UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dace Ozola

Efektivní executive search proces z pohledu personální agentury

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES
2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Dace Ozola

Effective executive search process from the personal agency perspective

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Doc. PhDr. Jaroslav Veteška Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. května 2013 Dace Ozola

Poděkování

Děkuji Doc. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, Ph.D., vedoucímu své bakalářské práce, za jeho rady a profesionální přístup.

Anotace

Obsahem této bakalářské práce je proces získávání a výběr zaměstnanců formou executive search z hlediska personální agentury. Zaměří se zejména na oblast získávání a výběru zaměstnanců, vyhledávání pracovníků na vrcholové pozice v organizacích veřejného a soukromého sektoru cestou přímého oslovení (headhuntingu) potenciálního kandidáta specializovaným personalistou. V bakalářské práci bude taký rozpracován jednotlivý proces výběru

Klíčové pojmy

Executive search, headhunting, personální agentura, nábor, popis pracovního místa, řízení lidských zdrojů, výběr pracovníků, získávání pracovníků, životopis, výběrové řízení.

Annotation

This bachelor thesis deals with the recruitment process based on executive search and with the selection of suitable employees from the personal agency and headhunters perspective. Mainly this thesis is focusing on selection of employees and search of potential candidates for top management roles in companies from the public and private sector by using headhunting. There are also described steps of detailed recruitment process from personal agency perspective.

Key words

Executive Search, Headhunting, Personal agency, Recruitment, Job description, Human Resources Management, Staff selection, Curriculum Vitae, Employee Selection.

OBSAH

ÚVOD **8**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ **10**
1.1 Personální strategie, politika a plánování 10
1.2 Analýza a vytváření pracovních míst, popis pracovních míst 14
2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ **17**
2.1 Metody získávání pracovníků 18
3 EXECUTIVE SEARCH **19**
3.1 Fáze executive search 22
3.2 Výběr a vyhledávání kandidátů 23
4 HEADHUNTING JAKO NEJEFEKTIVNĚJŠÍ METODA EXECUTIVE SEARCH **32**
4.1 Etika headhuntingu 34
4.2 Efektivita headhuntingu 35
II PRAKTICKÁ ČÁST **37**
5 EXECUTIVE SEARCH V PRAXI **37**
5.1 Efektivní executive search proces 38
5.2 Proces executive search ze strany dodavatele 40
5.3 Výhody interního a externího náboru 44
6 PROCES VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA POZICI RECRUITMENT & PR MANAŽERA PRO SPOLEČNOST **46**
ZÁVĚR **52**
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ **54**
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK **56**

ÚVOD

Pro úspěšné a konkurenceschopné fungování musí umět společnost propojit veškeré zdroje, které má; tedy zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Oblast lidských zdrojů je v očích mnoha nejvíce důležitá, ale bohužel i nejvíce zanedbávaná. Společnost může mít výborné finanční zázemí, materiál i informační technologie, ale pokud nemá ty správné a motivované zaměstnance, nikdy nemůže správně fungovat a neustále se rozvíjet.

Pro to, aby byla společnost konkurenceschopná, musí mít kvalitně připravenou personální strategii, která vychází z celkové strategie společnosti. Tato část by se neměla zanedbat, protože jen s kvalitně zpracovanou strategií může společnost získat ty nejlepší zaměstnance. Společnost by neměla opomínat žádné personální činnosti a procesy, ať se to týká získávání a výběru zaměstnanců, jejich hodnocení, odměňování, vzdělávání či péči o ně. Všechny činnosti jsou na sebe navázané a jedna se neobejde bez druhé, ale hlavní důraz by se, hned po strategii a plánování, měl klást na oblast získávání a výběru zaměstnanců. Již v této fázi má společnost možnost získat si dobrou pověst na trhu a přilákat tím ty nejlepší uchazeče.

Tato bakalářská práce bude věnována právě oblasti lidských zdrojů, konkrétně oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Práce bude rozdělena do několika částí.

V první části budou okrajově popsány činnosti, které předcházejí samotnému získávání zaměstnanců, ať se jedná o již zmíněnou personální strategii, personální plánování či následnou analýzu pracovních míst; ale také se dotkne zdrojů, které společnosti mohou využít k získání dostatečného počtu uchazečů.

Další část bude věnována důkladnějšímu rozboru formy executive search jako jedné z možností, které vedou k získání toho nejlepšího kandidáta. Budou popsány jednotlivé fáze této metody, celý proces.

Poslední část práce bude zaměřena na praktičtější oblast – autorka práce má sama zkušenosti z oblasti získávání pracovníků, jak ze strany dodavatele, tak ze strany klienta. Více se tedy zaměří na konkrétní příklady z praxe, v závěru práce dojde

ke srovnání teorie s praxí a budou dána případná doporučení pro obě strany, jak spolupráci zefektivnit.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů, oblast jindy nazývaná jako personální management či personální práce, je oblast, která je plnou součástí podnikové strategie.

1.1 Personální strategie, politika a plánování

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2006, s. 14).

Správně nastavené personální práci v organizaci musí předcházet kvalitně připravená personální strategie, která vychází ze strategie celé společnosti.

„Podnikovou strategii představuje množina strategických cílů a záměrů organizace, stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů. Účelem strategie tedy není určit přesně to, jak podnik dosáhne svých cílů, ale vytvořit rámec pro uvažování a činnost, vedoucí k naplnění vizí a poslání, tzn., čím se chce organizace stát, kam chce jít, kam se chce dostat a vyjádřit předvídaný obraz o organizaci.“ (Lubasová, 2001, s. 3)

Strategie společnosti se tedy zaměřuje na chování organizace v situacích, které nastávají. Strategie společnosti zastřešuje veškeré dílčí strategie, z nich jednou je personální strategie společnosti.

Dle Koubka (2006, s. 22) se personální strategie organizace *„se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil,*

hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“

Personální strategie respektuje vnější a vnitřní podmínky a reaguje na změny celkové strategie organizace.

Dle Armstronga (1999) se personální strategie společnosti vypracovává zejména pro tyto klíčové oblasti:

- formování lidských zdrojů;
- rozvoj zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- zaměstnanecké vztahy.

Z personální strategie se nadále utváří personální politiky a procesy. Armstrong (1999) uvádí tyto rozdíly mezi personální strategií, politikou a procesy:

- personální strategie definuje směr organizace, jakým se bude ubírat při vytváření personální politiky a postupů;
- personální politiky dává návod, jak strategii realizovat a jak vykonávat personální činnosti ve společnosti;
- personální postupy uvádí jednotlivé kroky, které je nutné udělat pro realizaci požadavků nebo při řešení všech otázek, které se týkají lidí.

Personální politika pomáhá organizaci plnit personální strategie a zaměřuje se hlavně na pracovní vztahy.

„Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem:

a) *jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodováních, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele;*
b) *jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“* (Koubek, 2006, s. 23)

V případě, že má společnost správně zformulovanou personálním politiku, má již z části zaručený úspěch celé organizace. Je však nutné nastavovat ji nastavovat individuálně, respektovat odlišnosti a nepřebírat nic od konkurence či společnosti s podobným zaměření.

Na personální strategii a politiku následně navazuje personální plánování, tedy plánování, které se týká lidských zdrojů. Personální plánování propojuje lidské zdroje s potřebami společnosti a zaměřuje se na veškeré možnosti, jak se lépe zaměřit na práci se zaměstnanci nejen v současné, ale i v budoucí době. Pomocí personálního plánování může společnost odhadnout, jaké pracovníky dokáže získat z vnějších a jaké z vnitřních zdrojů.

„Personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“ (Koubek, 2006, s. 87)

Podle Armstronga (1999) společnost pomocí personálního plánování získá lidské zdroje:

- v požadovaném počtu;
- s požadovanými zkušenostmi a dovednostmi;
- s požadovanou praxí;
- se správnou motivací;
- se schopností se rozvíjet;
- v požadovaný čas a na požadovaných místech;
- za náklady, které jsou předem známé.

„Zjednodušeně lze říci, že cílem personálního plánování je mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí.“ (Hroník, 1999, s. 9)

Podle Hroníka (1999) je personální plánování nikdy nekončící a systematický proces a je kompetencí každého managera, netýká se pouze personálního útvaru.

Personální plánování ve společnosti se dělí na:

- plánování potřeb pracovníků;
- plánování pokrytí potřeb pracovníků;
- plánování rozvoje pracovníků.

„Plánování v tržních podmínkách musí poskytovat dostatečný prostor pro pružnou reakci na požadavky trhu, … Plán v tržních podmínkách prostě není dogma ani zákon, který je nutné za každou cenu dodržet.“ (Koubek, 2006, s. 96)

Personální audit by měl předcházet každému personálnímu plánování. Pomocí auditu může společnost zhodnotit současnou situaci a pomocí něj může personální oddělení lépe předvídat změny, řádně je implementovat do celé společnosti a udržovat tak společnost konkurenceschopnou.

Podle Bartáka (2011) je personální plánování rozděleno na tři procesy:

- plánování potřeby pracovníků – existují různé metody odhadů potřeb pracovníků;
- plánování zdrojů pracovníků – využití vnějších či vnitřních zdrojů;
- plánování personálního rozvoje.

Personální plánování *„… představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí,*

v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí.“ (Koubek, 2006, s. 87)

1.2 Analýza a vytváření pracovních míst, popis pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupující se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostí pracovních míst.“ (Koubek, 2006, s. 43)

„Analýza pracovního místa je důležitá činnost v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci dalších personálních aktivit. Je to zároveň proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce (pracovního místa), umožňuje odlišit práci (pracovní místo) od jiných.“ (Kociánová, 2010, s. 42)

Jednoduše se dá říci, že je to klíčový personální proces, které vede k vykonávání úspěšné práce v organizaci.

Na počátku je důležité ujasnit si základní pojmy:

- pracovní místo - jedná se o umístění zaměstnance v organizační struktuře společnosti; určuje okruh úkolů a kompetencí, které se vztahují k jeho schopnostem. Systém pracovních míst „*bývá přece jen něčím strnulým, co je v rozporu s realitou života organizace.“* (Koubek, 2010, s. 45);

- pracovní role – definuje úlohu jedince, která popisuje spíše to, jak se práce vykonává, než zadáním úkolů; *„role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce.“* (Koubek, 2010, s. 45)

„Pracovní úkoly a pracovní místa musejí být vytvořeny a analyzovány předtím, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti.“ (Koubek, 2010, s. 43)

Dle Koubka (2010) se bohužel pracovní místa nevytvářejí po důkladné analýze pracovních míst, ale dochází k tomu intuitivně, dle současných potřeb společnosti, dochází tak k omylům. Pracovní místa by se měla vytvářet ve spolupráci s vedoucím pracovníkem a s pracovníky, kteří na této pozici již pracují či dříve pracovali. Pouze pomocí analýzy a popisu pracovního místa může být práce vykonávána efektivně.

K analýze pracovních může společnost využít různých metod, každá má své výhody i nevýhody, lze je využít samostatně či jako kombinaci několika z nich. Mezi nejznámější metody patří například rozhovor, dotazník či pozorování. Dále to jsou různé síťové či časové analýzy.

Existují čtyři přístupy k vytváření pracovních míst:

- mechanický přístup – sleduje spíše zájmy organizace, zapomíná na zájmy pracovníka, vychází z Taylorových zásad;
- motivační přístup – psychologický přístup, který uspokojuje potřeby pracovníků a vytváří příznivé pracovní podmínky;
- biologický přístup – zaměřuje se na fyzickou stránku práce, na ergonometrii;
- percepční přístup – zaměřen na duševní stránku práce.

Analýza pracovních míst se dělí na dvě části, z nichž se následně tvoří popis a specifikace pracovního místa. Pomocí popisu pracovního místa získá společnost informace o tom, jaké činnosti se na daném místě vykonávají, jak místo zapadá do organizační struktury, kdo je nadřízeným, kdy a jak se činnosti vykonávají. Ve specifikaci pracovního místa již naleznou odpovědi na otázky, které se týkají

požadavků na daného pracovníka, tedy na jeho vzdělání a zkušenosti, vlastnosti, kompetence apod.

Kompetence můžeme specifikovat jako *„… soubor lidských kvalit (predispozic i výsledků učení), které jsou ke kompetentnímu výkonu potřeba. Vypovídá o tom, zda a do jaké míry jedinec zvládne určitou situaci vzhledem k optimálním a očekávaným výsledkům …“* (Průcha, 2012, s. 149 – 150).

Popis pracovního místa *„charakterizuje účel, klíčové činnosti a vazby daného pracovního místa na činnosti předcházející, souběžné či následující. Vyplývají z něho nejen požadavky na znalosti, způsobilosti a postoje kandidáta, který by měl dané pracovní místo zastávat, ale i na jeho adaptaci, vzdělání, rozvoj, hodnocení a odměňování“* (Barták, 2011, s. 46).

Aby každý pracovník daného pracovního místa věděl, jaké jsou jeho zodpovědnosti, měla by mít společnost napsán popis pracovního místa se všemi podrobnostmi. Popis pracovního místa by měl obsahovat:

- název pracovního místa a jeho zařazení ve struktuře společnost;
- smysl pracovního místa;
- nejdůležitější úkoly na daném místě;
- organizační záležitosti.

„Specifikace pracovního místa definuje kvalifikaci, zkušenosti a schopnosti potencionálního pracovníka, ale také řadu dalších informací o zvláštních nárocích pracovní pozice, které vycházejí z analýzy pracovního místa.“ (Stýblo, 1993, s. 237)

2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků je dalším důležitým personálním procesem. Barták (2010) charakterizuje tuto oblast jako soubor metod a technik, pomocí kterých organizace uspokojuje své potřeby v oblasti lidských zdrojů.

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 1999, s. 443*)*

„Cílem výběru je tedy nalézt takové uchazeče, kteří disponují požadovanými způsobilostmi, vč. postojů, morálky, charakteru, vůle apod., potřebnými pro úspěšné vykonávání příslušné pracovní činnosti, případně i k budoucímu odbornému či kariérnímu růstu.“ (Barták, 2011, s. 58)

Jsou tři fáze oblasti získávání a výběru zaměstnanců:

- formulace požadavků – popis a specifikace pracovního místa;
- přilákání uchazečů – využití vnějších a vnitřních zdrojů uchazečů;
- výběr uchazečů – od shromáždění životopisů po finální přípravu pracovních dokumentů.

Volná místa může společnost obsazovat z vnitřních (tedy vlastních) nebo z vnějších zdrojů.

Mezi vnitřní zdroje patří například nadbyteční pracovníci z důvodu ukončování činnosti či zautomatizování práce, pracovníci v rámci kariérního růstu či pracovníci, kteří chtějí na dané místo přestoupit. Výhodou obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů je nejen znalost prostředí, ale zejména ekonomická úspora v oblasti náboru. Nevýhodou je povyšování pracovníků až na rámec jeho možností, může dojít k negativnímu ovlivňování mezilidských vztahů či uchazeč většinou nepřichází s novými myšlenkami.

Z vnějších zdrojů můžeme získat například nezaměstnané, absolventy středních nebo vysokých škol, matky po rodičovské dovolené či uchazeče, kteří se rozhodli změnit zaměstnání. Výhodami jsou nové pohledy a poznatky, širší spektrum kandidátů. Nevýhodou je například náročnější adaptace nového pracovníka.

2.1 Metody získávání pracovníků

Při získávání z vnějších zdrojů musí společnost důkladně zvážit také to, z jakých zdrojů chce uchazeče získat. Na výběr je hned několik zdrojů:

- vlastní webové stránky – jedná se o jednu z nejlevnějších možností, kdy společnost může pomocí kvalitně zpracovaných stránek a efektivně využívanému personálnímu marketingu přilákat zajímavé uchazeče;
- doporučení – jedná se o jeden z benefitů, kdy zaměstnanci dostanou za doporučeného kandidáta, pokud se ve zkušební době osvědčí, speciální odměnu;
- inzerce v tištěných médiích – dříve jedna z nejvyužívanějších metod, nyní ustupuje inzerci na internetu;
- inzerce – jedná se o nejvíce využívanou metodu získávání zaměstnanců; výhodou je rychlost, možnost přesného zacílené; nevýhodou leckdy „masa“ reakcí, kdy ne každý uchazeč odpovídá požadavkům; nejvíce využívaný je portál www.jobs.cz, www.sprace.cz či www.monster.cz;
- moderní metody – využití sociálních sítí, např. LinkedIn či Facebook;
- letáky – přímé vhazování letáků do schránek, společnost tím může oslovit co nejvíce potenciálních uchazečů; tato metoda je vhodná např. pro dělnické pozice, na které není potřeba žádné speciální vzdělání ani zkušenosti;
- úřady práce;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi – společnost nabízí např. stáže, kde mají studenti již při studiu poznat chod společnosti a těm, kteří se osvědčí, je

  po ukončení studií nabídnuta pracovní smlouva;
- veletrhy práce

- personální agentura – finančně náročnější metoda, ale společnost dostane doporučené pouze menší množství kandidátů, kteří přesně odpovídají požadavkům, společnost tím šetří vlastní čas;

3 EXECUTIVE SEARCH

Executive search (přímé oslovení, headhunting) je specializovaná služba náboru používaná k vyhledávání kandidátů pro seniorní, výkonné nebo jiné vysoce specializované pozice v organizacích. Metoda obvykle zahrnuje spolupráci s třetími stranami – společnosti, které se executive search zabývají. Alternativou je samostatný konzultant, který je schopný vyhledat tyto kandidáty, kteří pracují pro konkurenční firmy nebo příbuzné oblasti. Poté, co specializovaná společnost označí možné kandidáty, kteří odpovídají požadavkům klienta, začíná proces, kdy se zjišťuje, zda by konkrétní kandidáti mohli mít zájem o přesun do nového zaměstnání. Tak je provedeno prvotní šetření, které dále zahrnuje prvotní sceening kandidáta, týkající se jeho odměňování, pracovních podmínek, atd.

Executive search firma je typem společnosti, která se specializuje na nábor zaměstnanců pro svého klienta v různých průmyslových odvětvích. Konzultanti Executive Search / odborníci mají obvykle širokou škálu osobních kontaktů ve svém odvětví či oboru, mají detailní, specifické znalosti oblasti. Executive search odborníci jsou také více zapojeni do procesu přijímání; provádějí podrobné rozhovory, prezentují kandidáty pro klienta / klienty, pokud samozřejmě kandidát splňuje všechny uvedené požadavky a zároveň zapadá do kultury firmy, která takového zaměstnance hledá. Executive Search agentury mají obvykle dlouhodobé vztahy s klienty. Tyto agentury dále pracují s vysokou úrovní profesionality.

Klienti využívají tento externí zdroj proto, že nemají své interní výzkumné zdroje, dostatečnou síť kontaktů nebo odborníky s hodnotícími dovednostmi. Použití externí firmy také umožňuje větší prostor a svobodu v náboru,

např. od konkurence. Některé Executive Search firmy jsou regionální, zatímco jiné fungují globálně. Mohou se specializovat na konkrétní odvětví.

Vztah mezi klientem a executive search firmou je dán smluvně. Dělí se podle plateb, kdy executive search firma dostane za svoje aktivity zaplaceno. Jedná se o podmíněný (kontingent) a průběžný (retained) vztah. U kontingentního vztahu se odměna vyplácí až po úspěšném dokončení "hledání". U retained procesu se platí průběžně, dle jednotlivých etap

Rozdělení jednotlivých vztahů mezi klientem a Executive seach firmou:

- **Průběžné vyhledávání (retained search).** Executive search firma dostane zaplaceno (tzv. up-front fee) za provedení průzkumu ohledně vyhledání konkrétního kandidáta na různé seniorní pozice; Většinou se jedná o vedoucí nebo senior role;

  Poplatek se většinou stanoví procentuelně z roční mzdy nastupivšího kandidáta. Poplatky mohou být inkasovány ve 3 fázích: 1/3 poplatku je uhrazena při zahájení hledání, další třetina o 30 dnů později a poslední třetina po nástupu vybraného kandidáta. Pokud tento člověk odejde v ochranné lhůtě (zkušební doba nebo jinak stanovené období), je to řešené doložkou ve smlouvě, kde se uvede, jestli bude vrácena určitá finanční částka, která byla executive search firmě zaplacena anebo jestli tato firma bude hledat tzv. náhradu.

  Executive search firmy se většinou zavazují k různým dohodám o spolupráci. Tyto dohody jim zamezují např. huntovat zaměstnance jejich jiného klienta. Někdy to bohužel může být kontraproduktivní. Díky tomu mohou tyto společnosti někdy odmítnout hledání pro některé společnosti.

- **Oddělené hledání (delimited search).** Jedná se o další formu executive search, která bývá někdy nesprávně klasifikována jako první přístup, i když jsou tam výrazné rozdíly. Podobně jako u průběžného vyhledávání tyto firmy taktéž vyžadují up-front poplatek před zahájením vyhledávání. Nicméně tento poplatek je vratný, pokud konsultant executive search firmy nebyl schopný dostát závazkům a podmínek stanovených ve smlouvě. Další poplatky se neřídí

rozdělením plateb na třetiny. Executive search firma pak již fakturuje částku, která se procentuelně stanoví z hrubého ročního příjmu kandidáta, který ke klientovi nastoupí.

Oba tyto přístupy / typy vztahů tedy vyžadují uhrazení určité části celkové ceny za search před zahájením hledání. Také jde zde časově ohraničeno, do kdy musí být tento kandidát najit.

- **Podmíněný (kontingent) vztah / hledání.** Jak již bylo uvedeno, jsou executive search firmy vypláceny pouze po úspěšném dokončení hledání. Částka se pak odvíjí opět od procentuálního vyjádření hrubé roční mzdy kandidáta, obvykle 25 – 30% hrubé nástupní mzdy. Do této částky mohou být zahrnuty i bonusy úspěšného kandidáta.

Výhody a nevýhody různých modelů executive search:

Klienti často inklinují ke kontingentnímu vztahu, když hledají vhodné kandidáty na střední pozice. Executive search firmy pak obvykle spoléhají na své kontakty a málokdy pracují na dané roli exkluzivně. Není výjimečné, že klient spolupracuje s více společnostmi najednou – s cílem maximalizovat objem potenciálních uchazečů.

Všechna rizika jsou pak na bedrech executive search firmy, která dostane zaplaceno až po úspěšném nástupu kandidáta, kterého najde. Pro vyšší role dávají klienti často přednost práci s konzultanty /náboráři, kteří mají bohaté zkušenosti s vyhledáváním obdobných pozic v podobném businessu. Většinou klient spolupracuje s jednou firmou (exkluzivita). Rozvíjí se tak hlubší vztah mezi klientem a executive search firmou a služby tak mají vyšší úroveň.

U všech metod a typů vztahů se však klient spoléhá na profesionalitu a odborné znalosti konzultantů v executive seach firmě.

3.1 Fáze executive search

V této kapitole autorka popíše jednotlivé fáze executive search.

Fáze analytická. K této fázi patří objasnění požadavku klienta. Dle Jana Žufana v knížce „Moderní personalistika ve službách“ je formulace požadavku iniciační činností pro proces vyhledávání a výběr pracovníků. V situacích, kdy má být vytvořeno jedno nebo více nových pracovních, musí být nejprve provedena analýza pracovních míst. Tyto informace jsou pak zachyceny v dokumentech jako např. popisy práce a specifikace práce. Často mají společnosti tyto popisy práce již vytvořené historicky, nicméně je nutné tyto dokumenty aktualizovat dle současného stavu a požadavků. Vše by mělo být vytvořeno před zahájením náboru a poskytnuto náboráři / konzultantovi executive search firmy.

Fáze vyhledávání. Vyhledávání, tzv. sourcing je použití jedné nebo více strategií, jak přilákat nebo identifikovat kandidáty na obsazení volných pracovních míst. Může být využito jako vnitřních, tak interních zdrojů. Těmito zdroji mohou být různá média, jako jsou např. místní nebo celostátní noviny, média týkající se recruitmentu, odborné publikace, různé reklamy, úřady práce nebo internet jako takový. Alternativně mohou zaměstnavatelé využít vnitřních zdrojů, kdy získávají informace o potenciálu svých stávajících zaměstnanců.

Fáze hodnocení. Vhodnost zaměstnance pro danou roli je obvykle posuzována dle jeho relevantních dovedností znalostí, kvalifikace a vzdělání nebo dalších souvisejících zkušenosti. Ty mohou být stanoveny prostřednictvím: screeningu životopisu, žádostí o zaměstnání, rozhovory. Více proaktivní identifikační metody zahrnují hodnocení výkonu, psychologické testy, numerické testy, atd. Mnoho agentur využívá různých metod pro filtrování vhodných uchazečů. Těmito metodami a nástroji jsou např. psychometrické testování, testování výkonnosti, atd.

Kromě testování a hodnocení zkušeností a dovedností (hard skills) se také hodnotí měkké dovednosti kandidáta, tzv. soft skills. Jedná se o schopnost vedení lidí, týmová práce, tah na branku, atd. Na soft skills záleží i to, jestli daný kandidát zapadne do kultury dané firmy.

Fáze prezentace. Executive seach firma prezentuje informace o kandidátovi klientovi. Jedná se o prezentaci jeho oborných znalostí, zkušeností, soft skills, doporučení a jeho potenciálu k výkonu hledané role.

Fáze komunikace. V této fázi spolupracuje executive search firma a klient na výběrovém řízení a ideálně na nástupu kandidáta na danou roli. Konzultanti executive search firmy mohou vypomáhat při vyjednávání o podmínkách pro kandidáta, sledovat jeho adaptaci a zjišťovat spokojenost klienta a kandidáta po jeho nástupu a zapracování.

V této fázi se samozřejmě hodnotí i proces vyhledávání kandidáta.

3.2 Výběr a vyhledávání kandidátů

Nábor je třífázový proces. Nábor je soubor postupů a činností prováděných organizací s primárním účelem získávání a identifikaci potenciálních zaměstnanců. Existují tři fáze náboru: Generalizace kandidáta, udržení statutu kandidáta a volbu kandidáta. Při tvorbě náborového plánu je důležité vzít v úvahu každou část tohoto cyklu.

Před zahájením náborového cyklu je důležité mít plán. Přesněji řečeno, je nutné určit budoucí personální potřeby organizace. Po zjištění těchto potřeb by se měl počet otevřených pozic nastínit v jednotlivých popisech práce. Při vytyčování počtu otevřených pozic je dobré odhadnout, kolik kandidátů by firma na danou pozici chtěla.

V této fázi je dobré zmapovat stávající pracovní síly. Může se totiž objevit stávající zaměstnanec, který by se na některou z rolí hodil.

Nyní, když jsou naplánované pozice, vytvořeny popisy pracovních míst a je provedena analýza pracovních sil, je nutné provést časový odhad náborového procesu. Tento odhad by měl být založen na minulých náborových cyklech. Náklady na náborový cyklus mohou být posuzovány pomocí různých ukazatelů a poměrů z minulosti. Zpravidla se jedná o poplatky personální / executive search agentury.

Posledním krokem ve fázi plánování je určení aspektů, které by měly ovlivňovat náborový proces. Jinými slovy firma si musí stanovit, na co naláká ideálního kandidáta, co pro něj bude zásadní (green production, balíček benefitů, atd.)

Každý z těchto kroků plánování je zásadní pro úspěšné fungování náborového cyklu.

Fáze 1: Generalizace kandidátů. Po ukončení plánovací fáze je čas na nábor pro danou pozici. Tato fáze začíná rozhodováním na jaké kandidáty se zaměřit při hledání. Přesněji řečeno, jaký typ kandidáta chce firma přilákat (např. entry-level, zkušený)? Když se organizace rozhodne, jaký typ žadatele potřebuje je zároveň připravena se rozhodnout, jaké personální zdroje bude nejlepší využít.

Jakmile kandidáti / žadatelé o zaměstnání začnou reagovat, recruiteři pak mohou začít poskytovat základní informace. Tyto informace obsahují informace o organizaci, základní informace o pracovní pozici a popsání výběrového řízení. Je to také vhodná doba pro dozvědění se více o zájmu uchazeče. Je důležité mít pečlivě připravené informace, které uchazečům bude firma poskytovat. Záleží na tom to, jestli budou mít stále ještě zájem pokračovat ve výběrovém řízení.

Další fáze náboru se pak zaměřuje už na kandidáty, kteří mají zájem v procesu zůstat a samozřejmě i firmě vyhovují.

Fáze 2: Udržení statutu kandidáta. Během této fáze náboru (Udržení statutu kandidáta) jde především o tom, aby byl udržen zájem kandidátů o práci v dané firmě. Žadatel se zaměřuje na to získat více informací o organizaci a postavení, aby pak mohli učinit informované rozhodnutí, když by mu byla učiněna nabídka. První dojmy se točí kolem náborářova posuzování žadatele. Žadatelova reakce pak ovlivňuje celý proces.

Tato fáze má několik kroků:

- **Krok 1: Počáteční Screening Interview.** V tomto počátečním screeningu se náborář snaží získat údaje o žadateli a zároveň mu poskytne informace o organizaci. Podobně, žadatel se snaží poskytnout informace o své kvalifikaci

a shromažďovat informace o organizaci. Jak je vidět, cíle náboráře i kandidáta jsou v tomto kroku podobné. Důležité je, jak náborář v této fázi působí.

Během tohoto pohovoru jsou důležité tři otázky: zaměření rozhovoru, struktura a obsah. Těžištěm rozhovoru může být nábor nebo výběr. Neexistuje žádný jasný důkaz, které zaměření je lepší. Pokud jde o strukturu rozhovorů, někteří vědci zjistili, že vysoce strukturovaný rozhovor je spojen s vyšší pravděpodobností přijetí nabídky, ale další výzkum nezjistil žádný vztah. A konečně, obsah rozhovoru zahrnuje obecné informace o kvalifikaci, specifické znalosti, obecnou mobilitu, atd.

- **Krok 2: Nábor / atrakce po vstupním pohovoru.** Po úvodním interview následují další aktivity, jako je: osobní návštěva, administrativní zpracování, další výběrové aktivity. Jak lze předpokládat, každá z těchto následující aktivit vyžaduje čas a energii žadatele / kandidáta. Stává se, že žadatel po vstupním pohovoru už nemá zájem pokračovat. Pro to existuje několik důvodů. Za prvé, může získat informace o organizaci, které se mu nelíbí, za druhé mohou předvídat odmítnutí, proto nechtějí pokračovat.

  Náborář ve firmě si musí promyslet, jak prezentovat důležité informace kandidátovi, aby se výběrové řízení posunulo dopředu.

Fáze 3: Působení na rozhodnutí. Toto je poslední fáze náboru, kde kandidát nabídku přijímá nebo odmítá. Uchazeč o práci si v tuto chvílí porovnává atributy pro a proti. Zaměřuje se na objektivní, subjektivní a kritické informace, které během celého procesu výběrového řízení získal. Musíme také předpokládat, že volba povolání je racionální proces, ale zároveň na něj působí různé další vlivy (rozpoložení, psychologické faktory, zdravotní stav, atd.)

Analýza pozice - to, jaké zaměstnance si firma vybere, může významně ovlivnit jejich business.

Vzhledem k malým časovým možnostem může být firma v pokušení nabrat prvního člověka, který se namane, nicméně toto se později může ukázat jako fatální chyba. Nejprve je tedy nutné velmi dobře zanalyzovat personální potřeby.

Nejprve si firma musí stanovit požadavky na danou pozici a kandidáta. Jaký typ osobnosti, jaké zkušenosti a vzdělání jsou zapotřebí? V počáteční analýze je tedy nutné stanovit následující:

- mentální / Fyzické úkoly spojené s výkonem dané role (od rozhodování, plánování a řízení po fyzické úkony u manuálních pracovníků);
- jak bude práce provedena (metody a zařízení určené k použití);
- důvod proč pozice existuje (včetně vysvětlení pracovních cílů a propojení na jiné pozice ve firmě);
- kvalifikační potřeby (školení, znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti).

Jeden ze zdrojů, kde získat tyto informace, je komunikace se stávajícími pracovníky uvnitř společnosti nebo v jiné firmě.

Popis práce a specifikace. Dalším krokem náboru je vytvoření popisu práce a specifikace. Pomocí analýzy pracovních míst pak můžeme sepsat popis práce a pracovní specifikaci. Díky těmto dokumentům pak můžeme vytvořit náborové materiály – například inzerát.

Popis práce je v podstatě přehled o tom, jak práce zapadá do společnosti. Je zde třeba zdůraznit cíle, odpovědnosti a pracovní náplň. Nejprve se uvádí název pracovní pozice, na kterou se pak bude kandidát odkazovat. Dále se rozvede souhrn popisující pozici – její hlavní a vedlejší povinnosti. Dále se uvádí podřízené a nadřízené vztahy a úkoly týkající se dalších funkcí ve společnosti, odpovědnosti a pravomoci.

Tyto kroky je potřeba dodržet, i když firma najímá své první zaměstnance. Je to základ pro kvalitní personální politiku, která bude nezbytná, když firma poroste. Pokud si firma vede náborové materiály a dokumenty od začátku, od náboru prvních zaměstnanců, je to mnohem jednodušší, než když jich bude najímat padesát a tyto dokumenty mít nebude nebo je bude muset zpracovat pro všechny potřebné pozice najednou.

Popis práce zmiňuje i osobní požadavky, které firma očekává od zaměstnance. Obsahuje také seznam všech požadavků na vzdělání, požadované zkušenosti a speciální dovednosti a potřebné znalosti. Zahrnuje i platové rozpětí a výhody. Uvádí se v něm, jestli zaměstnanec bude pracovat na poloviční nebo plný úvazek.

Informace shromážděné podle analýzy pracovního místa jsou následující:

- povaha pracovních míst ve společnosti;
- povaha / velikost organizační struktury;
- typy lidí, kteří „pasují“ do této struktury;
- vztah pozice k jiným pracovním místům ve společnosti;
- požadované vzdělání;
- poskytování potřebného zázemí pro výkon dané role.

Analýza pracovních míst ve společnosti je velmi důležitá. Zde uvádím několik důvodů proč:

- pomáhá personálnímu manažerovi v době náboru a výběru toho pravého člověka na správné místo;
- pomáhá mu pochopit rozsah pozice a k tomu potřebné vzdělání, zkušenosti atd.;
- pomáhá při hodnocení dané práce;
- pomáhá načrtnout plán benefitů a odměn pro zaměstnance.

Pracovní analýza se provádí dvěma způsoby- popis práce a specifikace práce:

- popis práce (popis pracovní pozice);
- specifikace práce.

Popis pracovní pozice je organizované věcné prohlášení o pracovním obsahu v podobě práv a povinností na konkrétní pozici. Příprava popisu práce je velmi důležité; je potřeba mít v tomto jasno ještě před vystavením inzerátu. Tento dokument krátce shrnuje povahu a druh práce a obsahuje:

- název / označení práce a umístění v rámci společnosti;
- povaha činností, kterou člověk na této roli bude vykonávat;

- odpovědnost, kompetence;
- požadovaná kvalifikace;
- vztah této role k jiným pozicím ve společnosti.

Popis pracovní pozice má určité výhody. Pomáhá při dohledu a při přidělování práce podřízeným, pomáhá řídit a sledovat jejich výkony, pomáhá při náborových a výběrových řízeních, je to velká podpora při plánování lidských zdrojů a je užitečné při hodnocení výkonu a práce, odměňování, nastavování vzdělávacích a rozvojových programů.

Specifikace práce nám říká, jaké minimální lidské vlastnosti a dovednosti má mít člověk na dané pozici. Překládá tedy popis práce do lidských vlastností a uvádí ty, které vedou k nejlepšímu výkonu dané role.

Obsahem specifikace práce je:

- pracovní název a označení;
- požadavky na vzdělání;
- fyzikální a dalších souvisejících atributy;
- duševní znalosti a dovednosti;
- speciální vlastnosti a schopnosti;
- spolehlivosti;
- vztah této role k práci na jiných pozicích ve společnosti.

Specifikace práce je užitečná při předběžném screeningu kandidáta, pomáhá při zdůvodnění každého pracovního místa, pomáhá při tvorbě vzdělávacích a rozvojových programů, sledování výkonu zaměstnanců, hodnocení práce.

Research. Náborář ve firmě očekává, že kandidáty, které doporučila personální / executive search firma odpovídají tomu, co hledá. Je důležité, aby kandidáti již v tuto chvíli měli základní informace jak o pozici, tak o společnosti. Proto je důležité, aby se náboru na straně dodavatele (executive search firma nebo personální agentura)

věnoval konzultant, který firmu i odvětví zná a dokáže si nastudovat informace k pozici, které pak relevantně poskytne kandidátovi.

Je také důležité, aby konzultant u dodavatele pochopil, že nemůžeme nabírat některé lidi od konkurence, atd.

Zdroje. Zdroje náboru dělíme do dvou základních kategorií, a to na vnitřní a vnější zdroje. Vnitřními zdroji rozumíme zaměstnance uvnitř společnosti, vnějšími zdroji kandidáty mimo organizaci.

Je třeba nejprve zanalyzovat vnitřní zdroje ve společnosti, tzn. zodpovědět si otázku, jestli ve firmě není již zaměstnaný člověk, který by se na hledanou pozici mohl přesunout / posunout. Organizaci mohou vnitřní zdroje uspořit čas, ekonomické zdroje, navíc je to jednoduché a zaměstnance má firma již prověřeného. Není třeba ani úvodní školení, protože kandidát už o organizaci má potřebné informace. Bohužel, využití vnitřních zdrojů má i nevýhody. Do firmy se nedostane tzv. „nová krev“, tedy člověk, který by přinesl nové nápady a přístupy. Dále se stane to, že místo po přesunutém člověku zůstane v organizaci prázdné a firma musí zajistit jeho obsazení. Může to vyvolat i negativní připomínky ve firmě – někdo čeká povýšení a bude povýšen někdo jiný, atd.

- **Externí zdroje** náboru. Externí zdroje náboru jsou kandidáti a potenciální zaměstnanci, kteří nepracují ve společnosti, která roli obsazuje. K vyhledávání z externích zdrojů firma využívá právě executive search nebo personální agentury.
- **Veřejné zdroje** si však může hledat i personální oddělení dané firmy a to formou internetu, novin, úřadu práce, atd. Inzerce obecně je nejpopulárnější zdroj náboru, nicméně je i nákladný a časově náročný. Organizace může rovněž využít doporučení od stávajících zaměstnanců. Spousta firem má tyto aktivity peněžně hodnocené.

Výhodou vnějších zdrojů je tedy hlavně to, že se nám do společnosti dostane člověk s novými nápady, které mohou náš business posunout směrem dopředu.

Pro samotný výběr pak máme i větší prostor působení. Nevýhodou vnějších zdrojů je to, že jsou více nákladné a náročné na čas.

Pohovory a zhodnocení. Pohovory neboli interview, dělíme na strukturované a nestrukturované.

Strukturované rozhovory jsou plánovány předem a obsahují určitý soubor otázek, kterými se chceme dozvědět co nejvíce informací o pohovorovaném kandidátovi

Nestrukturované rozhovory mají tendenci být "volnější". Zpravidla nezahrnují standardizované otázky. Obecný dlouholetý výzkum uvádí, že nestrukturované pohovory mají menší úspěšnost než pohovory strukturované. Ve strukturovaných pohovorech lze také využívat stupnice pro hodnocení.

Stupnice využívané v hodnocení při pohovorech. Jak autorka již uvedla, v pohovorech se často využívají hodnotící stupnice. Tazatel pak na základě nich může snadněji vyhodnotit kvalitu rozhovoru, který pak vede k doporučení nebo zamítnutí kandidáta.

V rámci hodnotících stupnic lze hodnotit:

- odpovědi na jednotlivé otázky (plánované předem);
- s prací související kompetence;
- celkový rozhovor (jako jakési globální zkušenosti, samostatné hodnocení).

Prověřování referencí. Ověřování referencí je nedílnou součástí v úspěšném náboru. Bohužel, tomuto zásadnímu kroku není věnována dostatečná péče.

Pokud firma identifikuje kandidáta, který odpovídá požadavkům, které jsme si na danou roli stanovily, je to jen část práce. Je potřeba vyvinout další úsilí v podobě ověření referencí. Je nutné si ověřit informace, které byly o kandidátovi získány během jednotlivých rozhovorů.

Ověřování referencí je v podstatě jednoduchý proces, který nestojí moc času a ve finále může firmě ušetřit potenciální peníze a čas. Firma, konkrétně člověk, který je za nábor zodpovědný si musí nejprve stanovit, co chce zjistit.

Oblasti, které se obvykle ověřuji, jsou:

- opakující se zlozvyky, které by bránily kandidátovi vykonávat přínosnou práci pro firmu;
- zvláštní úspěchy, které se kandidátovi povedly na předchozích pozicích;
- důvody, proč odešel z předchozích prací;
- platovou historii;
- vztahy s kolegy, případně podřízenými i nadřízenými.

Všechny tyto informace lze snadno získat tím, že recruiter společnosti / případně jiná pověřená osoba provede několik telefonátů. Obvykle kandidát poskytne 2 – 3 referenční kontakty, avšak recuiter / člověk odpovědný za nábor si může snadno získat další. Získané informace mohou odhalit mnoho zajímavých aspektů o kandidátovi, které nám on sám neřekl.

Jak autorka uvádí výše, otázky k ověřování referencí je třeba si ověřit. Zde jsou jejich příklady.

- Jak dlouho znáte kandidáta a jaké jsou jeho / její schopnosti?
- Jaké jsou kandidátovi hlavní silné a slabé stránky?
- Jaké byly jeho hlavní úspěchy? Jak je vnímán jeho celkový pracovní výkon?
- Jak kandidát vycházel s kolegy, nadřízenými nebo podřízenými?
- Jaký byl jeho důvod odchodu?

Někdy jsou referenční kontakty ochotny poskytnout i negativní reference. Je to důležitý zdroj informací, nicméně vždy je potřeba je brát s rezervou a objektivně.

Uzavření smlouvy. Poté, co jsou ověřeny reference a firma i kandidát má stále zájem, uzavírá se pracovní smlouva. Ta má dle zákona určité náležitosti, je zde přesně stanoveno, za jakých podmínek bude člověk pracovat, na jakém pracovním místě (jeho

název, zařazení v organizační struktuře, atd.), bývají zde vymezeny i další kompetence, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, atd.

4 HEADHUNTING JAKO NEJEFEKTIVNĚJŠÍ METODA EXECUTIVE SEARCH

Headhunting, neboli přímé vyhledávání / oslovování, umožňuje efektivní vyhledávání kandidátů na pozice manažerů, odborníky a specialistů.

Tito kandidáti nejsou běžně v dostupných databázích, aktivně se většinou nepohybují na trhu práce, neodpovídají na inzerci.

Právě pro headhunting firma oslovuje personální / executive search agentury, aby jí tento speciální druh výběru kandidátů provedly. Předpokládá se, že na dané roli bude pracovat konzultant, který klienta zná nebo informace velmi rychle dostuduje, zná daný obor, a tudíž v něm může vyhledat potenciální vhodné kandidáty.

Tyto společnosti mají jasná pravidla, pracují diskrétně – jak z pohledu kandidáta, tak z pohledu klienta.

Tyto společnosti se snaží pracovat efektivně, průběžně podávat výsledky, atd. Smluvně je daný i časový harmonogram výběru vhodných kandidátů. Standardní doba pro vyhledávání a prezentaci kandidátů je obecně asi pět na osm týdnů. Některé společnosti vyžadují na headhunting lhůtu šesti měsíců.

Ve smlouvě jsou zachyceny samozřejmě i záruky za kandidáta. Ty jsou obvykle stanoveny dle úrovně pozice, na kterou kandidát nastoupí. Obvykle se jedná o dobu 3 – 6 měsíců. Jestliže pak kandidát odejde v této předem stanovené lhůtě, je opět smluvně dán další postup. Buď se klientovi vrací část zaplacené odměny anebo se hledá náhrada za tohoto zaměstnance.

Proces headhuntingu z pohledu personální agentury:

- tradiční pracovní agentury pomáhají jednak uchazečům o práci získat zaměstnání, ale zároveň pracují pro své portfolio klientů, kterým pomáhají vybrat nejvhodnější zaměstnance na poptávanou roli; zpravidla se účtuje poplatek jen klientům / firmám;
- každá z těchto agentur využívá různé metody pro výběr a hledání zaměstnanců; jak jsem však uvedla výše, na některé pozice je třeba přímého oslovení, tzn. využít metodu executive search; v těchto agenturách obvykle pracují speciální konzultanti – headhunteři;
- klient obvykle osloví agenturu / executive search firmu / samostatně pracujícího headhuntera s žádostí o vyhledání vhodného kandidáta na danou pozici; předem jsou domluveny podmínky, za kterých bude agentura na pozici pracovat; zároveň je stanoven časový harmonogram, počet zaslaných kandidátů, atd.; klient může také executive search firmě poskytnout seznam kandidátů, o které by měl zájem, ale z nějakých důvodů je nemůže oslovit sám; na základě dohodnutých podmínek a daného časového harmonogramu konzultant / headhunter oslovuje potenciální vhodné kandidáty; pravidelně pak zpracovává klientovi reporty, ve kterých hodnotí nejen potenciální uchazeče, ale i stav procesu výběru;
- když si klient vybere nejvíce odpovídající kandidáty, konzultant / headhunter obvykle organizuje schůzky s kandidátem přímo u klienta; v případě diskrétních rolí lze volit i neutrální půdu; těchto schůzek (kol výběrového řízení) může být i několik, záleží na nastavení procesu recruitmentu v dané společnosti, úrovni pozice a dalších jiných faktorech;
- jakmile si klient vybral vhodného kandidáta, konzultant / headhunter většinou tlumočí nabídku kandidátovi a organizuje další setkání týkající se např. podpisu smlouvy nebo se snaží vyjednat lepší podmínky spolupráce pro jednu či druhou stranu; po nástupu kandidáta se konzultant od něj obvykle snaží získat zpětnou vazbu, se kterou může dál pracovat – předat jí zaměstnavateli / klientovi, atd.

Kdy má smysl použít pro výběr vhodného zaměstnance executive search firmu? Jak autorka uvedla výše, je to v případě, že se jedná o časově náročný nábor, kdy firma nemá dostatek zdrojů na to ho pokrýt nebo v případě, že se jedná o seniorní pozici.

Executive search agenturu lze využít i v případě, kdy společnosti mají zájem oslovit konkrétní lidi, kteří např. pracují u konkurence a firma je tudíž nemůže oslovit napřímo. Headhunteři Vám tedy ušetří čas i peníze. Zároveň Vám za své služby poskytnou i určité záruky.

Klient / firma se také může rozhodnout, že bude spolupracovat s více executive search agenturami. V tomto případě je ale důležité, aby to bylo řečeno na začátku. Může se totiž lehce stát, že budou oslovováni stejní kandidáti, což nedává dobrý dojem ani na klienta, ani na executive search společnost.

Jak autorka již uvedla, je také důležité zvážit, jakého headhuntera, jakou executive společnost využít pro hledání vhodného kandidáta na danou pozici. Je potřeba se zaměřit na ty, které v daném odvětví pracují, mají zkušenosti s vyhledáváním obdobných pozic, mají širší síť kontaktů, atd.

4.1 Etika headhuntingu

Je jasné, že se stane, že firma potřebuje člověka od konkurence. V této chvíli je prostor pro oslovení executive search agentury, protože je neetické nebo i smluvně nemožné je oslovit napřímo.

I přesto však firma musí mít na paměti, že:

- pokud se chystá na přímé oslovení člověka od konkurence, musí pochopit, že to samé může jiná organizace udělat jim;
- headhunter / executive search firma by neměla a pravděpodobně ani nebude oslovovat kandidáty od svých klientů; už vůbec ne ty, které do dané firmy obsadili.

4.2 Efektivita headhuntingu

Headhuntginové a executive search agentury si vydělávají na živobytí tím, že hledají kandidáty pro své klienty. Někteří jsou v této aktivitě lepší než ostatní a existuje několik faktorů, které ty lepší oddělují od horších, méně úspěšných. Firma se tak může vyhnout ztrátě drahocenného času, vyzrazení důvěrných informací a falešným nadějím.

Existuje spousta executive search / headhunterských společností, ale můžeme je rozdělit do 2 základních typů:

- ti, kteří si tento způsob podnikání zvolili na základní nízkých vstupních nákladů; hledají způsob, jak rychle vydělat nemalé peníze; snaží se rychle vzdělat peníze a neberou moc v úvahu povahu společnosti; ne vždy zacházejí profesionálně se svými kandidáty a klienty;
- pak jsou tu ti, kteří dlouhodobě budují obchodní vztahy založené na pověsti a důvěře; nedělají věci ve spěchu, klientovi se snaží věnovat kontinuálně a dlouhodobě; jednají zodpovědně, chtějí si svou odměnu zasloužit a dostat se tak do povědomí lidí – potenciálních dalších klientů; samozřejmě, i pro ně je důležité vydělat peníze, nicméně jsou to většinou profesionálové ve svém oboru.

Headhunteři, kteří v takovýchto firmách pracují, musí mít znalosti daného oboru a pozic, které hledají, musí být efektivní, důvěryhodní a svědomití.

Dobrý headhunter musí mít spoustu cenných informací o firmě, o lidech, kteří tam pracují, o jejich core businessu, ale i o firemní kultuře, atd. Takovýto konzultant pak má mnohem větší šanci najít vhodného kandidáta pro svého klienta.

Dokonce i dobří konzultanti neznají odpovědi na všechny otázky, ale ti dobří svému klientovi nebo kandidátovi řeknou, že to neví a informace si zjistí. Nebudou „vařit z vody“.

Dobrý headhunter bude sdílet se svým klientem sdílet své znalosti a předá jim tak spoustu důležitých informací, které firmě pomůžou k rozhodnutí, jestli právě s touto executive search firmou / headhunterem na požadované roli dále spolupracovat

Dobrý headhunter musí být důvěryhodný. Jeho úspěch závisí na tom, jestli mu bude klient a potažmo i kandidát důvěřovat. Je hrdý na své podnikání a rádi si o tom promluví. Je dobré zjistit, jak dlouho se businessu pohybuje, kdo jsou jeho klienti, na jaké odvětví se specializuje, atd.

Konzultant / headhunter klientovi nemusí konkrétně odpovědět na všechny otázky, důležité ale je, aby z něj klient cítil upřímnost, ochotu a svědomitost. Headhunter, kterému jde jen o peníze, si se svým klientem nebude mít o čem povídat, protože většinou dělá business jen okrajově.

Dobrý headhunter se také pozná dle toho, že je důvěryhodný a plní své sliby, stejně tak jako termíny, deadliny, atd. Mezi klientem a headhunterem musí fungovat komunikace a hlavně zpětná vazba. To je základ dobrého fungování takovéhoto vztahu.

Výkonný a dobrý headhunter je svědomitý. Je důležité, aby se ke svému klientovi choval individuálně, doporučoval mu adekvátní, odpovídající kandidáty, zkrátka byl efektivní a šetřil klientovi čas i peníze.

Dobrý headhunter pracuje samozřejmě individuálně nejen s klientem, ale i s kandidáty, které „loví“. Neptá se jen na životopis, ale udělá podrobnější průzkum. Leckdy se zeptá i na nepříjemné, detailní otázky, které odhalí, jestli je ten daný člověk vhodný pro klienta na danou pozici.

Při kontaktu s headhunterem je tedy opravdu důležité, jak kandidáti na otázky odpovídají.

Dobrý headhunter najde správného kandidáta a tím tak splní svou práci. Je efektivní.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 EXECUTIVE SEARCH V PRAXI

Autorka této bakalářské práce se oblasti náboru věnuje více než pět let. Čtyři roky pracovala jako Recruitment Consultant v malé české agentuře, kde byla zodpovědná za nábor různých pozic do oblasti bankovnictví, IT, telekomunikace, obchodu, marketingu, farmacie a jiné. V současně době pracuje více jak jeden rok.

Následující příklad vychází tedy z její praxe. Její zkušenosti s executive search jsou obsáhlé, proto do práce zahrne své praktické zkušenosti s executive search, aby lépe popsala, co ve skutečnosti executive search znamená a jak probíhá. Dále popíše, jak probíhá výběr společnosti zabývající se executive search ve firmě XY.

Z autorčiných zkušeností vyplývá, že najít kvalitního kandidáta na vyšší pozici může být těžké, proto jsou často poptávány executive search firmy. Ve skutečnosti společnosti vědí, že k tomu, aby jejich business rostl, potřebují experta na vyhledávání vhodných kandidátů – tzn. najít kvalitní executive search firmu, která pomáhá ve vyhledání, nalákání, pohovorování kandidátů, která společnosti zkrátka ušetří čas při výběru a náboru vhodného člověka. Většinou se tyto společnosti využívají pro vyhledávání a nábor od střední po seniorní role. Autorka jako recruiter ze svých zkušeností také zjistila, že k využívání executive search firem sahají více ty menší a střední společnosti, které využití těchto společností chápou jako benefit. Jsou ochotnější zaplatit konzultantovi executive search společnosti za to, že jim pomohou navrhnout přesnější job description, vygenerují zajímavou skupinu kvalifikovaných kandidátů, zjistí a ověří reference a celkově tak urychlí náborový proces.

Hlavní důvodem, proč oslovit a spolupracovat na náboru s executive search firmou, je najít nejlepšího člověka na danou pozici. Dalším důvodem proaktivního náboru je to, že společnost může využít kandidáty, kteří nejsou volně dostupní na trhu práce. Ve skutečnosti jsou tito kandidáti zaměstnaní, nejsou zkrátka vidět jako volní na trhu práce. Úkolem executive search firmy je pak najít tyto lidi, i když klient nemá třeba vůbec představu o tom, kde se tito vhodní kandidáti mohou nacházet. Tito

kandidáti obvykle totiž neodpovídají na inzeráty, proto musí mít recruiter / konzultant executive search fimy znalosti o tom, kde takového člověka / takové kandidáty hledat. Například, pokud je zadání klienta takové, že potřebuje najít člověka na pozici generálního ředitele, finančního ředitele nebo ředitele pro IT a telekomunikace, atd., je obvykle těžké najít tento typ kandidátů v běžných databázích. Proto musí mít konzultant / recruiter povědomí o tom, kde "lovit" tyto kandidáty, jak je najít například u konkurenčních firem. Dále musí mít znalosti o tom, jaké povinnosti a kompetence má člověk na pozici CEO v dané společnosti. Je to důležité kvůli tomu, aby mohl správně identifikovat profil, který se hodí na tuto roli. Ze zkušeností vyplývá, že je velmi důležité, aby byl recruiter v executive search firmě také dobrým obchodníkem – musí udělat otevřenou pracovní nabídku zajímavou pro potenciální kandidáty.

Praxe ukazuje, že firma zaujímá nejprve kritický postoj a danou roli se snaží obsadit sama, ale obvykle končí jejich hledání se seznamem pěti až deseti lidí. Executive search firma, která zná jejich prostředí a specifika je schopná jim dodat mnohem větší seznam potenciálních kandidátů.

5.1 Efektivní executive search proces

Pokud si společnost ujasní, s jakým typem recruitment / executive search společnosti chce spolupracovat, je čas na to najít tu správnou pro uspokojení jejich potřeb v oblasti výběru a náboru zaměstnanců. Existují různá kritéria, na základě kterých by měla být executive search firma vybrána, proto je nutný menší průzkum ze strany klienta. Obvykle by společnost měla vybrat takovou executive search firmu, která má zkušenosti s vyhledáváním obdobných pozic v obdobném odvětví. Klient by tedy měl executive search firmu vybírat na základě odvětví, ve kterém se firma pohybuje, dle strategie náboru, lokace, atd. Je také důležité, aby executive search firma pracovala eticky. Je důležité vybrat takovou firmu, která porozumí klientovu businessu a pozici / pozicím, které je potřeba obsadit a najít na ně vhodné kandidáty. Pokud například firma hledá kandidáty na pozice CEO, CMO nebo CFO, měla by si vybrat

takovou executive search firmu, která má zkušenosti s vyhledáváním takovýchto top managerských pozic v daném odvětví. Je dobré si nejprve ověřit reference na předvybranou executive search společnost, jaké měla například úspěchy v minulosti při obsazování obdobných rolí, atd. Tyto reference si společnost může ověřit tím, že kontaktuje jiné společnosti a zeptá se jich na spokojenost s kvalitou dodaných kandidátů, integritu, kompetence, na časový harmonogram, předávání zpětné vazby, atd. Zároveň je velmi důležité, najít uvnitř executive search firmy recruitera / konzultanta, který nám vyhovuje i osobnostně. Společnost také může kontaktovat kandidáty, které executive search firma umístila, aby měla ještě více informací, tentokrát z jiného pohledu.

Uvádím zde několik případů otázek a témat, které mohou být diskutovány mezi firmou (klientem) a executive search firmou (dodavatelem) předtím, než začnou spolupracovat:

- za jak dlouho bude předložen seznam prvních kandidátů;
- za jak dlouho je možné roli obsadit;
- jak se bude hodnotit účinnost / efektivita interview;
- jak probíhají pohovory;
- rozmanitost, rychlost;
- rozdělení plateb;
- průměrné platy na vyhledávaných pozicích;
- společnost by se měla ujistit, jestli recruiter / executive search konzultant rozumí jejich potřebám.

Recruiter / konzultant executive search firmy musí jednoznačně rozumět hledaní roli, odpovědnostem dané pozice, požadované kvalifikaci a zkušenostem potřebným k výkonu hledané pozice. V praxi je to tak, že jakmile recruiter / konzultant executive search firmy porozumí všem těmto detailům, nechává si nějaký čas na zjišťování dalších informací o společnosti, její kultuře, strategii, klíčových ukazatelích, zaměstnancích, atd. Executive search expert by si také měl najít čas na to, aby s klientem prodiskutoval právě kulturu, problém, kterým firma čelí. Je to důležité,

protože rozvíjí své vědomosti o dané firmě a pozici, pomůže mu to k výběru vhodného kandidáta, pokud pochopí, jakou osobnost, zkušenosti a dovednosti by měl potenciální úspěšný kandidát mít.

5.2 Proces executive search ze strany dodavatele

Autorka zde popíše recruitment proces, nicméně jednotlivé kroky mohou být modifikovány, upraveny, přidány či vyjmuty – vždy záleží na konkrétním případě.

1. Executive search firma získala konkrétní zakázku / objednávku od klienta, což může obsahovat i možné způsoby a tipy, jak zaujmout kandidáty od klientovy konkurence. V této fázi se obvykle obě strany osobně setkají, seznámí se, prodiskutují cíle, časový harmonogram a další důležité věci.
2. Executive search firma získá detailní profil ideálního kandidáta, který umožňuje získat informace o tom, jací jsou nejvýkonnější a nejlepší zaměstnanci u klienta. Tento osobní profil může sloužit ke screeningu kandidátů. V této fázi si executive search firma zjišťuje další podrobnosti, které se týkají hlavně specifikace job description.
3. Executive search firma X dále s klientem probírá finanční ohodnocení vyhledávané pozice. Toto ohodnocení se může porovnat s oceněním, které poskytuje konkurence v daném oboru a na obdobných pozicích. Už to ukáže, jaké má executive search firma znalosti v daném oboru.
4. Executive search firma X vytvoří projektový tým a určí projektového manager, který bude zodpovědný za celý proces a komunikaci s klientem. V této fázi executive seach agentura zahájí průzkum trhu, kde se zaměří na přímou a nepřímou konkurenci klienta a najde i další potenciální společnosti, kde by se mohl najít kandidát dle požadavků klienta, to znamená člověk s danými zkušenostmi, atd.
5. Executive search firma vytvoří seznam oslovených firem a kandidátů a projde ho s klientem. V této fázi se potvrdí a zjistí, co klient chce, jaké životopisy ho zaujaly, atd.

6. Executive search firma X provede detailní telefonická interview s kandidáty, aby zjistila a ověřila následující:
    a) mají požadovaný background?;
    b) jsou ochotni měnit práci?;
    c) zjistí, jestli kariérní cíle kandidáta odpovídají možnostem klienta.
7. Executive search firma X zajistí osobní pohovory nebo video konference pro kvalifikované kandidáty, kteří odpovídají požadavkům klient a mají zájem ve výběrovém řízení pokračovat. Zde uvádím hlavní otázky, na které se executive search ptá kandidáta.
    - Povězte něco o sobě.
    - Jaké jsou Vaše hlavní úspěchy? Zmiňte ty nejdůležitější – jak pro Vás, tak pro společnost.
    - Co zajímavého jste se naučil ve Vaší poslední práci?
    - Jaké kvality by měl mít manažer?
    - Co jste obdivoval u svých nadřízených? Co se Vám naopak nelíbilo?
    - Jakou třídu jste měl nejradši ve škole? Která Vám přišlo nejsložitější a proč?
    - Jaké má podle Vás plusy a mínusy pracovat v týmu na určitém projektu?
    - Můžete mi říct něco o svých mimoškolních, mimopracovních úspěších?
    - Co podle Vás bylo nejobtížnější při získání titulu?
    - Jaké předchozí pracovní zkušenosti máte?
    - Popište tři věci, které jsou pro Vás v práci nejdůležitější?
    - Proč jste si jako hlavní obor studia zvolil právě tento?
    - Vzpomeňte si na důležité zprávy a reporty, které jste musel zpracovat a připravit. Jak jste je plánoval a organizoval?
    - Jaké bylo Vaše nejtěžší rozhodnutí v loňském roce? Co na tom bylo nejtěžší?
    - Osobnost a sebeuvědomění (dovednosti a silné stránky)
    - Co byste uvedl jako Vaše hlavní silné stránky, pozitiva, slabé stránky?
    - Prosím, uveďte tři osobnostní charakteristiky, které byste chtěl změnit a zlepšit. Jak byste to udělal, co byste tomu věnoval?

- Jmenujte pět věcí, proč právě Vás by měla daná organizace najmout?
- Kdybyste mohl lusknutím prstů na sobě změnit jednu jedinou věc, co by to bylo a proč?
- Co děláte pro to, abyste ukázal iniciativu a ochotu k práci?
- Jak by Vás popsal Váš spolupracovník, kolega, nadřízený?
- Jaké Vaše kvality byste vyzdvihl nad ostatní?
- Kdo nebo co Vás nejvíce ve Vašem životě ovlivnilo?
- Co Vás nejvíce baví?
- Proč jste si vybral právě tuto univerzitu?
- Ovlivňuje podle Vás stupeň vzdělání další potenciál ve společnosti?
- Jak určujete nebo ovlivňujete Váš úspěch?
- Za jakých podmínek byste nejlépe vykonával svou práci? Jaké pracovní podmínky považujete za nejsložitější?
- Jaké aspekty nové práce považujete za nejzajímavější?
- Pokud byste sám nabíral člověka na tuto pozici, jaké kvality byste očekával?
- Pokud byste zhodnotil Vaše školní zkušenosti, co byste udělal jinak?
- Pokud byste porovnal dvě společnosti, jaké faktory – kromě nástupního platu – by pro Vás byly důležité?
- Může se stát, ač jste loajální zaměstnance, že nesouhlasíte s nějakými pravidly nebo politikou, která se uplatňuje ve společnosti. Mohl byste uvést nějaký konkrétní příklad z Vaší praxe?
- Popište typický školní týden. Jak jste si tyto týdenní aktivity plánoval?
- Pokud byste byl naší agenturou najatý, jak byste identifikoval hlavní odpovědnosti a úkoly této role? Jaká jsou Vaše očekávání a kariérní cíle? Jaká je Vaše motivace?
- Co od této práce očekáváte?
- Co by se stalo, kdybyste akceptoval naši nabídku a nějaká jiná společnost Vám nabídla jinou práci, která je Vám ještě blíže?
- Proč jste odešel z Vaší poslední práce?
- Jaký očekáváte plat? Jaké firemní benefit jsou pro Vás nejdůležitější?

- Co Vás motivuje k tomu, abyste na daný úkol, danou práci vyvinul co největší úsilí?
- Kdybyste mohl pro sebe vytvořit ideální práci, ideální zaměstnání, co byste dělal?
- Jaké jsou Vaše dlouhodobé cíle? Jak se připravujete na jejich splnění? Co děláte pro to, abyste jich dosáhl?
- Prosím, řekněte nám o Vašich plánech do budoucna.
- Jak Vaše zaměstnání na této pozici přispěje k plnění Vašich kariérních cílů?
- Proč byste chtěl pracovat pro našeho klienta?
- Proč chcete pracovat právě na této pozici?
- Co víte o naší organizaci?
- Je něco, o naší společnosti nebo hledané práci, čemu nerozumíte? Proč?
- Jaká kritéria využíváte pro hodnocení společnosti, pro kterou byste chtěl pracovat?
- Co si myslíte, že je důležité, abyste byl v naší firmě úspěšný?

8. Executive search firma X prezentuje klientovi tzv. Short list, kde jsou kvalifikovaní kandidáti, kteří mají zájem o danou pozici.
9. Executive search firma X poskytne klientovi resume a do hloubky se diskutují jednotlivé pohovory a dává se zpětná vazba.
10. Executive search firma X zorganizuje a připraví první face to face interview u klienta, případně telekonferenci.
11. Executive search firma X připraví kandidáta na face to face pohovory u klienta.
12. Executive search firma X na to samé připraví i klienta.
13. Executive search firma X zjistí zpětnou vazbu od kandidáta, zjistí jeho pocity z pohovoru u klienta. V této fázi může executive search firma získat od kandidáta další důležité informace o klientovi, způsobu pohovoru, atd.
14. Executive search firma X zjistí zpětnou vazbu od klienta. Zjistí informace o kandidátovi, výběrovém řízení, atd. V této fázi executive search firma zamítá ty kandidáty, se kterými klient nemá zájem pokračovat dále ve výběrovém řízení.

15. Executive search firma X důkladně ověřuje reference na kandidáta.
16. Executive search firma X organizuje a připravuje druhá kola pohovorů.
17. Executive search firma X znovu připravuje klienta i kandidáta na druhá kola + zjišťuje feedback po jejich skončení.
18. Executive search firma X ověřuje plat a další podmínky, kterou budou odsouhlaseny oběma stranami.
19. Pokud to klient vyžaduje, executive search firma ověří vzdělání, pracovní historii, drogové testy kandidáta, atd.
20. Pokud to klient vyžaduje, executive search firma X zajistí předání nabídky kandidátovi a tlumočí vyjádření kandidáta klientovi.
21. Executive search firma X s kandidátem konzultuje jeho výpověď, případně protinávrh.
22. Executive search firma X potvrdí den nástupu. Obvykle se to děje písemnou formou.
23. Executive search firma X zůstává v kontaktu s klientem i kandidátem i po nástupu.
24. Executive search firma X ověří u klienta, jestli byl projekt úspěšně dokončen. V podstatě, jestli kandidát nastoupil, úspěšně prošel zkušební dobou, atd.
25. Executive search firma X si od klienta může vyžádat reference. Ty pak může použít při dalším projektu pro jiného klienta.

5.3 Výhody interního a externího náboru

Cílem interního náboru, dle autorky této práce, je pracovat se zaměstnanci společnosti tak, aby docházelo k přirozenému vývoji v kariéře jednotlivých zaměstnanců. Existují různé zdroje k tomu, jak interní zaměstnance informovat o volných pracovních místech ve společnosti – e-mail, nástěnky ve společnosti či intranetové stránky. Takový nábor je vhodný nejen na stálé pozice, ale i na případné krátkodobé projekty, kdy je potřeba mít speciální tým, který bude mít daný projekt na starosti. V interním recruitmentu může dojít jak k vertikálnímu posunu (tedy posunu

na vyšší pozici), tak ale i k horizontálnímu posunu (tedy získání nových znalostí, rozšíření odbornosti).

Oproti tomu cílem externího náboru je získat kandidáta z vnějšího zdroje, tedy kandidáta, který může do společnosti přinést nové myšlenky. Pro tento typ náboru existují jiné zdroje – inzerce v tištěných médiích, inzerce na internetu, veletrhy práce či doporučení od stávajících zaměstnanců. Některé společnosti využívají také externího dodavatele, který jim pomůže obsadit volnou pozici. Externí dodavatel je schopný zareagovat rychle, po bližší specifikaci je schopný v relativně krátkém čase oslovit a poslat první kandidáty. Některé společnosti mají také vlastního „headhuntera" či interního recruitment managera, který je zodpovědný za vyhledávání kandidátů a má za to speciální bonus.

Z autorčina pohledu obě varianty, jak interní, tak i externí nábor, mají své výhody.

Při interní variantě není nutné předávat velké množství detailních informací externímu dodavateli. Interní náborový specialista zná důkladně prostředí společnosti, firemní kulturu i procesy, ví, jak celý nábor probíhá. Výhodou je, že interní kandidát je již adaptovaný na firemní prostředí, stačí mu pouze se rychleji seznámit s novou pozicí, popřípadě s novým oddělením. Kandidát z vnějšího zdroje mívá delší adaptační proces, musí poznat formality a zákonitosti společnosti a projít mnoha školeními – nejen zákonnými, ale i speciálními na danou pozici. Nábor kandidáta z vnějšího zdroje také stojí víc peněz. Pro vnitřního kandidáta je kariérní posun také jeden z benefitů a velká motivace, stane se z něj loajálnější pracovník, který si bude posunu vážit.

U varianty využít externího dodavatele vidí autorka této práce jiné výhody. Kandidát z vnějšího zdroje může do společnosti přinést nové myšlenky, není ovlivněn firemní kulturou. Může znát také jiné metody a pracovní postupy, které může zkusit implementovat i u nové společnosti, pokud danou společnost posunout dál. V případě, že je pro společnost důležitý také diversity management, pomocí externích zdrojů má ideální příležitost získat zajímavé kandidáty tak, aby byli zaměstnanci opravdu různorodí, s různým zaměřením, zkušenostmi, z různých kultur. A v případě, že se společnost rozhodne získat zaměstnance z vnějšího zdroje a rozhodne se k tomu

využít externího dodavatele / personálně-poradenskou společnost, dostane velmi zajímavé profily, kandidáty, kteří plně splňují požadavky společnosti.

6 PROCES VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA POZICI RECRUITMENT & PR MANAŽERA PRO SPOLEČNOST

Autorka této práce nyní pracuje jako Recruitment and PR manager ve společnosti, která se pohybuje v oblasti telefonických služeb (dále jen „SPOLEČNOST“). V této části se autorka zaměří na to, jaká kritéria jsou pro ni a pro tuto společnost důležitá pro správný výběr dodavatele personálně-poradenských služeb.

V této části autorka práce detailněji popíše celý proces výběrového řízení na pozici Recruitment & PR managera pro SPOLEČNOST.

SPOLEČNOST byla založena v roce 2003 ve Velké Británii a v rámci České republiky je jedním z předních dodavatelů v oblasti telefonických služeb. Společnost byla založena s cílem poskytovat prvotřídní služby, v etickém kodexu nacházejí své místo slova jako kvalita, rychlost, přesnost, poctivost a slušnost. V současné chvíli má SPOLEČNOST pobočku pouze v Praze, kde nabízí svým zaměstnancům velmi příjemné mezinárodní pracovní prostředí a otevřenou, všemi respektovanou firemní kulturu. Svým klientům poskytuje služby v různých jazycích napříč celým světem. V tuto chvíli má klienty ve více než 130 zemích světa a její zaměstnanci jsou schopni mluvit 25 jazyky. Všichni zaměstnanci mají mimo další benefity možnost procházet různými školeními, velký důraz je kladen na osobní rozvoj pomocí off the job a on the job trainingových metod.

Při výběru společnosti, která bude zodpovědná za vyhledávání vhodných kandidátů formou executive search, je pro SPOLEČNOST důležité mít nastavenou spolupráci tak, aby byla efektivní a návratnost investic byla dobře nastavená. Vztah

musí být založen na vzájemné důvěře a pro SPOLEČNOST je maximálně důležité, aby dodavatel těchto služeb byl profesionální, znal daný trh práce a nezaměřoval se pouze na Českou republiku, ale také na zahraničí. Executive sarch společnost bude zodpovědná pouze za dodávání kandidátů na seniorní či úzce specializované pozice, proto musí mít velmi dobrý přehled a musí posílat velmi kvalitní kandidáty, SPOLEČNOST si z důvodu rychlosti businessu, ve kterém se pohybuje, nemůže dovolit nabírat na seniorní pozice špatné kandidáty. SPOLEČNOST při takové spolupráci maximálně preferuje kvalitu před kvantitou – radši dostane méně kandidátů, kteří budou maximálně splňovat zadané požadavky, než aby byli manageři nuceni ztrácet čas na schůzkách s kandidáty, kteří se na pozici nehodí. Zástupci SPOLEČNOSTI předpokládají, že každý kandidát, který bude dodavatelem doporučen, bude důkladně prověřen. Nejen, že s ním zástupce dodavatele udělá řádné vstupní interview a udělá s ním potřebné testy včetně ověření jazykových znalostí, ale že také ověří reference od minimálně dvou zdrojů. Proto je pro SPOLEČNOST důležité si před podpisem smlouvy s novým dodavatelem maximálně ověřit reference od několika společností, se kterými již dodavatel spolupracoval. SPOLEČNOST takového dodavatele může využít i ve chvíli, kdy má vytipovaného vhodného kandidáta například od konkurence, ale z jakýchkoliv důvodů ho nemůže oslovit napřímo. Na počátku každého projektu je pro SPOLEČNOST důležité nastavit SLA („service level agreement“), na základě kterého je jasné, jak bude celý proces probíhat. V případě otevření výběrového řízení na nového dodavatele executive search služeb je pro SPOLEČNOST důležité mít možnost vybírat minimálně z 3 společností, kritériem není pouze cena, ale celkový, vyvážený poměr nabízených služeb (cena, kvalita, rychlost, reference, znalost trhu apod.). Dále budou důležité odpovědi na otázky, např.:

- co víte o oboru a o specifické oblasti, ve které SPOLEČNOST podniká?
- jak byste potenciálním kandidátům popsali SPOLEČNOST?
- kdo bude ze strany dodavatele zodpovědný za celý proces od zadání pozice až po úspěšné obsazení pozice? Je možné mít pouze jednu kontaktní osobu, která bude mít celý proces na starosti a která uvidí všechno kandidáty?
- se kterými společnostmi z našeho oboru máte smlouvu, tzn., že nesmíte napřímo oslovovat jejich zaměstnance?
- od zadání pozice, kdy můžeme očekávat zaslání prvních profilů?

Protože se jedná o mezinárodní call centrum, kde jednou z předností je schopnost zaměstnanců domluvit se mnoha jazyky, je velmi důležité mít kvalitního interního managera náboru, který je velmi dobře jazykově vybaven (anglický jazyk na úrovni rodilého mluvčího, znalost dalších jazyků je ohromnou výhodou), zná trh práce a je zvyklý pracovat ve vysokém tempu a dodávat rychle a kvalitně zajímavé kandidáty. Ve struktuře společnosti tato pozice reportuje HR řediteli, který je členem představenstva s reportingem na generálního ředitele. Za nábor Recruitment & PR managera byl zodpovědný přímo top management společnosti, tedy ředitelé divizí, HR ředitel a generální ředitel (který měl finální slovo při výběru).

Pozice Recruitment & PR managera se obsazovala v roce 2012 a celý proces probíhal následovně:

1. **Analýza, identifikace potřeb:**

Na první identifikační schůzce došlo k setkání top managementu, kde byly identifikovány potřeby, a proběhla specifikace ideálního kandidáta, jaká by měla být jeho odbornost a osobnostní kvality. Požadavky byly následující:

- zkušenosti s náborem – vybraný kandidát měl mít minimálně 3 roky zkušeností nejen s náborem, ale i s HR marketingem, výhodou byl alespoň 1 rok zkušeností z PR oblasti; ideální kandidát měl mít zkušenosti s interním náborem, ale další z variant byla delší zkušenost ze strany dodavatele, personálně poradenské společnosti; nutností bylo umět efektivně pracovat s inzercí napříč různými médii a portály, umět pracovat se CRM systémem a budovat interní databázi a umět nastavit celý proces náboru po metodické stránce; velkou výhodou byla alespoň roční zkušenost s náborem pro mezinárodní call centrum;
- velmi dobrá jazyková vybavenost – podmínkou byla plynná znalost českého a anglického jazyka, každý další jazyk byl velkou výhodou (ideálně východní jazyk);
- zkušenosti s vedením týmu – další podmínkou byla alespoň 2 letá zkušenost s vedením malého týmu – vedení společnosti plánuje v krátké

době expanzi, Recruitment a PR manager povede malý tým (2 – 5 lidí) interních specialistů náboru;

- celý proces náboru měl na starosti HR ředitel, který měl vytvořit popis a specifikaci pracovního místa; další shodou byla nutnost najmout na výběr tohoto kandidáta externího dodavatele, který pomůže s celým procesem.

2. Příprava zadání, výběr externího dodavatele:

- HR ředitel připravil návrh inzerátu:

Obrázek 1: Inzerát na pozici Recruitment & PR Manager

COMPANY LOGO

RECRUITMENT & PR MANAGER

Klíčové zodpovědnosti:
- Zodpovědnost za celý náborový proces
- Nastavení metodologie, příprava náborové strategie
- Zodpovědnost za inzerci (vyhledávání nových zdrojů, zefektivnění stávajících zdrojů)
- Podpora HR ředitele v dalších HR projektech
- Komunikace napříč společnost, úzká spolupráce s top managementem společnosti
- Zodpovědnost za HR marketing a PR aktivity

Požadujeme:
- Výbornou znalost českého a anglického jazyka (psaná i mluvená forma), výhodou je znalost dalšího jazyka
- Alespoň 3 roky zkušeností z pozice managera náboru (ideálně interní zkušenost)
- Zkušenosti z mezinárodního prostředí
- Velmi dobré PC znalosti (MS Office, inzertní portály, sociální sítě – LinkedIn, Facebook)
- Zaměření na detail
- Zkušenosti s komunikací napříč různými kulturami a napříč celou společností
- Schopnost pracovat nejen samostatně, ale i v týmu, flexibilitu
- Schopnost sebemotivace, orientaci na výsledek
- Kreativní, proaktivní osobnost

Nabízíme:
- Motivující finanční ohodnocení (fix + bonusy) a široké portfolio firemních benefitů
- Možnost spolupodílet se na firemních strategiích
- Mezinárodní, dynamické firemní prostředí
- Možnost pracovat na mezinárodních projektech

Zdroj: (Interní dokument SPOLEČNOSTI)

- HR ředitel oslovil několik společností, specializujících se na vyhledávání kandidátů formou executive search, se kterými již měla společnost zkušenosti z dřívější doby, a dal jim nabídku zúčastnit se výběrového řízení na vyhledání vhodného kandidáta na pozici Recruitment & PR manager;

- HR ředitel se osobně setkal se 3 společnostmi, kde probírali jednotlivá kritéria včetně referencí; ke schůzce byl pozván také top management společnosti;
- po důkladném zvážení všech nabídek byla sepsána smlouva s nejvhodnějším dodavatelem; vítězná společnost mimo další nabízela také více než 10 leté zkušenosti s vyhledáváním kandidátů pro podobné společnosti;

3. Celý proces náboru formou Executive search:

- dodavatel dostal detailní popis pozice, byla mu představena společnost, její strategie, došlo k jednání ohledně časového rozložení a dalších specifikací;
- SPOLEČNOST si vybrala konkrétního konzultanta, který měl celý projekt na starosti;
- konzultant byl v neustálém kontaktu s HR ředitelem společnosti, docházelo k diskuzím ohledně situace na trhu práce; byl připraven seznam vhodných i nevhodných společností, konkurence apod., kde bylo možné oslovovat, či naopak neoslovovat, případné kandidáty;
- konzultant následně připravil tzv. long list, na kterém byl seznam 20 jmen z různých společností;
- po další diskuzi s HR ředitelem se připravil tzv. short list, který obsahoval již pouze 10 jmen, které měl konzultant napřímo oslovit;
- ve finále konzultant prezentoval 8 kandidátů, se kterými absolvoval osobní schůzku, kandidáty otestoval a zároveň ověřil reference;
- HR ředitel se rozhodl pozvat do prvního kola výběrového řízení 5 kandidátů, kromě něj se schůzek zúčastnili také ředitelé divizí;
- po důkladném zhodnocení byli vybráni 3 kandidáti, kteří byli pozváni na schůzku s generálním ředitelem;
- důvodem proč byli ve finále někteří kandidáti zamítnuti, byla zejména osobnost kandidátů – nezapadli by do firemní kultury, do mezinárodního prostředí;

- finálnímu kandidátovi byla připravena nabídka, která obsahovala nejen finanční ohodnocení a benefity týkající se pozice, datum nástupu, ale také kariérní plán;
- finální kandidát si vzal 2 dny na rozmyšlenou, nakonec se rozhodl akceptovat veškeré podmínky uvedené v nabídce;
- úkolem externího dodavatele bylo také zůstat v úzkém kontaktu s vítězným kandidátem a na týdenní bázi probírat spokojenost kandidáta;
- celá spolupráce mezi SPOLEČNOSTÍ a dodavatelem byla zhodnocena velmi kvalitně, celý proces a rozložení plateb bylo dodrženo.

ZÁVĚR

Většina společností si již uvědomila, že mít vhodně vybrané, a tím i motivující zaměstnance, je jedním z klíčových úspěchů. Velmi důležité je umět se zaměstnanci nadále pracovat, ale právě získávání a výběr talentovaných lidí je jednou z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů.

Téma bakalářské práce na téma Efektivní executive search proces z pohledu personální agentury si autorka této práce nevybrala náhodou. Sama má zkušenosti jak ze strany personální agentury, tak ze strany klienta, kdy je sama zadavatelem pozic, které je potřeba obsadit právě z externích zdrojů. Může tedy porovnat obě strany, v závěru této práce se chce právě tomuto porovnání věnovat.

První část práce byla věnována činnostem, které předcházejí získávání a výběru zaměstnanců. Mít kvalitně nastavenou personální strategii, správně naplánovanou potřebu lidských zdrojů a důkladně provedenou analýzu pracovních míst, to je jeden ze základních kamenů správně fungující společnosti. Na tyto oblasti navazuje jedna z konkrétních personálních činností, získávání a výběr zaměstnanců. Byly popsány různé zdroje, ze kterých může společnost získat vhodné uchazeče – ať už jsou to vlastní webové stránky (tedy jedna z možností, kde se dá využít HR marketing), doporučení, inzerce či například veletrhy práce, tak zde byla zmíněna i možnost obsadit pozici kandidátem, který byl dodán externí společností, ať už se jedná o klasickou personální agenturu, nebo o společnost, která se zaměřuje na headhunting, tedy vyhledání kandidáta na míru, formou executive search.

Druhá část práce byla věnována detailnímu popisu jednoho ze zdrojů, byl více rozebrán proces náboru formou executive search. V práci došlo k rozepsání jednotlivých fází, kdy bylo zjištěno, že všechny fáze na sebe musí navazovat a mezi společností a dodavatelem musí panovat vztah založený na maximální důvěře.

Poslední část práce věnovala autorka praktickým příkladům z praxe, kdy uvedla projekt, na kterém spolupracovala ze strany dodavatele, tak ze strany klienta.

Autorka této práce může srovnat obě strany a může sama z vlastní zkušenosti posoudit, že ne vždycky je spolupráce mezi oběma stranami jednoduchá, leckdy není

komunikace nastavena efektivně a celý proces se tím zdržuje. Dochází k různým nedorozuměním, klient chce kolikrát některou z fází přeskočit, celý proces tím získává trhliny.

Jako doporučení by autorka dala potřebu zefektivnit komunikaci, vést pravidelná jednání a neustále aktualizovat celý proces. Je velmi důležité, aby klient opravdu věděl, koho hledá a neměnil neustále požadavky. Dodavatel musí na druhou stranu jednat otevřeně, ze své pozice má velmi dobrý přehled na trhu práce a měl by klienta upozornit na možná úskalí.

Cíl práce, tedy porovnat teorii metody executive search s praxí, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-53.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy.* 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

CLEGG, B. *Vedení Pohovoru,* 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

HALÍK, J. *Vedení a Řízení Lidských zdrojů,* 1. Vyd.. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců.* 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

LUBASOVÁ, A. *Personální analýza, plánování a strategie (manuál pro kurz magisterského kombinovaného studia).* Brno: Masarykova univerzita, 2001.

MATĚJKA, M. a P. VIDLAŘ. *Vše o přijímacím pohovoru,* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

VAJNER, L. *Výběr Pracovníku do Týmu,* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5

ŽUFAN, J. *Moderní Personalistika ve službách*, 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0

Seznam použitých internetových zdrojů

ALMAEXECUTIVESEARCH. *Executive search phases. Almaexecutivesearch.com* [online]. [cit. 2013-5-10]. Dostupné z: http://almaexecutivesearch.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=18&lang=en

CAREERS. C*ommunication Skills. careers.ca.uk* [online]. [cit. 2013-5-10]. Dostupné z: http://www.careers.brad.ac.uk/employability/skills/communications.php

RECRUITMENT PHASES. *Recruitment is a 3 phase process. Iosearch.net* [online]. [cit. 2013-5-10]. Dostupné z: http://www.ioresearch.net/resources/tip-2

RECRUITMENT PROCESS. *Recruitment & Selection Hiring Process. hr.ucr.edu.* [online]. [cit. 2013-5-10]. Dostupné z: http://hr.ucr.edu/recruitment/guidelines/process.html

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Obrázek 1: Inzerát na pozici Recruitment & PR Manager 49

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dace Ozola
Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů
Forma studia: Kombinované studium
Název práce: Efektivní executive search proces z pohledu personální agentury
Rok: 2013
Počet stran textu bez příloh: 46
Celkový počet stran příloh: 0
Počet titulů české literatury a pramenů: 13
Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0
Počet internetových zdrojů: 4
Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D.