zeptat na otázku, kde je vlastně spojitost mezi diverzitou a strategií akvizice talentů? Jinak řečeno, jaké jsou možné důsledky spojené s nevhodnou komunikací této strategie a jaký to může mít dopad na nábor?

Řekl vám již někdy hiring manažer větu „*chci více kandidátů ženského/mužského pohlaví*“? I přestože jste měli tržní data demonstrující, že požadované pohlaví je na trhu zastoupeno jenom pěti procenty, a pokud se bude organizace soustředit jenom na tento segment, ztratí 95 % kandidátů? Nebo máte možná podobnou zkušenost s věkem, rasou, jazykem apod. Jaké máte v takovémto případě možnosti a jak je vůbec možné, že se něco takového může stát? Již jsem demonstroval důležitost diverzity na datech, ale i bez toho je jedním z hlavních cílů této publikace sdílet znalosti a technologie, které mohou zabránit (pod)vědomé diskriminaci. Zároveň je ale potřeba dodat, že nevhodná strategie diverzity (nebo její nevhodná komunikace) může paradoxně vést k vyšší míře diskriminace.

Existuje množství důvodů, proč může organizace chtít žádat TA tým o více diverzních kandidátů (například hiring manažeri mají KPI ohledně diverzity, které musí naplnit) a ve své podstatě na tom není nic špatného, protože právě TA tým zná trh nejlépe. Výzva, kterou často vidím, je spíše v oblasti komunikace a délky jejího trvání. Prakticky to může znamenat, že pokud organizace definuje strategii diverzity jako změnu poměru pohlaví nebo etnických skupin v určitých částech organizace jenom proto, že to chtějí akcionáři vidět, TA tým je tím pádem nucen diskriminovat a zaměřovat se na podprůměrné kandidáty jenom proto, aby sloužili jako „symbol“ diverzity. Je tedy otázkou, jaké cíle organizace vlastně sleduje. Pro TA týmy může být tohle výzvou zejména v krátkém období, kde není dostatek času pro značné strategické změny a jedinou cestou je přímá diskriminace kandidátů. Nakonec bude tato organizace možná více diverzní, avšak diverzita bude postavena na základech diskriminace.

I přestože předchozí řádky demonstrují temnou stránku politiky diverzity, realita může být mnohem zářivější a TA tým může značně pomoci při plnění těchto cílů. Jak je asi zřejmé, organizace si musí jasně definovat, co vlastně pro ni diverzita znamená. Zároveň je pro TA tým podstatné na této strategii pracovat v dlouhém období, kde je prostor pro identifikaci a implementaci vhodných

176 Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company [online]. USA: McKinsey & Company, 2020, May [2020-9-29]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>

177 Recruiting Automation: Trends Report. In: Entelo.com [online]. USA: Entelo, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://resources.entelo.com/2019-recruiting-automation-trends-report>

řešení. Co vlastně tato vhodná řešení znamenají? Existuje mnoho možností, jako například:

- *Slepý hiring* – využití technologií, které skryjí některé informace o kandidátech, jako je například jméno, profilová fotka, lokalita univerzity apod. Tento přístup může být užitečný zejména v oblasti sourcingu a také pro recruitment nebo hiring manažery, protože se jedná o jeden ze způsobů eliminace podvědomí diskriminace. Typickými příklady jsou některé agregátory (Entelo, Hiretual apod.), některé ATS, Blendoor, případně LinkedIn Recruiter disponuje možností skrytí profilových fotek, které je možné nastavit v sekci pro administrátora.
- *Organizace/skupiny* – zaměření se na nedostatečně zastoupené skupiny.
- *Eventy* – interní nebo externí eventy pro specifickou cílovou skupinu.
- *Pracovní portály* – některé pracovní portály se zaměřují na specifické cílové skupiny.
- *Vztahy s univerzitami*
- *Vlastní edukační program*
- *Stáže*
- *Specifické pracovní pozice* – například se zaměřením na postižené nebo armádní veterány.
- *Popis pozice* – využití technologií, které jsme diskutovali v předchozí kapitole, s cílem mít genderově neutrální popis pozice.

Tohle je jenom malý příklad možných způsobů, které jsou relevantní zejména pro dlouhé období a vedou k rovným pracovním příležitostem (EEO – Equal Employment Opportunity). Jak je tedy zřejmé, strategie akvizice talentů v kooperaci s obecnou strategií organizace může být zajímavým způsobem, jak dosáhnout dlouhodobě udržitelné diverzity i bez diskriminace.

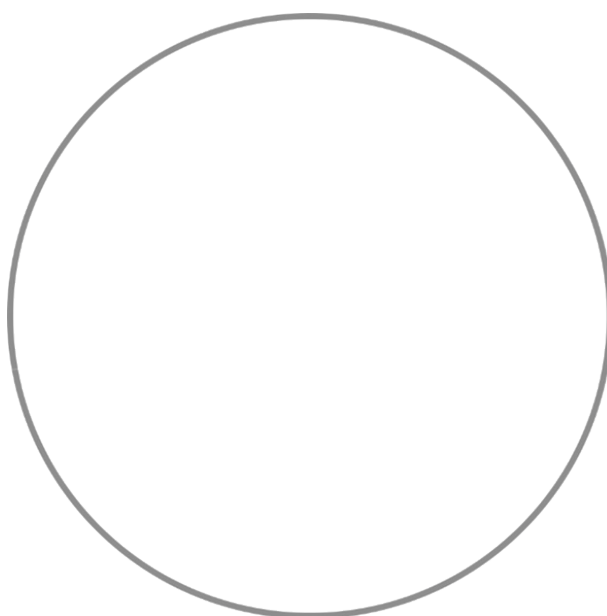
Již jsem zmínil některé programy, stáže a workshopy, a proto chci teď sdílet praktický příklad programů pro mladé od Microsoftu.¹⁷⁸

- *DigiGirly a Microsoft YouthSpark program* – zejména pro děvčata na středních a základních školách,
- *Technology Education and Literacy in Schools (TEALS)* – spojení výuky a technologií,
- *Mancode* – zaměření na kluky z méně zastoupených etnických skupin,
- *Girls Who Code*,
- *Black Girls Code*,
- *iUrban Teen* – méně zastoupení mladí lidé,
- *The disAbility ERG scholarship*,
- *Blacks at Microsoft ERG scholarships*,
- *Microsoft internship program* – se zaměřením na studenty,
- *Aspirations in Computing* – program pro mladé ženy,
- *TECHNOLOchicas is a NCWIT campaign* – zaměření na Latinskou Ameriku,
- *Explore Microsoft* – program stáží.

178 DIVERSITY AND INCLUSION REPORT 2019. Microsoft [online]. USA: Microsoft, 2019 [2020-11-29]. Dostupné z: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4aqv1>

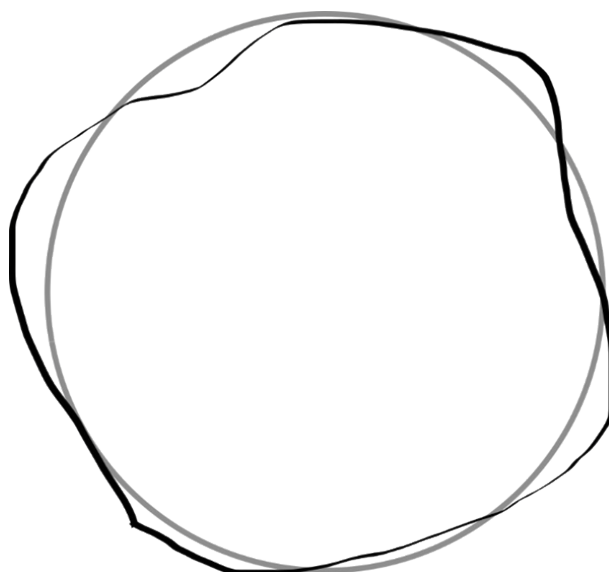
Co je diverzita?

V tomto tématu nechci nabízet jednotné a statické vysvětlení vhodné pro všechny organizace. Právě naopak, věřím, že každá organizace si musí najít vlastní cestu a jediné co chci nabídnout, je myšlenka na začátek. V předchozích částech jsme viděli mnoho různých typů diverzity, avšak dle mého názoru jsme viděli jenom výsledky, ne základy. Co je tedy diverzita? Nebo jinak řečeno, kde diverzita začíná? Pojďme si to demonstrovat na příkladu. Dokážete si představit popis pracovní pozice, která má tuny požadavků na specifické kompetence? A pokud kandidát není přesnou kopií tohoto popisu, stává se automaticky nevhodným? Někdy si tento typ popisů pozic představuji jako požadavek na perfektní kruh, pro který je možné využít jednoduchých vzorců a snadno se s ním pracuje. Obrázek 41 demonstruje tuto situaci.



Obrázek 41 - Představa ideálního kandidáta

Proč o tom vůbec mluvím? Pro mě diverzita začíná pochopením, že lidé jsou unikátní a každý je jiný. Každá osoba na světě je originál s různými cíli, touhami a potřebami, což je dle mého názoru základním pilířem diverzity. S pochopením tohoto postoje tím pádem není náročné pochopit Obrázek 42, jehož hlavním poselstvím je, že nikdo nemůže být popsán perfektním kruhem, protože realita je mnohem komplexnější.



Obrázek 42 - *Moje chápání diverzity*

Výhodou této premisy je, že přirozeně vede k diverzitě ve všech oblastech, které jsem zmínil (například seznam organizace SHRM).¹⁷⁹ Navíc pokud nepřemýšlíme v intencích „standardní“ diverzity, můžeme se dostat ještě dál. Například pokud platí, že každý jednotlivec je originál, má smysl budovat synergistické týmy s přístupem „moje slabiny jsou tvé silné stránky“ a obráceně.

Pokud je tedy toto tvrzení jasné, proč není standardem pro všechny organizace? Můj názor je, že mnoho organizací tuto skutečnost přirozeně tuší, což však nestačí. Kromě racionálního pochopení je potřeba této myšlenky věřit jako organizace, což je daleko větší výzva. Na druhou stranu lze v dnešní době pozorovat, že téma diverzity se stává více a více populárním a existuje značná šance na zlepšení.

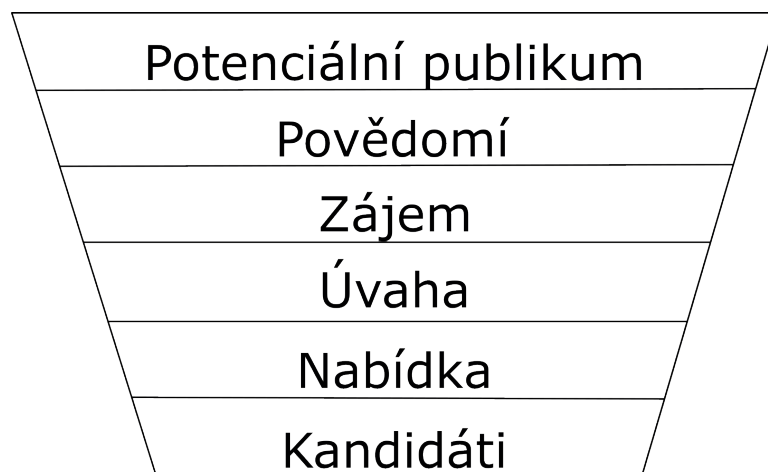
¹⁷⁹ Introduction to the Human Resources Discipline of Diversity, Equity and Inclusion. SHRM [online]. USA: SHRM, 2020, July, 21 [2020-9-29]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/introdiversity.aspx>

Měření employer brandu v dlouhém období

V krátkém období jsme diskutovali různé typy modelů, které nám pomáhaly s měřením procesu. Důležitost měření je stejná i v dlouhém období, avšak využijeme k tomu různých jiných technik. Ještě předtím, než se do toho pustíme, chci zmínit standardní problém, který pozoruji u většiny organizací – potřeba měřit úplně všechno. Některé nástroje, software a techniky mohou nasbírat hodně dat, což ale může být v konečném důsledku kontraproduktivní. Hlavní myšlenkou je měřit podstatné faktory, které pomáhají organizaci dělat lepší rozhodnutí, a ne měřit co nejvíc atributů. Proto doporučuji pečlivě zvážit, co má smysl měřit a co ne.

Funnely

Pokud organizace využívá některé typy funnelů, které jsem zmiňoval v krátkém období, je možné je zúžitkovat i v období dlouhém. Výzvou je, že krátké období nabízí velice statický pohled na situaci, což není tak podstatné pro dlouhé období. Na druhou stranu, pokud využíváte tyto funnely pravidelně (například Obrázek 43), můžete je využít jako časová data a zkoumat trendy.



Obrázek 43 - Recruitment marketing funnel typický pro krátké období

Prakticky to znamená, že na základě těchto funnelů je možné odhadnout například *Povědomí* specifické cílové skupiny. Zároveň také můžete měřit trendy, cykly, sezonní odchylky, korelace, extrapolace a mnoho dalšího. Software, který standardně využívám pro tato měření, je například Gretl nebo Statistica, ale existuje daleko více možností a záleží zejména na preferencích.

Nástroje

Pokud jde o nástroje, myslím tím řešení, která jsou zdarma nebo téměř zdarma a zaměřují se na nějakou specifickou oblast. Je ale důležité dodat, že i přes zpravidla snadnou implementaci těchto nástrojů může jejich plné využití vyžadovat určitou zkušenost.

Google Analytics

Google Analytics (GA) jsem již zmínil několikrát, a proto chci v rychlosti připomenout tento šikovný nástroj vhodný pro měření interakce mezi webovou stránkou a návštěvníky. GA dokáže měřit všechno, od návštěvnosti v reálném čase přes různé typy interakcí s webem až po poskytnutí dat ohledně demografických údajů, lokality, technologií, chování apod. Využitelnost pro employer branding proces leží zejména v monitorování dlouhodobého chování jednotlivců ve velice detailním přiblížení.

Google Search Console

Již víme, že GA je nástrojem, který pomáhá pochopit interakci návštěvníků s webem, a Google Search Console (GSC) se zaměřuje zejména na poskytnutí informací ve spojení s vylepšením webu. Znamená to například to, že můžete odhalit, jaké řetězce nebo klíčová slova jednotlivci využívali při hledání vašeho webu, taktéž můžete vidět odkazy, které tyto jednotlivce na web přesměřovaly, click-through-rate, chyby apod. Z již zmíněného plyne, že GSC je možné využít i pro SEO vylepšení, které nikdy nekončí, stejně jako nikdy nekončí sbírání dat pro employer brand.

Google Trends

Google Trends (GT) je užitečný nástroj, který vám může říct něco více o trendech ve spojení se specifickým výrazem při vyhledávání napříč časem i lokalitami. Znamená to, že můžete měřit, jak moc jednotlivci vyhledávají název organizace v určité časové periodě, a je dokonce možné provést i srovnání s různými klíčovými slovy, jako jsou například vaši konkurenti.

Google AdWords Keywords Planner

Tento nástroj je na jednu stranu podobný GT, avšak se zaměřením hlavně na klíčová slova, což může také pomoci s objasněním tržní situace. Podobné nástroje jsou například:

- *SEMrush*,
- *MOZ Keyword Explorer*.

Google Alerts

Google Alerts (GAL) nabízí možnost monitorování specifických klíčových slov nebo řetězců, které mohou být nápomocné při monitorování employer brandu. Dalším podobným nástrojem je například:

- *Monitor.com*.

Organické vyhledávání

Někdy je nejefektivnějším způsobem, jak pochopit employer brand, jednoduché organické vyhledávání, které může nabídnout zajímavý pohled na employer brand.

Metriky

V praxi je možné využít velké množství různých více nebo méně relevantních metrik a některé z nich jsou například:

- *Angažovanost* – komentáře, sdílení, zmínky, „to se mi líbí“ apod.
- *Povědomí* – imprese, kliky, click-through-rate (CTR), zobrazení apod.
- *Share of voice (SOV)* – tato metrika se zaměřuje na konverzaci mezi organizací a zákazníkem nebo v našem případě potenciálním kandidátem. Existuje více cest, jak SOV měřit, například srovnat „to se mi líbí“ na kariérní Facebookové stránce vaší organizace a stránce konkurence. Podobný přístup je možný s retweety nebo se zhlédnutím videí.
- *Net promoter score (NPS)* – jak jsem již zmínil v kapitole se zaměřením na krátké období, jednou z potenciálních strategií je zaměřit se na NPS, což v praxi znamená zeptat se na konci pohovoru na otázku „*Jaká je pravděpodobnost, že byste tuto organizaci doporučil/a vašim známým?*“ v intervalu <0-10>. Tato metrika je vhodná zejména v dlouhém období, avšak je potřeba být opatrný s přístupem ke zvýšení NPS. Jednou z možností je příklad z praxe, kdy organizace zvýšila NPS tím, že dala kandidátům na výběr ze zajímavých a užitečných předmětů employer brandu po pohovoru. Na jednu stranu se jedná o excelentní příklad toho, jak je možné zvýšit NPS, ale zároveň nejdříve doporučuji zaměřit se na pravou příčinu nízké NPS a v případě, že se všechno zdá být relativně v pořádku, je pak možné přistoupit k opatřením, jako je employer materiál apod.

Průzkumy

Průzkum může být jedna z nejpřesnějších metod, jak měřit employer brand v dlouhém období. Důvodem, proč tento přístup nevolí každá organizace, je jistá úroveň náročnosti, jako je například příprava otázek nebo hledání respondentů (tohle je moment, kde může být vhodné využít loajální segment). Na druhou stranu, některé platformy již nabízejí průzkumy, které mohou přinést relativně velké množství informací o employer brandu. Jedná se například o:

- *Facebook Brand Lift Test* – Facebook nabízí tento typ výzkumu, který dokáže pomoci pochopit skutečnou hodnotu propagace organizace na Facebooku a taktéž dokáže nezávisle prozkoumat, jak výkonná jsou marketingová snažení organizace.¹⁸⁰
- *Twitter Brand Surveys* – Twitter také nabízí určitý typ průzkumu, kde organizace mohou měřit dopad jejich kampaní.¹⁸¹

180 About Facebook Brand Lift Tests. Facebook for Business [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/1693381447650068?id=546437386202686>

181 Twitter Brand Surveys: Measure campaigns around the world. Twitter [online]. USA: Twitter, 2020 [2020-08-07]. Dostupné z: <https://business.twitter.com/content/dam/business-twitter/resources/twitter-brand-survey.pdf>

- *Google Brand Lift* – opět se jedná o možnost, která dokáže měřit vnímání značky,¹⁸² a možná nejnámější jsou dotazníky na YouTube.

Tyto typy výzkumů mohou přinést požadované výsledky, nicméně je potřeba dodat, že standardně vyžadují určitý minimální rozpočet, což může být pro mnoho organizací příliš velká částka. Proto může mít v některých případech smysl do procesu zapojit i profesionální marketingovou agenturu, což může v konečném důsledku stát menší výdaje než tvorba vlastního průzkumu (zejména pokud kvantifikujeme čas, úsilí a energii investovanou týmem). Pochopitelně je taktéž možné využít interního marketingového oddělení (pokud ním organizace disponuje) a vytvořit vlastní průzkum.

Software

Poslední myšlenkou, kterou chci zmínit ve spojitosti s měřením employer brandu, je využití různých softwarových řešení. Zmiňoval jsem, že nástroje jsou většinou (téměř) zdarma a mohou vyřešit specifickou část procesu, kdežto softwarem je myšleno mnohem komplexnější řešení. Znamená to, že software může měřit mnoho proměnných a nabídnout je v organizované a strukturované podobě, která lépe zachytává stav employer brandu v dlouhém období. Typickými reprezentanty jsou:

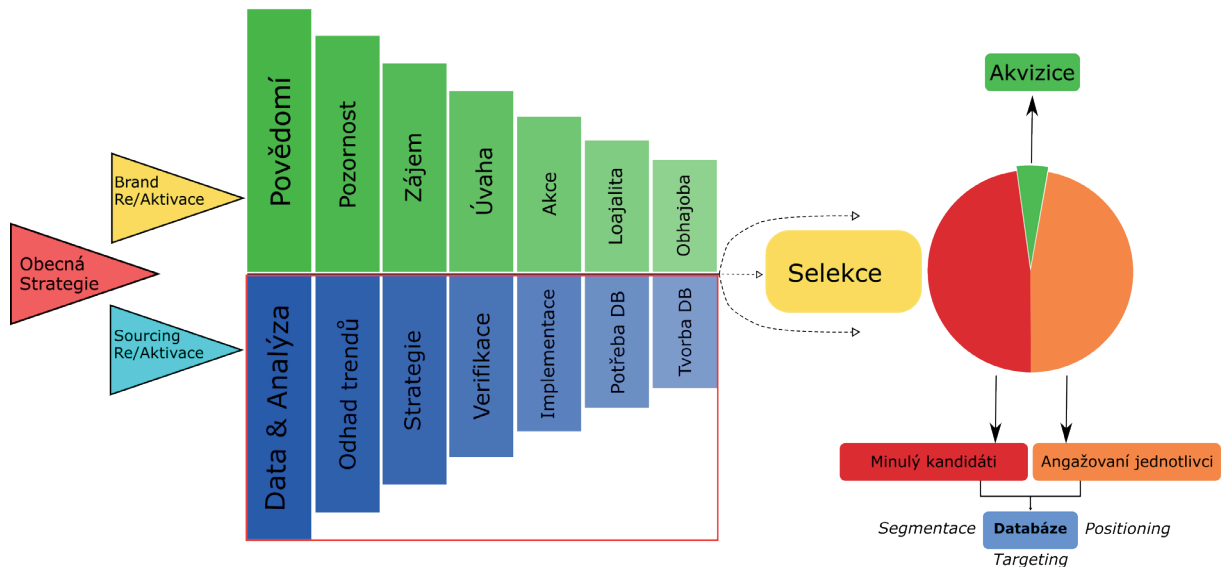
- *Qualtrics.com*,
- *Ontame.io*,
- *SocialSeeder.com*,
- *Vercida.com*,
- *EmployerBrandIndex.com*,
- *Glassdoor.com* apod.

Tato řešení pochopitelně vyžadují značnou investici, a proto doporučuji toto rozhodnutí pečlivě zvážit.

¹⁸² Brand Lift. Think with Google [online]. USA: Google, 2018 [2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/products/brand-lift/>

Talent sourcing v dlouhém období

Strategie talent sourcingu může být v dlouhém období efektivnější, protože v období krátkém tím zpravidla nemá dostatek času prozkoumat a implementovat všechna potřebná řešení. Zejména online talent sourcing je značně o využití vhodných technologií, což může být výzva. Zprv, množství dostupných nástrojů a softwarových řešení je relativně vysoké, a to ani nezmiňují jejich možné kombinace. Zadruhé, technologie se rychle mění, což dělá tohle prostředí dynamickým. Obrázek 44 připomíná graf čtyř pilířů pro dlouhé období se zaměřením na strategii talent sourcingu.



Obrázek 44 -Graf čtyř pilířů pro dlouhé období se zaměřením na strategii talent sourcingu

Další výzvou je potřeba přesně vědět, jak užitečné jsou aktuálně využívaná řešení, což je i důvod, proč se zaměříme taktéž na měření a analýzy. Jak je zřejmé, opět je potřeba začít s obecnou strategií organizace stejně jako v předchozí kapitole, protože i v talent sourcingu může být nevyhnutelná re/aktivace. Následně budeme pokračovat se sekvencí sourcingu, která zahrnuje sedm kritických kroků. Pokud je všechno jasné, je čas prozkoumat podrobnosti.

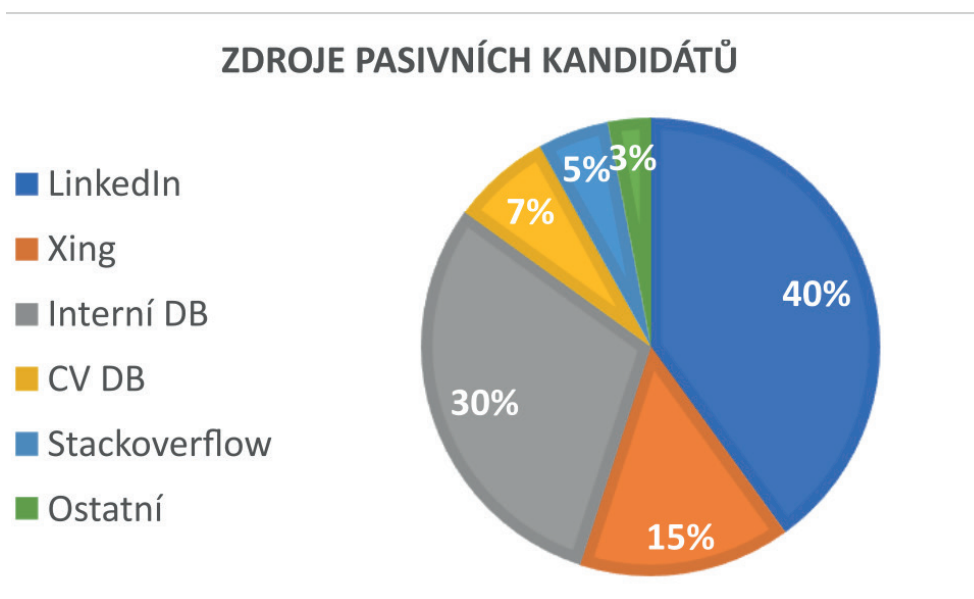
Re/aktivace sourcingu

Obecně mohu říct, že v praxi pozoruji tři různé typy organizací ve spojení s talent sourcingem ve dlouhém období. První skupina představuje organizace, které využívají talent sourcing na denní bázi, mají pro tuto oblast specialisty, všechno funguje relativně hladce a žádná re/aktivace není potřebná. Druhou skupinou jsou organizace s relativně solidní znalostí talent sourcingu, které však tuto metodu pravidelně nepraktikují. Důvodem může být, že jim tento přístup z nějakého důvodu nefunguje, protože zpravidla dělají chybu v jednom nebo více krocích sekvence v krátkém období. Řešením může být právě identifikace a odstranění těchto problémů nebo jinak řečeno – reaktivace sourcingu. Třetí skupinou jsou organizace, které v podstatě nemají žádnou znalost ani zkušenost s talent sourcingem. V tomto bodě je proto potřeba jistá úroveň edukace a často je dokonce potřeba

najít nového člena týmu, který má s touto oblastí zkušenost. Jedná se tedy o moment, kdy je potřebná aktivace talent sourcingu.

Data & Analýza

Jestliže předchozí část řešila schopnost organizace využívat talent sourcing, teď je čas se zaměřit na konkrétní způsoby pro dlouhé období. Jako první krok doporučuji sesbírat data a propojit je s využívanými technologiemi, nebo alespoň začít měřit. Doporučuji data měřit v kratších časových periodách, například v horizontu alespoň týdnů, maximálně měsíce. Tento přístup může přinést různé statistické modely a Obrázek 45 demonstruje praktický příklad, kdy se organizace zaměřovala na zjištění toho, jaké jsou zdroje pasivních kandidátů.

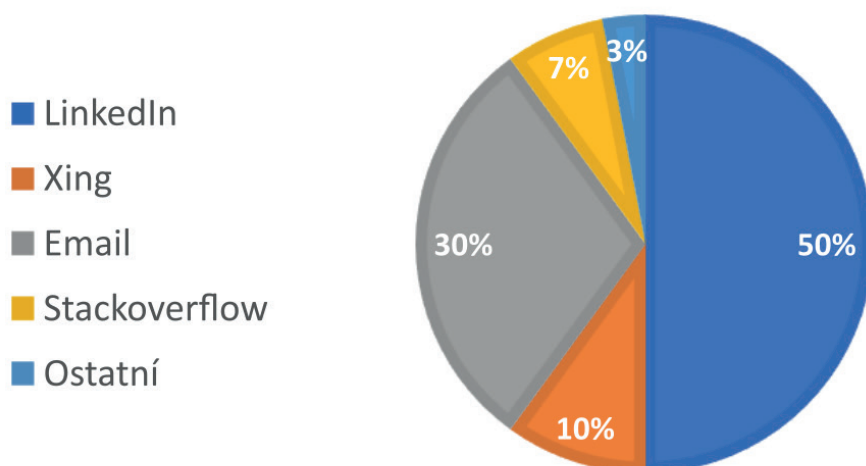


Obrázek 45 - Zdroje pasivních kandidátů

Asi není překvapením, že LinkedIn je významným zdrojem pasivních kandidátů a Xing se tady nachází z důvodu, že organizace je aktivní v německy mluvících zemích. Zajímavé je, že v průběhu daného měsíce organizace našla 30 % vhodných kandidátů prostřednictvím vlastní interní databáze. Je pravdou, že hodně z těchto kandidátů bylo spíše pro pozice do výroby s nižšími požadavky na kvalifikaci, i přesto se však jedná o zajímavou demonstraci toho, jak využít databázi v dlouhém období (více se na toto téma pobavíme v části *Utilizace databáze*).

Dalším zajímavým zdrojem informací je pohled na kanály, kterými organizace kontaktuje potenciální kandidáty. Například, Obrázek 46 znázorňuje kanály typické pro oslovování v horizontu jednoho měsíce.

KANÁLY PRO OSLOVOVÁNÍ

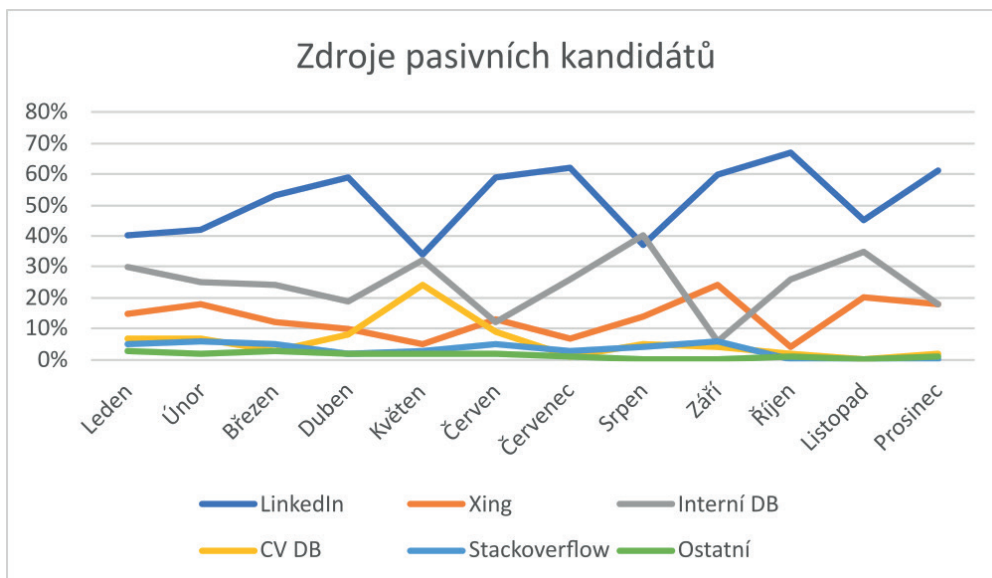


Obrázek 46 - Využití kanálů při oslovování

Předchozí krok se zaměřuje spíše na technologie již využívané organizací, avšak tento krok shromažďuje tržní data a do určité míry je analyzuje. Prakticky to znamená pokročilé vyhledávání s cílem najít ty nejvhodnější technologie, které jsou na trhu dostupné. Jenom protože organizace aktuálně využívá nějaký typ technologie, to neznamená, že se jedná o nejlepší řešení do budoucna. Technologie se mění téměř na denní bázi a jejich ceny taktéž. To je i důvod, proč má smysl pořád srovnávat aktuálně využívané technologie s tržní realitou.

Odhad trendů

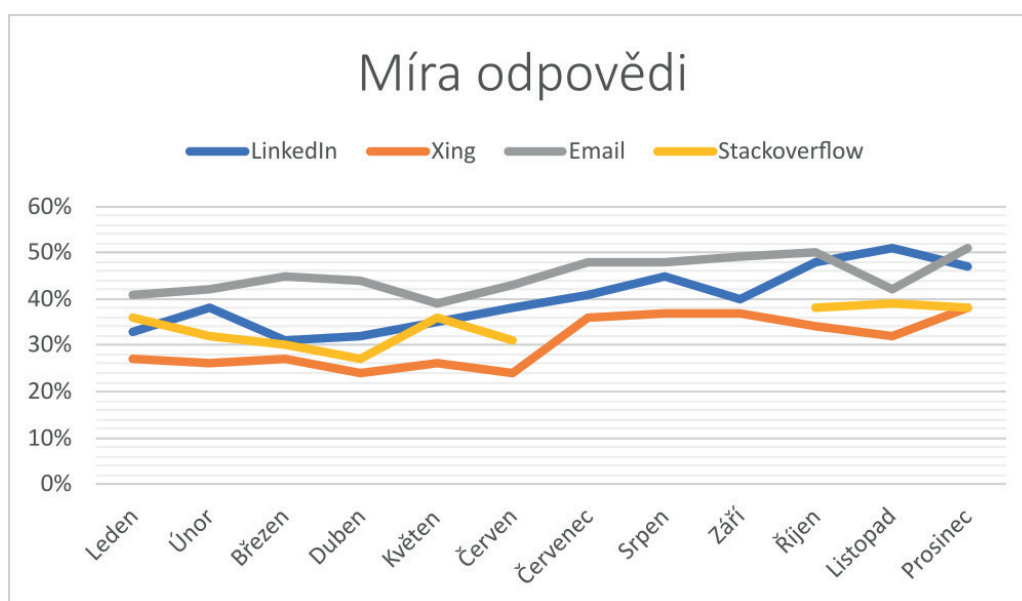
Je podstatné pochopit, že odhadem trendů není myšlena implementace řešení, které jsou aktuálně populární nebo něco podobného. Skutečnou podstatou a hodnotou je, pokud organizace rozumí trendům v oblasti talent sourcingu, protože na základě této znalosti je snazší předpovědět budoucnost. Důležitým vstupem jsou statická data z předchozího kroku a jejich extrapolace z pohledu dlouhodobé perspektivy. Organizace například může využít data spojená se zdrojem pasivních kandidátů, což demonstruje Obrázek 47.



Obrázek 47 - Zdroje pasivních kandidátů

Z tohoto grafu je zřejmé, že tři základní zdroje pasivních kandidátů jsou LinkedIn, interní databáze a Xing. Na druhou stranu CV databáze nemá signifikantní výsledky v kvartálech Q3 a Q4. V závislosti na této informaci má smysl zvážit, jestli je efektivní si platit celoroční přístup nebo raději specifický pro daný měsíc nebo případně za každé viděné CV.

Dalším příkladem je Obrázek 48, který popisuje míru odpovědi v čase. Příběh za těmito daty je, že organizace v průběhu roku implementovala některé změny spojené s oslovováním kandidátů, a to je i důvod, proč je možné u všech kanálů pozorovat rostoucí trend. Zmíněnou změnou byla implementace technologie umožňující oslovovat potenciální kandidáty audiovizuální formou.



Obrázek 48 - Míra odpovědi v dlouhém období

Jakmile jsou jasné trendy, které jsou spojené s interními daty organizace, nastává čas prozkoumat, jak vypadá trh a pokusit se o extrapolaci do budoucna. Například umělá inteligence je v oblasti sourcingu velkým trendem a proto může mít smysl investovat do technologií, které AI dokážou v budoucnu využít. Další oblastí je analýza životopisů (CV parsing), což je velice populární trend, avšak dle mého názoru pořád nedodává naprosto uspokojivé výsledky. Nicméně je rozhodně možné tuto technologii implementovat do strategického plánu a v budoucnu se k ní vrátit. Taktéž je důležité zmínit, že trendy se mohou lišit v závislosti na geografických lokalitách, což je další atribut, který se musí do strategie zahrnout. Taktéž mohu říct, že odhady trendů mohou pomoci při pochopení strategií konkurenčních organizací.

Klíčovým poznatkem tedy je, že pokud organizace zná interní a externí prostředí dnes a s určitou pravděpodobností si ho dokáže představit i v budoucnu, má smysl zvážit proměnné a připravit strategii.

Strategie

Strategie v talent sourcingu je krokem, který se dokáže kriticky podívat na aktuální situaci a v závislosti na datech kalibrovat budoucí kroky. Z mé zkušenosti mohu říct, že výsledkem je situace, kdy TA tým zná budoucí potřeby a technologie s tím spojené. Znamená to, že tým ví, jaké nástroje a technologie chce využívat, taktéž dokáže odhadnout časový horizont a náklady s tím spojené.

Zmínil jsem zdroje, proto je důležité podotknout, že tým nejsou myšleny jenom finanční zdroje, ale i znalosti a potřebné know-how. Příkladem z praxe může být organizace, které expandovala do německy mluvících zemí, nicméně po analýze dat a trendů bylo zřejmé, že i když měl TA tým perfektní výsledky v USA, chyběly zde potřebné znalosti a know-how typické pro tento trh. Řešením této situace byla edukace a mentoring ve spojení se sourcingovými technologiemi a taktikami, avšak dokážu si představit, že řešením by mohl být i nový člen (členové) týmu.

Klíčovým poznatkem je, že relevantní strategie je postavená na vizi. Vizi, která dokáže popsat budoucnost sourcingu, je z ní zřejmé, jak této vize dosáhnout (KPI, cíle) a jaké specifické technologie je potřeba začlenit, nebo vyloučit.

Verifikace

Strategie objasňuje, jaké technologické řešení chce organizace implementovat v dlouhém období, ale před implementací je nutné určité testování. Strategie je samozřejmě založená na dostupných datech a informacích, nicméně i přesto může nastat problém. Z mé zkušenosti plyne, že organizace v této fázi nemá s možnými technologiemi hlubší zkušenosti, protože stejně není možné vyzkoušet všechna dostupná řešení. Poskytovatel technologie však zpravidla nabízí určitou trial nebo demo verzi, kterou vysoce doporučuji využít, protože fakt, že daná technologie vyhovuje jiným organizacím, neznamená, že to tak bude i ve vaší organizaci. Byl jsem svědkem situací, kdy TA týmy nevyužívaly relativně nákladná řešení jenom proto, že jim nevyhovoval design rozhraní a žádný jiný důvod tam nebyl. Lidský faktor může integraci technologie značně ovlivnit a nemusí se jednat o čistě racionální důvody, proto je tak kritické technologie nejdříve testovat.

Implementace

Pokud je jasné, jaké technologie chce organizace využít v dlouhém období, je čas na jejich implementaci. Proces implementace může být náročný, protože se může jednat o zásadní změny, což často zasáhne i jednotlivce mimo TA tým. Nejlepší, co mohu doporučit, jsou zásady „Change managementu“ a implementace ve vlnách.

Potřeba databáze

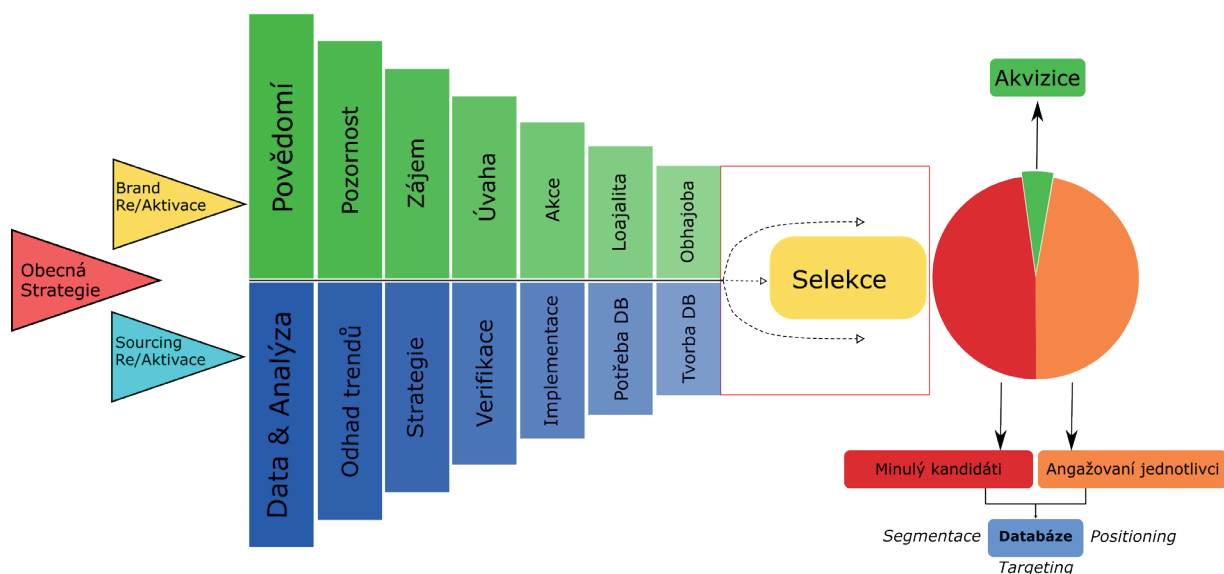
Na jednu stranu můžeme říct, že *Implementace* je svým způsobem posledním krokem sourcingové sekvence, protože uzavírá technickou stránku věci. Na druhou stranu, v momentě, kdy je téma technologií vyřešené, dlouhé období nabízí možnost zvážit proaktivní sourcing. Proaktivní sourcing znamená tvorbu databází potenciálních pasivních kandidátů pro pozice, které mohou být otevřené v budoucnu (a ušetřit tím čas krátkého období), nebo pro pozice, které jsou otevřené v podstatě neustále. Největší výzvou tedy často je správně identifikovat, o které pozice se v budoucnu může jednat.

Tvorba databáze

Předchozí krok měl za cíl určit, které pozice mohou vyžadovat proaktivní přístup, a tento krok se zaměřuje na proces tvorby databáze. Hledání je po technické stránce stejné jako v krátkém období, rozdíl však může být patrný v oslovování jednotlivců. Je naprosto legitimní tyto jednotlivce držet v databázi, která se využije až v momentě, kdy to bude potřebné. Na druhou stranu, pro některé typy pozic může být relevantní potenciální kandidáty kontaktovat již v předstihu a bavit se s nimi o budoucích příležitostech. Tato strategie je relativně populární ve vztahu k více seniorním pozicím (od úrovně ředitelů výše, případně se může jednat o specialisty), avšak rozhodnutí je vždy na TA týmu.

Proces selekce v dlouhém období

Hlavní cíl procesu selekce v krátkém období je zřejmý – vybrat ty nejvhodnější talenty pro organizaci. Jak je to ale v dlouhém období? V dlouhém období je hlavním cílem zjistit, jak efektivní proces selekce je jako celek. V podstatě to znamená, že dlouhé období se skládá ze správných a nesprávných rozhodnutí spojených se specifickou pozicí v krátkém období a cílem je zjistit, jak tyto rozhodnutí vypadají v dlouhém období jako celek. Připomeňme si ještě jednou graf čtyř pilířů pro dlouhé období se zaměřením na proces selekce (Obrázek 49).



Obrázek 49 - Graf čtyř pilířů v dlouhém období se zaměřením na proces selekce

V kapitole se zaměřením na krátké období bylo zřejmé, že kandidáti se přirozeně dostávají do procesu selekce, protože se jedná o nedílnou část akvizice talentů. V dlouhém období je ale zřejmé, že ne každý jednotlivec se dostane do procesu selekce, což demonstruje i zmíněný graf, ve kterém jsou vidět tři různé šipky, přičemž jenom jedna míří do procesu selekce. Důvod je prostý. Ve dlouhém období existují i jednotlivci, kteří nesměřují přímo do procesu selekce přes graf krátkého období. Například employer branding může produkovat jednotlivce, kteří chtějí zůstat v kontaktu s organizací a dostávat newslettery se zaměřením na aktuální otevřené pozice. Případně sourcing ve dlouhém období buduje proaktivně databázi jednotlivců, přičemž některé kontaktuje s cílem vybudovat s nimi vztah v delším horizontu, i když aktuálně žádná vhodná pozice pro ně otevřená není. To je i důvod, proč dvě šipky směřují přímo do databáze, což bude tématem poslední části dlouhého období.

Pokud je jasný proces a logika dlouhého období, je čas ozřejmit více podrobnosti a z mé zkušenosti existují dvě základní cesty, jak na to. První se zaměřuje na relativně standardní KPI a druhá na o něco pokročilejší techniky ve spojení s potřebami organizace. Pochopitelně, vhodný ATS/CRM systém tyto informace může také nabídnout, avšak chci se vyhnout srovnání různých systémů, protože cílem této publikace je představit způsoby myšlení, a ne jenom doporučovat různé technologie, zejména pokud mají organizace tak rozdílné strategie.

KPI metriky

Zde se zaměříme na relativně populární KPI metriky, které se využívají napříč organizacemi, avšak chci taktéž nastínit možnost využití méně typických KPI, které mají za cíl spíše demonstrovat pestrost této oblasti. Je možné, že zde vynecháme relativně známe KPI a často to bude z důvodu, že se jedná o metriky, které spíše reflektují celý proces akvizice, a ne jenom selekci. Na tyto metriky se pak zaměříme v následující části, avšak teď se zaměříme čistě na selekci:

- *Time to hire (čas potřebný na akvizici)* – jedná se o metriku, která reflektuje čas nábory, od začátku procesu selekce (ne od otevření pozice, to by se jednalo o *Time to Fill*) až do akceptace kontraktu kandidátem. Tato metrika ale zahrnuje i proces post-selekce, a proto je potřeba to mít na paměti a v případě potřeby tento časový horizont odečíst.
- *Kvalita akvizice* – jedná se o jednu z esenciálních metrik, která přímo hodnotí efektivnost procesu selekce. Jedna z možností výpočtu je například:

$$\text{Kvalita akvizice} = \frac{\text{Talenty po akvizici s upokojivým hodnocením}}{\text{Celkový počet akvizicí talentů}}$$

- *Net promoter score (NPS)* – i přesto, že jsme tuto metriku diskutovali v kapitole se zaměřením na employer branding, je možné tento způsob využít i tady, akorát je potřeba klást otázky ve spojení s procesem selekce.
- *Diverzita* – tato metrika se může zaměřovat na různé typy diverzity, od genderové diverzity přes etnicitu až po národnost. Důležitější je ale to, jak organizace na výsledky této metriky reaguje. Zpravidla doporučuji nejdříve prozkoumat tržní data a zvážit situaci. Pokud se jedná o pozici, kde jedno pohlaví je reprezentováno 12 % a druhé 88 % kandidátů a tržní data říkají, že poměr v odvětví je velice podobný, například 10 % a 90 %, pravděpodobně se nejedná o problém s diskriminací. Rozhodně tedy může dávat měření diverzity smysl, avšak stejně tak je potřeba mít na paměti tržní realitu.
- *Early turnover* – měří počet jednotlivců, kteří opustili dobrovolně organizaci v určité specifické periodě (kvartál, rok apod.). Prakticky to znamená, že tato metrika může reflektovat dlouhodobou efektivitu procesu selekce.
- *Drop off rate (míra opuštění)* – měří jednotlivce, kteří opustili proces selekce. Často je vidět silnou korelaci mezi touto mírou a délkou procesu selekce, protože se jedná o KPI schopné odhalit neefektivnosti v procesu.

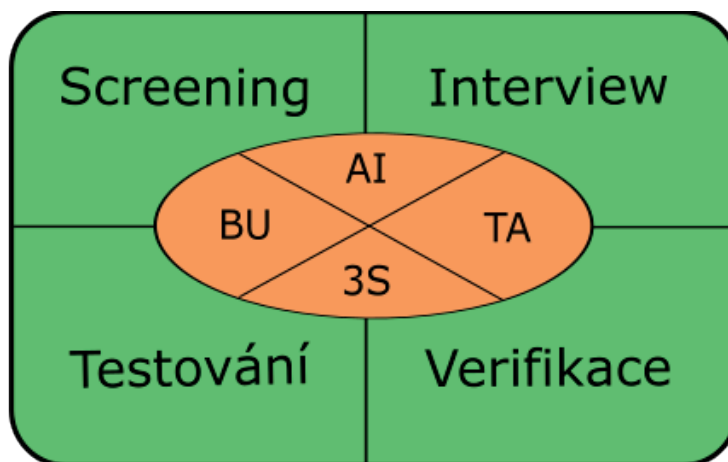
Kromě těchto relativně známých metrik je možné zvážit i o něco kreativnější KPI, avšak pravidlem číslo jedna je neměřit úplně všechno,

- počet pohovorů na akvizici,
- délka pohovorů na akvizici,
- počet testů na akvizici,
- délka testů na akvizici,
- online pohovory/osobní pohovory,
- počet CV ve screeningu/osobní pohovory,
- počet nabídek/osobní pohovory apod.

Pokud jsou tyto jednoduché metriky jasné, je čas jít dále a podívat se na o něco pokročilejší metody.

Pokročilé metody

Jelikož předchozí část se zaměřovala spíše na standardní metody a metriky v měření procesu selekce v dlouhém období, nyní je čas si demonstrovat rozdílné způsoby myšlení. Pro připomenutí zde ještě jednou uvádím metody a entity procesu selekce v krátkém období (Obrázek 50).



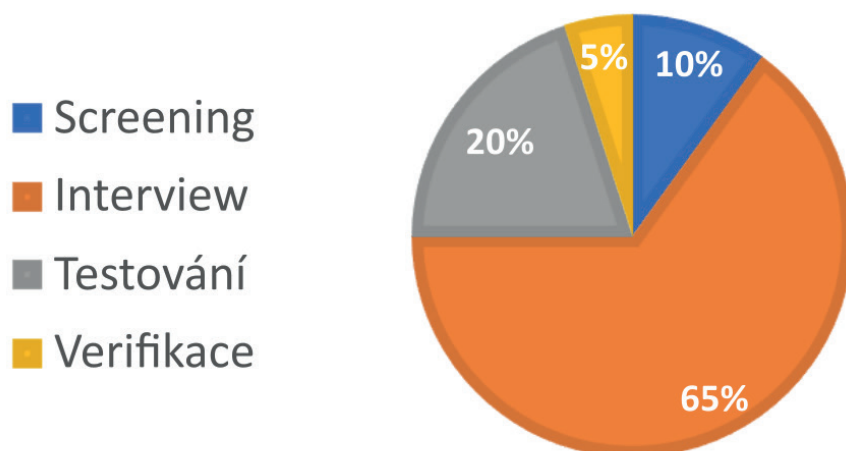
Obrázek 50 - Metody a entity procesu selekce v krátkém období

Jak je evidentní, Obrázek 50 demonstruje čtyři rozdílné metody procesu selekce (*Pre-screening*, *Interview*, *Testování* a *Verifikace*) a taktéž čtyři entity (*AI – Umělá inteligence*, *TA – Talent acquisition*, *BU – Business*, *3S – Třetí strany*). Důvodem, proč zde uvádím i metody krátkého období, je, že mohou posloužit jako základ pro měření v období dlouhém. Například časová investice a zapojení entity v průběhu jednoho týdne/měsíce/kvartálu je pořád statický pohled, ze kterého se ale dá odvodit dynamický graf. Pro tento moment to může znít příliš abstraktně, a proto se pojďme podívat na praktické příklady.

Statické modely

Statické modely se zaměřují primárně na určitou formu investice entit a metod ve spojení s procesem selekce za specifický časový horizont. Obrázek 51 demonstruje praktický příklad časové investice metod v procesu selekce za jeden měsíc. Samotné měření může vypadat komplikovaně, avšak moje zkušenost je, že při korektním nastavení dokáže například Microsoft Outlook kalendář tyto spojitosti relativně přesně odhalit.

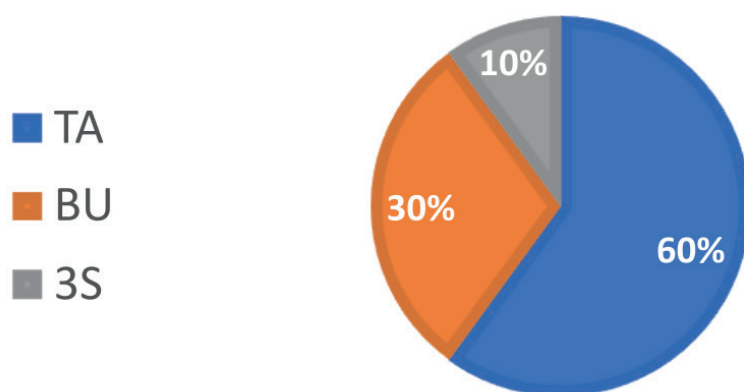
METODY SELEKCE



Obrázek 51 - Časová náročnost metod v procesu selekce

Jak je z předchozího příkladu patrné, organizace investovala do pohovorů 65 % celkového času z procesu selekce. Můžeme se ale na těchto 65 % podívat blíže a zjistit, jak zde byly zapojené různé entity.

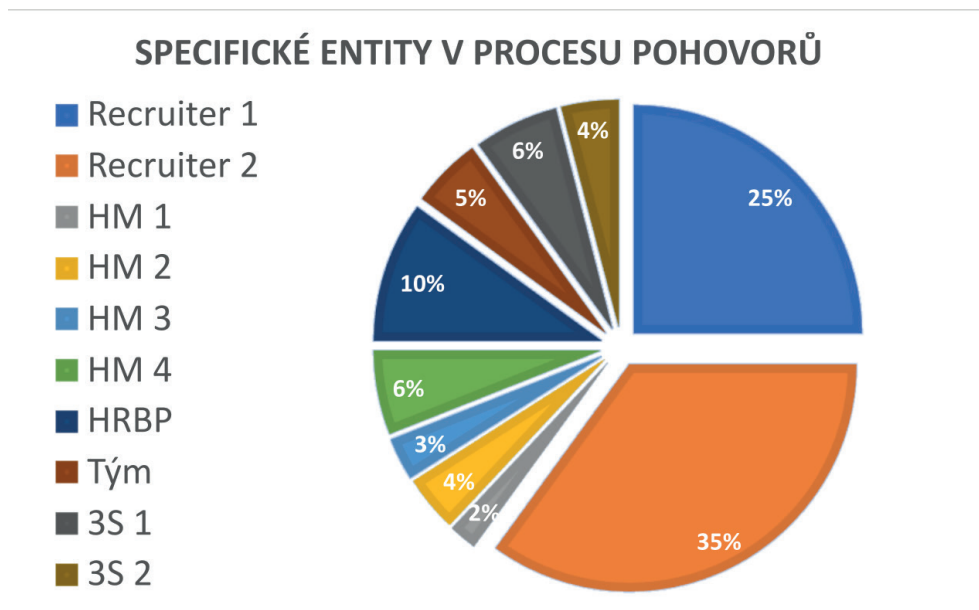
ENTITY SELEKCE (INTERVIEW)



Obrázek 52 - Zapojení entit do procesu pohovorů

Obrázek 52 tedy demonstruje, jak intenzivně jsou entity zapojeny do procesu pohovorů. *Talent acquisition* (TA – 60 %) znamená převážně první telefonáty a osobní pohovory s kandidáty, *Business* (BU – 30 %) znamená hlavně hiring manažery, HR business partnery, členy týmu apod. Poslední část *Třetí strany* (3S – 10 %) je reprezentována dvěma psychology, kteří se pohovorů účastnili. Umělá inteligence zde chybí, protože daná organizace ji v tento moment nevyžívala. Tento graf ale nemusí

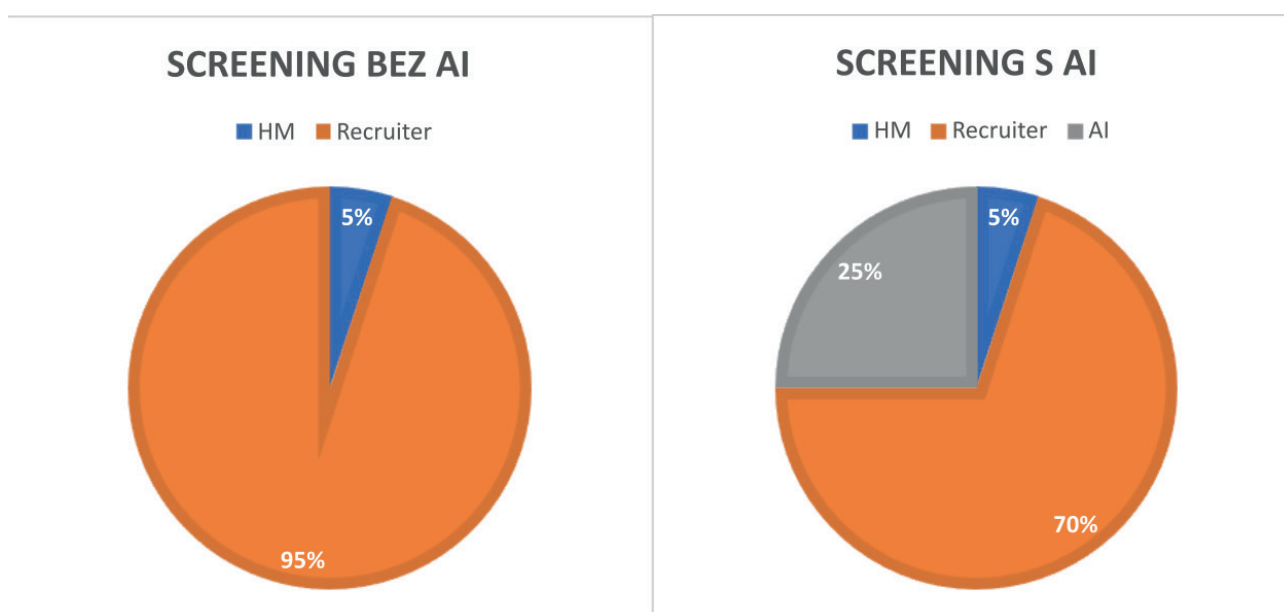
být poslední a je pořád možné jít hlouběji a zaměřit se na specifické jednotlivce v různých entitách (Obrázek 53).



Obrázek 53 - Specifické entity v procesu pohovorů

Jakmile organizace zná čas jednotlivých osob strávený ve specifické části procesu selekce, je možné toto číslo vynásobit příslušným mzdovým ohodnocením, které se ale zaměřuje na skutečné náklady na zaměstnance. Také je ale potřeba dodat, že TA lídr často nemá informaci o mzdových nákladech na hiring manažery, a proto může být tento přístup aplikován zejména na entity, jako je *Talent acquisition* a *Třetí strany*.

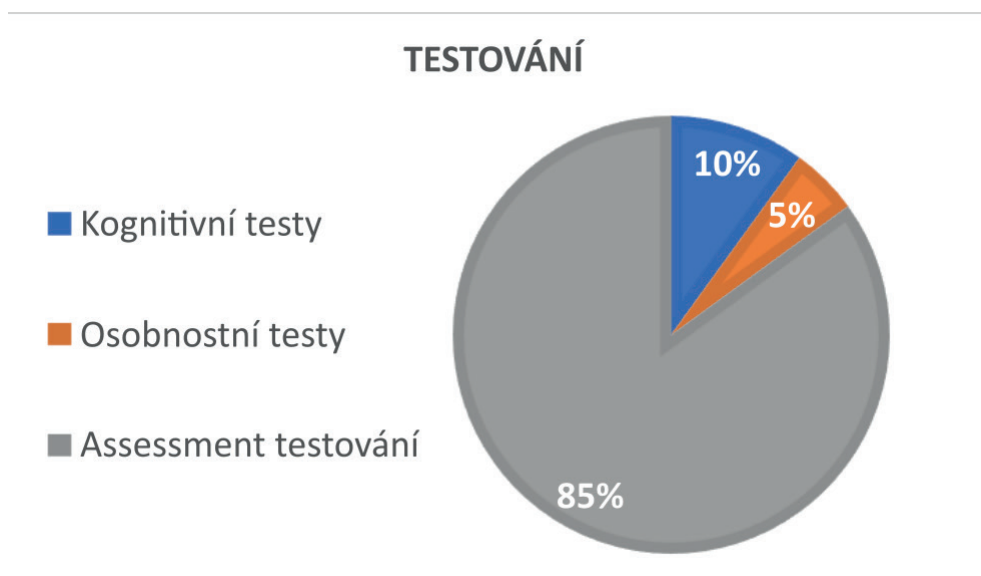
Nemusíme se ale soustředit jenom na pohovory, a proto Obrázek 54 demonstruje praktický příklad screeningového procesu před a po implementaci AI se zaměřením na tuto činnost.



Obrázek 54 - Pre-screening proces před a po implementaci AI

Obrázek 54 znázorňuje, že AI v tomto případě dokáže ušetřit recruiterům 25 % času, a i tady se zdá být kvantifikace pomocí mzdových nákladů jako vhodné srovnání s náklady na technologii.

Poslední příklad se zaměřuje na testovací část a Obrázek 55 demonstruje, že organizace se značně zaměřuje na interní assessment testování.

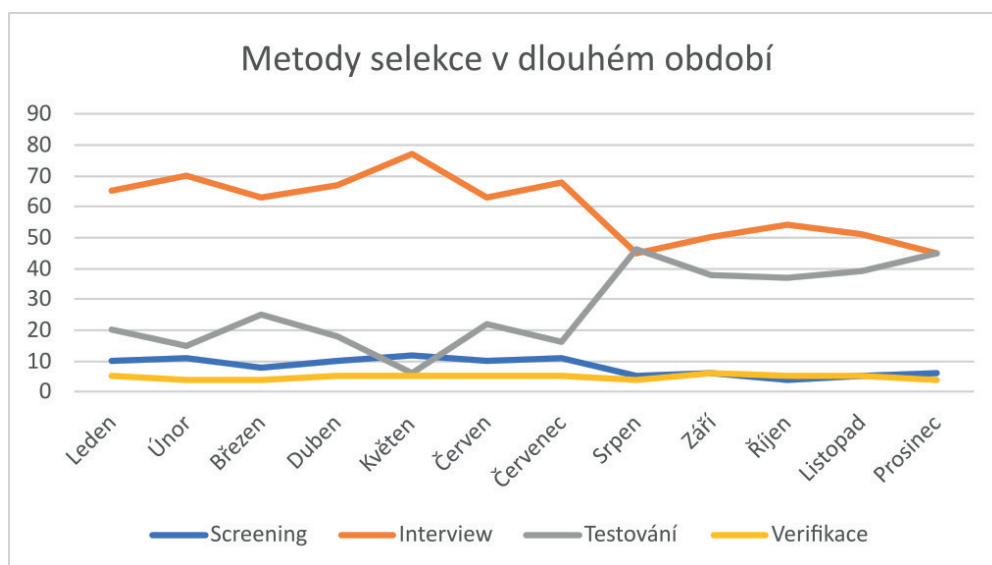


Obrázek 55 - Testování se zaměřením na recruity

Toto bylo několik příkladů různých organizací, se kterými jsem měl možnost spolupracovat, a jak je zřejmé, existuje nespočet možností, jak měřit metody a entity v procesu selekce. Nevýhodou tohoto přístupu je statický pohled na situaci, avšak je potřeba dodat, že pokud organizace měří tyto statické modely pravidelně, disponuje pravděpodobně dostatečným množstvím dat pro dynamické modely.

Dynamické modely

Je evidentní, že vyšší frekvence měření může přinést přesnější dynamické modely, avšak zároveň je důležité zvážit, jaké frekvence ještě přináší přidanou hodnotu. Obrázek 56 demonstruje organizaci, která v průběhu roku měřila časovou investici do čtyř různých metod.



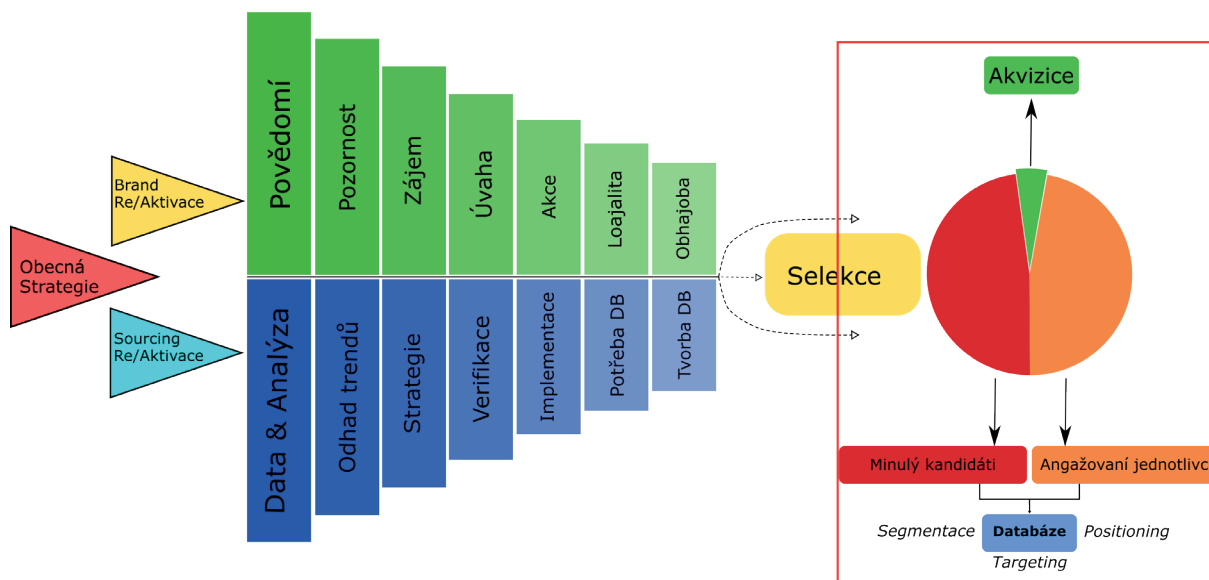
Obrázek 56 - Čtyři metody selekce v průběhu roku

Zajímavou informací vyplývající z Obrázku 56 je, že v srpnu čas potřebný pro pohovory značně klesl a zároveň se zvýšil čas testování. Důvodem byla změna strategie a vyloučení některých redundantních kroků a začlenění většího objemu testování a v některých případech i assessment center. Z grafu tato informace není patrná, ale mohu sdělit, že tento přístup vedl k lepší *Kvalitě akvizice*, *NPS* a *Early turnover*. Dalším zajímavým střípkem informace je, že čas pre-screeningu se také snížil, což byl důsledek implementace AI do procesu. Také je důležité zmínit, že toto rozhodnutí vedlo k vyšší spokojenosti recruiterů i k finanční optimalizaci.

Dynamické modely tedy mohou přinést značnou hodnotu do procesu selekce v dlouhém období, nicméně opět doporučuji zvážit, co je důležité měřit, a být trpělivý, protože sběr dat vyžaduje čas.

Utilizace databáze

Utilizace databáze je posledním krokem a zároveň posledním pilířem v dlouhém období, jehož podstata se odhalí hned, jak začneme zkoumat strukturu tohoto pilíře. Nejlepší způsob, jak si připomenout tento graf je Obrázek 57.



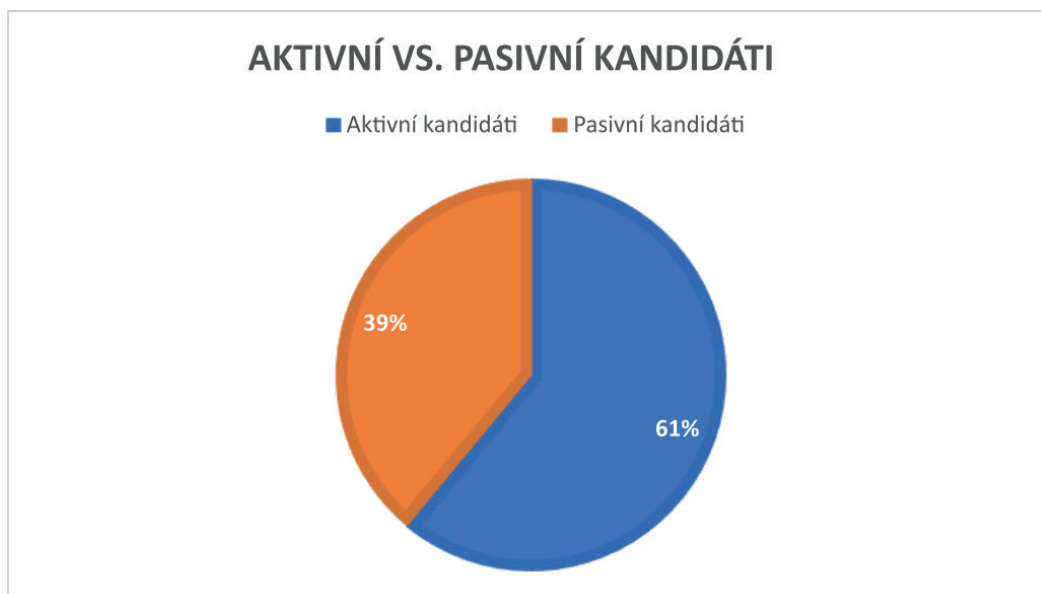
Obrázek 57 - Graf čtyř pilířů se zaměřením na utilizaci databáze

Když se na uvedený graf podíváme, můžeme vidět, že obsahuje jak minulé kandidáty přicházející z procesu selekce krátkého období (do kterého se dostanou přes recruitment marketing a direct sourcing), tak angažované jednotlivce jakožto výsledek procesu employer brandingů nebo dokonce proaktivního sourcingu. Prodiskutujeme specifické techniky pro práci s databází, ale ještě předtím je potřeba zmínit jednu podstatnou věc – zahrnutí kandidátů, kteří akceptovali pracovní nabídku organizace. Je nutné tyto skupiny popsat separátně, protože i když jsou v určitém momentu součástí stejné databáze, v realitě nedává smysl s nimi pracovat najednou a ukážeme si i proč.

Analýza jednotlivců, kteří akceptovali nabídku od organizace

Tihle jednotlivci mají specifické postavení, protože technicky již jsou součástí organizace a pokud je organizace o něčem chce informovat, od nových otevřených pozic až po eventy, je možné k tomu využít interní e-mail, interní systém nebo dokonce nástroj „My company“ od LinkedInu. I přesto má smysl s těmito jednotlivci pracovat v dlouhém období, protože se jedná o klíč k interním kandidátům, což může být důležitý zdroj kandidátů pro krátké období.

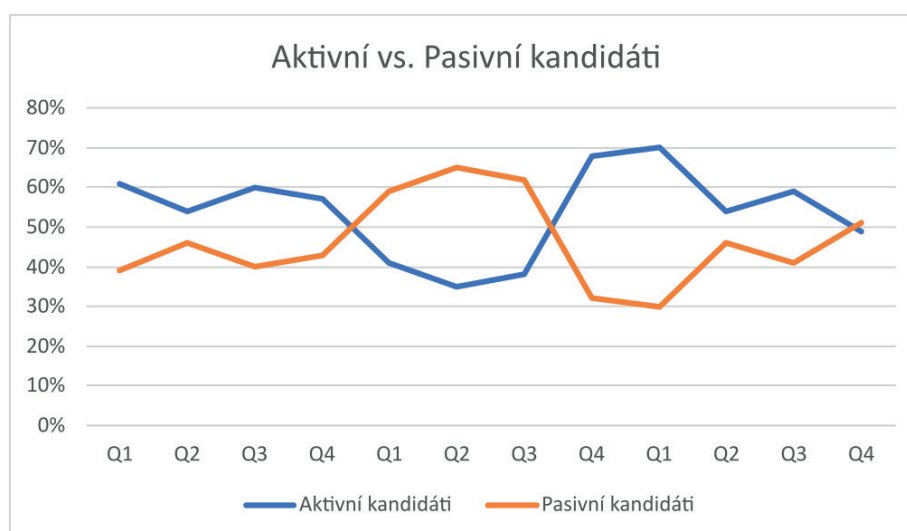
Tak nebo tak, může být výhodné prozkoumat úspěšné akvizice jednotlivců za určité období a srovnat například poměr aktivních a pasivních kandidátů. Obrázek 58 demonstruje statický pohled na tento příklad.



Obrázek 58 - Poměr mezi aktivními a pasivními kandidáty

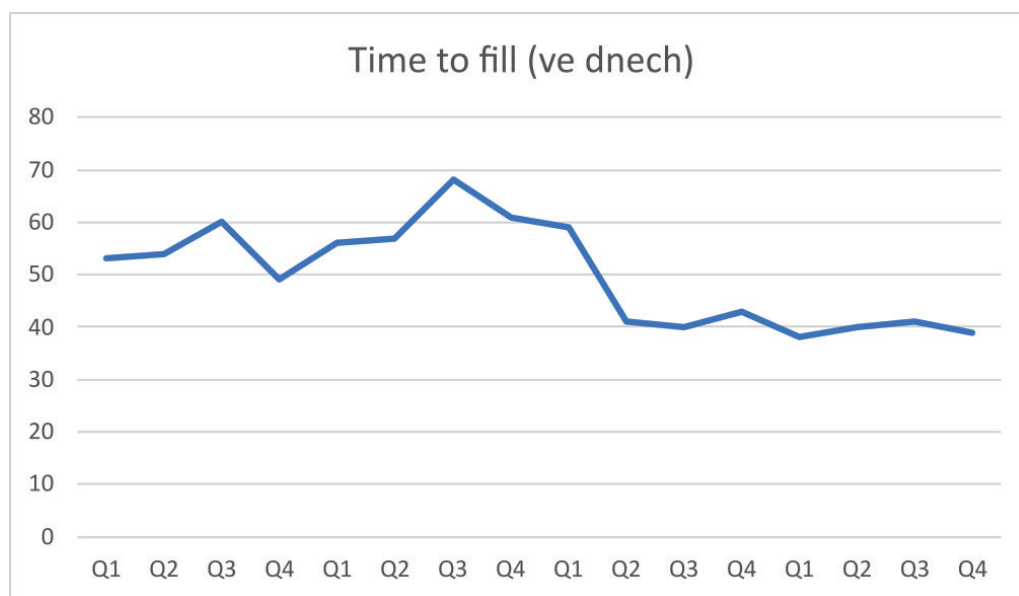
Tento graf demonstruje skutečnost, že organizace v prvním kvartálu získala více kandidátů z recruitment marketingu než z talent sourcingu. Mohu taktéž sdílet zajímavou informaci s tím spojenou, protože z těchto 39 % osob bylo 64 % získaných pro manažerské a vyšší pozice, 32 % pro technické specialisty a 4 % pro ostatní pozice. Tento fakt jasně demonstruje, že pro určitý typ pozic je mnohem efektivnější jednoduché zveřejnění na pracovních portálech a pro jiné typy pozic je zase potřebný sourcing.

Jakmile organizace měří tato statická data, je jenom otázkou času, kdy bude možné vytvořit vhodný dynamický model, jak znázorňuje Obrázek 59. Tento graf jasně reprezentuje důležitost obou přístupů pro organizaci, protože v některých časových periodách převažuje zaměření se na aktivní kandidáty a jindy zase na pasivní.



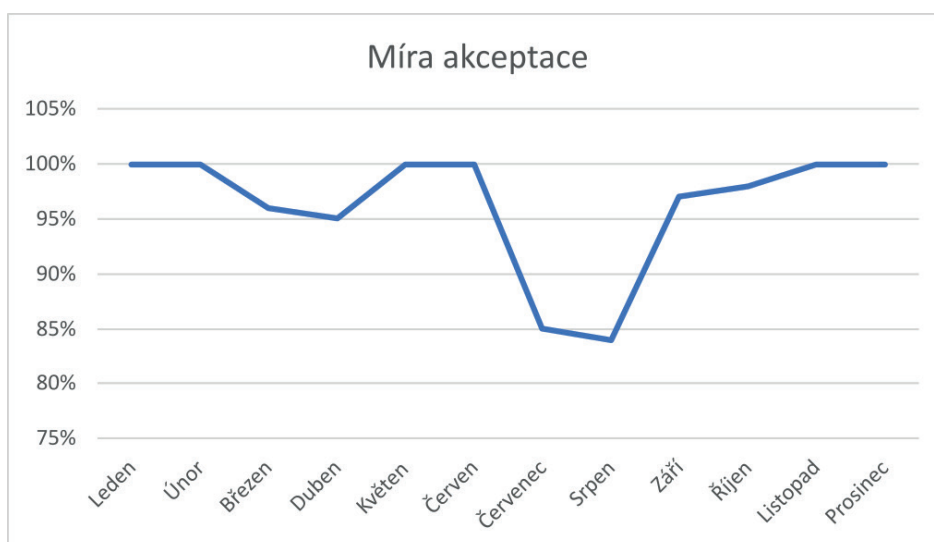
Obrázek 59 - Dynamický model srovnávající aktivní a pasivní kandidáty v dlouhém období

Kromě tohoto srovnání je ale možné měřit daleko více metrik a jednou z nich může být „Time to fill“ nebo jinak řečeno čas potřebný na celou akvizici. Z pohledu této publikace se jedná o metriku, která měří celý proces nábora, od otevření pozice až po její uzavření. Obrázek 60 demonstruje tento fakt na horizontu čtyř let.



Obrázek 60 - Čas potřebný k akvizici

Poslední metrikou, kterou chci zmínit, je míra akceptace, kterou jsme diskutovali v krátkém období. Znamená to srovnání počtu pracovních nabídek kandidátům a jejich akceptací. Obrázek 61 znázorňuje tyto změny v čase.



Obrázek 61 - Míra akceptace

Pro TA tým může být zajímavé zejména období mezi červnem a srpnem, kde míra odpovědí značně klesla a bylo by potřeba tuto situaci prozkoumat hlouběji.

Pokud je zřejmé, jak pracovat s jednotlivci v dlouhém období, nastává čas prozkoumat více práci s databází, která obsahuje minulé kandidáty i angažované jednotlivce.

Operace s databází

Je tedy zřejmé, že v tomto momentu již můžeme vyloučit všechny úspěšné akvizice kandidátů, protože jak jsem již zmínil, teď je čas ozřejmit operace spojené s databází, která obsahuje minulé kandidáty i angažované jednotlivce.

Důležitým poznatkem o této databázi je, že organizace zpravidla nemá stejnou úroveň informací o všech jednotlivcích. Důvodem je, že někteří z těchto jednotlivců jsou minulé kandidáti, a proto organizace pravděpodobně disponuje životopisy nebo i poznámkami z pohovorů, výsledky testů apod. Druhou skupinou jsou jednotlivci, kteří zaslali organizaci svůj životopis pro budoucí potřeby a očekávají za to například newsletter obsahující nové pozice. Poslední skupinou jsou jednotlivci s limitovaným množstvím informací, které jsou obecně spojené se zájmem o určité oddělení v organizaci ve spojení s e-mailovou adresou. Z uvedeného je zřejmé, že diverzita databáze má své důsledky.

Jak jsme již diskutovali v části se zaměřením na employer branding, jedna z nejjednodušších cest, jak pracovat s databází, je využití STP modelu (Segmentace, Targeting, Positioning). Stručně se na tento model podíváme a ozřejmíme si některé nejasnosti spojené s diverzitou databáze.

Segmentace

Proces segmentace může být v tomto případě mírně odlišný od situace v oblasti employer branding. Standardní model, který jsme zužitkovali pro recruitment marketing a employer branding (Obrázek 62), je pořád zajímavou cestou, jak přemýšlet o segmentaci, nicméně velikost databáze zde může být limitujícím faktorem.

Demografické	Věk, Pohlaví, Vzdělání, Socio-ekonomická situace, Rodinný cyklus, Generace, Příjem, Jazyky, Léta zkušeností, Aktuální pracovní pozice	Psychografické	Aktivity, Zájmy, Názory, Hodnoty, Přístup, Motivátory, Kariérní rozvoj
Behaviorální	Hobby, Návyky, Sociální média, Očekávání (mzda, benefity apod.), Dosažitelnost přes různé kanály	Geografické	Lokální, Regionální, Národní, Mezinárodní

Obrázek 62 - Marketingový model segmentace

Představme si příklad, kde je cílem budovat employer brand pomocí e-mail marketingu se zaměřením na specifickou cílovou skupinu a je potřeba vytvořit kampaň. Obecně je možné začít s celým trhem, kde se snadno může jednat o miliony jednotlivců, přičemž v závislosti na specifických attributech lze vytvořit personu. Interní databáze organizace však s velkou pravděpodobností takto velká není, a proto může být náročné tuto metodu korektně využít při procesu segmentace.

Další cestou, kterou mohu doporučit je zaměření se v podstatě opět na předchozí model, který by však obsahoval jenom dva hlavní elementy. I přesto je možné, že se nepovede je zužít naráz. Jedná se o:

- *Kategorie* – znamená to, že pokud jednatel ukáže zájem zůstat s organizací ve spojení, tato osoba musí vyplnit formulář, který obsahuje například oblast zájmu (finance, HR, IT, sales, marketing, produkce apod.). Tento přístup může být využitelný i s minulými kandidáty.
- *Rating* – pokud je to možné, znamená to ohodnocení jednotlivce organizací na kvantifikovatelné škále, na základě čehož je možné zvolit úroveň personalizace a obsahu.

Také chci zmínit, že dalším vhodným řešením může být propojení ATS organizace s některým ze zmíněných agregátorů. Mnoho poskytovatelů nabízí tuto možnost a jedná se o velice zajímavý způsob, jak s databází pracovat. Tato možnost samozřejmě slouží primárně pro talent sourcing, ale z mé zkušenosti se může jednat i o zajímavý segmentační nástroj.

Targeting

Hlavní myšlenka targetingu je v podstatě stejná jako v kapitole diskutující employer brand a cílem je se rozhodnout, který segment je relevantní pro specifickou kampaň. Pro rozhodování je možné využít například tyto faktory:

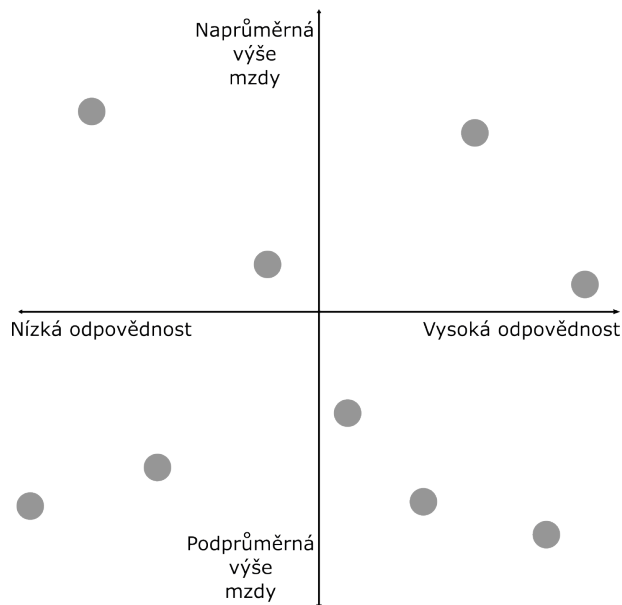
- velikost,
- relevance,
- dosažitelnost,
- výdaje,
- šance na úspěch,
- náročnost,
- čas apod.

Ze zkušenosti mohu říct, že právě velikost segmentu bude často podstatným faktorem při rozhodování o výběru, protože některé segmenty mohou být příliš malé pro vhodnou marketingovou kampaň, i když se zde tím pádem otevírá možnost pro talent sourcing.

Positioning

V této fázi již hodně záleží na tom, jaký cíl organizace sleduje, ale myšlenka je pořád stejná – jaké místo v mysli cílové skupiny chce organizace zaujmout? Pro tento účel mohu jenom doporučit mapy

pro positioning. Pokud chce organizace zužitkovat databázi pro rozesílání newsletterů specifickému segmentu, může se zamyslet, jak je na tom s vyšší mzdy ve srovnání s jinými organizacemi (Obrázek 63).



Obrázek 63 - Mapa pro positioning

Pochopení, kam organizace patří, je nesmírně důležité, protože se jedná o přímé spojení s EVP organizace a tato mapa může nabídnout mnohem lepší pochopení situace.

V této kapitole jsme diskutovali strategii akvizice talentů v dlouhém období a hlavním cílem bylo ozřejmit rozdíly mezi krátkým a dlouhým obdobím. Jak je již zřejmé, oba scénáře vyžadují různé přístupy a způsoby přemýšlení, nicméně i přes všechny rozdílnosti je posledním krokem této publikace krátká syntéza všech fundamentálních myšlenek z předchozích kapitol do jednoho logického celku.

KAPITOLA V

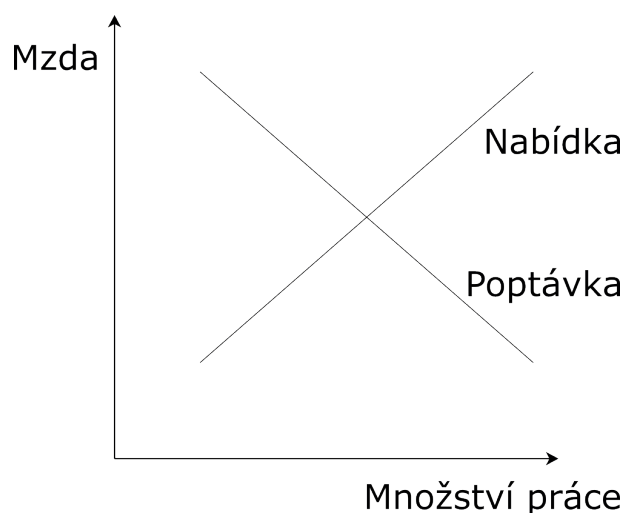
Finální syntéza výsledků

Hlavním cílem této kapitoly je syntéza předchozích částí do jedné stručné kapitoly, která nakonec dokáže odhalit skrytá spojení. Podstatou této kapitoly je relativní stručnost, protože potřebné detaily jsou již uvedené v předchozích kapitolách. Z uvedeného tedy nevyhnutelně vyplývá, že pro pochopení plné podstaty této kapitoly je potřebná znalost předchozích kapitol, i když je pravdou, že i bez této znalosti je teoreticky možné pochopit základní myšlenky, avšak bez přidané hodnoty v praktické implementaci. Přístup kapitoly spočívá v krátkém připomenutí fundamentálních myšlenek z předchozích kapitol, na základě čehož pak bude možné vysvětlit důležitá spojení a vztahy vyplývající ze syntézy.

Obecná teorie a její dopad na cíle organizace

Jelikož chci začít od začátku, je potřeba opětovně otevřít téma obecné teorie ve smyslu mikroekonomie, makroekonomie a některých témat spojených se strategickým managementem.

Tím, že se celá publikace soustřeďuje na strategie, metody a techniky pro akvizici relevantních talentů, má smysl začít tuto syntézu od začátku, konkrétně od trhu práce. Obrázek 64 demonstruje tu nejjednodušší verzi trhu práce nebo specifičtěji řečeno – strukturu nabídky a poptávky.



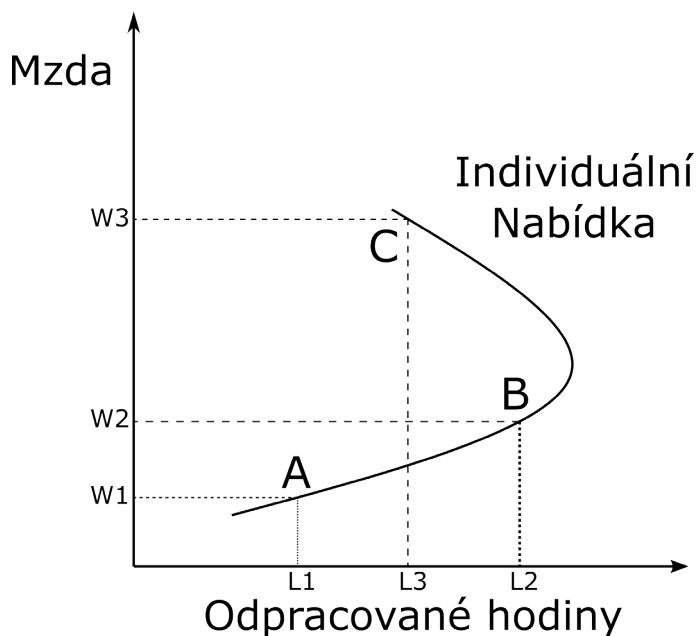
Obrázek 64 - Trh práce se zaměřením na nabídku a poptávku

Důvodem, proč je potřeba začít specificky s tímto grafem, je nutnost připomenout, že poptávku reprezentují organizace poptávající pracovní sílu a nabídku reprezentují jednotlivci nabízející jejich

pracovní dovednosti organizacím, přičemž cena za tuto směnu je mzda. Po všech těch diskusích ohledně Employer Value Proposition (EVP) je teď naprosto legitimní argument, že mzda není jediným determinantem, přičemž se při jejich výčtu můžeme zaměřit minimálně na elementy z modelu OPP.

Na jednu stranu nepochybně platí, že mzda rozhodně není jediným determinantem a organizace by proto měla vždy zvážit EVP. Na druhou stranu je také potřeba myslet na to, že tento model je jednodušší verzí reality a minimálně z makroekonomické perspektivy popisuje realitu relativně vhodně.

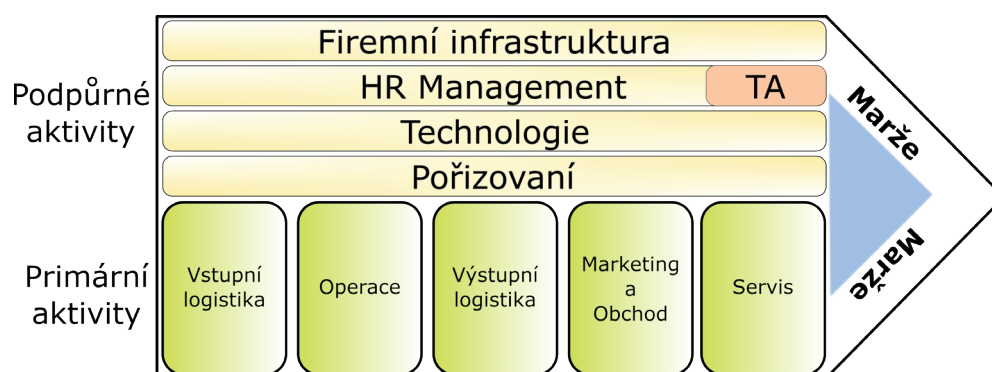
Jelikož je jasné, jak interakce mezi oběma stranami vypadá, je čas se zaměřit na různé důležité detaily. Jak jsem řekl, nabídka znamená jednotlivce nabízející jejich čas a pracovní dovednosti, avšak předchozí graf popisoval jenom tržní nabídku z makroekonomického pohledu. Pokud se chceme zaměřit specificky na jednotlivce, je vhodný spíše mikroekonomický pohled na věc, což nás přivádí k individuální zpětně zakřivené křivce nabídky práce viditelné z Obrázku 65.



Obrázek 65 - Individuální zpětně zakřivená křivka nabídky práce

Tento graf technicky potvrzuje to, co jsem již zmínil – mzda není jediným parametrem v procesu rozhodování a tento graf může být užitečný i pro HR v oblasti motivace zaměstnanců. Klíčovým poznatkem pro TA tým je mít neustále na paměti, že mikroekonomický a makroekonomický pohled na věc se liší, zejména při pohledu na nabídku práce.

Pokud je tato základní premisa jasná, pojďme se podívat na organizaci a její strukturu. Obrázek 66 demonstruje *Hodnotový řetězec* Michaela Portera, který zároveň ukazuje, kde se nachází akvizice talentů.

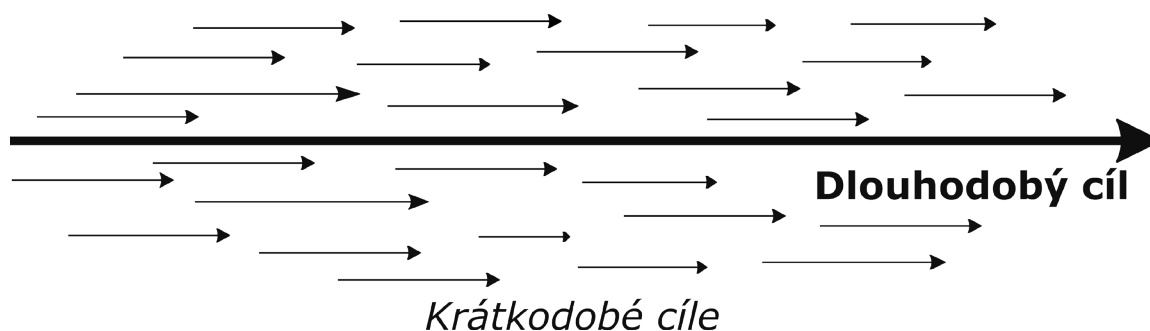


Obrázek 66 - Hodnotový řetězec

Je evidentní, že TA tým je tou entitou (pokud vyloučíme *Třetí strany*), která doručuje relevantní kandidáty jak pro primární, tak pro podpůrné aktivity. Zároveň se jedná o přímé spojení mezi trhem práce a organizací. Pokud tedy proti sobě postavíme model pro trh práce a pro organizaci, nabízí se otázka, jak úspěšně spojit tyto dva fundamentální elementy? A co vlastně znamená „úspěšně“?

Pokud chceme definovat organizaci, která je úspěšná na trhu práce, musíme znát dlouhodobé cíle organizace, kterých chce dosáhnout. Naprosto rozumím, že se jedná o téma, které se mění napříč organizacemi, avšak z mé zkušenosti mohu říct, že ultimátním dlouhodobým cílem (nebo i vizí) je často něco jako „dosahovat udržitelné konkurenční výhody na trhu práce a zároveň udržitelně nabírat ty nejrelevantnější talenty“.

Tento dlouhodobý cíl je samozřejmě hodně abstraktní a pro praktické využití je potřebné ho obohatit minimálně o metodiku SMART, avšak hlavní poselství je zřejmé. Víme tedy, že dlouhodobý cíl (cíle) je důležitý, avšak zároveň zde existují i krátkodobé cíle spojené s otevřenými pozicemi. Příkladem pro cíl v krátkém období může být například „akvizice těch nejrelevantnějších talentů pro specifickou pozici s optimálním vynaložením nákladů“. Opět je pochopitelně potřeba více informací, nicméně je zřejmé, že tímto způsobem má organizace definované krátkodobé cíle a také dlouhodobý cíl, který určuje směr. Obrázek 67 nám toto tvrzení pomůže objasnit.

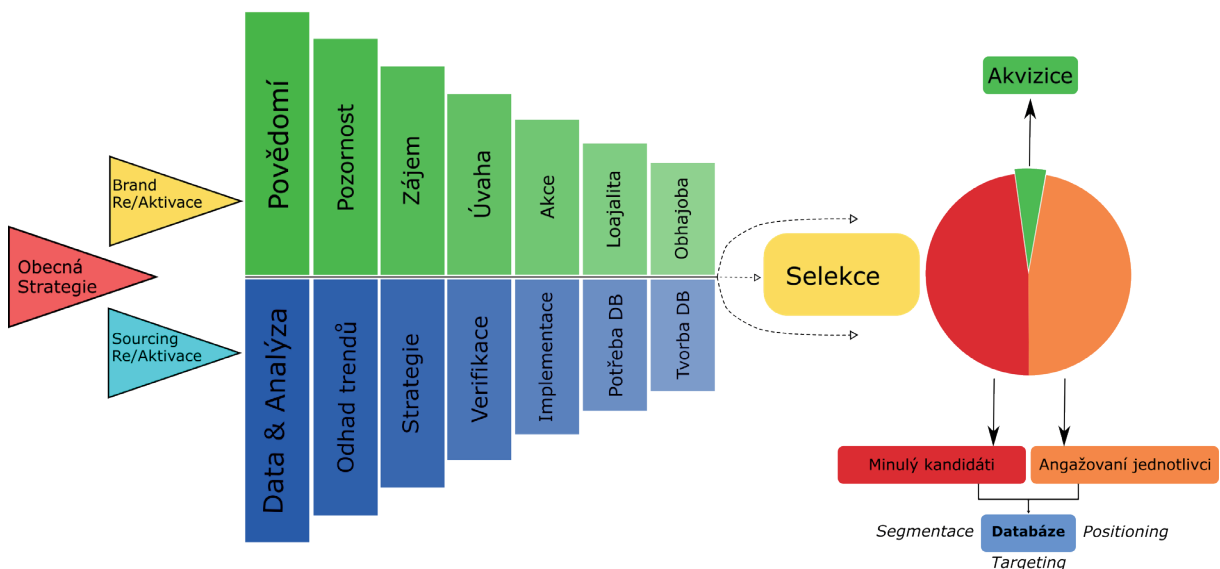


Obrázek 67 - Cíle v krátkém a dlouhém období

Klíčovým poznatkem je, že trh práce má určitá pravidla, pokud chce být organizace v interakci s ním dlouhodobě úspěšná, je potřeba mít relevantní strategie pro oba případy.

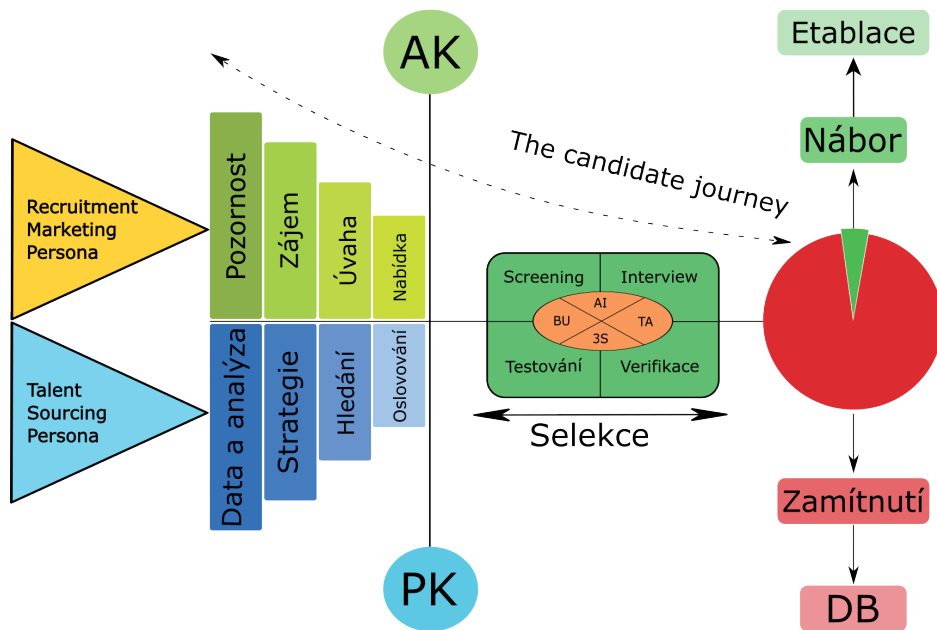
Strategie akvizice talentů v dlouhém a krátkém období

Fundamentální část této publikace je nahlížení na strategii akvizice talentů optikou dlouhého a krátkého období, přičemž každý pohled vyžaduje rozdílné přístupy. Zároveň ale platí, že oba přístupy jsou v realitě spojené, respektive TA tým musí být velice flexibilní ohledně potřeb organizace ve smyslu otevřených pozic, ale zároveň je nutné myslet strategicky s ohledem na dlouhé období. Moje rozhodnutí vytvořit specifické modely pro obě období vyplývá z mého pozorování, které mě denně utvrzuje v tom, že pokud je strategie takto rozdělená, je mnohem snadněji pochopitelná. Rozdělením myslím zejména specifické grafy pro každé období, přičemž v období dlouhém tento přístup stojí na čtyřech základních pilířích – *Employer branding*, *Talent sourcing*, *Selekce* a *Utilizace databáze* (Obrázek 68).



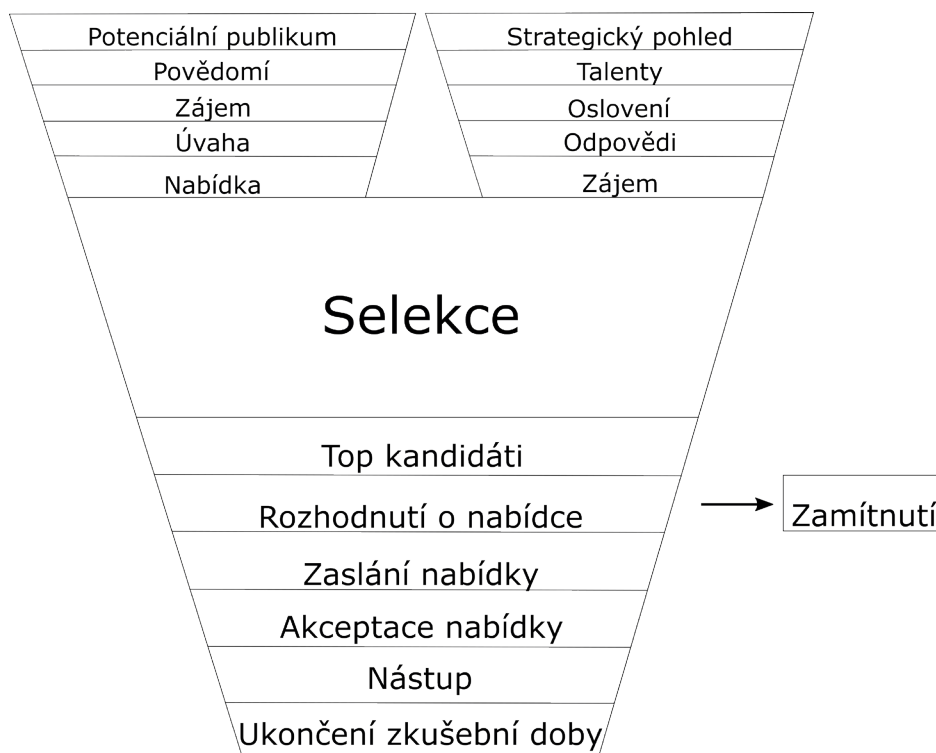
Obrázek 68 - Graf čtyř pilířů pro dlouhé období

Druhý pohled se zaměřuje na krátké období, které je reprezentováno také čtyřmi základními pilíři – *Recruitment marketing*, *Talent sourcing*, *Selekce* a *Post-selekce*. Můžeme si tyto pilíře připomenout Obrázkem 69.



Obrázek 69 - Graf čtyř pilířů pro krátké období

Kromě tohoto grafu, který slouží zejména pro vysvětlení logiky krátkého období, můžeme využít i funnely pro účely měření aktivit. Dosud jsme tyto grafy využívali separátně, teď se ale můžeme podívat na jejich sloučenou verzi. Obrázek 70 jasně demonstruje syntézu funnelů krátkého období do jednoho. Pochopitelně záleží na každé organizaci, které konkrétní části využije, případně modifikuje. Proces selekce nechávám nevyplněný, protože zde je variabilita největší.



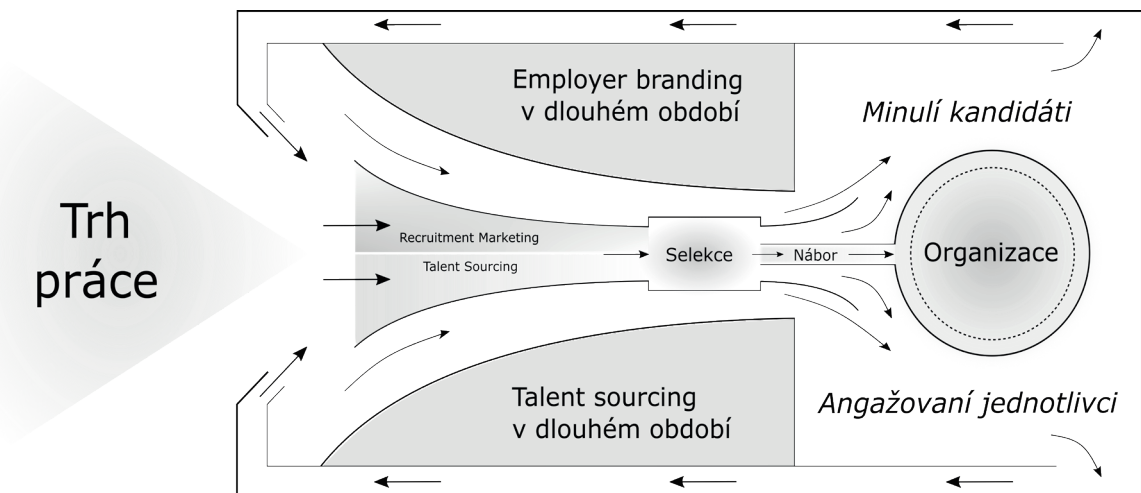
Obrázek 70 - Příklad funnelu pro krátké období

Finální graf syntézy

V tomto okamžiku se již může zdát, že je všechno jasné, protože víme, jak trh vypadá, jaké jsou zde spojitosti s organizací, a máme jak dlouhodobou, tak krátkodobou strategii. Jedinou otázkou tedy zůstává, jak toto všechno syntetizovat do jednoho grafu?

Pravdou je, že v reálném životě se dlouhé a krátké období pochopitelně odehrává najednou, takže je relevantní položit si otázku, jestli je vůbec potřeba mít dva grafy? Důvodem pro toto rozhodnutí je, že krátké a dlouhé období mají rozdílné cíle, a proto také potřebují i rozdílný přístup. Výhodou využití dvou grafů je tedy možnost lepšího pochopení obou období. Technicky dokonce můžeme říct, že krátkodobý graf je součástí grafu dlouhodobého. Z uvedeného tedy vyplývá otázka – je jeden graf lepší než dva nebo naopak? Taktéž je potřeba dodat, že grafy reprezentující obě období jsou relativně statické, protože při pohybu z jedné strany na druhou se zpravidla dodržují určité principy. Zároveň je ale jasné, že prostředí je ve skutečnosti dynamické, z čehož taktéž vyplývá otázka – jsou vhodnější spíše statické nebo dynamické modely?

Z předchozího textu je zřejmé, že každé rozhodnutí má svoji cenu, kterou je v tomto případě úroveň přesnosti a pochopitelnosti. Pokud tedy chceme syntetizovat všechna fundamentální témata z předchozí kapitoly do jednoho grafu, musíme tuto cenu zaplatit. Výsledek je možné vidět na Obrázku 71.



Obrázek 71 - Finální syntéza strategie akvizice talentů

Ještě předtím než odpovím na otázky, které jsem otevřel, chci nejdříve popsat uvedený graf. Jako první je vidět trh práce, který se nachází na levé straně. Pokud má organizace vhodně nastavenou strategii akvizice talentů, relevantní jednotlivci jsou přitahováni hlouběji do systému. Vevnitř pak můžeme pozorovat dva základní funnely. Jeden z nich je reprezentován recruitment marketingem a talent sourcingem se zaměřením na krátké období, což znamená akvizici těch nejvhodnějších talentů na trhu práce. Druhý funnel se zaměřuje na budování employer brandu a zároveň pracuje na strategii talent sourcingu, což ve výsledku produkuje spolu s procesem selekce minulé kandidáty a angažované jednotlivce. To však není konec. Úspěšná strategie akvizice talentů je nastavená tak, aby tuto databázi plnou minulých kandidátů a angažovaných jednotlivců dokázala přetavit na výsledky vhodné pro krátké období, což znamená akvizici talentů, nebo na výsledky vhodné pro

období dlouhé, tedy například budování základny loajálních jednotlivců a obhájců brandu. Můžeme tedy říct, že tento systém je dynamický a v čase narůstá.

Vrátím se ale k otázce, kterou jsem již otevřel – je jeden graf lepší než grafy dva a jsou dynamické modely lepší než statické? Jak je asi zřejmé, odpověď záleží na situaci a na ceně, kterou jsme ochotní zaplatit. Využití jednoho grafu lépe podtrhuje, že krátké a dlouhé období neběží separátně, což celou situaci přibližuje realitě. Dynamický charakter modelu taktéž lépe zachytává vývoj v čase, což opět přibližuje tento graf k realitě. Druhou možností tedy je využít separátní grafy pro krátké a dlouhé období. Tento přístup je (minimálně z mé zkušenosti) mnohem lépe pochopitelný a odhaluje více detailů.

Můžeme tedy říct, že tyto dva přístupy spolu nesoutěží, protože mají komplementární vztah. Pro vysvětlení a budování strategie akvizice talentů je dle mého názoru zpravidla lepší využít separátních grafů a podívat se na situaci optikou krátkého i dlouhého období. Následně je pak možné využít komplexního grafu syntézy, který demonstruje dynamickou povahu reality. Jakmile je TA tým v oblasti strategie zkušený, může být dostatečně využít jenom graf syntézy jakožto primárního nástroje pro strategické diskuse a ponořit se do separátních grafů spíše pro potřeby operativního charakteru.

Závěrem chci také dodat, že všechny zmíněné grafy jsou jenom modely a je potřeba brát v potaz, že každá organizace může mít rozdílné potřeby. Proto naprosto podporuji kreativitu a modifikace, které přenesou strategii akvizice talentů a s tím spojenou metodologii na další úroveň.

Závěr

Strategie akvizice talentů. Věřím, že teď už tato tři slova můžu použít společně. Tato publikace je jedním malým krokem, jak dosáhnout vize, kterou jsem na začátku sdílel – transformovat oblast akvizice talentů ve skutečné multidisciplinární odvětví. Avšak to není na této, ani na jiné publikaci. Je to jenom na nás – na jednotlivcích, kteří každý den krok za krokem pracujeme v oblasti akvizice talentů a na denní bázi jí zlepšujeme. Tento proces vyžaduje jistou dávku trpělivosti, avšak nakonec nevyhnutelně vede k novým horizontům.

Offline reference

1. ARNOLD, Roger A. Economics. Thirteenth edition. United States: Cengage, [2019]. ISBN 978-1337617383.
2. AUER, Peter, Ümit EFENDIOĞLU a Janine LESCHKE. Active labour market policies around the world: coping with the consequences of globalization. 2nd. ed. Geneva: International Labour Office, 2008. ISBN 978-9221204565.
3. BOERI, Tito a J. C. van OURS. Economics of imperfect labor markets. 2nd ed. Oxford: Princeton University Press, c2013. ISBN 978-0691158938.
4. Boole, George (2003) [1854]. An Investigation of the Laws of Thought. Prometheus Books. ISBN 978-1-59102-089-9.
5. BOOTH, Alison L. The economics of the trade union. New York: Cambridge University Press, 1995. ISBN 978-0521464673.
6. BROWN, Graham, Alex MCKAY a Neale SKALBERG. Brand Activation: Implementing the Real Drivers of Sales and Profit. USA: Monterey Press; Edition Unstated edition, 2016. ISBN 978-0994429308.
7. DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 2000. ISBN 978-0738203300.
8. DENISON, Daniel R. Leading culture change in global organizations: aligning culture and strategy. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012. ISBN 978-0470908846.
9. EHRENBERG, Roland a Robert SMITH. Modern Labor Economics: Theory and Public Policy. 12th Edition. USA: Prentice Hall, 2014. ISBN 978-0133462784.
10. FILL, Chris. Simply Marketing Communications. Canada: Pearson Education Canada, 2005. ISBN 978-0273704058.
11. FLAMHOLTZ, Eric a Yvonne RANDLE. Corporate culture: the ultimate strategic asset. Stanford, Calif.: Stanford Business Books, c2011. ISBN 978-0804763646.
12. FRANK, Robert H. Microeconomics and behavior. Ninth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education, [2015]. ISBN 0078021693.
13. FUGGETTA, Rob. Brand Advocates: Turning Enthusiastic Customers into a Powerful Marketing Force. USA: Wiley, 2012. ISBN 978-1118336038.
14. GOSPE, Mike. Marketing Campaign Development: What Marketing Executives Need to Know About Architecting Global Integrated Marketing Campaigns. 2nd edition. USA: Happy About, 2008. ISBN 978-1600050770.
15. HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.
16. HYCLAK, Thomas. Fundamentals of labor economics. Second edition. Australia: South-Western Cengage Learning, [2013]. ISBN 978-1133561583.
17. INFORMATION RESOURCES MANAGEMENT ASSOCIATION (IRMA). Brand Culture and Identity: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. USA: IGI Global, 2018. ISBN 978-1522571162.

18. KAUSHIK, Avinash. Web analytics 2.0: the art of online accountability & science of customer centricity. Indianapolis, IN: Wiley, c2010. ISBN 978-0470529393.
19. KUMAR, V. Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty. USA: FT Press; 1 edition, 2008. ISBN 978-0136117407.
20. LIDWELL, William, Kritina HOLDEN a Jill BUTLER. Universal Principles of Design: Revised and Updated: 125 Ways to Enhance Usability, Influence Perception, Increase Appeal, Make Better Design Decisions, and Teach through Design. 2nd edition. USA: Rockport Publishers, 2010. ISBN 1592535879.
21. LUSSIER, Robert N. Human resource management: functions, applications, and skill development. Third edition. Los Angeles: Sage, [2019]. ISBN 978-1-5443-3131-7.
22. MANKIW, N. Gregory. Principles of economics. Eighth edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, [2018]. ISBN 978-1305585126.
23. MCEACHERN, William A. Macroeconomics: a contemporary introduction. 11e. Boston, MA: Cengage Learning, [2017]. ISBN 978-1305505490.
24. PALEY, Norton. Marketing for the Nonmarketing Executive. USA: Taylor and Francis, 2016. ISBN 9781420025644.
25. PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction. New York: Free Press, [1998]. ISBN 978-0684841465.
26. RAI, Alok Kumar. Customer Loyalty: Concepts, Context And Character. India: MC GRAW HILL INDIA, 2014. ISBN 978-9332902718.
27. Rizzo, Michael & Manning, Alan. (2004). Monopsony in Motion: Imperfect Competition in Labor Markets. Industrial and Labor Relations Review. 57. 309. 10.2307/4126626.
28. ROBERTS, Gareth. Recruitment and Selection. 2nd edition. USA: Chartered Institute of Personnel & Development, 2008. ISBN 978-1843981176.
29. SAMUELSON, Paul A. a William D. NORDHAUS. Economics. 19th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, c2010. ISBN 978-0073511290.
30. SAXENA, Rajan. MARKETING MANAGEMENT. 6th edition. India: MC GRAW HILL INDIA, 2019. ISBN 978-9389538335.
31. SINEK, Simon. Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. USA: Portfolio, 2011. ISBN 9781591846444.
32. TROST, Armin. Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization. Cham: Springer, [2020]. Future of business and finance. ISBN 978-3030305918.
33. TUCKER, Irvin B. Macroeconomics for today. 7th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 0538469447.
34. VAJRE, Sangram. Account based marketing for dummies. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, [2016]. --For dummies.

Online reference

1. 65 HR & Recruiting Stats for 2018: HR stats for the resourceful recruiter. Glassdoor [online]. USA: Glassdoor, 2018 [2020-6-17]. Dostupné z: <https://resources.glassdoor.com/65-hr-recruiting-stats-2018.html>
2. About Facebook Brand Lift Tests. Facebook for Business [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/1693381447650068?id=546437386202686>
3. About repositories. GitHub Help [online]. USA: GitHub, 2020 [2020-06-13]. Dostupné z: <https://help.github.com/en/github/creating-cloning-and-archiving-repositories/about-repositories>
4. Allianz best at reaching out to potential candidates on digital space. Allianz [online]. 2018 [2020-03-28]. Dostupné z: https://www.allianz.com/en/press/news/company/human_resources/180321-allianz-potentialpark-2018-rating.html
5. Another view: Java is not an island. ZDNet [online]. USA: ZDNet, 2005 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.zdnet.com/article/another-view-java-is-not-an-island/>
6. Benchmark Reports Library. Talent Board [online]. USA: Talent Board, 2019, 2019 [2020-05-24]. Dostupné z: <https://www.thetalentboard.org/benchmark-research/benchmark-research-library/>
7. Brand Lift. Think with Google [online]. USA: Google, 2018 [2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.thinkwithgoogle.com/products/brand-lift/>
8. Brazen [online]. USA: Brazen, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.brazen.com/>
9. BUILD YOUR BUSINESS ON INSTAGRAM. Instagram for business [online]. USA: Instagram, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://business.instagram.com/advertising/>
10. Candidate experience in the expectation economy: How employers can close the gap between candidate expectation and current reality. RESOURCESOLUTIONS [online]. USA: RESOURCESOLUTIONS, 2019, 2019 [2020-04-29]. Dostupné z: https://cdn.ymaws.com/ise.org.uk/resource/resmgr/files/knowledge_reports/assessment_/candidate-experience-in-the-.pdf
11. Candidate Experience Report: Perceptions & Behaviors. Talentegy [online]. USA: Talentegy, 2019 [2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.talentegy.com/hubfs/2019%20CX%20Report/Talentegy-2019%20Candidate%20Experience%20Report.pdf>
12. Chiosa, Ana & Anastasiei, Bogdan. (2017). Negative Word-of-Mouth: Exploring the Impact of Adverse Messages on Consumers' Reactions on Facebook. *Review of Economic and Business Studies*. 10. 157-173. 10.1515/rebs-2017-0059.
13. Cisco Annual Internet Report (2018–2023) White Paper. Cisco [online]. USA: Cisco, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/executive-perspectives/annual-internet-report/white-paper-c11-741490.html>
14. CODINGAME'S TECH RECRUITING SURVEY REPORT 2019. In: <https://www.codingame.com/> [online]. USA: Codingame, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.codingame.com/work/blog/hr-news-trends/key-takeaways-codingame-2019-developer-report/>
15. Committee on Psychological Testing, Including Validity Testing, for Social Security

Administration Disability Determinations; Board on the Health of Select Populations; Institute of Medicine. Psychological Testing in the Service of Disability Determination. Washington (DC): National Academies Press (US); 2015 Jun 29. 5, Cognitive Tests and Performance Validity Tests. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK305230/>

16. Communiqué [online]. USA: Communiqué, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.communiqueconferencing.com/>
17. Country Codes. Microsoft [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2021-9-4]. Dostupné z: <https://docs.microsoft.com/en-us/linkedin/shared/references/reference-tables/country-codes>
18. Creating a Compelling Employment Value Proposition: Strategic Advisory Communication. Aon.com [online]. USA: AON, 2018, 2018 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.aon.com/inpoint/bin/pdfs/white-papers/EVP.jsp>
19. Dana J., R. Dawes, N. Peterson, „Belief in the Unstructured Interviews: The Persistence of an Illusion,“ Judgement and Decision Making (2013)
20. Data Reveals the Best Time to Send InMails (and the Answer Will Surprise You). LinkedIn Talent Blog [online]. USA: LinkedIn, 2016 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/writing-inmails/2016/data-reveals-the-best-time-to-send-inmails-and-the-answer-will-surprise-you>
21. Delivering through Diversity. McKinsey & Company [online]. USA: McKinsey & Company, 2018, January [2020-9-29]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx
22. DiSC Overview. Discprofile [online]. USA: Discprofile, 2020 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.discprofile.com/what-is-disc/overview/>
23. DIVERSITY AND INCLUSION REPORT 2019. Microsoft [online]. USA: Microsoft, 2019 [2020-11-29]. Dostupné z: <https://query.prod.cms.rt.microsoft.com/cms/api/am/binary/RE4aqv1>
24. Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company [online]. USA: McKinsey & Company, 2020, May [2020-9-29]. Dostupné z:
25. EMAIL MARKETING & BEYOND: GLOBAL INDUSTRY BENCHMARKS 2017. GetResponse [online]. USA: GetResponse, 2017 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://resources.getresponse.com/en/reports/email-marketing-and-beyond-global-industry-benchmarks-2017.pdf>
26. EMPLOYER VALUE PROPOSITION: TALENT ADVISORY SERVICES [online]. USA: KellyOCG, 2018 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.kellyocg.com/siteassets/evp-infographic>
27. Employee Value Proposition (EVP): Magnet for Attracting Candidates. Talentlyft [online]. USA, 2018, 2018 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates>
28. EURES: The European Job Mobility Portal [online]. Europe: European Commission, 2020 [2020-09-04]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eures/public/homepage>
29. EUROPEAN SEMESTER THEMATIC FACTSHEET ACTIVE LABOUR MARKET POLICIES [online]. ec.europa, , 12 [2020-03-21]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester_thematic-factsheet_active-labour-market-policies_en.pdf
30. Forty Percent of Employers Plan to Hire Full-Time Workers This Year, Forty-Seven Percent

- Recruiting Part-Time Workers: CareerBuilder's Annual Survey Reveals Hot Hiring and Recruitment Trends for 2019. CAREERBUILDER [online]. USA: CAREERBUILDER, 2019 [2020-07-02]. Dostupné z: <http://press.careerbuilder.com/2019-03-05-Forty-Percent-of-Employers-Plan-to-Hire-Full-Time-Workers-This-Year-Forty-Seven-Percent-Recruiting-Part-Time-Workers>
31. Gartner Says Organizations Must Focus on Employment Branding, Job Offer Competitiveness and Candidate Experience to Attract Talent. www.gartner.com/ [online]. USA: Gartner, 2019, 2019 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-09-25-gartner-says-organizations-must-focus-on-employment-b>
 32. Glassdor. 50 HR and Recruiting Stats for 2019: STATISTICAL REFERENCE GUIDE FOR RECRUITERS. Glassdor [online]. 2019, [2020-04-09]. Dostupné z: <http://ir.westcliff.edu/wp-content/uploads/2019/06/50-HR-and-Recruiting-Stats-2019.pdf>
 33. Global Talent Trends: The 4 trends transforming your workplace. [Linkedin.com](https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf) [online]. USA: LinkedIn, 2019 [2020-07-02]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-talent-trends-2019.pdf>
 34. Google Ads. Google Ads [online]. USA: Google, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://ads.google.com/aw/overview?ocid=504027265&euid=406793238&__u=3061049062&uscid=504027265&__c=3164972985&authuser=0&subid=ALL-cs-et-g-aw-c-home-awhp_xin1_signin%21o2
 35. Google Guide: Making searching even easier. Google [online]. USA: Google, 2012 [2020-06-01]. Dostupné z: http://www.googleguide.com/quote_operator.html
 36. GRÄSMAN, Oskar. Complete list of Google Search Operators in 2020 (and how to get the most out of them). Wincher [online]. Malta: Wincher, 2020 [2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.wincer.com/blog/google-search-operators>
 37. Hello World. GitHub Guides [online]. USA: GitHub, 2020 [2020-06-06]. Dostupné z: <https://guides.github.com/activities/hello-world/>
 38. Hiring when you're slammed: 6 WAYS TO CUT YOUR TIME TO HIRE IN HALF. In: Business. [linkedin.com](https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-resources-tips#alltopics/allaudiences/allproducts) [online]. USA: LinkedIn, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-resources-tips#alltopics/allaudiences/allproducts>
 39. HOGAN: The Bright Side of Personality [online]. USA: HOGAN, 2020 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.hoganassessments.com/assessment/hogan-personality-inventory/>
 40. How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market. Magnatar [online]. USA, 2003 [2020-08-05]. Dostupné z: http://magnatar.nl/Magnatar/Brain_food/Artikelen/2011/8/18_Marketing_Metaphoria_-_Zaltman_files/howcustomersthink.pdf
 41. How Human Resource Professionals View the Use and Effectiveness of Background Screening Methods. NAPBS [online]. NAPBS, 2020 [2020-07-01]. Dostupné z: <https://pubs.thepbsa.org/pub.cfm?id=9E5ED85F-C257-C289-9E8E-A7C7A8C58D00>
 42. How to advertise on LinkedIn. LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/how-to-advertise-on-linkedin>
 43. How to write a job description in 2020: Best practices from half a billion job postings. Textio [online]. USA: Textio, 2020, 2020 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-a-job-description-in-2020-best-practices-from-half-a-billion-job-postings/28706464272>
 44. How to Write a Job Description. Indeed for employers [online]. USA: Indeed, 2020, 2020 [2020-

- 05-21]. Dostupné z: <https://www.indeed.com/hire/how-to-write-a-job-description>
45. How to write your best job post ever. Textio [online]. USA: Textio, 2017, 2017 [2020-05-21]. Dostupné z: <https://textio.com/blog/how-to-write-your-best-job-post-ever-part-2/13034792794>
 46. How Will the Latest Facebook Algorithm Change Affect Marketers? Falcon.io [online]. Falcon.io, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.falcon.io/insights-hub/industry-updates/social-media-updates/facebook-algorithm-change/>
 47. HP TOOK ME ON A ZERO-GRAVITY FLIGHT TO PROMOTE THEIR SPACE PRINTER. The Verge [online]. USA: The Verge, 2018 [2020-08-03]. Dostupné z: <https://www.theverge.com/2018/2/11/16996464/zero-gravity-flight-experience-hp-printer-brands>
 48. ILOSTAT. International Labour Organisation [online]. 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://ilostat.ilo.org/>
 49. Industry Codes. Docs.microsoft.com [online]. USA: Microsoft, 2021 [cit. 2021-7-4]. Dostupné z: <https://docs.microsoft.com/en-us/linkedin/shared/references/reference-tables/industry-codes>
 50. InMail - Overview. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2019 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/1584>
 51. Inside the Mind of Today's Candidate. Business LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2017 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/inside-the-mind-of-todays-candidate1.pdf>
 52. Instagram ads vs Facebook ads: Which is better for your business? Sproutsocial [online]. USA: Sproutsocial, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/instagram-ads-vs-facebook-ads/>
 53. INSTAGRAM STORIES: Inspire the 500 million that use stories every day. Instagram business [online]. USA: Instagram, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://business.instagram.com/a/stories-ads?locale=en_GB
 54. Introduction to the Human Resources Discipline of Diversity, Equity and Inclusion. SHRM [online]. USA: SHRM, 2020, July, 21 [2020-9-29]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/introdiversity.aspx>
 55. Jansen, B. J., Zhang, M, Sobel, K, and Chowdury, A (2009) Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. *Journal of the American Society for Information Sciences and Technology*, 60(11), 2169–2188
 56. Job Policies. Facebook [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: https://www.facebook.com/policies/pages_groups_events/jobs_on_pages/discrimination
 57. LinkedIn Talent Insights - Overview. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/talent-insights/answer/85317/linkedin-talent-insights-overview?lang=en> – 2
 58. Mission & Culture Survey 2019. Glassdoor [online]. 2019, , 4 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.glassdoor.com/about-us/app/uploads/sites/2/2019/07/Mission-Culture-Survey-Supplement.pdf>
 59. MRINETWORK. 2019 RECRUITMENT TRENDS STUDY. MRINETWORK [online]. 2019, 2019, , 26 [2020-04-09]. Dostupné z: <https://mrinetwork.com/>

60. Myers, Isabel Briggs (1980). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing; Reprint edition (May 1, 1995). ISBN 0-89106-074-X
61. NEW RESEARCH FINDS ONLY ONE IN FIVE EMPLOYERS FULLY CONFIDENT IN CURRENT ENTRY-LEVEL JOB APPLICANT SCREENING METHODS. Mercer [online]. USA: Mercer, 2017 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://www.mercer.com/newsroom/new-research-finds-only-one-in-five-employers-fully-confident-in-current-entry-level-job-applicant-screening-methods.html>
62. Open for Business Feature on LinkedIn – Overview. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/108387>
63. Press room. Careerbuilder.com [online]. USA: Careerbuilder, 2019 [2020-04-12]. Dostupné z: http://press.careerbuilder.com/2019-03-05-Forty-Percent-of-Employers-Plan-to-Hire-Full-Time-Workers-This-Year-Forty-Seven-Percent-Recruiting-Part-Time-Workers#assets_all
64. Reach. Facebook for business [online]. USA: Facebook, 2020, 2020 [2020-05-27]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/710746785663278>
65. Ready to get started with video ads on LinkedIn? Here are 9 things you need to know:. LinkedIn [online]. USA: LinkedIn, 2018, 2018 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/en-uk/marketing-solutions/blog/posts/B2B-video/2018/Ready-to-get-started-with-video-ads-on-LinkedIn-Here-are-9-things-you-need-to-know>
66. Recruiter.LinkedIn[online].USA:LinkedIn,2020[2020-09-05].Dostupnéz:https://www.linkedin.com/talent/profile/AEMAAC44wfcBHRlfrabDuI_1JbHbRg0wYx39pDc?rightRail=composer
67. Recruiting Automation: Trends Report. In: Entelo.com [online]. USA: Entelo, 2019, 2019 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://resources.entelo.com/2019-recruiting-automation-trends-report>
68. Recruiting Stats to Know in 2017. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/463671/No%20index%20files/The-Ultimate-Collection-of-Recruiting-Stats-2017.pdf>
69. Rise & Slide in London Kings X | Lipton Iced Tea |. YouTube [online]. United Kingdom: Lipton Tea, 2015 [2020-08-03]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=anISGkYwfdM&feature=emb_logo
70. Rothmann, Sebastiaan & Coetzer, Elize. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *South African Journal of Industrial Psychology*. 29. 68-74. 10.4102/sajip.v29i1.88.
71. Schmidt, Frank. (2002). The Role of General Cognitive Ability and Job Performance: Why There Cannot Be a Debate. *Human Performance - HUM PERFORM*. 15. 187-210. 10.1207/S15327043HUP1501&02_12.
72. Schmidt, Frank. (2016). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings.
73. Search Results for Free and Premium Members. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/suggested/129/search-results-for-free-and-premium-members?lang=en>
74. SHRM CUSTOMIZEDTALENT ACQUISITION BENCHMARKINGREPORT. In: Shrm.org [online]. USA: SHRM, 2017, 2017 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/Talent-Acquisition-Report-All-Industries-All-FTEs.pdf>
75. Smarter With Gartner. Gartner [online]. USA: Gartner, 2018 [2020-09-05]. Dostupné z: <https://>

www.gartner.com/smarterwithgartner/rethink-screening-of-job-applicants-to-identify-serious-candidates/

76. Success stories: Learn how publishers are successfully monetizing their mobile experiences with Facebook Audience Network. Facebook [online]. USA: Facebook, 2020, 2020 [2020-05-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/audiencenetwork/success-stories>
77. Talent Acquisition: Early Findings Research Report. Aptitude research [online]. USA: Aptitude research, 2019 [2020-04-29]. Dostupné z: https://www.apituderesearch.com/research_report/2019-talent-acquisition-early-findings/
78. The Employer Value Proposition Framework. Beamery [online]. USA: Beamery, 2020 [2020-04-22]. Dostupné z: <https://beamery.com/blog/employer-value-proposition>
79. The Inmail Subject Lines That WORK. SocialTalent [online]. USA: SocialTalent, 2020 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.socialtalent.com/blog/recruitment/the-inmail-subject-lines-that-work>
80. The Unconscious Brand Effect of Digital Advertising: Insights into passive ad exposure and advertising effectiveness. SlideShare [online]. USA: On Device Research, 2018 [2020-08-05]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/OnDevice/the-unconscious-brand-effect-of-digital-advertising>
81. Types of Facebook Ad Formats. Facebook for business [online]. USA: Facebook, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/help/1263626780415224?id=802745156580214>
82. The Future of HR 2020: Which path are you taking? KPMG [online]. USA: KPMG, 2020 [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>
83. The Little Grey Book of Recruiting Benchmarks. In: Lever.com [online]. USA: Lever, 2016, 2016 [2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.lever.co/resources/little-grey-book-of-recruiting-benchmarks/>
84. THE ROLE OF WORKPLACE CULTURE IN RECRUITING TOP TALENT. Robert Walters [online]. 2019, 20 [2020-04-12]. Dostupné z: <https://www.robertwalters.co.uk/hiring/campaigns/The-Role-Of-Workplace-Culture-in-Attracting-Top-Talent-Launch.html>
85. Twitter Brand Surveys: Measure campaigns around the world. Twitter [online]. USA: Twitter, 2020 [2020-08-07]. Dostupné z: <https://business.twitter.com/content/dam/business-twitter/resources/twitter-brand-survey.pdf>
86. Unemployment rate. OECD Data [online]. USA: OECD, 2020 [2020-03-18]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
87. UNIFORM GUIDELINES ON EMPLOYEE SELECTION PROCEDURES. Govinfo [online]. USA: Govinfo, 2016 [2020-06-27]. Dostupné z: <https://www.govinfo.gov/app/details/CFR-2016-title29-vol4/CFR-2016-title29-vol4-part1607/summary>
88. Using Boolean Search on LinkedIn. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020 [2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/75814>
89. VFairs [online]. USA, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.vfairs.com/>

90. Video Ads - Advertising Specifications. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/lms/answer/85306?fbclid=IwAR2dX2l31cVDYQHfgoHmuAa64i4UjPnj0Vmu4KsC7ukQfGl-GnFvYmjNIBI>
91. Videos vs. Images: Which Drives More Engagement in Facebook Ads?: Which performs better on Facebook—images or video? Here's what 26 marketers say works best as two of the most popular Facebook ad formats go head-to-head. Databox [online]. USA: Databox, 2019, 2019 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://databox.com/videos-vs-images-in-facebook-ads>
92. We <3 people who code. Stackoverflow [online]. USA: Stackoverflow, 2020 [2020-06-07]. Dostupné z: <https://stackoverflow.com/>
93. What is the Caliper Profile? Caliper [online]. USA: Caliper, 2020 [2020-07-03]. Dostupné z: <https://calipercorp.com/caliper-profile/#:~:text=What%20is%20the%20Caliper%20Profile,the%2Djob%20behaviors%20and%20potential.>)
94. What Is Custom Search? Google Custom Search [online]. USA: Google, 2020 [2020-06-09]. Dostupné z: <https://developers.google.com/custom-search/docs/overview>
95. Writing Effective InMail Messages. LinkedIn Help [online]. USA: LinkedIn, 2018 [2020-06-20]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/help/recruiter/answer/2226>
96. YouTube for print. YouTube About [online]. USA: YouTube, 2020, 2020 [2020-05-18]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/about/press/>
97. YT – YouTube advertising formats. YouTube Help [online]. USA: YouTube, 2020 [2020-05-19]. Dostupné z: <https://support.google.com/youtube/answer/2467968?hl=en>

