

JAK HLEDAT ZAMĚSTNANCE V 21. STOLETÍ



TECHNIKY
MODERNÍHO
RECRUITMENTU

JAN TEGZE

JAK HLEDAT ZAMĚSTNANCE V 21. STOLETÍ



TECHNIKY
MODERNÍHO
RECRUITMENTU

JAN TEGZE

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Jan Tegze

Jak hledat zaměstnance v 21. století

Techniky moderního recruitmentu

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 7061. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Sazba a grafická úprava Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 328

První vydání, Praha 2019

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2019

ISBN 978-80-271-2362-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-2361-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-0551-9 (print)

Obsah

O autorovi / 7

Řekli o knize / 8

Poděkování / 9

Předmluva / 10

ČÁST PRVNÍ

1. (R)evoluce recruitmentu / 13

- 1.1 Dvacátá a třicátá léta – impuls k rozvoji / 14
- 1.2 Doba kartoték a pořadačů / 14

2. Sourcing / 23

- 2.1 Vyhledávací operátory (Booleovské vyhledávání) / 24
- 2.2 Běžné techniky vyhledávání / 32
- 2.3 Google: Jedinečný nástroj pro vyhledávání / 36
- 2.4 Google: Utajená databáze životopisů / 44
- 2.5 Google: Custom Search Engine (CSE) / 59
- 2.6 Google: Možnosti vyhledávání / 68
- 2.7 Google: Složitější vyhledávací dotazy / 74
- 2.8 Google: Vyhledávání a různé lokality / 77
- 2.9 Kreativní využití nástrojů pro vyhledávání / 80

3. Metody sourcingu / 87

- 3.1 Základní vyhledávání na LinkedInu / 87
- 3.2 X-ray vyhledávání na LinkedInu / 92
- 3.3 Vyhledávání na Facebooku / 104
- 3.4 Vyhledávání na Twitteru / 111
- 3.5 Vyhledávání na GitHubu / 118
- 3.6 Vyhledávání na Stack Overflow / 129
- 3.7 Vyhledávání na Indeed / 141
- 3.8 Vyhledávání na Instagramu / 145
- 3.9 Vyhledávání na Meetup.com / 147
- 3.10 Vyhledávání na SlideShare / 150
- 3.11 Vyhledávání na Googlu+ / 154
- 3.12 Vyhledávání na Flickr / 155
- 3.13 Vyhledávání na dalších webových stránkách / 159
- 3.14 Vyhledávání na Bit.ly / 168
- 3.15 Vyhledávání na Seznam.cz / 170
- 3.16 Vyhledávání e-mailů uchazečů / 170
- 3.17 Vyhledávání pomocí ATS / 173
- 3.18 Vyhledávání na mezinárodních webových stránkách / 175

ČÁST DRUHÁ

4. Recruitment / 181

- 4.1 Váš profil na LinkedInu / 181
- 4.2 Vaše síť na LinkedInu / 188
- 4.3 Pozvání ke spojení na LinkedInu / 192
- 4.4 Posílání e-mailů a zpráv na LinkedInu / 202

5. Personal branding / 217

- 5.1 Blogování / 225
- 5.2 Employer branding / 227
- 5.3 Employee value proposition / 236
- 5.4 Ambasadoři značky / 240
- 5.5 Employee advocacy / 244
- 5.6 Marketingové myšlení / 246
- 5.7 Inzerování / 248
- 5.8 Inzerát je investice / 252
- 5.9 Guerillový marketing / 257
- 5.10 Vytvoření popisu práce pro inzeráty / 260
- 5.11 Umění správného načasování / 265
- 5.12 Program doporučení uchazečů / 269
- 5.13 Učit se od konkurence / 270
- 5.14 Sledování špatných manažerů / 279
- 5.15 Gamifikace / 281
- 5.16 Překonejte gatekeepera / 284
- 5.17 Základní nástroje / 288

6. Uchazeči / 291

- 6.1 Cílová skupina / 291
- 6.2 Cíl definuje skupinu / 291
- 6.3 Jak zaujmout Generaci Y a Z / 297
- 6.4 Působení na uchazeče / 301
- 6.5 Pasivní uchazeči / 303
- 6.6 Zkušenost uchazeče (*Candidate experience*) / 307
- 6.7 Zpětná vazba / 312
- 6.8 Změna práce / 314
- 6.9 Název pracovních pozic / 318

7. Sourcing buddy / 321

- 7.1 Mentor / 322
- 7.2 Tajná zbraň recruitera / 324

Doslov / 327

O autorovi

Jan Tegze

Pracuje jako Senior Recruitment Manager a v oblasti recruitmentu se pohybuje více než 14 let. Disponuje rozsáhlými zkušenostmi ze všech fází náborového cyklu, má široké znalosti v oblasti mezinárodního recruitmentu, sourcingu, recruitment branding, marketingu a inovativních sourcingových metod. Působí jako trenér, je autorem Sourcing.Games, Recruitment.Camp a dalších aplikací. Je také úspěšným bloggerem, který věří, že úspěch recruitmentu je ukryt v chuti recruiterů se stále učit a zdokonalovat.

www.tegze.eu



Řekli o knize

Vše, co by měl moderní recruiter vědět o svém řemesle, v jediné knize! Nikdy nebyl recruitment tak komplexní disciplínou jako dnes. Technologický pokrok, vzestup sociálních sítí a rychle se měnící chování kandidátů na pracovním trhu udělaly z recruitmentu nesmírně komplexní, ale zároveň velmi náročné řemeslo. Abyste toto řemeslo dobře ovládli, musíte se dobře orientovat v metodikách a technologiích vyhledávání kandidátů (sourcingu), popasovat se s novými technologiemi a aplikacemi, osvojit si nové přístupy k marketingu a úspěšně budovat osobní značku či značku firmy.

Pokud jste se všechna tato zákoutí recruitmentu chtěli naučit, většinou to vyžadovalo pročitání mnoha knih se zaměřením na různé oblasti nábory. Nyní už vám stačí kniha jediná. A to ta, kterou právě držíte ve svých rukou.

Jan Tegze dokázal v jediné knize shrnout vše, co by měl moderní recruiter o svém řemesle vědět. Tato kniha by měla být povinným čtením pro každého, kdo v nábory začíná, ale měla by se dostat i do rukou zkušených recruiterů jak z agenturního, tak interního nábory. Právě jim pomůže pochopit, které zaběhnuté postupy a strategie je již lepší opustit a nahradit je novějšími.

Michal Toman, Headhunter – Engage Advisory s.r.o.

Doba se mění a metody se mění s ní. V této parafrázi latinského přísloví o tom, že časy se mění a my se měníme s nimi, je ukryto i tajemství moderního recruitmentu. Inzerát, po staletí přinášející informace a zprostředkávající kontakt mezi uchazeči a zaměstnavateli, dnes žádného uchazeče k našim dveřím nepřivede. Je nutné se za ním aktivně a promyšleně vydat. Jak na to jít, co by měl recruiter v dnešní době vědět a umět, odpovídá ve své instruktivní knize Jan Tegze.

Tato kniha je vysoce praktickou příručkou plnou známých i nejnovějších metod a postupů, jak kandidáty v nové době efektivně oslovovat a být v práci recruitera úspěšní. Je dobré se učit od těch nejlepších, kteří tyto metody vymysleli, ověřili a zdokonalili.

Kniha, která by byla v oblasti recruitmentu tak komplexně a inovativně názorná, na našem trhu chyběla. Jsem proto ráda, že ji Jan Tegze umožnil přeložit a vydat v české verzi. Jeho dlouholeté zkušenosti v oblasti recruitmentu, které rámčují celou knihu, dávají českým recruiterům možnost najít si podněty pro svůj další profesní růst. Není to kniha, kterou založíte do knihovny, tu si položíte na svůj pracovní stůl.

Petra Hrušková, Google – Staffing Business Partner, EMEA Emerging Markets

Poděkování

Staré africké přísloví říká: „Jestli chcete jít rychle, jděte sami. Jestli chcete dojít daleko, jděte spolu.“

Tuto knihu bych nenapsal bez podpory těch, kteří mě doprovázeli na mé cestě stát se publikovaným autorem. Rád bych všem poděkoval za jejich pomoc a trpělivost, zvláště Marku Tortoricimu, Justinu Clemovi, Sarah E. Goldbergové, Aaronu Pullmanovi, Maishe L. Cannonové, Anežce Müller a Oldřichu Tegzemu.

Předmluva

Vážení čtenáři,

psal jsem tuto knihu s jedinou ambicí – předat vám své zkušenosti a poznatky získané za čtrnáct let práce recruitera. Během své praxe jsem se postupně naučil, jak efektivně využívat dostupné prostředky, jak pracovat s informacemi z otevřených zdrojů, jako je internet a další, a jak si udělat ze sociálních sítí užitečného pomocníka.

V této knize vám chci tyto zkušenosti předat ve formě manuálu plného praktických postupů a osvědčených technik. Některé z nich jsem v posledních letech prezentoval na konferencích po celém světě, na školeních nebo je sdílel na LinkedInu či na mém blogu.

Proto je možná někteří znáte nebo je již běžně využíváte. Těm zkušenějším z vás, stejně jako všem začínajícím recruiterům přeji, aby vám tato kniha přinesla inspiraci a pomohla uspět v zajímavé a dobrodružné profesi, jakou recruitment bezpochyby je.

Jan Tegze



ČÁST
PRVNÍ

1. (R)evoluce recruitmentu

Všechno má svůj začátek. A protože také platí, že poznání minulosti je klíčem k pochopení současnosti, začnu krátkým pohledem do historie recruitmentu.

Řada lidí si myslí, že recruitment je novou oblastí práce s lidmi a že obsah a zaměření pracovní pozice „recruiter“ je produktem několika posledních desetiletí. Přesný opak je ale pravdou. Ve skutečnosti **nacházíme první stopy recruitmentu již v dávných vyspělých kulturách**, jakými byly např. kultura egyptská nebo římská. Latinské sloveso *requiere*¹ znamená hledat, vyhledávat. Zmínky o prvních „recruite-rech“ pocházejí z období kolem roku 55 př. n. l., kdy se zrodil program doporučování uchazečů (*referral program*).

Julius Caesar nabízel svým vojákům 300 sestercií za každého nového, bojeschopného muže, kterého získají pro jeho legie. A to nebyla malá odměna. Jednalo se o 30 procent ročního žoldu vojáka. Jak je vidět, peníze byly nejen silným motivačním faktorem, ale výše částky také jasně dokazuje, jaký význam byl kladen na kvalitu výběru a potřebu nových rekrutů do armády. Udatnost římských vojáků, jejich disciplinovanost a rozvinutá vojenská taktika byly základem pro rozšiřování a udržování římského impéria po celá staletí. S trochu nadsázky je možné pokládat Caesara za autora prvního programu doporučování uchazečů a jeho vojáky pak za první „recruitory“.

Přenesme se v čase od antiky do doby méně vzdálené, do 17. století. Jedna z nejstarších zmínek o něčem, co bychom z dnešního pohledu mohli klidně považovat za „pracovní agenturu“, pochází z roku 1650. Henry Robinson přišel s nápadem zřídit *Office of Addresses and Encounters* neboli „Kancelář adres a setkání“. Jeho záměrem bylo propojit uchazeče s vhodnými pracovními nabídkami. Jeho záměr však byl britským parlamentem odmítnut. I přes tento administrativní zásah a jen krátké fungování je jasné, že Henry Robinson pochopil význam a důležitost personální práce a formálně určil zásady i obsah činnosti agentury práce, jak ji známe dnes.

I když recruitment v dnešní době zasahuje do všech složek života společnosti, historicky je spojen s nábořem do armády. Slovo „rekrut“ proto zdomácnělo v našem slovníku jako označení pro nového odvedence do vojenské služby.

Výraz recruitment se stal synonymem pro nábor lidí. Výraz „nábor“ si ale držel v našich slovnících po několik let své místo a prvním recruiterům se říkalo náboráři. A často se jim tak říká i nadále, ale ve většině případů má toto označení bohužel negativní význam. Přesto je výraz náborář v posledních letech na ústupu a je nahrazován anglickými výrazy jako *recruiter*, *Talent Aquisition Specialist* apod.

¹ Latinsko-český slovník, doc. dr. Jan Kabrt. PSN Praha, 1970

1.1 Dvacátá a třicátá léta – impuls k rozvoji

S rozvojem průmyslové výroby ve dvacátých a třicátých letech minulého století začalo nabývat na důležitosti **zřizování zprostředkovatelen práce**. Ty v počátcích fungovaly spíše jako místa, kde se vyvěšovala nabídka volných míst. Teprve později se začaly cíleně shromažďovat informace o uchazečích.

Bohužel vždy platilo, že silným stimulem pro rozvoj vědeckého a ekonomického života byly války. Je to sice smutné, ale pravdivé konstatování. Druhá světová válka je toho důkazem. Stejně jako pro jiné oblasti to platí i pro novodobý recruitment. Vstup Spojených států do války přinesl velké změny v hospodářském životě USA. Mobilizace a odchody dobrovolníků do armády znamenaly velký odliv pracovních sil a také vznik mnoha volných pracovních míst, které bylo nutné obsadit.

Začaly vznikat první pracovní agentury zabývající se nejen prostým shromažďováním informací o nabídkách zaměstnavatelů, ale i aktivním vyhledáváním vhodných pracovníků na uvolněná místa. Postupem času se v práci agentur začala stále více prosazovat komplexnost jejich služeb a zvyšovat úroveň profesionality v péči o potenciál pracovní síly.

Demobilizace po skončení války s sebou naopak přinesla ohromné množství lidí, kteří museli najít nové uplatnění na trhu práce. Vojáci vracející se domů vstupovali do trochu jiné společnosti, než jakou opustili. Vstupovali do změněného prostředí a potřebovali nabídku takových služeb, které by jim pomohly se rychle zorientovat v nových podmínkách. Jednou z takových služeb byla např. pomoc pracovních agentur při vytvoření životopisu s cílem vylepšit jejich šance na uplatnění se na trhu práce.

1.2 Doba kartoték a pořadačů

S růstem americké ekonomiky rostl i význam pracovních agentur. Jak jsem uvedl výše, rychle se rozvíjející společnost a prudký růst ekonomiky se musel odrazit i v práci pracovních agentur. Definitivní proměnu v jejich práci představoval odklon od „pasivního“ stylu práce (agentura je jen místem registrace nabídky a poptávky) k aktivnímu vyhledávání vhodných kandidátů. Další proměnou na poli personální práce bylo outsourcingování těchto služeb firmami. Firma nepotřebovala vlastní personální oddělení. Zadala agentuře požadavek a očekávala, že pracovní (personální) agentura sežene rychle vhodného kandidáta.

Recruiter přestal být jen registrátorem a tříděčem informací, které pečlivě archivoval v papírové podobě někde v kovových pořadačích. A to definitivně. Musel se proměnit v **aktivní prvek personální práce**, vyhledávající a shromažďující informace

+

o potenciálních kandidátech z mnoha různých zdrojů. Efektivní způsob informování o nabízených pozicích, hledání nejvhodnějších cest, jak informace k vhodnému kandidátovi „doručit“ a následně ho i získat – to vše se stalo náplní práce recruiterů v personálních agenturách.

Aktivně hledající uchazeči snadno získávali informace o volných pracovních pozicích např. prostřednictvím vývěsek nebo novin, kde pracovní agentury uveřejňovaly své inzeráty s nabídkami volných míst. Nalezení vhodného kandidáta ale nemohlo spočívat v čekání, že přijde a sám od sebe zaklepe na dveře agentury. Vhodný kandidát mohl být již někde zaměstnán, měl své místo a necítil potřebu ho změnit. O takovém vhodném kandidátovi, z našeho pohledu „pasivním kandidátovi“, se recruiter staré školy nedozvěděl.

Aktivní recruitment vyžaduje aktivní hledání. Je nutné znova nahlédnout a projít všechny kartotéky, které jsou k dispozici, pročíst životopisy uschované ve složkách, je nutné se aktivně ptát ve svém okolí, získávat tipy a reference od lidí, zkrátka dělat podrobné rešerše ze všech možných zdrojů. A samozřejmě potenciální kandidáty, kteří projdou sítí, co nejdříve oslovit.

Někdy dopisem, jindy osobní návštěvou. Nejčastěji ale byly po dlouhá desetiletí kontakt a domluva schůzky zprostředkovávány pomocí telefonu. Telefon, klasický pevný telefon, byl v době před nástupem počítačů a internetu nejužitečným pomocníkem v práci recruitera. A ani v době počítačů a internetu neztratil telefon svůj význam pro práci recruitera, ba naopak. To mi každý recruiter jistě potvrdí.

1.2.1 POČÍTAČEM TO ZAČALO

Když se objevily první počítače, bylo jasné, že něco končí a něco nového začíná. Zpočátku ale vznikající skupině uživatelů nebylo zcela jasné, co to bude. Pro své plné využití si počítače teprve hledaly místo. Bylo zřejmé, že končí klasické psací stroje, že se změní uchovávání „papírových“ informací v registrech, že velké budovy archivů se se všemi informacemi časem „vejdou“ na malé nosiče dat, uložené v zásuvce pracovního stolu.

Bylo jen otázkou času, kdy začnou vznikat různé programy, které nebudou informace v počítači jen ukládat, ale umožní s nimi uživateli i aktivně pracovat. Když se konečně objevily první programy určené pro práci pracovních agentur, byly položeny základy pro efektivnější práci recruiterů. S informacemi uchovanými na disketách se dalo rychleji pracovat, uložené soubory byly snadno přístupné.

Čas strávený dlouhým přehrabováním se v papírových archivech skončil. Rychlost rešerší všech dostupných informací o uchazečích, které počítačové programy nabíze-ly, umožnily recruiterovi jednat rychleji a kompletní informace mu dovolovaly se na jednání s kandidáty lépe připravit. **Počítače přinesly do práce recruitera úsporu**

času, to je bez diskuse. Je však nutné stejně jasně říci, že metody práce recruitera s kandidáty se z hlediska kvality nijak zásadně neproměnily.

1.2.2 INTERNETEM TO POKRAČUJE

Budování a rozvoj internetové sítě přinesl uchazečům i personálním agenturám řadu zcela nových, do té doby nepředstavitelných možností. Prostor a čas se náhle staly v personální práci relativnějšími pojmy než kdykoliv předtím. Pojem lokální byl nahrazen pojmem globální. A dnes žijeme v době, kdy je slovo „globální“ chápáno v intencích obsahu slova „lokální“. Vnímání času jako by bylo dnes ohraničeno jen časovými pásmy. Není žádný problém se ve vteřině spojit s kýmkoliv kdekoliv na planetě. Jsme dosažitelní 24 hodin / 7 dní v týdnu. Jediné, co se může stát, je, že nás doručená zpráva nebo přicházející hovor zastihne v nevhodném časovém pásmu a vyruší nás ze spánku. **Rozvoj internetu umožnil uchazečům hledat práci on-line kdykoliv a kdekoliv na světě.**

Ve svých počátcích byl přístup k internetu omezen, ale postupně si firmy zvykly využívat vlastní kariérní webové stránky. Jedněmi z prvních na světě byly webové stránky CareerBuilder zřízené v roce 1995. Pokud jste zvědaví a chcete se dozvědět více o jejich podobě, navštivte Wayback Machine (www.archive.org) a uvidíte, jak vypadala první verze webových stránek CareerBuilder.com. I v dnešní době najdeme na internetu velké množství pracovních webových stránek, kde firmy inzerují nabídky volných pracovních míst.

Internet bezpochyby prostor pro kvalitní práci recruitera výrazně rozšířil. Jeho globální rozsah a dosah znásobil počet oslovovaných a dosažitelných kandidátů. Vybírá se z mnohonásobně většího počtu lidí, možnost získání veřejně dostupných informací je obrovská. Internet spolu s údaji sdílenými na sociálních sítích (veřejných i profesně zaměřených) dává recruiterům k dispozici neskutečně velké množství informací pro vytvoření velmi přesného, takřka dokonalého obrazu o kandidátovi.

Počítače umožnily zrychlit práci s uloženými daty. Internet přesunul prostředky recruitera z reálného do virtuálního světa, ale tradiční postupy zůstaly, internet je nijak nezměnil. Informace i nabídky dříve tištěné v novinách či jejich inzertních přílohách se nyní umísťují na internet a sociální sítě. Že k tomu dojde, se začalo ukazovat už od konce 90. let. Dnes je velmi neobvyklé narazit v tištěných novinách na inzerát firmy nebo personální agentury nabízející pracovní pozice.

Výjimkou jsou pouze zákonem definované situace, např. výběrové řízení na místo ředitele nějaké veřejné instituce. Rostoucí dostupnost internetu pro veřejnost a jeho nekonečný vesmír informací musely logicky vést k „specializaci“ se na potřeby, témata či okruhy zájmu. Vznikly pracovní portály (*job boards*).

Jedno internetu již nikdo nevezme – hledání práce výrazně zjednodušil a nabídku volných pracovních míst zpřístupnil obrovskému množství zájemců.

1.2.3 DOBA PO Y2K

Hrozba, či přímo apokalypsa, kterou pro počítače a celý internet mělo Y2K představovat, splaskla jako bublina. Znovu a ještě jasněji vzniklá hysterie ukázala, jak zranitelná společnost je a jak málo by stačilo, abychom se ocitli ve zničujícím chaosu. Pro celý trh práce by dnes taková apokalypsa znamenala katastrofu a návrat do prehistorie.

Armagedon nenastal, a tak internet a pracovní portály slouží recruiterům dál a dál jsou jejich hlavním nástrojem. Každý recruiter ví, jak významným pomocníkem v jeho práci je budování sítě vlastních kontaktů, lidí, se kterými vedl pohovory, měl možnost je osobně poznat a správně ohodnotit jejich pracovní potenciál. Ví ale také, že bez schopnosti orientovat se na sociálních sítích, bez schopnosti jejich využívání jako dnes nejdůležitějšího zdroje informací by byla efektivita jeho práce podstatně menší.

Nedovedu si představit, že by některý recruiter v dnešní době aktivně nepracoval s informacemi na profesní **sociální síti LinkedIn**. Tato celosvětová komunita profesionálů je jedním z nejdůležitějších zdrojů v práci každého recruitera.

Ve stejné době se také objevily vyhledávače nabídek volných pracovních míst – tzv. *job aggregators*, které shromažďují nabídky volných pracovních míst z více zdrojů. Jedním z prvních *job aggregators* byl vyhledávač Indeed.com, zřízený a spuštěný v roce 2004, který představoval ideální skloubení dvou benefitů.

Tím prvním profitujícím byl uchazeč. Získal možnost orientovat se rychle v nabídkách pracovních pozic, aniž by musel zdlouhavě prohledávat kariérní stránky jednotlivých firem. Druhým profitujícím byly firmy samotné. Díky Indeed.com se jejich kariérní stránky staly dostupnějšími pro daleko větší počet uchazečů. Návštěvnost jejich webových stránek výrazně vzrostla a nebezpečí, že budou uchazečí stránky přehlédnuty, se výrazně redukovalo.

1.2.4 SYNERGIE PROPOJENÍ

Recruiteři v personálních agenturách po celém světě přestali někdy kolem roku 2013 až 2014 brát pracovní portály jako hlavní nástroj vyhledávání a nejdůležitější zdroj informací pro oslovování potenciálních uchazečů. **Na scénu razantně vstoupily sociální sítě** a rychle se staly nejbohatšími zdroji informací o kandidátech. Síť LinkedIn jsem již zmínil. Dalšími zdroji důležitých informací a zároveň i prostředky pro osobnější kontakt se staly sociální sítě, jakými jsou Twitter či Facebook.

Ovlivní sociální sítě práci recruitera? Jaké nové možnosti (a zda vůbec nějaké) do jeho práce přinesou? Tyto otázky zodpověděla praxe rychle a pozitivně. Rychlost „doručení“ nabídky a její větší dopad, přesnější zacílení na vhodné kandidáty a tlak na jejich motivaci ke změně místa – to jsou všechno výrazné a nezpochybnitelné benefity sociálních sítí.

Podle mých zkušeností poskytují sociální sítě největší prostor pro práci s pasivními uchazeči. A schopnost zaujmout takové jedince a motivovat je ke změně místa zaujímá na žebříčku dovedností recruitera nejvyšší místo. Sociální sítě při této činnosti stojí na straně recruitera.

Jeden malý dodatek. Sociální sítě dnes nepomáhají firmám jen informovat o pracovních pozicích, ale dávají jim obrovský prostor pro představení a upevnění jejich obchodní značky u široké veřejnosti.

1.2.5 DOBA UMĚLÉ INTELIGENCE

V posledních letech jsou velkým hitem nové technologie spojené s umělou inteligencí (A.I.). Na seriózní vyhodnocení, jak moc a v jakém směru ovlivní vývoj A.I. práci recruiterů, je příliš brzy. Rovněž dynamičnost práce na rozvoji A.I. relativizuje trvalou platnost rychlých závěrů.

Již teď je jasné, že A.I. nemůže zůstat mimo zorné pole recruitmentu a stranou zájmu recruitera. Ignorování tohoto trendu by se určitě nevyplatilo. Otázka jak a v jakém směru nakonec A.I. ovlivní práci recruiterů, ale na seriózní odpověď teprve čeká. Možná díky umělé inteligenci získáme pro svoji práci nové, vysoce efektivní nástroje, které naši práci ještě zrychlí a zpřesní. Možná ji nakonec tak zautomatizují, že se recruiter promění v robota-humanoida.

Označení recruitera budoucnosti za humanoida je míněno s nadsázkou. Nicméně setkal jsem se s názory, že rozšíření umělé inteligence povede k nahrazení a definitivnímu vymazání profese recruitera. Přiznám se, že mě tato představa napoprvé trochu znepokojila. Ale čím více se seznamuji s nástroji využívajícími umělou inteligenci, tím více ve mně roste jistota, že katastrofická vize nebude naplněna a že čas „terminátorů“ a humanoidů zůstane i nadále jen látkou hollywoodských scénáristů.

Umělá inteligence může vytvářet **nejlepší algoritmy pro vyhledávání lidí**, ale lidé jsou stále nájímáni lidmi, a mnozí z uchazečů dostali šanci dělat práci, pro kterou podle algoritmu neměli 100% požadovanou kvalifikaci – šanci však dostali ne proto, že jejich životopis obsahoval správná klíčová slova pro algoritmus umělé inteligence, ale díky tomu, že se jim recruiter sám ozval a dal jim šanci.

Něco v nich uviděl, např. člověka s potenciálem a ochotou učit se. A pokud umělá inteligence nebude mít schopnost lidské empatie a schopnost rozpoznávat

potenciál – a já jsem přesvědčen, že toho nikdy nedosáhne – tak **zůstane profese recruitera nezastupitelná a nezpochybnitelná.**

A.I. vidím spíše jako pomocníka, jako dobrý nástroj pro práci recruitera, ne jako hrozbu jeho dehumanizace či robotizace recruitmentu. Každý nástroj či objev může být dobrým sluhou, nebo špatným pánem. Záleží na tom, komu se dostane do rukou. Takže bez ohledu na to, jakou cestou se bude A.I. vyvíjet, bude jen na nás, jak s jejími možnostmi naložíme.

1.2.6 JAK BUDE RECRUITMENT VYPADAT ZA DESET LET?

Otázka je logická, ale odpověď nesmírně složitá. Stejně jako je složitá přesná předpověď počasí. Je zřejmé, že ani naše předpovědi počasí v době, kdy máme satelity či superpočítače se spoustou dat, nejsou stoprocentní. Zvýšila se pravděpodobnost, nic víc. A to stejné platí i pro budoucí podobu recruitmentu.

Rozvoj nových technologií, proměnlivost potřeb lidí, rozmanitost tlaků ze sociálního, ekonomického a ekologického prostředí, to jsou snadno identifikovatelné proměnné, které nám dovolují budoucí podobu predikovat. S jistou mírou přesnosti můžeme odhadnout cíle a vymezit okruh prostředků recruitmentu.

Ale je skoro nemožné předvídat, jak přesně bude vypadat recruitment za 10 let v podmínkách společenských turbulencí a jejich dynamických proměn. Má stručná odpověď, jak bude recruitment vypadat, by zněla: „Bude schopen se díky novým technologiím a jejich inteligentní implementaci do činnosti recruitera pružněji přizpůsobovat aktuálním potřebám pracovního trhu a společnosti. Budoucnost s sebou přinese **výrazně vyšší požadavky na kvalifikaci recruitera a na jeho profesní zkušenost, osobní a lidskou zralost.** Ale vždy, i za dalších 20 let, bude recruitment jen tím, co reaguje na požadavky, nikdy nebude rozhodujícím faktorem změn ani na trhu práce, ani v žebříčku hodnot života společnosti.“

Jště si dovoluji přidat pár informací, jimiž bych rád rozšířil svoji odpověď na otázku v nadpise. Jak jsem již uvedl, důležitou úlohu v budoucnosti recruitmentu budou vždy hrát nové technologie. Technologie zaměřující se na zpracování velkých objemů dat (*big data*) nebo určené k automatické komunikaci s kandidáty (*Chatbots*). Svou roli sehrají také nové nástroje využívající prvky strojového učení, neuronových sítí a umělé inteligence.

Při oslovování potenciálních uchazečů a jejich úspěšném zařazení bude hrát stále větší roli síla značky (její brand) a kultura firmy, která pracovní místo nabízí. Jsem přesvědčen, že totéž se bude stále více zohledňovat i při vyhledávání a výběru nejvhodnějších kandidátů-uchazečů. Personální agentury i firmy budou klást velký důraz na vyhledávání kandidátů s dobrým osobním brandem, s vyšším společenským

kreditem. Identifikace a posouzení síly osobního brandu uchazeče bude jedním z nejdůležitějších výstupů každého vedeného pohovoru.

Kandidáti s vysokým kreditem (silným osobním brandem) představují pro každou firmu velký sociální kapitál. Snadno se stávají ve svém okolí ambasadory brandu firmy, v níž pracují. Disponují schopností přitáhnout do firmy silou svého osobního brandu další zajímavé kandidáty.

Kreativita při vyhledávání kandidátů, při práci s pasivními uchazeči a skrytými talenty bude základním předpokladem úspěchu práce recruitera a nutností v práci personálních agentur.

Vedle důrazu na kreativitu při vyhledávání vhodných kandidátů se zaměřím na další fenomén práce recruitera a podle mě jeden z nevyznamnějších cílů celého procesu výběru. Jedná se na první pohled o celkem jednoduchou věc – o prožitkovou kvalitu provázející celý proces recruitmentu, a to od prvního kontaktu kandidáta s recruiterem, přes jejich komunikaci během procesu, až po závěrečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí. Jde o jakousi prožitkovou „stopu“ celého procesu výběru, která v kandidátovi zůstává. *Candidate experience* – pocit, který si kandidát odnáší, je kapitálem usnadňujícím jakýkoliv další kontakt, kapitálem, z něž může profitovat jak personální agentura, tak i firma nabízející pracovní pozici.

Na podporu svého tvrzení si dovolím ocitovat slavnou americkou básničku Mayu Angelou: „Zjistila jsem, že lidé zapomenou, co jste řekli, zapomenou, co jste udělali, ale nikdy nezapomenou, jak se kvůli vám cítili.“

Bez podpory technologií si již práci recruitera nelze představit. Jeho práce by byla zcela určitě méně efektivní, o tom není pochyb. Ale ani bez živých lidí to nepůjde, a to ani v daleké budoucnosti. Podle mě bude budoucnost stále patřit lidem. Investovat do technologií je nutné, investovat do kvalitní přípravy recruiterů reagující na tuto výzvu budoucnosti je ale prozíravé.

Poznámka

V dalších kapitolách se naučíte základy (ale i pokročilé metody) sourcingu, a to jak vyhledávat kandidáty a informace o nich z různých zdrojů. Sourcing byl v roce 2018 ovlivněn několika událostmi – jednou z těch větších bylo zavedení GDPR. Toto nařízení začalo více chránit osobní údaje nás všech, ale také vedlo k ukončení několika metod a postupů, které jsme my jako recruiteři používali. Příkladem je například metoda, pomocí níž bylo možné získat kontaktní údaje o majiteli domény přes WHOIS službu.

Před vydáním české verze knihy jsem aktualizoval veškeré metody a postupy, které jsem uvedl v anglickém vydání, aby zde byly jen aktuální informace.

Přesto se může stát, že se vám tato kniha dostane do rukou po delší době od jejího vydání a některé metody nebudou již aktuální, a to z důvodu změn, ke kterým může dojít na LinkedInu, Googlu či jiném zde zmíněném webu.