

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



EXECUTIVE SEARCH

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Bc. Anna Mlynářová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph. D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že magisterskou diplomovou práci na téma Executive Search jsem vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsme použila.

V Olomouci dne:

Podpis:

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za trpělivost a cenné rady související s vytvořením této práce. Dále bych ráda poděkovala Mgr. Michalovi Bubeníkovi za to, že umožnil vytváření práce a sbírání dat v organizaci Headcourse.

Anotace

Jméno a příjmení: Bc. Anna Mlynářová

Katedra: Sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Obor obhajoby práce: Andragogika

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

Název práce: Executive search

Anotace práce: Cílem práce je analýza jednotlivých kroků metody Executive Search v organizaci Headcourse. Teoretická část obsahuje analýzu klíčových bodů, bez kterých by nebylo možné nábor pomocí metody Executive Search provádět. Empirická část se věnuje kvalitativnímu výzkumu. V rámci výzkumu je popsána metodologie a jednotlivé kroky, které vedly k naplnění výzkumné otázky, která zněla: Jakým způsobem organizace Headcourse provádí nábor za pomoci metody Executive Search. Na konci práce najdeme interpretovaná data, která jsou srovnána s daty, které vyplývají z teorie. Na závěr práce jsou situovány ukázky dokumentace, která byla při vytváření výzkumu k dispozici.

Klíčová slova: Executive Search, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, nábor, Linked In, kandidát

Title of Thesis: Executive search

Annotation: The aim of the thesis is to analyze the individual steps of the Executive Search in Headcourse. The theoretical part contains an analysis of key points without which recruitment can not be performed using the Executive Search method. The empirical part deals with qualitative research. The research describes the methodology and the individual steps that led to the fulfillment of the research question: How does Headcourse perform recruitment using the Executive Search method. At the end of the thesis, we find interpreted data that is compared to the data resulting from the theory. At the end of the thesis

are placed samples of the documentation, which was available during the creation of the research.

Keywords: Executive Search, Recruitment, Linked In, Candidate

Názvy příloh vázaných v práci: CD

Počet literatury a zdrojů: 34

Rozsah práce: 110 052 znaků

Obsah

Úvod.....	9
1. Executive Search.....	10
1.1 Shrnutí.....	12
2. Nábor zaměstnanců	14
2.1 Nábor.....	14
2.2 Získávání zaměstnanců	16
2.2.1 Nástroje získávání zaměstnanců.....	17
2.3 Výběr zaměstnanců.....	20
2.4 Shrnutí.....	22
3 Pracovní místo, pozice, role.....	23
3.1 Shrnutí.....	25
4 Analýza pracovního místa.....	26
4.1 Dělení analýzy práce.....	27
4.2 Shrnutí.....	31
5 Metody získávání zaměstnanců.....	32
5.1 Executive Search online	33
5.2 Využívání Linked In sítě jako nástroje vyhledávání.....	35
5.3 Další zdroje uchazečů	38
5.4 Shrnutí.....	38
6 Analýza dokumentů.....	39
6.1 Životopis	39
6.1.1 Typy životopisů.....	41
6.2 Ostatní dokumenty	42

6.3 Reference	43
6.4 Shrnutí.....	44
7 Interview	45
7.1 Screening call	45
7.2 Osobní pohovor	46
7.3 Příprava rozhovoru	47
7.4 Otázky pro přijímací pohovor	48
7.5 Chyby při pohovoru	51
7.6 Shrnutí.....	53
8 Metodologie empirického výzkumu.....	54
8.1 Výzkumná otázka	55
8.2 Definice případu.....	55
8.3 Metody tvorby dat	56
8.3.1 Interview.....	57
8.3.2 Analýza dokumentů	58
8.4 Způsob hodnocení a analýzy dat	59
8.5 Kritéria interpretace výsledků.....	60
8.6 Zpětná reflexe a kontrola	61
8.7 Návrh a realizace závěrečné zprávy	61
9 Interpretace dat	63
Executive Search.....	63
Nábor zaměstnanců	64
Analýza pracovního místa	65
Metody získávání zaměstnanců.....	66

Analýza dokumentů	66
Interview	68
Závěr	70
Zdroje:	71
Internetové zdroje:	73
Časopisové články:	73
Přílohy:	75
Rozhovor:	94
Informovaný souhlas:	103

Úvod

Cílem práce této práce je analyzovat jednotlivé kroky náborové metody Executive Search ve společnosti Headcourse. Executive Search bývá obvykle outsourcovanou službou, kterou provádí personální agentury, které sledují lokální trh práce a tak mají velký přehled o potencionálních kandidátech a jejich finančních požadavcích. Obvyklým motivem, proč nábor a výběr zaměstnanců outsourcovat je jednak časová vytíženost HR oddělení, nedostatek odborníků nebo snaha o zlepšení péče o zaměstnance uvnitř organizace. Důvodem atraktivity užívání této metody je cílová skupina kandidátů, které se snažíme poptávat – střední a vyšší management, specializovaní a kvalifikovaní pracovníci, kteří se nepohybují volně na trhu práce a je tedy třeba je lokalizovat. Ani oblasti HR a to zejména náboru se nevyhnuly moderní technologie a sociální sítě, proto součástí práce je i zmínka o způsobu přímého vyhledávání kandidátů pomocí sociální sítě Linked In. Abychom ale mohli kandidáta začít hledat, musíme si stanovit klíčové body. Ty můžeme definovat na základě organizací vytvořené analýzy pracovního místa, která má popisovat požadovanou kvalifikaci, jazykové dovednosti, vzdělání, ale i délku a podobu praxe. Pokud najdeme kandidáta, srovnáváme jeho životopisné údaje s analyzovanými požadavky organizace. Na údaje, které není možno z životopisu vyčíst, se doptáváme při pohovoru s uchazečem. Pohovor může probíhat několika různými způsoby, všechny však mají společnou přípravu, kladení otázek, ale také možnou chybovost. S chybami při pohovoru se můžeme setkat jak na straně kandidáta, tak i na straně člověka, který pohovor vede. Protože je cílem práce analyzovat jednotlivé kroky této specifické metody náboru, obsahuje diplomová práce část zabývající se nejen samotným výzkumem, ale i část metodologickou, která by měla čtenáře provést celým procesem vytváření případové studie.

1. Executive Search

Executive Search je metoda náboru, pomocí níž se získávají kandidáty na strategicky důležité nebo specializované pozice. Tito specialisté jsou na základě předem daných specifických požadavků vyhledáni. Využívání metody vyžaduje proaktivní až agresivní přístup profesionálů, kteří identifikují a cíleně oslovují potenciální kandidáty na pracovní pozici (Clerkin, Lee, 2010). Obvykle získávání zaměstnanců outsourcuje. Outsourcing lze charakterizovat jako externí využívání odborných a kvalifikovaných pracovníků. „Obvyklým motivem pro outsourcing náboru a výběru pracovníků bývá snaha o zlepšení péče o zaměstnance. Rozhodnutí pramení z potřeby zkvalitnit nejprve výběr pracovníků a poté i péči o nové zaměstnance v průběhu adaptačního procesu“ (Stýblo, 2005, s. 41). Stejně tak jako organizace vyžaduje kvalifikované a schopné recruity, kteří by zajišťovali nábor, potřebuje také co nejkvalitnější zaměstnance. Mnohdy však příslušné HR oddělení není schopno pro časovou vytíženost na odborných pozicích pracovat, proto získávání a výběr zaměstnanců provádí externí společnost. Většinou se jedná o personální agenturu, nebo organizace zaměstnává specialistu náboru přímo.

Přínos outsourcovaného náboru určují dva důležité faktory, a to zaprvé poměr mezi počtem obsazovaných míst a počtem kandidátů a za druhé finanční prospěch, který díky výběru přinese lepší pracovní výkon přijatých uchazečů (Kolman a kol., 2010). Aby organizace mohla obsadit všechna pracovní místa, musí vybrat externí společnost, která se zaměřuje na takové kandidáty, které organizace potřebuje. Rozdíl bude mezi dělnickými a THP (technicko-hospodářský pracovník) pozicemi – rozdíl bude i v odměně za vykonanou práci. (Kotýnková, 2003). Personální agentury obvykle důkladně sledují lokální trh práce a dobře se orientují v poptávce i nabídce pracovních míst. To může být jednou z výhod agentur oproti organizacím, které na takové

průzkumy trhu zkrátka nemají odborníky, čas a podobně. Díky tomu je agentura schopna za rychlejší čas najít toho pravého kandidáta a celý proces výběru se tím zrychlí. Executive Search se využívá pro nábor manažerů nebo kvalifikovaných specialistů, pro dělnické pozice není cílené vyhledávání příliš vhodnou metodou, je jednodušší takovou cílovou skupinu oslovit inzercí (Hamori, 2010).

Executive Search není vhodný pro organizace, které nechtějí investovat značnou část peněz do náboru ať už jej provádí kdokoli (Clerkin, Lee, 2010). Poskytovatelé náborových služeb a agentury, které v této oblasti působí se mohou značně lišit nejen finančními podmínkami, ale také službami, které poskytují. „Personální agentury můžeme definovat jako zprostředkovatelný práce, které většinou s organizacemi spolupracují při získávání nových zaměstnanců zejména na výkonné nižší pozice a na pozice středního managementu“ (Kolman a kol, s. 161, 2010).

Než se vyčlení pro agenturu zakázka, je nutné vědět, co se od vzájemné spolupráce očekává a jaké výsledky agentura přinese. „Spoléhat se na to, že v takové firmě jistě pracují odborníci, kteří své práci rozumí, nemusí být tou nejlepší cestou k výběru vhodného zaměstnance“ (Kolman a kol., s. 167, 2010). Recruiter či agentura jako celek, mají dobrý přehled o trhu práce a zejména o tom, jak jsou v dané lokalitě pozice obsazovány a kolik je potenciálních kandidátů (Clerkin, Lee, 2010), a jaké je standartní finanční ohodnocení pro obdobné pozice. Rozdíly mezi jednotlivými agenturami mohou být nejenom v odměnovém systému, ale i ve specializaci a poskytovaných službách. Mezi základní činnosti patří hledání kandidátů, jednání a komunikace jak s kandidáty, tak s klientem, což je v tomto případě organizace, která nám zakázku zadala.

Jednotlivé agentury mají své vlastní požadavky na výši finančního ohodnocení. „Jejich odměna bývá obvykle dva až tři nástupní platy zaměstnance“ (Kotýnková, s. 160, 2003). V prvním případě se předem

stanovená taxa za nalezeného kandidáta, který obsadí pracovní pozici, vyplácí až v případě, že kandidát skutečně na obsazované místo nastoupí (Clerkin, Lee, 2010). Naproti tomu jiné společnosti mnohdy požadují vstupní kapitál, aby na pozici začali vůbec pracovat a po obsazení pozice si nárokují honorář, což v případě, že se požadovaná pozice neobsadí je pro organizaci opravdu nevýhodné. Nicméně jisté agentury požadují poplatek za tzv. nepředvídatelné události, protože na pozici neustále pracuje a je tedy nutné mít vstupní kapitál do celého procesu (Hamori, 2010). Každá agentura či poskytovatelská společnost těchto služeb si vytváří vlastní politiku, organizace si tak sama může rozhodnout, jaké podmínky jí vyhovují nejvíce a které agentuře zakázku zadá.

Dalším důvodem pro vyčlenění zakázky pro externí společnost může být nedostupnost z vnitřních zdrojů či nedostatek odbornosti, popřípadě finanční úspora v případě, že organizace službu hodlá využívat nárazově. Protože outsourcovaného specialistu organizace zaměstnává pomocí kontraktu, není nutné hledat náhradu v době nemoci či dovolené a neodvádí za něj daně, může to pro organizaci znamenat také finanční úsporu (Stýblo, 2005). Výhodou může být také vlastní vybavení pracovníka (software, hardware). Outsourcovaná služba může být problematická zejména z hlediska absence kontroly nadřízeného v rámci organizace, může snadno dojít ke zneužití informací, které organizace poskytuje, proto je součástí smlouvy i dohoda o mlčenlivosti (Kolman *akol.*, 2010).

1.1 Shrnutí

Tato kapitola se věnovala metodě Executive Search obecně. Jedná se tedy o běžně outsourcovanou metodu náboru. Organizace outsourcuje nábor v případě, že jej není schopna zvládat z kapacitních důvodů HR pracovníků, kteří se věnují jiným neméně důležitým procesům uvnitř organizace, kvalifikace pracovníků pro nábor či se jedná o specializovanou pozici, kterou se delší čas nedaří obsadit. Většinou se služba outsourcuje od personálních

agentur, které se specializují na různé druhy pozic. Je možné se setkat i s tím, že organizace outsourcuje pouze recruitera, který se tak stává součástí pracovního týmu organizace přímo. Kandidáti jsou tedy přímo oslovováni specialisty na nábor, podle předem stanovených kritérií zadavatelské organizace.

2. Nábor zaměstnanců

Executive Search je jednou z technik náboru. Je důležité se orientovat mezi termíny nábor, získávání a výběr zaměstnanců a tyto termíny teoreticky ukotvit tak, aby bylo následně možné zkoumat jakým způsobem pracuje organizace, která Executive Search provádí.

2.1 Nábor

Nábor zaměstnanců začíná vyhledáním vhodných kandidátů a končí předložením jejich žádosti o zaměstnání (Tomšík, Duda, 2017). Obvykle rozlišujeme termíny *nábor* a *získávání zaměstnanců*. Jako nábor se označuje obsazování pracovních pozic z vnějších zdrojů organizace. Naproti tomu za získávání zaměstnanců se skrývá potřeba obsadit pracovní pozice pomocí lidského kapitálu z vlastních řad organizace (Gigalová, 2013). Někteří autoři však s možností obsazování pracovního místa kandidátem z vlastních řad takřka nepočítají, a proto se mnohdy dočteme pouze o získávání zaměstnanců ve smyslu, jak získat zaměstnance z vnějších zdrojů organizace, kde jej najít, jaké metody použít a podobně. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá Executive Search metodou získávání zaměstnanců, která je postavena právě na obsazování pracovních míst mimo vnitřní prostředí organizace, rozhodla jsem se rozdělit kapitolu náboru pouze na dvě oblasti: získávání zaměstnanců a na následný výběr zaměstnanců.

Než organizace přistoupí k získávání a výběru zaměstnanců, musí mít jasno v tom, jaké zaměstnance hledá a kolik jich bude potřebovat. Důležitou roli hraje i čas, během něhož by mělo být volné pracovní místo obsazeno. Před zahájením získávání a výběru zaměstnanců je tedy nutná analýza pracovního místa. Pracovní místo je základní jednotka organizace, se kterou se pojí určité pracovní úkoly, povinnosti, pravomoci a je vykonáváno jedním

zaměstnancem (Šikýř, 2012). Při stanovení práce je třeba vzít v úvahu požadavky podniku i další faktory. Mezi ně patří specifika jednotlivců, používané technologie, náklady spojené s restrukturalizací prací, organizační struktura a vnitřní klima organizace.

Nábor se skládá z několika klíčových činností, mezi něž patří:

- 1) vymezení cíle organizace – jaké pozice je nutné obsadit
- 2) získávání informací o aktuálních podmínkách trhu práce – jací kandidáti jsou „dostupní“ na trhu práce
- 3) výběr efektivních metod náborového procesu – Kde, kdy, za kolik jsme schopni nalézt kandidáty
- 4) systematický plán náboru ve spolupráci s personálními agenturami a liniiovými manažery
- 5) získání informací o kandidátech a zpracování získaných dat
- 6) zaznamenávání počtu a kvality uchazečů o zaměstnání vytvořených různými zdroji a způsoby náboru zaměstnanců
- 7) sledování kandidátů – těch, které jsme přijali i těch, které jsme odmítli, cílem je zhodnotit efektivitu náborového úsilí

(Schuller, 1995)

Musíme si uvědomit, že se jedná o oboustranný proces. Na jedné straně stojí organizace a na straně druhé stojí kandidát. „Informační výměna při získávání pracovníků probíhá dvěma směry: podnik poskytuje uchazečovi objektivní informace o firmě a nabízené pozici, zatímco uchazeč poskytuje informace o svých schopnostech“ (Koontz, Weihrich, s. 362, 1993). Oba tyto

subjekty mají jednoznačně právo volby. Vzhledem k současné situaci na trhu práce, kdy Česká republika zažívá nízkou nezaměstnanost, má navrch kvalifikovaný zaměstnanec, který si může svého zaměstnavatele vybrat, dostane odpovídající finanční ohodnocení. Podle údajů Úřadu práce byla nezaměstnanost k 31. lednu 2018 pouhých 3,9% (Portál Ministerstva práce a sociálních věcí, 2018). Organizace si musí klást otázku, jakým způsobem přilákat zaměstnance, který by odpovídal požadavkům. Také se ve vyšší míře dává šance absolventům, kteří se rychle učí a díky tomu, že nemají praxi, tak nepožadují tak vysoké finanční ohodnocení. Nevýhodou přijímání absolventů však může být fakt, že do něj organizace ze začátku investuje nemalé prostředky na zaškolení a po získání praxe toto pracovní místo opustí.

2.2 Získávání zaměstnanců

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit zajímavou nabídkou co nejvyšší možný počet vyhovujícího kandidátů, kteří by splňovali důležité parametry, s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (Tomšík, Duda, 2017). Zdroje získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů spolu nese jasná pro a proti. Je jasné, že hledáme-li uchazeče o pracovní pozici mimo organizaci, dostane se nám většího počtu potencialních kandidátů, než kdybychom ji hledali uvnitř. Kandidát zvenjšku s sebou přináší „čerstvý vítr“, není postihnut rutinním koloritem, který ve firmě panuje, rozvíří vody a tím tak může dát podnět pro nové nápady a postupy při práci (Sojka, 2007). Jednoznačně to ale může být kontraproduktivní, protože zavedené postupy mohou být v rámci organizační kultury statické a když někdo začne tyto body poupravovat, může vzniknout konflikt v pracovním týmu. Ve střetu stojí nový zaměstnanec s kolegy v pracovním týmu tak či tak, neboť nováček vystaven stresu z nového prostředí, snaží se zapůsobit na své kolegy a do týmu zapadnout. Naopak pracovní skupinu může omezovat v práci to, že musí zaučit nového kolegu a

vysvětlit mu všechny náležitosti, Tím že se mu věnují, okrádají se o čas, který by jinak trávili prací, která se bez ohledu na okolnosti musí provést.

Tím, že obsazujeme místo kandidátem z vnějšku organizace, můžeme si naplánovat, jakou kvalifikaci, vlastnosti, vzdělání a dovednosti má daný kandidát mít. S celým tímto procesem se ale pojí časová i finanční náročnost, která jde ruku v ruce s velkým množstvím administrativní činnosti. Jako úskalí pak můžeme vnímat zkušební dobu, během které může zaměstnanec obsazené místo opustit a celý proces bychom tak museli opakovat znovu.

2.2.1 Nástroje získávání zaměstnanců

Nejprve musí vzniknout poptávka po pracovní síle (Brodský, 2009). Dále je třeba zjistit, jakého pracovníka potřebujeme – čili musíme vytvořit popis a specifikaci pracovního místa, abychom věděli, koho hledáme a jakou kvalifikaci, vzdělání a praxi má hledaný kandidát mít.

Následně se organizace musí rozhodnout, z jakých zdrojů bude kandidáta získávat (Schuller, 1995). V případě outsoursovaného náboru je zajímavá pouze oblast obsazování pracovníka z vnějšku organizace. Pokud by organizace uvažovala, že obsadí pracovní místo z vnitřních zdrojů, bylo by třeba tuto službu outsourcovat pouze v případě, že se bychom měli hledat náhradu za pracovníka na jeho stávající pozici.

Následující bod pojednává o určení formy náborové akce, kdy se tedy organizace rozhoduje, zda je v jejích silách obsazení pozice provést sama či nikoli (Stýblo, 2005). Toto je okamžik pro vytvoření zakázky pro spolupráci s agenturou.

Nyní už má agentura zakázku a začíná poptávat potencionální kandidáty. Na základě charakteristiky pozice vybíráme, jakou metodu poptávání

využijeme. Většinou to bývá inzerce, nebo cílené oslovování uchazečů (Hamori, 2014).

Posledním krokem, který se spolupráce s agenturou týká, je předvýběr uchazeče. Po prostudování všech materiálů vybereme pár těch nejvhodnějších, které zařadíme do užšího kola výběru přímo v organizaci (Hamori, 2014).

Při získávání pracovníků jsme pověřeni vyhledat kompatibilní uchazeče o zaměstnání. Jak jsem již zmínila, jedná se o oboustranný proces, kdy si vybírá organizace zaměstnance, ale i uchazeč organizaci. Úskalí tkví ale ve faktu, že obvykle agentura nesděluje pracovníkovi, s jakou organizací spolupracuje a tím tak dochází k tomu, že se kandidát dozví, do jaké organizace půjde až ve druhém kole pohovoru, což může mnoho kandidátů odradit. Měli bychom si také porovnat kritéria, která organizace požaduje s fakty, pro která by měla kandidáta zaujmout.

Cílem každé agentury by tedy mělo být doporučení takového kandidáta, který v organizaci vydrží co nejdéle a obě strany budou spokojené, protože si musíme uvědomit, že nespolupracujeme pouze s organizací, ale jsme i partnerem kandidáta, který může díky svým referencím ovlivnit, zda s námi v budoucnu budou ostatní spolupracovat či nikoli. „Organizace a její pověření zaměstnanci jsou v rámci procesu získávání pracovníků v přímém kontaktu s trhy práce a tím, při dodržování uvedených zásad, si vytváří dobré jméno jako korektní zaměstnavatelské organizace“ (Tomšík, Duda, s. 84, 2017). Dobrá pověst nebo tak zvaný Brand organizace je tou nejlepší reklamou, když se snažíme o obsazení pracovních pozic.

Získávání zaměstnanců předchází samotnému výběru zaměstnanců. Metoda Executive Search stojí někde na pomezí mezi těmito dvěma. Nábor by měl zajistit co nejvyšší počet vhodných kandidátů za co nejefektivnějšího

využití finančních prostředků, samozřejmostí je dodržení organizační kulturou daných zásad organizace. „Nemusíme ani zdůrazňovat, že při získávání pracovníků – zaměstnanců by neměla být činěna žádná diskriminace z hlediska pohlaví, věku, etnika, počtu dětí atd.“ (Brodský, s. 34, 2009).

Proces získávání zaměstnanců se rozděluje na tři základní fáze (Armstrong, 2007). Nejprve definujeme požadavky na uchazeče tak, že připravíme popis a specifikace daného pracovního místa. Následně se snažíme oslovit uchazeče svou nabídkou. Vzhledem k tomu, že se jedná o zakázkové vyhledávání/oslovování, budeme hledat uchazeče mimo organizaci, pro kterou se snažíme pracovní místo obsadit. Ve třetí fázi používáme metod výběru a třídění žádostí, či oslovených uchazečů tak, abychom si na pohovor pozvali jen ty, kteří mají šanci uspět. S pohovorem se pojí i vyplnění hodnotícího dotazníku, který odesíláme na HR oddělení organizace (Clerkin, Lee, 2010). Do této třetí fáze by patřilo i rozhodnutí o nabídce zaměstnání a příprava pracovní smlouvy.

Specifikace pracovního místa a jeho popis je velmi klíčový pro výběr vhodného kandidáta, zároveň tím dojde k eliminaci nevhodných uchazečů, čímž usnadníme celý proces a mnohdy tím i šetříme finance (Hamori, 2014). Musíme si však i ujasnit, kolik kandidátů budeme schopni zahrnout do výběrového řízení a s jak velkým počtem uchazečů jsme schopni v reálném čase udělat pohovor, což se může odvíjet i od časového plánu, který na daný proces máme.

Druhým krokem je navázání kontaktu s kandidátem. Využívá se sociálních sítí, zejména pak pracovní síť Linked In. Nejprve si do vyhledávače zadáme klíčová slova, která by měl daný kandidát splňovat. Potom se snažíme s kandidátem navázat kontakt. Pokud kandidát začne komunikovat (což se ve valné většině také nemusí podařit), nabídneme mu pracovní pozici. Jestliže

kandidáta pracovní pozice zaujala a měl by zájem, pozveme si jej na pracovní pohovor, kde probereme vše potřebné. Následuje zpracování hodnotícího dotazníku, který pošleme na HR oddělen dané firmy, pro kterou pracovní pozici obsazujeme a kandidát je poslán na pohovor. Více o vyhledávání kandidátů v rámci profesní sítě Linked In se bude věnovat kapitola 5.2 Využívání Linked In sítě jako nástroje vyhledávání.

2.3 Výběr zaměstnanců

Na získávání zaměstnanců navazuje *výběr* zaměstnanců. Executive Search stojí někde na pomezí těchto dvou metod.

Výběr zaměstnanců už se soustřeďuje na konkrétní kandidáty, které jsme vyhodnotili jako nejkompaticbilnější, ze kterých nakonec vybereme toho nejvhodnějšího. Výběr zaměstnanců lze definovat jako proces vybírání nejvhodnějších osob z kandidátů, pocházejících z vnitřních i externích zdrojů, na obsazení současných nebo budoucích pozic“ (Koontz, Weihrich, 1993). Na začátku výběrového procesu uchazeč poskytuje organizaci dokumenty vypovídající o jeho osobě. Mezi tyto dokumenty patří zejména životopis, dokumenty potvrzující vzdělání a kvalifikaci uchazeče apod. Na základě nashromáždění materiálů rozdělíme na uchazeče na vhodné nevhodné. Nevhodné kandidáty je třeba neprodleně informovat, že nesplňují požadavky. To je jedna z dalších výhod agenturního náboru, HR oddělení se nemusí zabývat tím, jak odmítne kandidáty, všechny tyto kroky provádí outsourcovaný pracovník náboru (Clerkin, Lee, 2010). Kandidáty, kteří splňují kritéria uvědomíme tom, že jsme je zařadili do výběrového řízení, případně s nimi domlouváme pracovní pohovor, abychom si vzájemně vyjasnili vše možné či nemožné.

Výběr zaměstnanců má několik jednotlivých kroků. Pokud celý výběr probíhá v organizaci zajišťuje první kolo z pravidla sám personalista dané organizace. Jestliže ale probíhá výběr pomocí Executive Search, první kontakt s kandidátem má náborář a teprve do druhého kola se posílá kandidát do cílové organizace, kde už se většinou nebaví pouze s personalistou, ale s přímým nadřízeným, který je schopen zhodnotit jeho technickou znalost, což náborář hodnotit mnohdy nemůže (Clerkin, Lee, 2010).. Zjednodušeně lze říct, že proces výběru zaměstnanců je procesem získávání co nejvíce informací o daném kandidátovi ze všech možných úhlů pohledu (mnohdy se v organizaci využívají i psychologové pro posouzení profilu daného kandidáta). Čím více informací získáme, tím lépe je možno zjistit, zda je kandidát vhodný, do jaké míry lze předpokládat dosahování cílů a efektivitu práce. Abychom mohli určit, který kandidát je na pozici nejvhodnější, znovu se dostáváme k popisu pracovní pozice, který musíme postavit do kontrastu s informacemi o kandidátovi. Do posuzování musíme zařadit i charakteristiku pracovního místa a požadavky na pracovníka

Ze všech materiálů, které se k nám dostali, ať formou, že se uchazeč přihlásil sám, nebo jsme jej museli cíleně oslovit, vyřadíme ty, kteří nesplňují podmínky. Dále podrobněji analyzujeme životopisy, kde zkoumáme technickou kvalifikaci, dosaženou úroveň vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti, které nám mnohdy dokáží prozradit, zda je kandidát vhodným uchazečem. Je důležité si informace porovnat s kritérii organizace ohledně avizované pracovní pozice.

Hlavními zásadami při výběru zaměstnanců je nejen zhodnotit co daný kandidát umí a jak je kvalifikovaný či jaké má vzdělání, ale jaké klady nám přinese to, že si na obsazení pracovní pozice vybereme právě jeho (Hamori, 2014). Každá pracovní pozice s sebou nese jiné požadavky a musíme se ujistit, že kandidát splňuje i požadavky osobnostní charakteristiky. Executive Search

v tomto případě plní formu jistého předvýběru, provádíme totiž posuzování informací, které jsme našli v dokumentech zaslaných uchazeči a porovnáváme je s nabídkou organizace. Cílem výběru zaměstnance však není vybrat nejlepšího a nejkvalifikovanějšího superhrdinu, ale vybrat takového uchazeče, který má nejlepší předpoklady pro vykonávání obsazované pozice (Sojka, 2007). Hledáme toho, kdo nám zapadne i do pracovního kolektivu a do kultury organizace vůbec.

Na závěr výběrového procesu by měla organizace vyhotovit závěrečnou evaluaci procesu, jejíž součástí je i finanční a časová dotace. Díky takovýmto informacím můžeme stanovit kritické body náborového procesu, kde se stala chyba, jak je možné proces zrychlit, zlevnit, jakou metodu zvolit.

2.4 Shrnutí

Kapitola se věnuje náboru, výběru a získávání zaměstnanců. Nábor nám začíná tím, že se přihlásí či osloví kandidáti na pracovní pozici. Nábor končí, když je s kandidátem uzavřena pracovní smlouva. Někdy je jako nábor označováno obsazování pracovní pozice z vnitřní strany organizace. Mnohdy je ale nábor považován za mnohem širší. Zahrnuje získávání zaměstnanců, kteří jsou mimo organizaci a z nich následný výběr těch nejkvalifikovanějších tak, aby byly naplněny cíle organizace.

3 Pracovní místo, pozice, role

Organizace poptává naplnění pracovního místa a kterém je možné obsadit několik různých pozic. Je dobré si vyjasnit, jsou roli bude hrát zaměstnanec v organizační struktuře. Aby se recruiter ale orientoval v tom, jakého kandidáta hledá a jaký má být počet kandidátů, kteří naplní kapacity organizace, je nutné si tyto tři termíny vysvětlit.

Jak jsem již zmiňovala *pracovní místo* se orientuje přímo na chování daného pracovníka, pojí určité pracovní úkoly, povinnosti a pravomoci. Lze jej považovat za základní jednotku v organizaci. (Šikýř, 2012). Specifikace pracovního místa zahrnuje i požadavky týkající se fyzické zdatnosti, znalosti a dovednosti, dosažené vzdělání a kvalifikace, získaná praxe. Rozdíl mezi pracovním místem a pracovní pozicí je v tom, že pracovní pozice je obsazena v organizační struktuře právě jedním zaměstnancem (Průcha, Veteška, 2014), kdežto na jednom pracovním místě můžeme mít několik pracovních pozic. Některé pracovní pozice jsou ale natolik specifické, že je nutné se zaměřit i na osobnostní předpoklady kandidáta.

Pojem *pracovní role* je mnohem širší pojem. Zahrnuje vše, co lidé dělají a jak to dělají a nesoustřeďuje se na obsah práce (Schuller, 1995). Nejprve potřebujeme stanovit účel a smysl role pracovníka, tzn. definujeme vše, co od pracovníka na dané pozici očekáváme. Dále se zabýváme hlavní oblastí výsledků a povinností, které musí pracovník splnit a jaké cíle je nutno dosahovat. Na základě těchto informací se vytvoří seznam jednotlivých bodů či položek, u nichž se bude uzavírat dohoda o cílech a normách pracovního výkonu. Třetí, neméně důležitá oblast se týká stanovení požadovaných schopností a dovedností uchazeče tak, aby pracovník byl schopen efektivně vykonávat svou roli a dosahovat výsledků (Koubek, 2004). Tyto tři body jsou východiskem pro plánování osobního rozvoje a pro posuzování vstupů nezbytných k výkonu práce, tedy toho, co by pracovník měl do role přinášet.

Při vytváření pracovního místa si musíme stanovit roli zaměstnance, která stanovuje podobu konkrétních výsledků práce, které se od zaměstnance budou očekávat. Výsledkem práce můžeme rozumět cíl či splnění normy pracovního výkonu tak, aby byly splněny všechny konkrétní stanovené úkoly. Při definování pracovního místa nesmíme zapomenout na kritéria vztahující se ke znalostem, dovednostem a schopnostem zaměstnance – tzv. tvrdé a měkké schopnosti (hard skills and soft skills) (Schuller, 1995). Tvrdou schopností myslíme kvalifikaci či odbornou způsobilost, měkkou schopností máme na mysli, jaké se od pracovníka v dané roli očekává chování při plnění pracovních úkolů, které vyplývají z role pracovníka. „Můžeme se takto definované znalosti, dovednosti a schopnosti do jisté míry opřít. Avšak znalosti, dovednosti a schopnosti pro konkrétní roli by měly být projednány, a odsouhlaseny pracovníkem zastávajícím danou roli a měli by jasně vyjadřovat, co se očekává, že tento konkrétní pracovník bude znát schopen efektivně dělat“ (Koubek, 2004, s. 53). Abychom mohli odhadnout, do jaké míry plní zaměstnanec své požadavky, je nutné stanovit si nějaká měřítká či ukazatele, kterými budeme měřit a posuzovat pracovní výkon zaměstnance. Budou-li pracovní požadavky stanoveny příliš široce, nebude je možné efektivně plnit a důsledkem tak může být stres pracovníka (Koontz, Weihrich, 1993).

Plán pracovní pozice by měl obsahovat také základní hodnoty nebo požadavky organizace týkající se kvality, služeb zákazníkům, týmové práce, ochrany zdraví, a bezpečnosti při práci, snižování nákladů, rozvoje pracovníků, vztahů mezi lidmi na pracovišti, vytváření obrazu organizace na veřejnosti apod., jejichž naplňování se od pracovníků organizace očekává při vykonávání jejich práce (Matějka, Vidlář, 2007). Přesný obsah náplně práce bychom měli získat analýzou pracovního místa, které se budu věnovat v následující kapitole.

3.1 Shrnutí

Kapitola se věnovala problematice pracovního místa, pracovní pozice a role pracovníka. Pracovní místo bylo vymezeno jako nejmenší jednotka organizace, jejíž součástí může být několik pozic. Pozice je vždy obsazena jedním pracovníkem. Třetím termínem je pracovní role, které souvisí s obsahem práce zaměstnance a pojí se k ní účel a smysl role.

4 Analýza pracovního místa

Při výběru zaměstnanců pomocí Executive Search vytváří analýzu pracovního místa cílová organizace. Do práce je tato pasáž zařazena z toho důvodu, že recruiter by měl vědět, jakým způsobem se kumulují informace o potencionálním kandidátovi na pracovní pozici a sám musí aktivně doplňovat pasáže, které mohli být stran liniového manažera či HR specialisty opomenuty.

Analýza pracovního místa je proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst (Koubek, 2007). Organizace shromažďuje a vyhodnocuje informace obsahu náplně práce na daném pracovním místě. Analýzu práce standardně zajišťují specialisté (analytik práce, ekonom, psycholog specializující se na oblast psychologie práce ad.) (Kociánová, 2010). Analýzou pracovního místa se rozumí popis pracovního místa, který definuje očekávání zaměstnavatele - zejména se jedná o cíle a normy práce, roli zaměstnance apod. V popisu pracovního místa nesmí chybět název pracovní pozice, kterou chceme obsadit a dále by měl obsahovat popis všeho, co od zaměstnance očekáváme, že bude plnit, za co zodpovídá, kdo je jeho nadřízený či komu může rozdělit práci.

Kolman o analýze pracovního místa hovoří jako o *profesiografii*, která se snaží získat systematické informace o vykonávané práci na dané pozici. Provede-li se profesiografická analýza dobře, slouží jako užitečný nástroj řízení, neboť obsahuje informace, na jejichž základě lze volit vhodné postupy nejen při přijímání pracovníků, ale i v dalších oblastech, jako je hodnocení pracovníků, určování potřeb výcviku a volba metod výcviku a volba metod výcviku a rozvoje kariéry, atd. „Kvalitní popisy práce mohou zlevnit proces

výběru a přijímání i v dalším ohledu, totiž při inzerci“ (Kolman a kol., s. 71, 2010). Díky analýze získáváme specifikaci nároků na charakteristiku člověka.

4.1 Dělení analýzy práce

Nyní si rozdělíme analýzu pracovního místa na dva problémové okruhy. První okruh se zabývá otázkami ohledně pracovních úkolů. Odpovíme-li si na jednotlivé body, vznikne nám popis pracovního místa. Vycházím z rozdělení podle Koubka (Koubek, 2009).

A) Pracovní úkoly a podmínky

1. Nejprve je třeba stanovit *název pracovní pozice* (Koubek, 2009), neboť v jednotlivých organizacích se od sebe pracovní pozice mohou lišit už názvem (konstruktér -> Mechanical Designer, Tools Designer, Mechanical Engineer apod.).
2. Je třeba si vyjasnit *povahu dané práce* a dílčích úkolů (Koubek, 2009), zejména pak jakým způsobem bude kandidát práci vykonávat, za co je odpovědný, komu bude podřízen a popřípadě i jaký tým by vedl. Dále je třeba ujasnit si roli pracovníka v organizaci a jeho začlenění v organizační struktuře.
3. Třetím bodem je popis *realizace práce* (Koubek, 2009). Jaké jsou hlavní úkoly, kterými se bude pracovník zabývat, zda bude pracovat sám, či v týmu, nebo bude-li za týmovou práci zodpovídat. Také se musíme zaměřit na to, o jaký typ společnosti se jedná. Pokud budeme hledat již avizovaného konstruktéra, je důležité vědět, jestli by to měl být člověk např. z tzv. automotive společnosti, popřípadě zaměřuje-li se jeho aprobace na plastovou či kovovou výrobu.
4. Při vytváření popisu pracovní pozice bychom měli také získat informace o tom, jakým způsobem je rozdělen *čas* při výkonu práce (Koubek, 2009). Na mysli mám zejména to, zda bude pracovník

cestovat po České republice či do zahraničí, což může kolidovat s jeho znalostmi cizích jazyků a ochotou cestovat.

5. V některých případech dává organizace *možnost výcviku* (Koubek, 2009) a zaškolení zaměstnance ve specializovaných programech či cizím jazyce. Právě pro možnost postupu v hierarchii organizace může být pro potenciálního kandidáta významným bonusem, díky němuž se může rozhodovat.
6. Externí zaměstnanec provádějící nábor by měl také vědět, jak bude vypadat samotné *pracoviště* (Koubek, 2009) a jaké náležitosti se k pracovnímu místu pojí.
 - *fyzické prostředí* – Teplota, hluk, nebezpečí, nečistota, pracovní doba, vybavení pracoviště apod (Koubek, 2009). jsou oblasti, na které se nás může kandidát vyptávat, působilo by značně neprofesionálně, kdyby recruiter nevěděl, co může kandidát od organizace očekávat. V případě, že by kandidát postoupil do dalšího kola s neúplnými informacemi a na základě jeho zjištění by pro něj organizace nebyla vhodná z hlediska prostředí s jehož podobou nebyl seznámen, mohl by o recruiterovi šířit negativní reklamu z hlediska neprofesionality.
 - *sociální prostředí* – Již z analýzy práce vyplývá charakteristika pracovní pozice a role pracovníka v organizaci (Koubek, 2009). Práce v týmu vyžaduje kooperaci i komunikační dovednosti a asertivní jednání naproti tomu individuální práce jistě vyžaduje přesnost, dodržování termínů a zodpovědnost za samostatné vyhotovení úkolu.
 - *platové ohodnocení a benefity* – Ten, kdo pracovní pozici nabízí a jedná s kandidátem by měl mít alespoň

rámcovou představu o výši platového ohodnocení a benefitech, které organizace svým zaměstnancům poskytuje. Tento bod bývá bezpochyby mnohdy jedním z nejdůležitějších (Koubek, 2009), při rozhodování o nástupu či odmítnutí pracovní pozice.

Následující část otázek se podrobněji zaměřuje na charakteristiku samotného pracovníka. Jestliže si odpovíme na jednotlivé body, získáme představu o specifikaci pracovního místa.

B) Požadavky na pracovníka

1. Nejprve je důležité si stanovit, zda máme na pracovníka nějaké *fyzické požadavky* (Koubek, 2009). Jestliže obsahem práce je manipulovat s balíky, které mají více třicet kilogramů, nemohu tam zaměstnat ženu, neboť podle zákona č. 361/2007 Sb., smí žena při výkonu povolání při občasném zvedání manipulovat pouze s břemenem do dvaceti kilogramů. Dalším možným úskalím je manuální zručnost. Pokud vím, že je nutná, mohu do výběru začlenit nějaký test (např. podle manuálu sestavit vyráběný produkt), na kterém ověřím, zda je uchazeč zručný či nikoli.
2. Následují specifika pracovníka založené na *duševních předpokladech* (Koubek, 2009). Tím mám na mysli jednak intelektuální schopnosti, mezi něž bych zařadila jazykové znalosti, verbální projev a numerické schopnosti, ale také schopnosti, které kandidát získal během studia, kvalifikaci, předchozí pracovní zkušenosti, školení, různých certifikací apod.

3. Třetí oblastí našeho zkoumání jsou *dovednosti kandidáta*, a to zejména ty sociální (Koubek, 2009). Zajímá nás, jestli uchazeč pracoval v týmu, jakým způsobem pracoval s podřízenými a jak komunikoval s nadřízeným. Důležité je to z hlediska práce v týmu, případného vedení lidí a jejich motivování, ale i ve stavu k nadřízenému nechceme někoho, kdo by vzdoroval. Vždy nám jde organizaci o hladký průběh práce.
4. *Vzdělání a kvalifikace* stojí jako samostatný ukazatel (Koubek, 2009). Můžeme hledat člověka, který vlastní určitý typ vyhlášky (např. č. 50/1978 Sb. týkající se bezpečnosti práce a odborné způsobilosti v elektronice). Nestačí nám pouhá zkušenost, potřebujeme člověka s osvědčením. Totéž může platit v případě vzdělání, mám tím na mysli například lékaře, který může povolání vykonávat pouze v případě, že má příslušné vzdělání.
5. Dále nás zajímá *druh a délka praxe kandidáta* (Koubek, 2009). Zejména pak ta, která souvisí s obsazovaným místem. Pokud budeme hledat například konstruktéra a přihlásí se nám člověk, který se oboru deset let nevěnoval, byť má příslušné vzdělání, nebude možná tím pravým, kterého hledáme. Mnohdy je praxe na obdobné pozici daleko žádanější, než dosažená úroveň vzdělání (pokud jím tedy není podmíněn výkon povolání).
6. V závislosti na specifikách pracovní pozice, kterou se zabýváme je třeba si vyjasnit, jaké *schopnosti a dovednosti* má mít kandidát na úrovni osobnosti (Koubek, 2009). Může se jednat o schopnost vedení a motivování týmu, asertivní vystupování, přirozená autorita, apod.

Jestliže už jsme provedli analýzu pracovního místa, je třeba ji postavit vedle potřeb organizace. „Stanovení potřeb je důležité, protože ani lidé, ani organizace nejsou ideální. Jasně určené potřeb pomůže především v případech, kdy je nezbytné něčeho se vzdát nebo naopak požadavky změnit“ (Kolman a kol., s. 104, 2010). Stavíme se tedy před otázkou: Co je bezpodmínečně nutné a co je výhodou? Zvážit bychom měli zejména to, zda je opravdu nutné vysokoškolské vzdělání, není-li jej možné kandidátovi odpustit, pokud má dostatečnou předchozí praxi v oboru. Organizace si také může stanovit kritéria jaká má mít junior oproti seniorovi, kolik máme vůbec času na zaučení nového zaměstnance, jak moc potřebujeme, aby zaměstnanec byl flexibilní, což právě vychází z toho, jak dlouhou praxi kandidát má.

4.2 Shrnutí

V kapitole jsme se dozvěděli jak a kdo vypracovává analýzu pracovního místa. Ta je důležitá zejména proto, že bez ní práce recruitera není prakticky možná, neboť by nevěděl, jak má kandidát vypadat, co má umět a jakou práci mu nabídnout. Analýza pracovního místa byla rozdělena na dva klíčové okruhy, které se věnovaly požadavků na pracovníka jako takového a pracovním úkolům a prostředí výkonu práce.

5 Metody získávání zaměstnanců

Klíčovou fází získávání zaměstnance je bez pochyby vhodný výběr metody a techniky náboru, a to v závislosti na charakteru obsazované pozice, strategického postavení ve společnosti, popřípadě obtížnosti obsazení. Někdy rozhodují i informace získané třetí stranou, což bývá většinou posudek psychologa, lékařská prohlídka apod. Všeobecně však platí, že neexistuje jedna jediná metoda vhodná pro výběr zaměstnanců, vždy se uchylujeme k nějaké kombinaci a volíme vhodnou kombinaci několika metod a technik.

Abychom byli schopni nalézt a vybrat nejkompatibilnějšího pracovníka na obsazované pracovní místo, je podle Armstronga klíčové vybrat vhodnou metodu při náboru (Armstrong, 2007). Metody náboru by totiž měli jít ruku v ruce s tím, k jaké pracovní pozici se pojí. Jinou metodu budeme využívat při obsazování dělnických pozic a jiné metody při obsazování pozic manažerských, nesmíme zapomenout i na obor či zaměření kompetencí uchazeče. Zvolení vhodné metody ale nezaručuje, že pracovní pozici skutečně obsadíme.

Východiskem jsou vhodně zvolené metody výběru zaměstnanců. Podle toho, jaké metody zvolíme se bude odrážet celý proces. Čím níže v organizační struktuře se obsazovaná pozice pohybuje, tím spíš se uchýlíme k inzerování. Vyplývá to z reakce trhu práce. Pokud inzerujeme dělnickou pozici, dostaneme nepřeborné množství odpovědí od lidí, kteří aktivně zajímají o karierní progres a bude jich vyšší počet než lidí, kteří se vyskytují v pomyslné pyramidě blíže vrcholu. Na vrchol se dostávají z pravidla jen ti jedinci, kteří mají odborné vzdělání a kvalifikaci, podloženou dostatečnou praxí, což z nich dělá odborníky. Tito lidé většinou sami nemají potřebu aktivně hledat zajímavé pracovní místo, ale nechávají se „přetáhnout“ způsobem přímého oslovení, neboť vědí, že například skrze síť Linked In, dostanou měsíčně několik více či méně zajímavých nabídek a mohou si tak vybírat (Kadlec,

2013). Popřípadě jim stačí n svém profilu vystavit, že hledají novou pracovní výzvu.

Mezi metody získávání pracovníků zařazujeme také následnou analýzu dokumentů, které kandidát poskytne (na mysli mám zejména životopis, popřípadě motivační dopis, či ukázkou nějakého projektu – fotografie, kamerové záběry, ukázky textů apod.). Dále pro nás může být zásadní výsledek různých testů odbornosti či testu osobnosti, popřípadě Assessment centra. To, zda první bude pohovor a pak teprve testování či opačně většinou rozhoduje počet uchazečů a charakter pracovní pozice, obvykle se, po získání dokumentů od uchazeče, uvažuje, zda zařadit kandidáta do různého testování a pak až se uchylujeme k pracovního pohovoru, právě na základě výsledků. Takováto testování si většinou provádí organizace sama, popřípadě na to outsourcuje jiného odborníka (pokud jej nemáme v řadách vlastní agentury), proto jsem tuto oblast zmínila pouze okrajově.

5.1 Executive Search online

Při Executive Search získáváme informace o potencionálních zaměstnancích zejména za pomoci internetových zdrojů určených k výběru a komunikaci. Online získávání zaměstnanců je v současné době trendem, který nevyužívají ve své práci pouze náboráři, ale i organizace samotné. Díky internetu lze oslovit větší množství uchazečů splňujících kritéria (Hamori, 2010). Využívá se pracovních portálů, kde je možno vytvořit inzerát s vlastním designem. Portály mnohdy dokáží sami nabídnout vhodné profily těch, co vyplnili do dotazníku informace o své osobě. Vzhledem k tomu, že jsou takováto CV strukturována, usnadňuje nám to způsob porovnávání uchazečů mezi sebou. Vystavení pracovní nabídky na internetu, ať už na pracovním portálu nebo na vlastních stránkách je jednoznačně levnější a méně složitý

proces, než přímé vyhledávání a oslovování kandidátů, nicméně potřebujeme zvážit, jakou pracovní pozici zrovna obsazujeme a dle toho využijeme příslušnou metodu. Dělnické pozice snáze obsadíme s pomocí inzerce na pracovním portálu.

Úskalí online získávání zaměstnanců tkví v absenci registrace všech vhodných uchazečů na pracovních portálech a sociálních sítích. Pokud tedy chceme najít ty, které potřebujeme, musíme si být jisti, zda cíloví kandidáti jsou vůbec dostupní na sociálních sítích, abychom je mohli oslovit (Hamori, 2010). Klasická inzerce již není dostačující, a proto museli agentury i HR oddělení na situaci reagovat a objevit metodu nábory, která by tu původní – inzerce, nahradila. „Hledání kandidáta inzerce v papírové podobě lze v současné době již považovat takřka za archaismus“ (Böhmová, Pavlíček). Výhodou cíleného vyhledávání zaměstnanců pomocí internetu je to, že se kandidáti soustřeďují v tomto bodě, otázkou je, zda mají pouze vyplněný profil nebo jsou ochotni pracovní pozici s adekvátní nabídkou měnit (Hamori, 2010).

Kandidáty můžeme nalézt na několika místech jako jsou:

- Pracovní portály (Jobs.cz, Životopisy.cz apod.)
- Agregátory pracovních nabídek (Jobs.cz, Annonce, Spráce, Profesia, práce.cz apod.)
- Úřad práce
- Nabídka práce na webových stránkách konkrétní organizace
- Sociální sítě (Linked In, Facebook, Twitter)

(Böhmová, Pavlíček)

Organizace se většinou nezajímá o to, jakým způsobem agentura kandidáta vyhledala (Hamori, 2010), zda pomocí přímého oslovení nebo vystavením inzerátu na pracovních portálech. „I přes nástup sociálních sítí ale

zůstávají pracovní portály dlouhodobě jedničkou pro nabízející poptávající na trhu práce“ (Böhmová, Pavlíček, s. 17). Sociální sítě dnes slouží k rozmanitějším účelům, než pro které byly prvotně vytvořeny. „Sociální sítě tedy pronikají do různých oborů a oblast Human Resources není výjimkou“ (Böhmová, Pavlíček, s. 17). Potenciál sociálních sítí v oblasti HR a zejména pak náboru je obrovský. Aby v sítu výběru uvázli ti nejvhodnější kandidáti, vyžaduje to podrobné informace o pracovním místu a dostatečné množství času, abychom odfiltrovali ty, kteří nesplňují požadavky, měli jsme prostor pro komunikaci a neztratili jsme někoho jenom proto, že požadovanou informaci neměl vypsanou. Náborář by měl organizaci navštívit a pobavit se s příslušnými pracovníky, aby si pracovní pozici vyjasnili. HR specialista, liniový nadřízený a outsourcovaný recruiter – každý může operovat s jinou představou náplně práce, platových podmínek a jiných specifík určujících pracovní místo.

5.2 Využívání Linked In sítě jako nástroje vyhledávání

Za zmínku stojí popis práce s online databází Linked In, která je jedním ze stěžejních zdrojů získávání zaměstnanců. Užívání této sítě stran kandidátů i organizací má stoupající tendenci a podle Lorence aktuální počet uživatelů této sítě v České republice je 1 300 000. Mužů nalezneme na LinkedInu více než žen, je jich zde 490 tisíc, žen pak 440 tisíc, ostatní účty zbylé využívají organizace, a nebo kandidáti, kteří nemají dostatečně vyplněné informace (Lorenc, 2017). Mít vyplněný profil na LinkedInu nestačí, ale je potřeba s ním pracovat (Böhmová, Pavlíček). Nejvíce uživatelů z České republiky má uvedeno bydliště v Praze (250 000), dále pak v Brně (65 000) a Ostravě (23 000) (Lorenc, 2017). Tyto informace uvádím pouze pro představu, jak velkým fenoménem tato profesní síť v současné době je.

V knize *People as Merchandise: Crack the Code to LinkedIn Recruitment* jejíž autorem je Josef Kadlec, se můžeme dočíst jakým způsobem se provádí vyhledávání kandidátů na profesní síti Linked In. Tato kniha je doposud unikátním popisem práce s touto profesní sítí. Jestliže hledáme kandidáty podle specifikací vycházejících z analýzy potřeb organizace, budeme se orientovat podle tvrdých dovedností (tzv. hard skills). Vyhledávání se pak provádí pomocí klíčových slov, lokality, odvětví apod.

Vypracovala jsem orientační tabulku jednotlivých odvětví a pracovních míst ve výrobní společnosti, kterou lze nalézt v příloze. Název pracovních pozic se však může s každou organizací lišit, stejně tak náplň práce nemusí přesně odpovídat. Tabulka slouží jako nástroj pro rámcové zařazení pracovníka do struktury organizace.

Pro vyhledávání na základě klíčových slov se využívá tzv. Boolean code (Kadlec, 2013). Jestliže tedy budeme hledat kandidáta na konstruktéra, nejprve nahlédneme do Job Descriptionu této pozice (Job Description naleznete v příloze). A určíme si klíčová slova. V tomto případě by to byla tato: 3D CAD, UNIGRAPHICS NX 10, TCE, SAP. Abychom ale vyhledali kandidáta, který splňuje všechny tyto požadavky, musíme příkaz pro hledání formulovat takto: „3D CAD“ AND „UNIGRAPHICS NX 10“ AND „TCE“ AND „SAP“ (Kadlec, 2013) (obrázek 1).

Obrázek 1:



Nyní jsme vyhledali všechny uživatele, kteří mají na svém profilu obsaženy tyto informace a je nutné odfiltrovat ty, kteří nesplňují lokalitu. Dále můžeme použít několik rozlišujících filtrů, například z jaké společnosti bychom ideálně kandidáta vybrali. To může sloužit zejména

k tomu, že potřebujeme kandidáta, který pracoval v obdobné společnosti k té, pro níž pracovníka hledáme. Jednoznačný rozdíl bude mezi výrobním závodem pracujícím s plasty a kovo-výrobou. Pokud by nám například stačilo, aby měl kandidát znalost jednoho nebo druhého programu a není třeba, aby kandidát uměl pracovat se všemi, lze použít příkaz: „3D CAD“ OR „SAP“ (Kadlec, 2013). Díky jasné specifikaci se můžeme totiž o velké množství relevantních kandidátů sami připravit, zamezíme tomu tím, že nebudeme používat explicitní zadávání pozice, ale použijeme vylučovací metodu a vyřadíme tak ty, které hledat nechceme (Kadlec, 2013). Díky tomu budeme mít jistotu, že o nikoho nepřijdeme.

Jak ale vyhledat takové kandidáty, kteří nemají jasně definované hard skills? Jestliže budu hledat HR managera, zadám si do vyhledávače třeba: „HR manager“ OR „Personální manažer“ (Kadlec, 2013).

Obrázek 2:

Minulé společnosti

- IBM
- Accenture
- Honeywell
- Hewlett Packard Enterprise
- DHL

Jazyk profilu

- Angličtina
- Čeština
- Němčina
- Ruština
- Portugalština

Obory

- Informační technologie a služby
- Lidské zdroje
- Automobilový průmysl
- Personalistika a nábor pracovníků
- Počítačový software

Školy

- České vysoké učení technické v Praze
- Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava
- Vysoké učení technické v Brně
- Západočeská univerzita v Plzni (ZČU)

Následně můžu opět zaškrtnout lokalitu a obor, ve kterém pracovníka lze najít, popřípadě mohu specifikovat jazykové dovednosti (obrázek 2). Obor by mohl hrát důležitou roli v požadavcích zadavatelské organizace.

Jistě bude rozdíl ve znalostech a dovednostech HR managera z výrobní společnosti a z HR managera pracujícího v bankovním systému (Kadlec, 2013). Takový člověk by se měl orientovat v pracovních pozicích daného subjektu a je tedy dobře využitelný pro obdobnou pozici ve stejném oboru.

Další možností hledání je, když se snažíme najít kandidáta na pozici, jejíž název se může trochu odlišovat. Na mysli mám například zmíněného konstruktéra. Konstruktérských pozic může být několik různých. Např. můžeme mít konstruktéra ve strojírenství, elektro konstruktéra nebo konstruktéra pracujícího ve stavebnictví. Pro tento případ můžeme použít vylučovací příkaz: „konstruktér“ NOT „elektrokonstruktér“ (Kadlec, 2013). V tomto případě bychom měli všechny elektrokonstruktéry odfiltrovat a ve výčtu kandidátů by se neměli objevit.

5.3 Další zdroje uchazečů

Jako další zdroj slouží interní databáze a záznamy organizace. Interní databáze a záznamy organizace však budou muset od 25.5.2018 splňovat nařízení Evropské unie, tzv. GDPR (General Data Protection Regulation), jehož cílem by mělo být zvýšení ochrany osobních údajů. Linked In je tzv. živá databáze, která nepodléhá GDPR tak přísně jako databáze interní.

5.4 Shrnutí

Kapitola, která se věnuje metodám získávání zaměstnanců zahrnuje pasáž, která se věnuje zdroji kandidátů. Důležité je nejen to, kde kandidáty

hledat, ale důležité může být také jakým způsobem je kandidáty možno hledat. Významná část se také věnuje Linked In vyhledávání kandidátů.

6 Analýza dokumentů

V rámci Executive Search je také nutné prostudovat materiály, které nám kandidát buď poskytne sám nebo je nalezneme volně přístupné na internetu. Analýza dokumentů patří na samý začátek výběrového procesu. Analyzování dokumentů je pro následující výběr vhodného kandidáta stěžejní. Asi nejdůležitějším dokumentem, bez kterého se prakticky neobejde žádná náborová akce je bez pochyby životopis, kterému se budu věnovat v následující kapitole.

6.1 Životopis

Životopis (Curriculum Vitae) patří bezpochyby k těm stěžejním dokumentům, které organizace vyžaduje. Začínáme tím, že posuzujeme celkový styl životopisu, jak na nás působí, obsahuje-li zásadní chyby, jak si uchazeč poradil s moderními technologiemi, jaké písmo vybral, zda-li použil fotografii, případně jakou fotografii. To, co nás ale zajímá nejvíce, jsou validní prediktory úspěchu kandidáta na pracovní pozici, a to jsou biodata. „Životopisné údaje (biodata) jsou užitečným zdrojem poznatků, umožňujících předvídat budoucí chování zaměstnance“ (Kolman a kol., s. 169). Na začátku každého životopisu bychom měli najít jméno a příjmení.

Dále se tak vyskytují údaje jako věk, národnost, státní příslušnost a pohlaví – tyto údaje však mohou být zdrojem diskriminace při výběru zaměstnance, nicméně v rámci legislativy týkající se zaměstnávání cizinců je často důležité vědět, jaké státní příslušnosti kandidát je. Výjimkou v případě českých jmen může být uvedení pohlaví, neboť je ve většině případů jasné, zda se jedná o ženu či o muže. O možné diskriminaci bychom mohli mluvit v případě cizince. (Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací – antidiskriminační zákon).

Důležitým údajem je i bydliště. Organizaci i uchazeče bude jistě zajímat, jak dlouho a jak obtížně se bude do místa pracoviště dopravovat a zda je k automobilové dopravě nějaká alternativa. Někdy z hlediska bydliště můžeme nabídnout kandidátovi i relokační.

Následující biodata se je již vztahují k samotnému výkonu zaměstnání. Nejvíce nás bude zajímat nejvyšší dosažené vzdělání kandidáta a případně vývoj jeho vzdělání. Následně je dobré zjistit, do jaké míry je kandidát kvalifikovaný, jaké vlastní certifikace, vyhlášky a prověrky. Podle typu organizace může rozhodovat i úroveň znalosti cizího jazyka a případné zkušenosti ze zahraničí (ať už studijní či pracovní). Velmi důležitou oblastí je bez pochyby chronologický popis pracovních zkušeností a případně i popis náplně práce na jednotlivých pozicích. Z hlediska některých specializovaných pozic se můžeme zaměřit na pracovní výsledky (např. u novináře počet lidí, kteří si přečetli jeho články, u inženýrů jejich dokončené či patentované projekty, u obchodních zástupců zvýšení prodeje apod.). Údaj, který nás bude zajímat v souvislosti se zaměstnáním, jsou nástupy a ukončení pracovního poměru. To, jak dlouho mezi jednotlivými zaměstnáními byl kandidát bez zaměstnání, může mnohdy něco vypovídat a můžeme na to navázat v rámci osobního pohovoru.

Nestačí se však na životopis dívat jako na celek a nakládat s ním pouze na základě dojmu, je třeba si určit, která data jsou pro nás závazná a co musíme sledovat. Pocit z uchazeče na základě písemného materiálu může být značně nejistý, neboť se mohl kandidát stylizovat do určité role a působí tak na nás, což v rámci osobního pohovoru je možné prohlédnout, nicméně není jisté, jestli se nám vždy podaří odhalit, co se nám snažil zamlčet.

6.1.1 Typy životopisů

Nejčastěji se můžeme setkat s životopisem, v němž jsou informace v chronologickém pořadí. Ve své podstatě se jedná o *strukturovaný* životopis, ve kterém nesmí chybět osobní údaje, dosažené vzdělání a jiná kvalifikace, pracovní zkušenosti, popřípadě znalosti, dovednosti a zájmy, které mohou také rozhodovat, jedná-li se o specifickou pozici. Jedná se v podstatě o formu dotazníku, který ulehčuje porovnat kandidáta jak s popisem pracovního místa, tak i s ostatními uchazeči.

Dalším příkladem životopisu, který se užívá je životopis *polostrukturovaný*. Ten je specifický zejména tím, že se kandidát rozepisuje v oblasti praxe a vzdělání. Například lze popsat diplomovou práci, různé typy projektů apod. Díky tomu může uchazeč mnohdy organizaci ulehčit rozhodovací proces. Kolman se zmiňuje také o funkčním typu životopisu, který by měl obsahovat nejdůležitější body uchazečova pracovního života.

Třetím typem je *volný* životopis, který má podobu chronologického popisu znalostí a zkušeností o kandidátovi. Výhodou takového typu životopisu může být ověření umu argumentace, použité formulace, nicméně s porovnáváním klíčových informací je to složitější. Informace musíme sami

vytáhnout a porovnat, což prodlužuje celý proces. Nicméně si dokáží představit pracovní pozice, kde by takový životopis mohl být žádoucí – novinář, tiskový mluvčí, pracovník v PR, hlasatel v rádiu apod.

Screening CV neboli hodnocení životopisu stojí na samotném začátku procesu výběru zaměstnanců. Než si kandidáta pozveme k osobnímu pohovoru, musíme na základě jeho životopisu posoudit jeho způsobilost pro vykovávání pracovní role. Lze říci že bez posouzení CV se kandidáta nemůžeme pozvat k osobnímu pohovoru, protože si předem musíme připravit různé doplňující otázky. Životopisu by kandidát měl věnovat náležitou pozornost, neboť je vizitkou nejenom z hlediska praxe či kvalifikace, kterou získal, ale měla by být v pořádku i formální úprava. Životopis je zkrátka to první, co při náboru od kandidáta přijmeme a může se stát, že i když je kandidát vyhovuje, jeho životopis je nevyhovující a díky efektu prvního dojmu jej můžeme z výběru vyřadit a k osobnímu pohovoru si jej nepozveme.

6.2 Ostatní dokumenty

Některé pozice jsou tak specifické, že pouze životopis není dostačujícím nositelem informací. U takových pozic bývá vyžadováno například osvědčení o kvalifikaci, úředně ověřená kopie diplomu, maturitního vysvědčení nebo výučního listu, kopie listiny ověřující způsobilost k jistým pracovním úkonům, licence atp. Mnohdy bývá součástí požadavku na danou pozici i výpis z trestního rejstříku.

Pokud není součástí životopisu popis předchozího projektu, popřípadě odkaz na referenční osobu, mohou to být také dokumenty, které lze přiložit k životopisu. Je zřejmé, že dokumenty, které vypovídají o kandidátovi se budou lišit podle toho, o jaké pracovní pozici bude zrovna řeč.

Ne zřídka kdy je po kandidátovi vyžadován také *motivační dopis*, ve kterém by měl uchazeč shrnout, proč se na danou pozici hlásí, proč je pro něj daná organizace zajímavá apod. V podstatě má vzbudit u náborářů pozornost a zájem z jejich strany, aby jej pozvali na pohovor. V současné době však vnímám potřebu motivačního dopisu spíš jako filtr těch, co skutečně nemají zájem a pouze posílají své CV na všechny strany a doufají, že někde uspějí.

6.3 Reference

Běžnou součástí dokumentace při přijímání bývají i reference, či odkazy na referující osoby. Kolman tvrdí, že se běžně stává, že osoba, na niž se s žádostí o reference (jako případný kandidát na novou pracovní pozici) obrátíte, vám řekne: „Ale jistě. Napiš si to a já ti to pak podepíšu“. Taková praxe by se prý na Západě považovala za podvod. Proto se obvykle požaduje, aby doporučení nedoručoval sám uchazeč, ale aby bylo zasláno zvláštním dopisem tím, kdo je vytvořil, popřípadě aby bylo přiloženo právě telefonní číslo či email na referenční osobu, které náborář či organizace volá až v případě, že se pro tohoto konkrétního uchazeče rozhodla (Kolman a kol., 2010). Velmi zřídka se setkáváme s tím, že bychom obdrželi negativní reference na daného člověka. Kandidát přeci nikdy neuvede nikoho, kdo by mohl jeho šance o novou pracovní výzvu pokazit, nicméně neuvede-li referenční osobu, může si ten, kdo se náboru věnuje, sám sehnat kontakt a informace si po vlastní ose zjistit, v takovém případě se skutečně může stát, že reference nebudou vždy kladné. Velmi často pak o reference žádá až zaměstnanecká organizace, v případě, že o zaměstnance stojí a chystá se mu učinit nabídku.

6.4 Shrnutí

Kapitola se věnovala analýze dokumentů, které jsme nějakým způsobem získali ať už nám je kandidát zaslal sám, nebo byly volně dohledatelné na internetu. Bez analýzy životopisu by se jistě neobešel žádný nábor. Každý, kdo provádí nábor, by měl vědět, co v životopise obvykle může najít a jakým způsobem s tím lze pracovat. Je třeba se na životopis dívat jako na celek, jak na nás působí, nicméně je také třeba analyzovat jednotlivá data, která z něj vystupují, abychom byli schopni posoudit, zda je kandidát vyhovující na pracovní pozici či nikoli. Životopis ale není jediným dokumentem, který se k nám může dostat a můžeme z něj analyzovat uchazeče. Dalším takovým dokumentem mohou být výsledky činnosti kandidáta ve formě portfolia, ve kterém je práce předvedena, projektech, na kterých kandidát pracoval apod.

7 Interview

Interview je asi jednou z nejčastěji používaných metod získávání zaměstnanců vůbec a Executive Search by se bez něj jednoznačně neobešlo.

Lze použít jak *strukturovaný*, tak i *nestrukturovaný* rozhovor. Strukturovaný rozhovor se skládá chronologicky sestavených otázek na základě životopisu (a dalších dokumentů, které jsme od kandidáta získaly). Strukturu, kterou aplikujeme i na další kandidáty, dostaneme taková data, která budou sloužit jako nástroj k co nejobektivnějšímu porovnání uchazečů mezi sebou. Díky předem dané struktuře omezíme nerelevantní otázky, které by nepřispěli k získání validních dat, na minimum.

Nejprve kandidáta přivítáme a začneme neformálním hovorem. Můžeme se zeptat třeba jaká byla cesta a jestli našel místo schůzky bez obtíží. Následně kandidáta seznámíme s tím, jak bude celý pohovor probíhat. Rámcově zopakujeme náplň práce, která se pojí k obsazovanému pracovnímu místu a začínáme uchazeči klást otázky související s jeho životopisem, abychom si doplnili informace, které potřebujeme k rozhodování. Nesmí chybět prostor pro dotazy uchazeče, který si vybírá organizaci stejně, jako my si vybíráme jej.

7.1 Screening call

Screening call neboli pohovor po telefonu je jednou z metod získávání zaměstnanců. Jedná se o telefonát kandidátovi, po získání jeho životopisu, kdy zjišťujeme, zda je vhodným kandidátem, kterého chceme pozvat na osobní setkání (Davis, 2003). V rámci Screening callu poskytneme uchazeči informace o případné schůzce, na kterou kandidáta zveme zpravidla emailovou pozvánkou. Uchazeči bychom ale neměli poskytovat příliš mnoho informací, aby se nemohl připravit tak důkladně. Je pravidlem, že o mzdě se dozví kandidát až při osobním pohovoru.

7.2 Osobní pohovor

Pohovor je stěžejním bodem při výběru zaměstnanců a výběrový proces se bez něj jednoznačně neobejde. Rozhovor s uchazečem tzv. Face to face totiž umožňuje poznat uchazečovi reakce, jak dokáže řešit náhlé úkoly či jak rychle si poradí s náročnou otázkou, některé dotazníky a testy mohou být sice přínosné k poznání důležitých informací, nicméně i tak je lepší se na různé věci doptat (Davis, 2003). Z životopisu a jiných dokumentů také není mnohdy poznat, jak se člověk vyrovnává s ukončením pracovního poměru u svého posledního (či stávajícího) zaměstnavatele, co je důvodem odchodu apod. což nemusí být pochopitelně součástí životopisu a může to ale mnohdy rozhodnout, zda je uchazeč na pozici vhodný či nikoli.

Pohovor slouží k rozšíření informací jak o kandidátovi, tak o organizaci. Výsledkem pohovoru by měl být výstup, který by popisoval, jak se kandidát na pozici hodí, zda splňuje opravdu všechny požadavky (Hroník, 1999). Naopak i kandidát posuzuje, zda ho organizace zaujala či nikoli například svou organizační strukturou, firemní kulturou, odměnovou a benefitní kompenzací za vykonanou práci a zda vůbec avizovaná pozice by byla pro něj vhodná. Kandidát se při bližším seznamování s pracovní pozicí může dovědět také informace, díky kterým by se pracovní pozice pro něj stala méně atraktivní, popřípadě by mohl postrádat kvalifikaci a znalosti, což nemuselo být na první pohled (např. z inzerátu) patrné.

Armstrong stanovil tři klíčové otázky, na které by si měla organizace odpovědět:

- Může kandidát vykonávat avizovanou pracovní pozici?
- Chce kandidát vykonávat danou práci?

- Jakým způsobem se kandidát začlení do organizace (firemní kultury, pracovního týmu aj.)?

(Armstrong, 2007)

Při osobním pohovoru by tedy měly zaznít informace, které jsme se z životopisu a z ostatních dokumentů zatím nedozvěděli. Můžeme ale hodnotit i kandidátovu osobnost (např. zda se hodí na vedoucí pozici či nikoli, což z dokumentace také nezjistíme). Důležitá je také motivace kandidáta pro danou pozici.

Kandidát se však neúčastní pouze pohovoru v organizaci, nýbrž by se měl zúčastnit také pohovoru s recruteirem, který na základě kritérií vybere jenom ty vhodné kandidáty, které předloží organizaci, ta si pak vybírá z malého množství „již předpřipravených“. Několika kolový výběr může odhalit motivaci či nedostatek daného uchazeče (Hroník, 1999). Pohovor slouží k doplnění či objasnění informací, které jsme našli v životopisu, zároveň informuje uchazeče o podmínkách a kritériích avizované práce. Obě strany přichází s informacemi, které mají odhalit, zda jsou jejich představy ve vzájemné shodě. Pohovor vyžaduje důkladnou přípravu – vzhled odpovídající pracovnímu místu, znalost cílové organizace, příprava a často kladené otázky.

7.3 Příprava rozhovoru

Připravujeme-li rozhovor, ať už telefonický či ten osobní, musíme si znovu postavit do kontrastu potřeby organizace a životopis uchazeče. Znovu si zopakujeme, za co bude zaměstnanec odpovídat, jaká bude náplň práce, jaké vzdělání je bezpodmínečně nutné pro výkon práce a co by si organizace přála v ideálním případě. Je-li možné zaměstnanci

odpustit nižší úroveň vzdělání za předpokladu, že má praxi či snížíme taxu nástupního platu? Jak rozsáhlými pracovními zkušenostmi se musí kandidát pyšnit, aby byl pro organizaci relevantním? A v neposlední řadě bychom si měli uvědomit také osobnostní charakteristiky a to, zda požadované vlastnosti nejsou v rozporu. Na mysli mám například pružnost versus zásadovost kandidáta, tyto vlastnosti se mohou vylučovat, měli bychom vědět, čemu organizace dává přednost a proč. „Navíc taková příprava dává možnost ověřovat, jak jednotlivé otázky v rozhovoru fungují, takže nám dává možnost, abychom se mohli svých zkušeností poučit a příště dosahovat lepších výsledků“ (Kolman a kol., s. 172, 2010).

7.4 Otázky pro přijímací pohovor

Přijímací pohovor by se jistě neobešel bez otázek. Během pohovoru se snažíme zjistit, do jaké míry kandidát vyhovuje požadavkům organizace. Vždy vycházíme z životopisu a ostatních dokumentů, které jsme získali a na jejichž základě jsme připravili strukturu pohovoru a stanovili si klíčové otázky, které je nutné kandidátovi položit.

Peel rozděluje otázky, na které potřebujeme získat odpověď do třech základních okruhů. První okruh otázek se vztahuje ke schopnostem a dovednostem uchazeče. Měli bychom zjistit, do jaké míry je kandidát schopen vykonávat pracovní pozici, popřípadě je-li možné si doplnit vzdělání, kvalifikaci apod., abychom jej zaměstnali. Poté, co zjistíme, co uchazeč umí nebo je ochoten v krátkém čase dohnat, je dobré zjistit, zda by byl ochoten vůbec danou práci vykonávat a za jakých podmínek (plat, benefity, vybavení apod.). Třetí okruh otázek se vztahuje k sociálním dovednostem kandidáta, zejména

ke schopnosti práci v týmu a k jeho pozici v organizační struktuře (Peel, 2001).

Při pohovoru využíváme několika typů otázek, které vybíráme podle toho, jaké informace potřebujeme získat. Prvním typem jsou otázky uzavřené, na něž kandidát odpovídá jenom ano nebo ne. Musíme však otázku položit vhodně, jinak nám ve své podstatě nemusí žádnou informaci podat. Pokud chceme získat rozsáhlejší odpověď, volíme otevřené otázky. Kandidát pak podrobněji odpovídá. Abychom získali nejvíce možných informací o uchazeči, použijeme otevřené otázky sloužící k tomu, aby kandidát hovořil sám a recruiter pouze naslouchal a případně se doptal (Eder, Harris, 1999). Otevřenými otázkami se ptáme zejména na náplň práce v předchozím zaměstnání a vyžadujeme zcela konkrétní odpověď. Předpokládáme, že výsledky práce mohou předvídat výsledky budoucí „Jestliže někdo dosáhl dobrých výsledků v minulosti, můžeme očekávat, že i v budoucnosti něco dokáže. A naopak ten, kdo minule selhal, pravděpodobně nebude tím nejvýkonnějším ani v příštím období (Kolman *akol.*, s. 176, 2010). Měli bychom se však vyvarovat „haló efektu“. To, že kandidát v minulosti vynikal v některých věcech neznamená nutně, že bude vynikat i ve všem ostatním. V takovém případě se dají použít tzv. vyvažující otázky, kdy se kandidáta ptáme i na negativní zkušenosti spojené s jeho výkonem práce a jakým způsobem problematickou situaci řešil. Jestliže se kandidát s tímto typem otázek vyrovnal a popsal i negativní situaci, měli bychom použít takovou otázku, která by potvrdila či vyvrátila jeho negativní rysy. Díky tomu ověříme, zda se jednalo o ojedinělou situaci či má kandidát stálou tendenci k nežádoucímu chování, což by nás mohlo varovat. Pokud se kandidát rozpovídá a čas plyne, je dobré jej trochu usměrnit, aby se rozhovor

posunul k dalším tématům. Tomu říkáme reflexivní otázky, které slouží k účinnému řízení rozhovoru.

Zkušený recruiter může použít metodu zrcadlení, kdy se parafrázuje výroky kandidáta, pak recruiter mlčí a pozoruje kandidátovu reakci, která může prozradit skutečně mnoho. Například to, jak je schopen reagovat.

Měli bychom se vyvarovat otázkám, které je pro kandidáta obtížné zodpovědět, ty však bývají často zneužívány právě z toho důvodu, aby prokázali, jak je kandidát schopen reagovat. V kandidátovi však taková otázka vyvolává značný stres, protože je velmi složité odpovědět správně, jelikož taková odpověď neexistuje. Příkladem takové otázky je „Je menší zlo, zpronevěra nebo padělání?“ (Kolman a kol., 2010). Je pravdou, že z reálné situace můžeme udělat jistý myšlenkový experiment.

Dalším typem otázek, kterým bychom se měli vyvarovat, jsou otázky zavádějící, které navádějí kandidáta k odpovědi, kterou chceme slyšet (Eder, Harris, 1999). V takovém případě ale nedostaneme relevantní informace. Abychom dostali co nejvíce dat, která slouží k porovnání kandidátů mezi sebou je třeba se doptávat rozvíjejícími otázkami na popis postupu, poprosit kandidáta o vysvětlení, co svým výrokiem myslel a podobně. Doptáváme se zejména u těch málomluvných uchazečů. Otázky bychom na sebe měli systematicky vrstvit a nepřebíhat od jednoho zásadního celku k druhému a zpět.

V rámci interview můžeme „hluchá místa“ vyplnit také dotazy na zájmy uchazeče. Tento bod se zdá být nedůležitý, nicméně víme-li například, že pracovní tým, do kterého hledáme kolegu, chodí každý čtvrtek hrát nohejbal – čímž se zlepšují i vztahy na pracovišti a my přijmeme člověka, který pohybovým aktivitám neholduje, můžeme jej znovu vystavit konfliktu. Vždy si musíme uvědomit i fakt, že hledáme

takového člověka, který bude sedět do kultury organizace, což dotazem na trávení volného času můžeme zjistit. Měli bychom se vyvarovat otázkám na rodinný stav, počet dětí a podobně, neboť by se mohlo jednat o diskriminační údaj. Počet dětí a podobné osobní informace sděluje uchazeč až při nástupu do zaměstnání, aby si mohl podle zákona uplatňovat slevy na dani apod. Stejně je to i s dotazy na zdravotní stav uchazeče. Neměli bychom se na tuto oblast ptát, nicméně podle zákona se zaměstnavatel seznamuje se zdravotním stavem pacienta v den nástupu do zaměstnání, a to díky formuláři vypracovaném vlastním obvodovým či firemním lékařem. Stejně tak má zaměstnavatel právo požadovat výpis z trestního rejstříku.

Ze všech materiálů, které se k nám dostali, ať formou, že se uchazeč přihlásil sám nebo jsme jej museli cíleně oslovit, vyřadíme ty, kteří nesplňují podmínky. Dále podrobněji analyzujeme životopisy, kde zkoumáme technickou kvalifikaci, dosaženou úroveň vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti, které nám mnohdy dokáží prozradit, zda je kandidát vhodným uchazečem. Je důležité si informace porovnat s kritérii organizace ohledně avizované pracovní pozice.

7.5 Chyby při pohovoru

Na straně kandidáta i na straně toho, kdo provádí pohovor se můžeme setkat s několika chybami, které se podle Brodského opakují velmi často. Kandidáta můžeme přistihnout při lži (Brodský, 2009). Není ani tak důležité upozorňovat jej na to, že nás balamutí, ale je celkem pravděpodobné, že se do užšího kola výběru nedostane. Nikdo nestojí o zaměstnance, kterému nemůže věřit. Důvěra jde ruku v ruce s loajalitou, což je právě další kámen úrazu. Při pohovoru by se měl kandidát vyvarovat jakýchkoli pomluv svého bývalého zaměstnavatele, vše lze říct takovým způsobem, abychom nikoho neurazili.

Například zeptá-li se někdo co je důvodem podání výpovědi ze současné pracovního místa, odpověď může zaobalit tak, že nám nevyhovoval pracovní tým, přerozdělování práce a odměn a podobně, není třeba říkat o spolupracovnících nic, čím bychom je mohli zdiskreditovat. Měli bychom být loajální a přesvědčit potenciálního zaměstnavatele, že nebudeme šířit pomluvy i o něm.

Kandidát by si měl také dávat pozor na svůj projev. Určitě v kladném slova smyslu nezaujme potenciálního zaměstnavatele arogantním chováním. Na druhou stranu jistá dávka sebevědomí je na místě, pokud bude kandidát příliš nervózní a svůj neklid bude projevovat častým drbáním se, pohazování si s vlasy, mačkání propisovací tužky nebo klepání nohou, jistě neudělá dobrý dojem (Brodský, 2009). Chceme kandidáta, který se postaví za své znalosti a dovednosti. Stát si za svým a být si vědom své ceny na trhu práce je důležité, kandidát by měl vědět, o kolik peněz si může říct, neměl by se příliš podhodnotit, ale neříkat ani astronomickou částku. Na druhou stranu taková otázka by měla padnout z úst zaměstnavatele či náboráře. Provádíme-li pohovor s člověkem, který se nás ihned vyptává pouze na plat, můžeme nabít dojem, že mu jde jen o peníze a je mu v podstatě jedno co a kde bude dělat.

Abychom ale nepoukazovali pouze na chyby kandidátů, vezmeme si na paškál i omyly těch, kteří nábor provádějí. Rozhodně by neměla být činěna žádná diskriminace (Zákon č. 198/2009 Sb.) z hlediska pohlaví, věku, etnika, počtu dětí atd. (Brodský, 2009). na základě počtu dětí, náboženského vyznání či politického smýšlení. Popřípadě předsudečného jednání vůči ženám, jiným národnostem apod. Následně bychom se měli vyvarovat také neobjektivního hodnocení, což jde s předsudky a diskriminací ruku v ruce.

Stejně jako u kandidáta, měl by se náborář vyhnout arogantnímu jednání. Jak jsem již zmiňovala, stejně jako si vybírá organizace kandidáta, kandidát si vybírá organizaci a jistě by nechtěl spolupracovat pro někoho, kdo

se chová povýšeně. Ten, kdo vede pohovor by se neměl chovat nadřazené, ale měl by s kandidátem jednat jako se sobě rovným.

7.6 Shrnutí

Kapitola se zabývá tím, jaké může být interview a jakou může mít strukturu. Kapitola zahrnuje popis nejčastějších chyb, které se během pohovoru mohou stát ať ze strany kandidáta, tak ze stran recruitera. Vysvětlila jsem i co je to screening call, který se hojně využívá jako jedna z metod pohovoru. Jedná se o telefonický pohovor, kdy voláme kandidátovi v okamžiku, kdy získáme jeho životopis a snažíme se zjistit, zda bude vhodným uchazečem na obsazovanou pozici, před tím, než jej pozveme na osobní setkání. Následuje příprava na pohovor, kdy je třeba utvořit si představu o průběhu pohovoru, ale i o jednotlivých otázkách, na které je třeba se kandidáta zeptat.

8 Metodologie empirického výzkumu

Pro zkoumání jsem si použila typ kvalitativního výzkumu, konkrétně případovou studii. Základní charakteristikou případové studie je zdůraznit komplexnost celého případu, místo pro hledání, popis a vysvětlování vlivu různých faktorů a souvislostí v kontextu stanoveného případu a dále pak metodu, která bude zpětně využitelná ke zpětné kontrole výsledků (Miovský, 2006). Hendl vymezuje *případovou studii* jako sociálně vědní výzkum podobající se mikroskopickému zkoumání. Hodnota takového výzkumu závisí na tom, jak dobře je studie zaostřena na problematiku. „Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům“ (Hendl, s. 102, 2009). Na závěr výzkumu bychom měli zkoumaný případ zařadit do širších souvislostí, můžeme jej také porovnat s jinými případy, což ale není předmětem mého výzkumu. Využívám tzv. *intrinsitní studie*, kdy se jako výzkumnice věnuji právě jednomu případu – organizaci Headcourse a tedy tomu, jakým způsobem provádí získávání a výběr zaměstnanců pomocí metody Executive Search. Cílem práce je analýza jednotlivých kroků této metody ve zmíněné organizaci.

Při vytváření této případové studie se řídí kroky výzkumu tak, jak je stanovil Miovský:

1. Výzkumná otázka (vycházející z cíle studie)
2. Definice případu (odpovídající zvolenému teoretickému rámci studie)
3. Metody tvorby dat (jakým způsobem a jakými metodami budeme získávat data)
4. Způsob hodnocení a analýzy dat (jaké metody budeme pro třídění a analýzu používat)

5. Kritéria interpretace výsledků (jaká omezení pro interpretaci existují a čím jsou tato omezení ovlivněna)
6. Zpětná reflexe a kontrola (uplatnění technik kontroly a zvyšování validity)
7. Návrh a realizace závěrečné zprávy

(Miovský, 2006)

8.1 Výzkumná otázka

Nejprve je třeba stanovit si výzkumnou otázku. V případové studii se snažíme zjistit „JAK“ a nebo „PROČ“ probíhá zkoumaný jev (Yin, 2009). Výzkumná otázka by měla vycházet z cíle výzkumu, který je vytvořit analýzu jednotlivých kroků Executive Search v organizaci Headcourse. Výzkumnou otázku jsem proto stanovila takto:

VO: Jak probíhá Executive Search v organizaci Headcourse?

8.2 Definice případu

Případová studie může být jednopřípadová či více případová. V tomto případě se jedná o podrobnou studii jednoho případu, kdy se snažíme vyhotovit celkový obraz daného případu v co nejširších souvislostech (Hendl, 2009). Je nutné, abychom případ jasně definovali, protože žádný případ není zajímavý sám o sobě (Miovský, 2006). Definování případu současně představuje výchozí moment pro jakoukoli budoucí analýzu.

Případ je objekt výzkumného zájmu, kterým může být osoba, skupina, organizace atd.“ (Miovský, 2006). Jedná se o případovou studii organizace a institucí. „Je to něco, co existuje pouze jako celek, který je něčím novým, něčím svébytným a něčím, co není možné zkoumat tím, že tento celek rozdělíme na

jednotlivé části (pracovníky či jednotlivé pracovní týmy) a ty pak budeme zkoumat separovaně“ (Mioviský, 2006, s. 92).

Mým případem je organizace Headcours, ve které se analyzují jednotlivé kroky metody náboru Executive Search. Jistě by bylo zajímavé zkoumat více případů, které se touto metodou náboru zabývají a zda je metoda standardizována, což z mého výzkumu není možné zjistit.

Organizace Headcourse se zabývá poskytováním služeb v oblasti HR, poradenstvím, školením a získáváním zaměstnanc pomocí metody Executive Search. Organizace byla založena v roce 2015 a jejím vlastníkem je Mgr. Michal Bubeník, který mi poskytl k nahlédnutí dokumenty, které analyzuji a provedl se mnou rozhovor, z něhož vyplývá povaha práce v této organizaci.

8.3 Metody tvorby dat

Díky tomu, jak velký záběr případová studie má, což vyplývá z komplexní povahy, je logické, že také zdroje dat budou tuto skutečnost odrážet“ (Mioviský, 2006, s. 93). Mezi techniky, pomocí kterých zjišťuji data jsou: rozhovor a analýza dokumentů. V rámci analýzy dat porovnám data získaná v organizaci s informacemi stanovenými teorií. Při analýze dat průběžně popisuji a zkoumám materiál pomocí různých analytických a zobrazovacích technik (mind mappi), nakonec vytvářím reprezentaci znalostí experta (Hendl, 2009), který mi rozhovor poskytl.

Snažím se zjistit, co bych viděla, kdybych byla v organizaci při výkonu práce, jakým způsobem se práce provádí, jaké informace bych získala.

8.3.1 Interview

Rozhovor, který je přiložen v příloze je očištěn od dialektu, přepsán do spisovné češtiny, upraven stylisticky a to proto, že hlavním úkolem je nalézt informace (Hendl 2009), které vypovídají o metodě Executive Search a práci organizace Headcourse.

Využívám strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. „Základním účelem tohoto typu interview je co nejvíce minimalizovat efekt tazatele na kvalitu rozhovoru. Data z takového interview se snadněji analyzují, protože jednotlivá témata se lehce v přepisu rozhovoru lokalizují“ (Hendl, 2009, s. 173), takže je zpětně můžeme lehce zasadit do výzkumné práce (Heaton, 2004).

Jedná se o rozhovor s profesionálem v oblasti náboru, úkolem je tedy zachytit a následně analyzovat obsah a organizaci znalostí člověka, který je v dané oblasti expertem (Hendl, 2009). Při rozhovoru kladu otázky vztahující se ke zkušenostem a chování spojeného s výkonem práce v organizaci Headcourse. Úkolem je zjistit, jakým způsobem se provádí Executive Search v této organizaci

Z rozhovoru byl pořízen audiozáznam a následně byl přepsán. Přepis rozhovoru je k nahlédnutí v příloze.

Otázky, které v rozhovoru kladu, vycházejí z teoretické části a odrážejí mnou lokalizované klíčové body. Důležité je, aby respondent správně porozuměl kladeným otázkám přesně tak, jak je výzkumník myslel (Disman, 2008) Jedná se o rozhovor individuální čili o interakci mezi tazatelem (mnou) a dotazovaným (Mgr. Michal Bubeník), ve které se snažím získat od dotazovaného informace, které pomohou odhalit to, co je v mysli dotazovaného, jako jeho zkušenost, znalost, očekávání a hodnocení prožitků, které tyto skutečnosti doprovázejí (Surýnek, 2001).

8.3.2 Analýza dokumentů

Dokumenty, tedy všechny záznamy, mohou být analyzovány z různých hledisek, můžeme mezi nimi nalézt projevy osobní nebo skupinové vědomé či nevědomé postoje, hodnoty, ideje. Za dokumenty lze považovat všechny výtvořiny lidské existence (Hendl, 2009). Čím rozmanitější dokumenty získáme, tím spíše je možné se vyvarovat zkreslení stran výzkumníka (Yin, 2009).

Práce s existujícími dokumenty (Mioviský, 2006):

1. Jakým způsobem byl dokument získán

Všechny dokumenty, které jsme získala v rámci svého výzkumu mi byly poskytnuty panem Bubeníkem. Některé dokumenty jsou volně dostupné na internetu, což jsou například životopisy na pracovních portálech a sociálních sítích, některé z nich je možné nalézt v příloze. Jiné jsou majetkem organizace Headcourse, která mi pro účely diplomové práce poskytla například tzv. hodnotící dotazníky, které jsou také součástí přílohy, a to jak v českém, tak i anglickém jazyce.

2. Za jakých okolností byl dokument získán

Jak jsem zmínila výše, dokumenty byly získávány za účelem vypracování kvalitativního výzkumu, který je součástí magisterské diplomové práce.

3. V jakém stavu jsme dokument získali

Většina dokumentů byla získána (či k nahlédnutí) v elektronické podobě. Mnohdy se jedná o dokumenty volně dostupné online.

4. Jaký je charakter dokumentu

Získané dokumenty se obsahují jednak informace o tom, jak vypadá požadavky na kandidáta, které organizace Headcourse získává od

zadavatelských subjektů. Další část dokumentů se věnuje kandidátům, a to zejména tomu, jak se kandidáti prezentují ať už volně na sociálních sítích či pracovních portálech nebo ve strukturované formě v podobě CV, které agentura získala.

8.4 Způsob hodnocení a analýzy dat

Nyní popíšu, jaké metody pro třídění a analýzu používám. Vycházím opět z analýzy dat tak, jak jej stanovil Miovský (Miovský, 2006).

1. Kódování

Po transkripci rozhovoru přichází na řadu kódování textu tak, aby byla potvrzeny či vyvráceny klíčové body obsažené v teoretické části. Kódování textu slouží k tomu, aby se výzkumník orientoval v dlouhém přepsaném textu a nechal z ně vystoupit důležitá data, která chtěl zjistit (Hendl, 2008). Kódování je proces, při němž autentickou podobu záznamu dat, převádíme do datových segmentů, s nimiž je možné dále pracovat. Proces identifikace, vytváření a pojmenovávání datových segmentů je velmi náročný a obtížný, protože nemusíme v daný moment přesně porozumět různým významům a implicitní konceptuální struktuře (Miovský, 2006). V průběhu můžeme na takovou situaci reagovat tím, že v závislosti na sebraných datech výzkum upravíme.

2. Archivace kódovaných dat

Získaná data i audiozáznam z interview uchovávám v elektronické podobě v počítačové databázi.

3. Propojování dat

Na základě klíčových témat stanovených teorií hledám spojitosti v datech. Ty pak následně propojuji a vytvářím větší myšlenkové celky, které je možno následně komentovat a rozvíjet. Hledáme v data, která potvrzují či vyvracejí stanovenou teorii.

4. Komentování a doplňování dat

V této fázi je na čase psaní komentářů a doplňků, které vhodným způsobem rozšiřují existující data či je uvádějí do kontextuálních vztahů, čímž usnadňují a zpřesňují analýzu (Miovský, 2006).

5. Vyvozování závěrů a verifikace

V datech je třeba najít oporu tak, aby bylo možné je interpretovat. Je třeba se pokusit identifikovat podmínky, za nichž je vytvořená interpretace údajů validní, a naopak podmínek, za nichž přestává být (nebo její části) platná (Miovský, 2006).

6. Budování teorie

Budování teorie je posledním krokem spojeným s analýzou dat. Je třeba mít na paměti vývoj a vytvoření systematických, konceptuálně koherentních vysvětlení nálezů, tj. vytvoření homogenního interpretačního rámce, v němž své nálezy popisujeme a vysvětlujeme (Miovský, 2006).

8.5 Kritéria interpretace výsledků

Nyní je třeba popsat jaká omezení vyplývají pro interpretaci a čím jsou tato omezení ovlivněna. Při rozhovoru se respondent rozhoduje o tom, zda je na nějakou otázku ochoten odpovědět, protože některé otázky pro něj mohou být nepříjemné a může se jimi cítit ohrožen, což nelze vždy předvídat,

následně se respondent rozhoduje, jestli odpoví pravdivě. Problém může být i v tom, že respondent pravdivou odpověď nezná a může tak dojít ke zkreslení dat, která získáme (Disman, 2008), popřípadě se může vyhnout přesné odpovědi tak, aby nevyzradil „know how“ organizace, což může zkreslit data, která se snažím získat.

Kritériem tedy je pokud možno také lokalizovat kritické body rozhovoru a případně počítat s tím, že data mohou být zkreslena.

8.6 Zpětná reflexe a kontrola

Při analýze dat jsem zjistila, že jsem pro komplexnost výsledku mohla využít pozorování práce, a to konkrétně práci s vyhledáváním kandidátů na internetu (zejména na Linked In), z toho vznikla potřeba doplnit teorii o kapitolu, která by se Linked Inem zabývala. Mohla být využita metoda zachycení vzorců, která představuje analytický nástroj, jehož základní princip spočívá v tom, že v datech vyhledáváme určité opakující se vzorce, klíčové je přitom opakování procesu (Miovský, 2006).

Pro analýzu dat byla tedy použita pouze metoda faktorování, jejíž hlavním cílem je odhalit pozorované jevy, které vycházejí z teorie. Lze předpokládat, že existují takové proměnné, které nemůžeme výzkumnými metodami uchopit, ale díky kvalitativní analýze jsou zachytitelné „Procesem kvalitativní analýzy tedy vytváříme konstrukt o těchto proměnných, jímž vysvětlujeme průběh nebo charakter určitých jevů“ (Miovský, 2006).

8.7 Návrh a realizace závěrečné zprávy

K této případové studii lze přistupovat jako k zakotvené teorii. Práce probíhala tak, že jsem nejprve vyhledala organizaci Headcourse. Po zjištění,

jak organizace funguje a co je náplní práce jsem stanovila významové celky, které bylo třeba stanovit teorií. Po vytvoření teorie jsem se vrátila do výzkumného prostředí a ověřovala, jak se liší práce organizace oproti teorii. Nejprve jsem zkoumala dokumenty a následně jsem realizovala interview s panem Bubeníkem, které mělo potvrdit či vyvrátit, jaké jsou kroky při používání Executive Search metody. Zde vznikla potřeba teoretickou část obohatit o kapitolu zabývající se vyhledáváním pracovníků na sociální síti Linked In.

9 Interpretace dat

Následuje část týkající se interpretace zjištěných dat v kontrastu s teorií. Vždy popíšu klíčové body jednotlivých kapitol a okomentuji pomocí získaných dat.

Executive Search

První kapitola se týkala metody Executive Search obecně. Zjistila jsem, že se jedná o metodu tzv. přímého oslovování kandidátů, které provádí personální agentura či interní recruiter organizace, za účelem získání specializovaného zaměstnance, a to zejména na vyšších pozicích v organizaci. „Jde o to, že firma, agentura, nečeká na reakci ze strany kandidáta, ať už je to přes inzerci, nebo marketing, Employer Branding, ale jde se přímo za ním. V podstatě jde o to, že se přímo vytipujete lidi, podle nějakých kritérií, které máte zadané a které ty lidi mají splňovat, uděláte si z nich takovou analýzu. Následně je oslovíte nabídkou, na které momentálně pracujete, když jste agentura, popřípadě, které máte otevřené ve firmě a které potřebujete obsadit“ (Bubeník, 2018).

„Executive Search je metoda, která se využívá v mnoha firmách jako spíš doplněk, pořád jako doplněk náborových praktik“ (Bubeník, 2018). Pro dělnické pozice se využívá náboru většinou pomocí inzerce, která je sice součástí práce agentur a recruiterů, ale nedá se v žádném případě považovat za Executive Search metodu.

Tato technika náboru se většinou outsourcuje. V podstatě tuto službu outsourcují korporátní organizace, které mají vlastní HR oddělení a agentury za ně přebírají část jejich práce, neboť se jedná o metodu náboru, která je velmi náročná na čas, proto je třeba nalézt takového profesionála, aby efektivita práce byla co nejvyšší (Bubeník, 2018). Vždy je ale potřeba vědět jaké služby

agentura nabízí a na jaké zaměstnance se specializuje. Vždy bychom měli zvolit takového člověka, který své práci a jednotlivým pozicím dobře rozumí, protože je velmi trapné, když osloví kandidáta, který naprosto nesplňuje požadavky organizace (Bubeník, 2018).

Nábor zaměstnanců

Druhá kapitola se zabývá náborem zaměstnanců, a to zejména získáváním a výběrem. Kdy jsem definovala získávání zaměstnanců jako oslovení co nejvyššího počtu kandidátů, kteří by splňovali požadavky organizace. Na krok získávání navazuje výběr zaměstnanců, který už se soustřeďuje na konkrétní osoby. Těžko říct, jestli se jedná o výběr, protože kandidát v podstatě o změně pracovního místa silně neuvažuje a není proto na trhu práce aktivní, takže nejdříve je nutné jej získat, abychom jej následně mohli vybrat (Bubeník, 2018). Výběr zaměstnanců je proces vybírání nejvhodnějších kandidátů z těch, které jsme získali během procesu získávání zaměstnanců.

Outsourcovaný recruiter provádí první kolo pohovoru, kdy po získání provede výběr kandidáta. Velká výhoda je to, že pokud toho člověka získáme, už máte v podstatě hotový výběr a čekáte na to, jestli kandidát nabídku přijme či nikoli, ve své podstatě se jedná o formu předvýběru (Bubeník, 2018). Kandidát, kterého agentura vybere, následně posílá na druhé kolo pohovoru do zadavatelské organizace. V ideálním případě se na následujícím výběru podílí zadavatel pozice, což bývá zástupce z HR oddělení (ať už manažer, generalista nebo specialista) ve spolupráci potenciálním nadřízeným (liniovým manažerem), který by měl nejlépe vědět, na jakých projektech bude pracovník pracovat (Bubeník, 2018).

Analýza pracovního místa

Jestliže získáme zaměstnance, získáváme i údaje, které nám poskytnou v rámci svého životopisu. Z teoretické práce vyplývá, že je třeba věnovat náležitou pozornost analýze pracovního místa, pozici pracovníka ve struktuře organizace a pracovní roli. Obecně se vychází z požadavků zadavatelské organizace – klienta, který pozici poptává (Bubeník, 2018). Recruiter, který pracuje na obsazení zadané pracovní pozice musí vědět, jakého člověka má hledat. V popisu pracovní pozice by neměl chybět název pracovní pozice. Popis pracovní pozice (anglicky Job Description), je základ, ve kterém nalezneme požadavky na tvrdé a měkké dovednosti, dále požadavky uvedené jako „must have“ a potom ty, které jsou výhodou (Bubeník, 2018). Z rozhovoru také vyplývá, že se recruiter doptává zadavatele na doplňující otázky, které pozici dále specifikují a popis pracovního místa tak rozvíjejí.

Pokud recruiter během náborového procesu komunikuje s organizací, je někdy schopen vykomunikovat jisté ústupky stran organizace na tvrdé dovednosti kandidáta. Pokud organizace požaduje kandidáta se znalostí německého a anglického jazyka (popřípadě jeden z jazyků je uveden jako výhodou), je na místě otázka, jestli na dané pozici nestačí ta angličtina, a to především u technických pozic, kdy je obtížné takové lidi nalézt (Bubeník, 2018). Vzhledem k přehledu na trhu práce, může recruiter nabídnout ke zvážení i kandidáta s nižším vzděláním, než organizace požaduje. Jedním z požadavků bývá vysokoškolské vzdělání, vlivem praxe ale tato hranice nemusí být nepřekročitelná, pokud má kandidát několikaletou praxi v oboru, kterou může vzdělání nahradit (Bubeník, 2018).

Jakou roli v organizační struktuře bude zaměstnanec zastávat je opět předmětem diskuse mezi recruiterem a organizací. Je nutné se doptávat, na jakých projektech bude kandidát pracovat, zda bude pracovat v týmu či samostatně, jestli má být leaderem nebo zda se bude učit od zkušenějších

kolegů, to může vyplynout po osobním setkání s kandidátem, kdy recruiter může následně organizaci kandidáta na určitou pozici doporučit (Bubeník, 2018).

Veškeré odchylky od popisu pracovní pozice pramení z komunikace s organizací. „Čili když ji máte nastavenou dobře a komunikujete na přímo, upřímně a dokážete si spoustu věcí vykomunikovat, tak je to jediné dobře protože vy se dozvíte spoustu informací, které můžete následně předat a vylepšit to svoje Executive Search, nebo to svoje přímé oslovení“ (Bubeník, 2018). Jsou však pozice, kde jsou tvrdé dovednosti nepřekročitelnou hranicí, obzvláště jedná-li se o týmovou práci, kam kandidát musí zapadnout, kolikrát i věkově, kolikrát i genderově, ale to jsou věci, na které se musíte doptat a musíte si získat důvěru organizace (Bubeník, 2018).

Metody získávání zaměstnanců

Nejčastěji se při vyhledávání v organizaci Headcourse využívá online vyhledávání na sociální síti Linked in, která umožňuje i komunikaci s kandidátem (Bubeník, 2018). Dalším zdrojem kandidátů pak mohou být pracovní servery, což vyplývá i z teoretické části. Mezi tyto servery, se kterými organizace Headcourse pracuje, patří Jobs.cz a Životopisy.cz. Dalším zdrojem kandidátů je interní databáze Open Heads, což je databáze kandidátů, kteří poskytli sami své CV za účelem nalezení nové pracovní příležitosti (Bubeník, 2018).

Analýza dokumentů

V teoretické části se jedna kapitola věnuje analýze dokumentů. Všechno jsou to online data a nejdůležitější pro práci recruitera jsou tvrdé dovednosti, to ostatní je až druhotný údaj (Bubeník, 2018).

Životopisy, které jsem měla k dispozici k nahlédnutí, měly všechny strukturovanou formu a obsahovaly biodata (životopisné údaje), mezi něž patří: jméno a příjmení kandidáta, věk (případně datum narození), údaje o bydlišti, dosažené vzdělání (obor studia, školské zařízení, případně dosažený titul), úroveň znalosti cizího jazyka, chronologicky seřazený seznam předchozích zaměstnání (případně doplněn o několik bodů vztahujících se k náplni práce) a to i s začátkem a koncem zaměstnaneckého poměru.

Méně často jsem zaznamenala údaje o pohlaví (které je z českého jména ve většině případů na první pohled patrné), národnost a státní příslušnost. Pokud se jedná o občana České republiky, tak není nutné tyto údaje uvádět. Pohlaví, národnost a státní příslušnost však obsahovaly profily kandidátů, které byly dostupné na pracovních portálech. Na sociální síti Linked In jsem však tyto údaje o jednotlivých kandidátech také nenašla a nebyly ani součástí interní databáze organizace, která se nazývá Open Heads.

Zájemci, kandidáti, kteří cíleně zasílali své CV organizaci Headcourse, také neuváděli, ale opět jsme je mohla nalézt v životopisech dostupných online (vyjma Open Heads).

Většina životopisů obsahovala fotografii, a to jak životopisy z pracovních portálů, tak z pracovní sítě Linked In. Životopisy, které byly zaslány organizaci Headcourse, obsahovaly fotografii zřídka kdy.

Jestliže kandidát vyplnil životopis na pracovním portálu, obsahoval i údaj o požadované výši platu a požadovaném zaměstnání.

Zajímalo mě také, jestli organizace Headcourse klade důraz na zkoumání ostatních dokumentů, jako mohou být výsledky práce, pracovní projekty apod. Projekty, jako jsou bakalářská a diplomová práce nejsou tak zajímavé, nicméně pokus hledáme například kandidáta na pozici webového

grafika, tak je portfolio zajímavým dokumentem, obzvláště pokud se jedná o freelancera (Bubeník, 2018).

Z hlediska charakteristiky obsazovaných pozic nepožaduje organizace Headcourse od kandidátů motivační dopisy. Za kandidáty mluví znalosti, dovednosti a praxe (Bubeník, 2018).

Součástí některých životopisů byly i kontakty či odkazy na referenční osoby. Většinou se jedná o přímé oslovení kandidáta, který práci má a pracuje se tedy na jisté „bázi utajení“, volat referenčním osobám, popřípadě do zaměstnání, kde kandidát pracuje není vhodné (Bubeník, 2018). Z analýzy dokumentu i z rozhovoru vyplývá, že někdy lze reference nalézt jako součást profilu na Linked In síti.

Interview

Takřka žádná náborová akce se neobejde bez interview. Některé rozhovory probíhají po telefonu či po internetu a některé osobně. Rozhovory po telefonu, tzv. screening call, nejsou pro organizaci Headcourse typické. „Z námi vyzozorované právě té strategie, té dlouhodobosti a snažení se zvýšení efektivity těch oslovených lidí, jsme zjistili, že ten screening call ne vždy funguje. Z toho důvodu, že na trhu je spousta firem, telemarketingových, které lidi otravují a první krok tomu zavolání se jednoduše říká naučené ne“ (Bubeník, 2018). Organizace Headcourse se snaží nejprve kandidáta připravit na to, že mu někdo ze zaměstnanců bude volat.

Následuje osobní setkání. Z teorie vyplývá, že bychom měli pečlivě připravit osobní rozhovor, zejména strukturu rozhovoru a případné otázky, které nevyplývají z obdrženého životopisu nebo otázky, které by informace z životopisu doplňovaly. Při výzkumu se ukázalo, že organizace strukturuje pohovor do třech částí. V úvodní části jde o nastavení atmosféry rozhovoru, následuje část, ve které se recruiter snaží zjistit informace potřebná pro

hodnocení uchazeče, nakonec se zjišťuje důvod a motivaci případné změny (Bubeník, 2018).

V rámci teoretické části se taky zaměřuji na tvorbu otázek, které se kladou při osobním setkání s kandidátem. Zkoumala jsem proto i to, zda se v organizaci předem vytvářejí jednotlivé otázky. Po většinou se ale žádné jasně stanovené otázky netvoří, všechno probíhá „online“ a vyplývá to ze zkušenosti recruitera (Bubeník, 2018). Otázky se připravují pouze v případě, že se v životopise objevilo něco neobvyklého, co vyžaduje od kandidáta více informací.

Při předvýzkumu jsem v rámci pozorování pohovoru zjistila, že se využívá tzv. hodnotící dotazník, který je formulářem s určitou strukturou, podle které se v rámci pohovoru dá orientovat a mohou tak tedy být otázky stanoveny právě „bílymi místy“, které jsme nezjistili z životopisu. Tím je dána i jistá struktura pohovoru. Hodnotící dotazníky jsou k nahlédnutí v příloze.

Z teoretické části, která se zabývá interview vyplývá, že na straně kandidáta i recruitera může dojít k některým chybám. S chybami stran kandidátů se lze setkat poměrně často, mnohdy ale recruiter neví, jaký člověk na pohovor přijde, protože pracovní profil kandidáta může vypadat výborně, je tedy možné se i setkat s tím, že kandidát lže, v tom případě se ani zadavatelské organizaci neposílá, aby neutrpělo dobré jméno recruitera (Bubeník, 2018). Mezi další chyby, se kterými je možné se setkat je arogantní vystupování či nevhodná vizuální úprava kandidáta.

Na straně recruitera také může docházet k chybám při pohovorech, ty povětšinou ale pramení z recruiterovi nezkušenosti.

Závěr

Práce je rozdělena do dvou významových celků. První část se zabývá teoretickým ukotvením metody náboru Executive Search. Objasňuje, co Executive Search znamená, kdo jej využívá a z jakého důvodu. Následuje výčet a popis jednotlivých kroků náborového procesu. Hovořím o rozdílu mezi získáváním a výběrem zaměstnanců, z rozhovoru na závěr vyplynulo, že se jedná o metodu, která leží na pomezí mezi těmito dvěma kroky náboru. Aby bylo možné přistoupit k náboru, je třeba aby organizace vytvořila analýzu pracovního místa na jehož základě se pak utváří požadavky organizace na poptávaného kandidáta. Je třeba stanovit tvrdé a měkké dovednosti, které lze identifikovat jednak v životopisech kandidátů, ale i v projevu při pohovoru. Na základě takto získaných dat můžeme o kandidátovi rozhodnout, zda je na poptávanou pozici vhodný či nikoli.

Druhá významná část práce se věnuje kvalitativnímu výzkumu. Nejprve je popsána metodologie výzkumu a následuje popis jednotlivých kroků výzkumu, které jsem provedla. Výzkum byl realizován jako případová studie, jejímž případem byla organizace Headcourse. Výzkumným problémem byla metoda Executive Search a tedy to, jak je prováděna v organizaci Headcourse. Data, která jsem v organizaci sbírala byla následně interpretována a zasazena zpětně do tvrzení, která vyplývala z teorie. Data jsem sbírala pomocí rozhovoru, který lze nalézt v příloze a analýzou dokumentů, která mi byla díky organizaci poskytnuta k nahlédnutí. V průběhu realizace výzkumu se objevila nutnost zpětně do teorie zahrnout krátkou kapitolu o způsobu využití sociální sítě Linked In jako metody získávání zaměstnanců a krátký popis toho, jak je na síti možné kandidáty vyhledávat.

Zdroje:

- ARMSTRONG, M. (2007) *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha.
- BRODSKÝ, Z. (2009). *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Univerzita Pardubice: Pardubice.
- DISMAN, M. (2009). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Karolinum: Praha.
- EDER, R. W., HARRIS, M. M. (1999). *The Employment Interview Handbook*. SAGE Publications: London.
- FALCONE, P. (2018). *96 Great Interview Questions to Ask Before You Hire*. AMACOM: New York.
- FOOT, M., HOOK, C. (2002). *Personalistika*. Computer Press: Praha.
- GIGALOVÁ, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I*. Univerzita Palackého v Olomouci: Olomouc.
- HALÍK, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing: Praha.
- HEATON, J. (2004). *Reworking Qualitative Data*. SAGE Publishing: London.
- HENDL, J. (2009). *Kvalitativní výzkum*. Portál: Praha.
- HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Computer Press: Brno.
- KADLEC, J. (2013). *People as Merchandise: Crack the Code to LinkedIn Recruitment*. Jobs Consulting: Brno.
- KOČIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing: Praha.
- KOLMAN, L., a kol. (2010). *Výběr zaměstnanců*. Linde: Praha.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1993). *Management*. Victoria publishing: Praha.
- KOUBEK, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Management press: Praha.

- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Management press: Praha.
- KOTÝNKOVÁ, M, NĚMEC, O. (2003). *Lidské zdroje na trhu práce*. Professional Publishing: Praha.
- MATĚJKA, M. VIDLAŘ, P. (2007). *Vše o přijímacím pohovoru*. Grada Publishing: Praha.
- MIOVSKÝ, M. (2009). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Grada Publishing: Praha.
- PEEL, M. (2001). *Readymade interview questions*. Kogan Page: London.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. (2014). *Andragogický slovník*. Grada Publishing: Praha.
- SCHULLER, R. S., (1995). *Managing Human Resources*. West Publishing Company: Saint Paul, Minnesota.
- SOJKA, L. (2007). *Základy Manažmentu*. Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešově: Prešov.
- STÝBLO, J. (2005). *Outsourcing a outplacement*. ASPI: Praha.
- SURÝNEK, A., AKOL. (2001). *Základy sociologického výzkumu*. Management Press: Praha.
- ŠIKÝŘ, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada Publishing: Praha.
- TOMŠÍK, P., DUDA, J. (2017). *Řízení lidských zdrojů*. Mendelova univerzita v Brně: Brno.
- YIN, R. K. (2009). *Case Study Research: design and methods*. SAGE Publications: United States of America.

Internetové zdroje:

Portál Ministerstva práce a sociálních věcí. *Statistiky nezaměstnanosti*. Citováno dne: 15. 2. 2018. Dostupné z WWW: <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

GDPR (OBECNÉ NAŘÍZENÍ). Citováno dne 15. 2. 2018. Dostupné z WWW: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-narizeni/ds-3938/p1=3938>

LORENC, J. (2017). Jak se daří jednotlivým sociálním sítím v České republice? Linked In. Citováno dne: 23. 3. 2018. Dostupné z WWW: <https://cz.linkedin.com/pulse/jak-se-daří-jednotlivým-sociálním-sítím-v-české-republice-jakub-lorenc>

Časopisové články:

BÖHMOVÁ, L., PAVLÍČEK, A. (2012). *Personalistika a budoucnost sociálních sítí v ČR*.

CLERKIN, T. A., LEE, J. Y. (2010). *Executive search relationship – contacts between executives and search firm professionals: scale development and validation*. Organization Management Journal.




HAMORI, M. (2014). *Executive career success in search-firm-mediated moves across employers*. The International Journal of Human Resource Management.


HAMORI, M. (2010). *Who Gets Headhunted – and Who Gets Ahead? The Impact of Search Firms on Executive Careers*. Academy of Management Perspectives.

DAVIS, F. C. (2003). *Strategies for Successful Hiring: Common Sense Interviewing Techniques*. ACRL Eleventh National Conference.

Přílohy:

Příloha číslo 1 – ukázka profilu kandidáta z profesní sítě Linked In



Michal Bubeník • 1.
Executive Head | HR Advisor | Talent Hunter
Headcourse • Palacký University in Olomouc
Okres Olomouc, Česká republika • Více než 500 

[Napsat zprávu](#) [Více...](#)


My vision is a Headcourse and we help technical/ IT engineers and managers to new and great work opportunities!


We are company established in Czech Republic. We are providing HR/PR services and consulting. Our vision is to aid companies with use of the newest strategies of recruitment and securing sufficiency of top quality employees.


Headcourse is modern company built on 5 key services pillars: Executive search, Lease Recruiter, OpenHeads, Recruitment Mentoring and Employer Branding.


More informations: www.headcourse.cz

Média (5) < Předchozí [Další](#) >



Executive search 



Lease recruiter 

Pracovní zkušenosti



Executive Head | HR Advisor | Talent Hunter

Headcourse

4/2015 – do současnosti • 3 roky

Česká republika

- Leading the executive search projects.
 - Retained Executive Search for managerial and expert/specialists' with technology background
 - Research and build relationships with new clients.
 - Prospect for potential new clients and turn this into increased business.
 - Cold call as appropriate within your market or geographic area to ensure a robust pipeline of opportunities.
 - Finding top candidates on the local and global market through search and executive search methods
 - Interviewing candidates with technology background
 - Assisting during interviews and the recruitment process
 - Client Management
 - HR consultancy to business clients
 - Identify potential clients, and the decision makers within the client organization
-



Recruitment Consultant

Grafton Recruitment

9/2012 - 3/2015 • 2 roky 7 měsíců

Okres Olomouc, Česká republika

- Understanding of our client's needs
 - Looking for a suitable candidates for our clients (EXECUTIVE SEARCH)
 - Advertising vacancies
 - Presenting Grafton services to clients, building close business relationships
 - CV scanning and filtering, selection of suitable candidates
 - Managing interviews and short-listing candidates
 - Writing proficiency assessments
 - Providing professional advice related to HR services
 - Teaching new Grafton colleagues
-



Support Specialist

Komerční banka

1/2012 - 9/2012 • 9 měsíců

Okres Olomouc, Česká republika

Vzdělání



Palacký University in Olomouc

Master's degree, Regional Development

2007 – 2012



Karl-Franzens-Universität Graz / University of Graz

2011 – 2011

Dovednosti a jejich potvrzení

+ Recruiting · 39



Potvrzeno uživateli Ondřej Horký a 17 dalšími společnými spojeními



Potvrzeno 4 z kolegů uživatele Michal ze společnosti Headcourse

+ Communication · 37



Potvrzeno uživatelem Miloš Marcinek a 2 dalšími odborníky v této oblasti



Potvrzeno uživateli Ondřej Horký a 16 dalšími společnými spojeními

+ HR Consulting · 32



Potvrzeno uživateli Radka Hlavinková a 14 dalšími společnými spojeními



Potvrzeno 4 z kolegů uživatele Michal ze společnosti Headcourse

Znalosti v oboru

+ Technical Recruiting · 29

+ Executive Search · 27

+ Human Resources · 27

+ Business Development · 25

+ Recruitment Advertising · 20

+ Research · 16

+ Permanent Placement · 11

Mezilidské vztahy

+ Sourcing · 20

+ Talent Management · 13

Další dovednosti

+ Direct Search · 14

Doporučení

Požádat o doporučení

Obdržená (15)

Udělená (2)



Libor Foltýnek

Developer at SolarWinds

18. března 2018, Libor byl(a)
klientem uživatele Michal.

Communication with Michal was perfect. He has always correct information, the best offers and when I needed some extra info he was very helpful. The offers made sense and I have chosen one and I succeeded.
I can recommend him.



Roman Vyskočil

Controller ve společnosti
HELLA

4. prosince 2017, Roman byl(a)
klientem uživatele Michal.

U pana Bubeníka oceňuji především jeho ochotu a profesionální přístup ke klientům. Má velmi dobrý přehled o situaci na trhu práce, zaměstnavatelích a pracovních pozicích. Děkuji také za cenné rady a doporučení. Hlavní benefit vidím také v individuálním přístupu, který postrádám u velkých personálních agentur.



Tereza Bezcená

HR Business Partner

14. března 2017, Tereza byl(a)
klientem uživatele Michal.

Michal is very experienced person with excellent communication skills. He provides really professional service in HR field.
It has been a pleasure to do business with Michal. I would strongly recommend his services.

Dosažené cíle

3 jazyky

angličtina

Znalost umožňující profesionální práci

němčina

Znalost umožňující omezenou práci

čeština

Znalost na úrovni rodilého nebo dvojjazyčného mluvčího

1 projekt

The market for rail transport in the Czech Republic and Austria
5/2012 - 5/2012

Abstract: Transformations and liberalization of rail transport are currently in great part of the European Union strongly researched topic. The aim of this thesis is to describe and compare the current form of the rail market in the Czech Republic and Austria.

Příloha číslo 2 – ukázka hledání kandidáta na pracovním portálu Jobs.cz

Životopisy z Jobs.cz a Prace.cz

Klíčové slovo HR specialista	Jak to funguje?	Místo pracoviště např. Brno
Obor např. administrativa, marketing		Pracovní úvazek např. poloviční úvazek
Délka praxe např. 1-5 let	Vzdělání nezáleží	Požadovaný plat např. do 40 000 Kč
Znalost jazyka např. angličtina		

[Najít Životopisy](#)

CV aktualizované do 30 dní

Nalezeno 934, zobrazuji 1-20. < 1 2 3 4 5 ... 47 >

cv
HR Specialista
Osobní údaje: ID962956471 aktualizováno 15.03.2018
Obor: Personalistika a HR
Místo pracoviště: Ostrava - CZ
Jazykové znalosti: Angličtina - Středně pokročilá, Francouzština - Základní
Odkrýt údaje Přidat na pozici
HR Specialista
Osobní údaje: ID1228469531 aktualizováno 19.03.2018
Obor: Personalistika a HR
Místo pracoviště: Brno - CZ
Jazykové znalosti: Angličtina - Pokročilá, Němčina - Základní
Odkrýt údaje Přidat na pozici
HR Specialista
Osobní údaje: ID581798887 aktualizováno 18.03.2018
Obor: Personalistika a HR
Místo pracoviště: Mladá Boleslav - CZ
Jazykové znalosti: Čeština - Výborná, Angličtina - Mírně pokročilá, Němčina - Základní
Odkrýt údaje Přidat na pozici

***jméno *příjmení**

Profil uživatele

Oblast působení: Média, reklama a PR
Vzdělání: Vysokoškolské / universitní
Občanství: Česká republika

E-mail: ***e-mail**
Telefon: ***telefon**
Bydliště: **Brno**

Praxe

01/1999 - 11/2017 **tiskový mluvčí, HR specialista, vysokoškolský učitel (edukační vědy), redaktor**

Vzdělávání a školství

***název zaměstnavatele**

- garant oboru, projektový manažer (teamleader), kurátor výstavy, edukátor (andragog), metodik
- reportér, jazykový korektor, moderátor

Cizí jazyky

Čeština	★★★★★	Výborná/rodilý mluvčí
Ruština	★★★★★	Výborná/rodilý mluvčí
Angličtina	★★★★★	Středně pokročilá
Němčina	★★★★★	Středně pokročilá
Slovenština	★★★★★	Středně pokročilá
Čínština	★★★★★	Základní/Pasivní

Kurzy, semináře

2017	Základy žurnalistiky
2017	Personalista (úroveň vzdělání EQF 5)
2012	Kurz jednání s novináři
2008	Kurz tutorů a organizace distančního vzdělávání

Znalosti a dovednosti

Řidičský průkaz:

B

Jsem aktivním řidičem

Znalost

★★★★★ **Nadstandardní uživatelská**

výpočetní techniky:

- stříhový software zvuku
- stříhový software videa
- Word, PowerPoint, Excel

Další znalosti a dovednosti:

- odvaha k řešení krizových situací
- řízení projektových týmů
- řízení pracovních týmů
- samostatná práce
- multitaskingová práce
- vynikající organizační dovednosti (výuka, konference, výstavy)
- flexibilita
- smysl pro inovace
- reprezentativní vystupování

Zájmy


Většinou provázané s vykonávanou profesí:

- organizace výstav, workshopů
- pořádání přednášek, besed s odborníky a lidmi, kteří "mají co říct"
- vystupování s vlastními přednáškami (z edukačních věd, z oblasti muzejnictví, inženýrské pedagogiky, pedagogické a sociální antropologie, sociokulturní a pedagogické antropologie Číny a dalších)
- tvorba videopořadů a rozhlasových pořadů
- cestování
- poznávání nových lidí, zvláště odborníků.

Představa o hledané práci

Obor práce:	Média, reklama a PR, Personalistika a HR, Vzdělávání a školství
Profese:	HR konzultant, HR ředitel/manažer, Tiskový mluvčí, HR specialista, Redaktor, Odborný poradce se zaměřením na problematiku Číny, Vědecko - pedagogický pracovník
Typ pracovního vztahu:	Práce na plný úvazek, Práce na zkrácený úvazek
Minimální požadovaný plat:	30000 Kč/měsíc
Lokalita pracoviště:	Brno Čína Rusko (Evropská část) Zvážil bych delší dojíždění nebo přestěhování, pokud by nabídka byla dostatečně zajímavá.
Datum možného nástupu:	ihned
OZP:	Ne
Podrobnější informace:	Mám postgraduální vzdělání v edukačních vědách (Ph.D.) se zaměřením na Čínu. V této zemi již jsem krátkodobě pracoval a velmi se mi tam líbilo. Zním dobře velká města, jako Beijing a Tianjin, částečně i Xi An, Shanghai, Shijiazhuang, Qu Fu, Hangzhou a další.

Ing. Zuzana Č.

- ✉ e-mail se zobrazí po zakoupení
- ☎ telefon se zobrazí po zakoupení
- 👤 

- 📅 Aktualizace 30.01.2018 ⓘ
- ✔ Garance, že uchazeč hledá práci

Jazykové znalosti

němčina - pokročilá
angličtina - pokročilá
čeština - výborná

Moje představa o hledané práci

Lokalita

Jihomoravský kraj (/jihomoravsky-kraj): Brno-město (/brno-mesto), Brno-venkov (/brno-venkov), Břeclav (/breclav), Vyškov (/vyskov), Znojmo (/znojmo)

Moravskoslezský kraj (/moravskoslezsky-kraj): Frýdek-Místek (/frydek-mistek), Nový Jičín (/novy-jicin), Ostrava-město (/ostrava-mesto)

Olomoucký kraj (/olomoucky-kraj): Olomouc (/olomouc), Prostějov (/prostejov), Přerov (/prerov)

Zlínský kraj (/zlinsky-kraj): Vsetín (/vsetin), Zlín (/zlin)

Práce v zahraničí (/prace-v-zahranici): Itálie (/italie), Maďarsko (/madarsko), Německo (/nemecko), Norsko (/norsko), Rakousko (/rakousko), Slovensko (/slovensko), Švýcarsko (/svycarsko), USA (/usa), Velká Británie (/velka-britanie)

Profese

Delegát cestovní kanceláře (/delegat-cestovni-kancelare), Ředitel / manažer hotelu (/reditel-manazer-hotelu), Ředitel / manažer logistiky (/reditel-manazer-logistiky), Supply Chain Specialist (/supply-chain-specialist)

Typ pracovního poměru

Plný úvazek (/plny-uvazek), Práce na ŽL (/prace-na-zl)

Vzdělání

SŠ s maturitou (/stredni-skola), bakalářské (/bakalarske-vzdelani), vysokoškolské (/vysokoskolske-vzdelani)



Vzdělání

2009 - 2011

Fakulta obchodně podnikatelská Slezská univerzita - Ekonomika a management
Vysokoškolské

2006 - 2009

Fakulta obchodně podnikatelská Slezská univerzita - Ekonomika a management
Bakalářské

2002 - 2006

Arcibiskupské gymnázium v Kroměříži - Gymnázium
SŠ s maturitou




Praxe

2014 - 2018

[REDACTED]
Vedoucí oddělení

Vedení oddělení Supply Chain, 13 členný tým referentů logistiky zajišťujících celý dodavatelsko-zákaznický řetězec společnosti. Denní reporting vedení společnosti o aktuální hladině zásob, možnosti jejich eliminace, o aktuálních problémech při zajištění hladkého toku materiálu do výroby a dále finální výroby k zákazníkovi. Řešení operativních krizových situací. Vedení teamových porad a vedení logistických projektů. Zodpovědnost za správné zavádění dat do firemního ERP systému, denní kontrola chybových hlášení a jejich korektura. Zajištění zákaznických auditů, jak dokumentové, tak i fyzické. Následné zavádění nápravných opatření pro splnění zákaznických požadavků. Každoroční zavádění samohodnotícího certifikátu MMOG/LE pro předem určené zákazníky - Ford, JLR, Volvo,

Řidičský průkaz

 A - motocykly

 B - osobní auta

Technické znalosti a dovednosti

Operační systémy

MS Windows XP / Vista / 7, MS Windows 8 / 10

Běžné programy

Textový editor (MS Word), Tabulkový kalkulátor (MS Excel), Prezentační program (MS PowerPoint), Internet / e-mail, MS Outlook

Zájmy

Fotografování, cestování, hudba, plavání a kolektivní sporty, jako např. volejbal, poznávání nových lidí, tanec.

Trvalé bydliště

████████████████████

▲ Trvalé bydliště se často může lišit od místa, kde uchazeč hledá práci.



HR SPECIALIST

Odvětví	HR
Klíčová slova	HR/ Administrativa/ Support/ Nábory/ Vzdělávání/ Mzdy/ Marketing/ PR/ Senio... Více
Délka praxe	2-5 roků
Mateřský jazyk	Čeština
Jazykové znalosti	Angličtina: B2, Španělština: B2
Preferovaná lokalita	Moravskoslezský kraj
Preferované odvětví	HR/ Administrativa/ Zákaznický servis
Plat od	30000 CZK/ měs.
Forma spolupráce	HPP
Dostupnost spolupráce	Ihned
Nový	Ne

CHCI ZJISTIT INFORMACE O TOMTO KANDIDÁTOVI

Příloha číslo 6 – ukázka hodnotícího dotazníku organizace v ČR

Hodnotící dotazník

Pozice:	Elektroservisní Technik
Jméno kandidáta:	V.R. Olomouc
Zdroj kandidáta:	Oslovený kandidát: LinkedIn
Vzdělání:	Stupeň: SŠ Instituce: SOŠ Litovel Specializace: Elektrotechnika Datum ukončení: 2010
Jazyková vybavenost:	Anglický jazyk: B1 Stupeň B1: Rozumí hlavním myšlenkám srozumitelné spisovné vstupní informace týkající se běžných témat, se kterými se pravidelně setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, jež mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Umí napsat jednoduchý souvislý text na témata, která dobře zná nebo která ho/ji osobně zajímají. Dokáže popsat své zážitky a události, sny, naděje a cíle a umí stručně vysvětlit a odůvodnit své názory a plány.
Relevantní praxe:	???, Elektromechanik/ Servisní technik 8/2012 – Dosud Důvod odchodu: Karierní posun, zodpovědnější pozice. Zajímavá nabídka. Relevantní pracovní zkušenosti: <ul style="list-style-type: none"> - nové projekty - ožívování linek - údržba PLC zařízení - práce s řídicími systémy výrobních linek - diagnostika závad strojů a přístrojů - určení rozsahu závady a způsobu opravy - provádění revizí - vedení technické evidence o výsledcích práce - instalace nových zařízení a technologických celků
Klíčová slova:	<ul style="list-style-type: none"> - Elektro - Vyhláška č.50/1978.sb §6 - Simatic Step 7 - HW - PLC - Automatizace

Motivace:	<ul style="list-style-type: none"> - Chce více zodpovědnou pozici - Možnost se dále vzdělávat a kariérně se vyvíjet. - Stabilita a dlouhodobá spolupráce. - Finance a benefity.
Platové očekávání:	40 000 Kč/ měs.
Možnost nástupu:	Do 2 měsíců
Osobnostní zhodnocení:	<ul style="list-style-type: none"> - Je pozitivní, přemýšlivý kandidát, který má technické myšlení a velký potenciál. - Sám sebe považuje za pracovitého, svědomitého a učenlivého zaměstnance, který má rád technické úkoly a kvalitní týmovou spolupráci. M - Má zkušenosti z mezinárodní společnosti a rád by se dále rozvíjel a uplatňoval své schopnosti.

Příloha číslo 7 – ukázka hodnotícího dotazníku organizace v AJ

Position:	Java developer
Name:	M. S.
Source::	Direct search: LinkedIn
Language skills:	<p>English: B2</p> <p>Level B2: Can understand the main ideas of complex text on both concrete and abstract topics, including technical discussions in his/her field of specialization. Can interact with a degree of fluency and spontaneity that makes regular interaction with native speakers quite possible without strain for either party. Can produce clear, detailed text on a wide range of subjects and explain a viewpoint on a topical issue giving the advantages and disadvantages of various options.</p>
Experience:	<p>???, Java Developer (Backend) 6/2016 – still</p> <p>Reason for leaving:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attractive offer - new project <p>Relevant work experience:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integration of user-facing elements developed by a front-end developers with server side logic - Building reusable code and libraries for future use - Optimization of the application for maximum speed and scalability - Implementation of security and data protection - Design and implementation of data storage solutions - Creating database schemas that represent and support business processes - Design and implementation of SLAM algorithm for mobile apps.
Key words:	<ul style="list-style-type: none"> - IT - SW - Backend - Java - Web - Frontend - HTML - JavaScript

	<ul style="list-style-type: none"> - CSS - C# - Linux - Python
Motivation:	<ul style="list-style-type: none"> - Good teamwork and the atmosphere in the workplace. - Interesting projects. - Have the opportunity to continue learn and improve. - Being an important part of a strong company. - Location: Brno - Quality Evaluation - salary, benefits, etc.
Salary expectations:	From 45 000 Kč/ mth.
Possibility to start:	by agreement
Personality:	<ul style="list-style-type: none"> - He is experienced, rational, calm, independent candidate with technically proficient. - He is able to work independently, but he likes good teamwork. - He is stable staff who is interested in new technologies.

Příloha číslo 8 – Job Description (konstruktér)

Konstruktér

Jaké budou Vaše odpovědnosti?

- samostatné vykonávání konstrukčních prací
- zpracování konstrukční a technické dokumentace
- vývoj a optimalizace stávajících řešení
- provádění konstrukčního dozoru při montáži
- práce s moderním systémem 3D CAD - UNIGRAPHICS NX 10, TCE, SAP

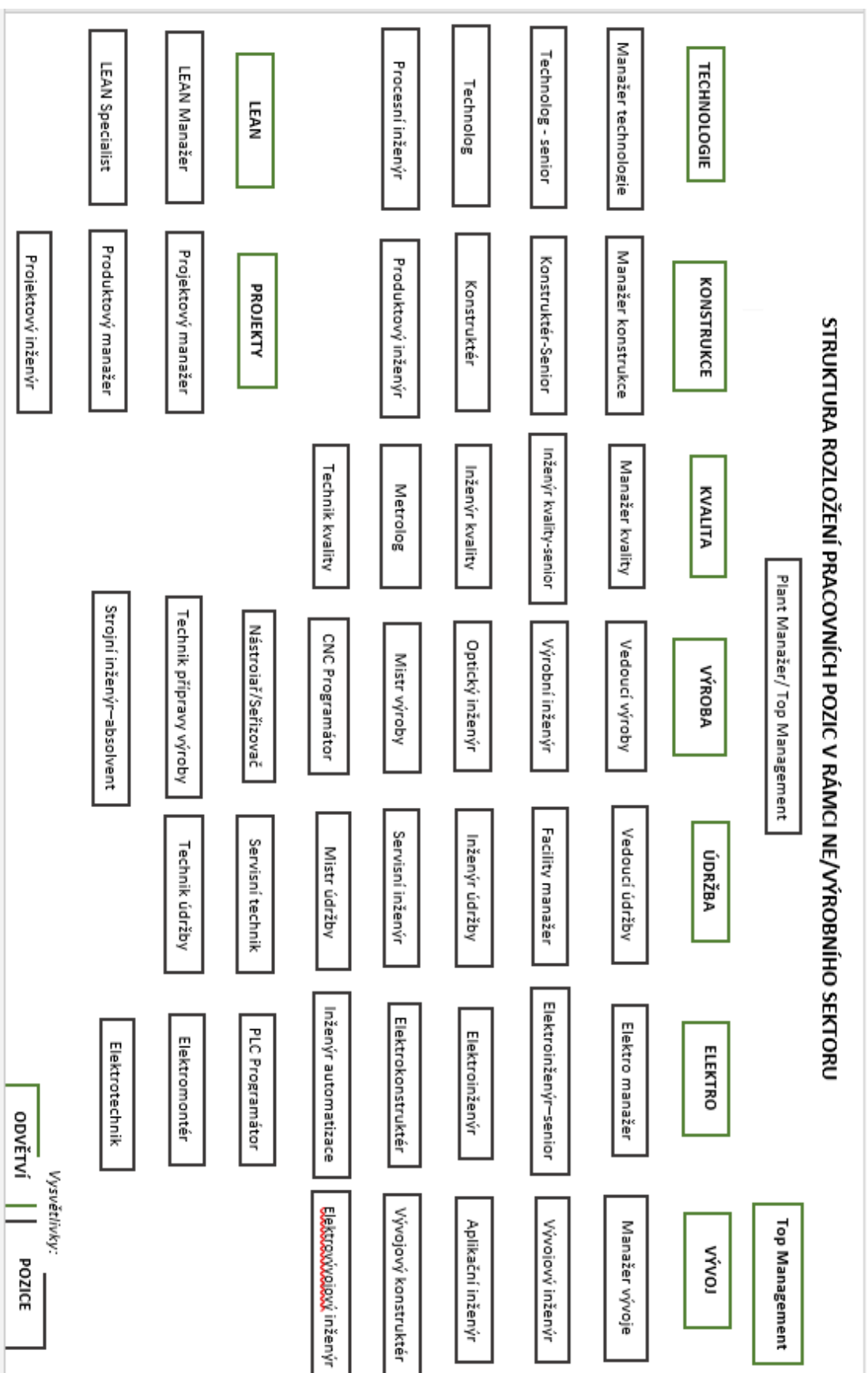
Co očekáváme od úspěšného kandidáta?

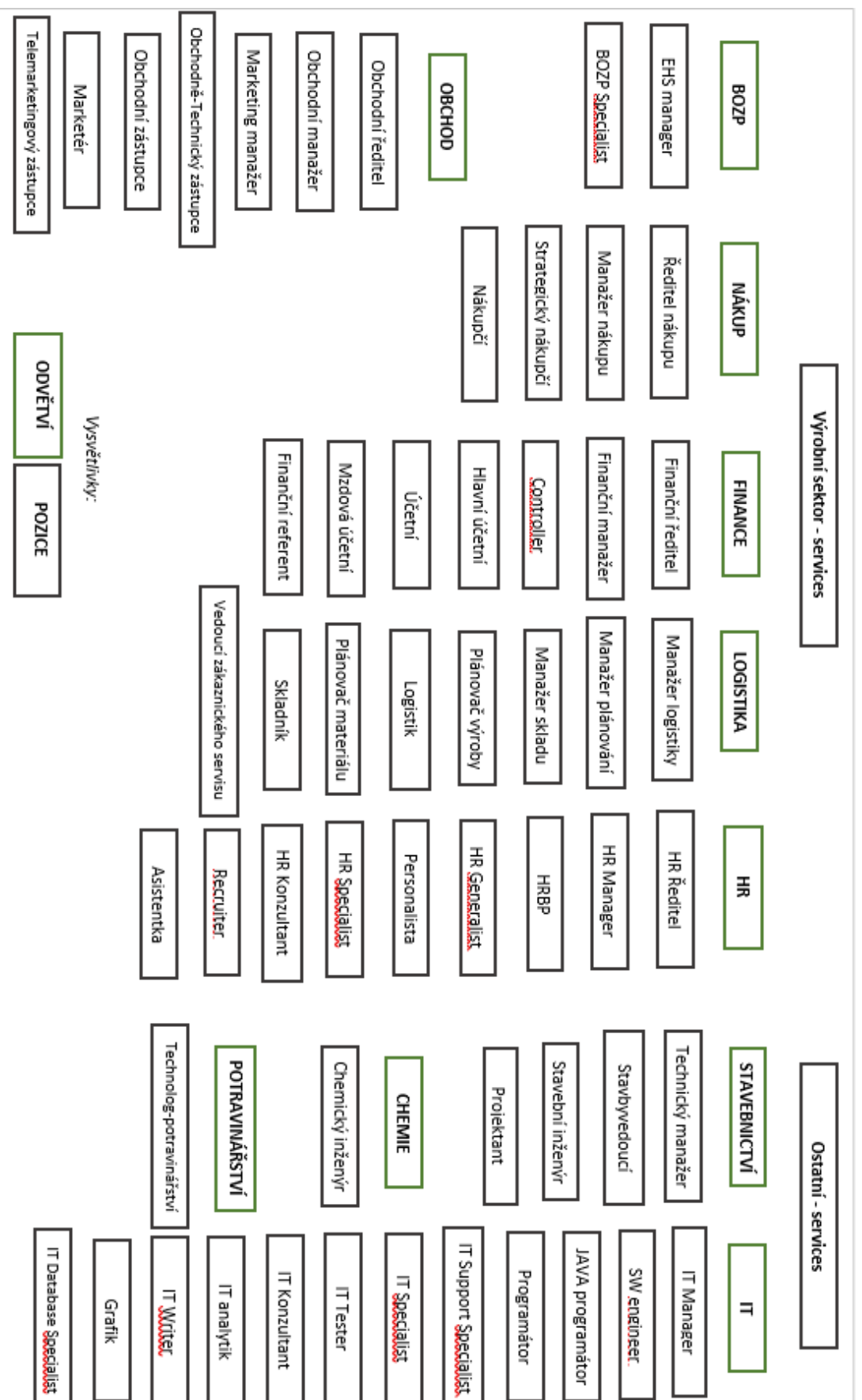
- SŠ/ VŠ vzdělání v oblasti strojírenství
- znalost práce s 3D modelovacím software
- znalost práce s konstrukční dokumentací
- znalost německého nebo anglického jazyka na komunikativní úrovni
- ochotu cestovat

Co nabízíme?

- zázemí stabilní společnosti s možností profesního růstu
- zajímavé mzdové ohodnocení dle zkušeností a schopností
- spolupráce v rámci mezinárodního týmu
- dovolenou až 25 dnů dle délky trvání pracovního poměru
- hrazené jazykové kurzy
- dotované stravování na pracovišti
- pružnou pracovní dobu
- moderní pracovní prostředí a přátelský kolektiv

- Příloha číslo 9 – Struktura pozic v ne/výrobním sektoru





Rozhovor:

BUBENÍK, M. (2018). *Rozhovor v organizaci Headcourse*.

Vysvětlivky: A – tazatelka Anna

M – respondent Michal

A: Začala bych tak, že bych chtěla, abyste mi popsal, jak vlastně probíhá Executive Search. Jako podle Vás, nebo v Headcourse, nebo co to teda vlastně je.

M: (Mhm) Rozumím. Tak obecně Executive Search je metoda, která se využívá v mnoha firmách jako spíš doplněk, pořád jako doplněk náborových praktik. Jde v podstatě o přímé oslovení. Jde o to že firma, agentura, nečeká na reakci ze strany kandidáta. Ať už je to přes inzerci, nebo marketing, employer branding, ale jde se přímo za ním. V podstatě jde o to, že se přímo vytipujete lidi podle nějakých kritérií, které máte zadané a které ty lidi mají splňovat, uděláte si z nich takovou analýzu. A následně je oslovíte nabídkou, na které momentálně pracujete, když jste agentura, popřípadě, které máte otevřené ve firmě a které potřebujete obsadit. Takže je to metoda přímého oslovení kdy, kdy člověk není aktivní na trhu práce, ale vy se snažíte zjistit jestli, ta aktivita se u něho dá nějakým způsobem oživit, anebo, anebo ne.

A: (Mhm) A má to nějaká svá pro a proti, které byste tak shrnul? Nebo co ta metoda přímo přináší?

M: Určitě. Já si myslím, že tam jde právě vidět ten rozdíl, toho, že to není ještě pořád tak prosazená metoda, u těch konečných zaměstnavatelů, u těch firem jako takových. V podstatě to využívají pouze ty největší korporáty, které mají vlastní oddělení, které nahrazují nějakou práci těch agentur a firem našeho typu, které se tímhle zabývají. Takže úskalí to má rozhodně časové a je tam

potřeba nastavit ty procesy tak dobře a neustále je pilovat, aby ta efektivita byla co nejvyšší. Čili musíte mít určitě člověka, který rozumí své práci, rozumí těm pozicím, na kterých pracuje. A jelikož není nic trapnějšího, než když oslovíte někoho, kdo je úplně mimo rank toho, na jaké pozici pracujete. Čili je tam určitě důraz na, na profesionalitu, praxi a taktéž nelze očekávat že z deseti oslovení získáte deset kandidátů na pohovor. Musí se tam počítat s nějakým, s nějakou pravděpodobností a ta se zlepšuje podle toho, jaký máte skills a jakou máte praxi.

A: A kdo je zadavatel té pozice? Jako je to konkrétní osoba, nebo to je organizace jako v celku, nebo kdo to poptává?

M: (Mhm) Jo, jasně. Já si myslím, že vydání je nejlepší forma, tak jak by to mělo fungovat v ideální a dobré společnosti, je to, že se na tom podílí ideálně dva lidi a to je rozhodně HR – ať už je to manažer, generalista, nebo specialista. Záleží samozřejmě na velikosti firmy, ale ten sám, to by neměl dělat, měl by to určitě dělat v kombinaci s tím potenciálním nadřízeným, liniovým, toho daného kandidáta, protože ten nejlépe vím na jakých projektech bude pracovat, v jakém prostředí a tyhle ty dvě, minimálně tyto dvě hlavy by se na tom měli podílet.

A: (Mhm) Jak by se dal ukotvit vlastně Executive Search? Je to víc jakoby výběr těch zaměstnanců, nebo je to získávání těch zaměstnanců? A kdo je konkrétní ten zaměstnanec? Kdo rozhodne, že ten konkrétní kandidát tu pozici obsadí, nebo neobsadí?

M: Jo, chápu. (Oeh) Já bych řekl, že je to taková kombinace, jelikož těžko, těžko říct, že je to výběr. Protože jak jsme si řekli, ti lidi v podstatě o té změně, nějak silně neuvažují, nejsou na tom trhu aktivní. Čili ho nejdřív musíte získat abyste ho potom vybrali. Velká výhoda toho je taková, že pokud to děláte dobře tak když toho člověka získáte, a už máte v podstatě hotový výběr a čekáte na to,

jestli, jestli Vám na tu nabídku kývne, nebo ne. Takže, takže bych to nazval (úsměv) nevím, takovým předvýběrem. Asi.

A: Jestliže teda mám nějakou analýzu pracovního místa, tak tu děláte vy, nebo kdo jí vytváří?

M: Tak obecně, obecně samozřejmě to musí vycházet ze stran toho klienta. Čili té firmy, která toho člověka poptává, ve které on bude následně pracovat, to je jasný. A všemi asi známý, nějaká inzerce, kde ty, kde ty firmy mají jasně stanovenou, co ten člověk má umět, na čem bude pracovat, co za to získá. Anglicky Job Description, což je základ. Je to kostra, měli by tam určitě být ty tvrdé požadavky, pak ty měkké, měli by tam být požadavky „must have“ a potom výhodou. Čili to je věc ze strany našeho klienta, naše práce to je následně samozřejmě zjistit nějaké doplňující otázky.

A: A jste do nějaké míry schopný ovlivnit to, aby třeba organizace slevila z nějakých nároků na toho potenciálního kandidáta?

M: No to souvisí právě s tím doptáváním Jo, pokud vidíte, že ten člověk má mít němčinu, ale zároveň je tam napsané, že má angličtinu, nebo angličtinu a němčina výhodou, tak je na místě otázka, jestli na dané pozici nestačí ta angličtina. No především u technických pozic je velmi složité ty jazykově vzdělané lidi sehnat. Čili mnoho firem tady v téhle té oblasti třeba slevuje. Jsou také pozice samozřejmě v rámci požadavku na vzdělání, kde je potřeba vysoká škola, vlivem praxe a vlivem toho, jak struktura těch zaměstnanců tady je, tak je na místě určitě otázka, jestli je to prostě nepřekročitelná hranice a jestli nestačí třeba náhrada počtu, počtu roků praxe oproti třeba vzdělání. Jo, takže to jsou asi dvě nejčastější otázky, kde se dá prolomit taková ta, takový to co je na papíře jasně napsaný a jasně definovaný.

A: Je v rámci toho Job Descriptionu popsána i role toho potencionálního zaměstnance? Jestli to teda bude nějaký nadřízený, nebo jakou jako funkci v podstatě má vykonávat v tom, třeba pracovním týmu?

M: (Eh) no ne zcela, rozhodně ne zcela, jako samozřejmě když je to manažer, tak asi mělo by to tak být, samozřejmě jsem se setkal i s tím, že se pozice jmenuje manažer a žádný, žádný ty skills mít nemusel, protože nevedl žádný tým, ale dá se samozřejmě tady tohle to vyčíst, ale určitě ne stoprocentně. Je to zase věc, na kterou se musí člověk doptat. Je to ve smyslu, jestli ten člověk bude třeba pracovat samostatně na těch projektech, nebo jestli bude v rámci týmu, to znamená, že nemusí být zase až takový leader, nebo nemusí být až tak samostatný, tak zkušený, protože se bude učit od kolegů. Jo, takže roli v týmu je potřeba jako kdyby získat a zjistit, ono to taky závisí na tom osobním setkání s tím kandidátem, kdy jim, zkušeným lidem dojde, kam by se ten člověk hodil a kde by se nejlépe uplatnil.

A: Takže máte nějaké informace třeba o tom, nebo zjišťujete sám informace o tom, jak vypadá ten pracovní tým na pracovišti? Aby ten člověk do toho zapadal a je třeba pro tu organizaci důležitý, právě to, aby ten člověk dobře zapadl do toho pracovního týmu? A třeba sníží, v uvozovkách, ty svoje nároky na toho kandidáta, když se jim tam do toho bude hodit? Nebo je pro ně důležitější, aby měl hard skills? Prostě aby byl kvalitní pracovník a moc to jako neřeší, aby byl vlastně, aby s nima prostě držel basu v tom pracovním prostředí?

M: Jo. No ono, tam je asi nějaká taky linie toho, jestli to děláte kvalitně, nebo méně kvalitně, je to hodně o komunikaci s tím klientem. Čili když ji máte nastavenou dobře a komunikujete na přímo, upřímně a dokážete si spoustu věcí vykomunikovat tak je to jedině dobře protože vy se dozvíte spoustu informací, které můžete následně předat a vylepšit to svoje Executive search, nebo to svoje přímé oslovení. Takže určitě to důležité je, neříkám, že je to sto

procent, samozřejmě jsou pozice, které jsou primárně založené na hard skills, takže tam to asi tak úplně není, ale mnoho z nich, pro mnoho z nich je to důležité. Kór, když je to týmová práce, tam ten člověk musí zapadnout, kolikrát i věkově, kolikrát i genderově, to je nějak nastavený, ale to jsou věci, které se musíte doptat a musíte si získat důvěru toho klienta, jelikož se vůbec nemůžou prezentovat na venek.

A: Ještě by mě zajímalo, jakým způsobem teda kandidáty hledáte a kde... a vlastně i jak?

M: No. Jako nejčastěji se využívá vyhledávání online. Protože je všechno už online. Nejčastěji se hledá na Linked Inu. To je dneska, v podstatě nejvíc využívaný kanál, kde ty kandidáty vzít. Jakože tam jsme je schopní najít a pak s nimi skrze tu síť komunikovat. No a pak když třeba na Linked Inu nikoho takového nenajdeme, ať už z toho důvodu, že nesplňují lokalitu, tak se zkouší jiné vody. Takže pak hledáme na pracovních serverech, což je teda Jobs.cz Životopisy.cz, ty se využívají taky hodně. A jinak jsem zatím jinde nelovil, protože jsem měl asi štěstí a všechny jsem našel (smích). A jinak pak funguje ta naše databáze, což je Open Heads, která vlastně obsahuje seznam lidí, kteří mi CVčko zaslali sami, takže s těma se taky pracuje.

A: Jo dobře. Teď bych se posunula k analýze nějakých dokumentů, už jsme se bavili dřív, teda o tom, že využíváte ke svojí práci LinkedIn, Jobs, Životopisy a teda svojí databázi OpenHeads a co teda hledáte v těch CVčkách? Co je teda primární?

M: No ono to v podstatě z LinkedInu nelze nazvat úplně CVčkem, to je v podstatě jako kdyby online a de facto ono i Openheads vychází hodně z toho co se online najde na netu, není to nic, co bychom někde schovávali, uschovávali a řešili. Jsou to všechno jako kdyby online data a nejdůležitější

samozřejmě pro mě jsou ty tvrdý, tvrdý požadavky jako první věc. Druhotně se řeší to další.

A: (Mhm) A nějaký jako ostatní dokumenty, třeba jestli prostě ten kandidát má nějaký projekty, nebo ukázky nějaký práce, nebo vlastní webovky? To taky řešíte, nebo ne?

M: No zase bych to nazval tou, tou kvalitou těch poskytovaných služeb, ale ono to u všech nejde, těžko očekávat od nějakého, od nějakého, teď mě nenapadá, ale třeba juniorního HR specialisty. Nenapadá mě, jaké projekty jsou na mysli, jestli diplomka, nebo bakalářka, tak to mě už rozhodně nezajímá, ale pokud se třeba bavíme o člověku, který dělá grafiku na web, nebo ty weby programuje, tak tam samozřejmě nějaké portfolio, kór, jestli je freelancer, tak má a tam se na to vždycky podívám, tam mě to vždycky zajímá a může mi to napovědět.

A: A co motivační dopisy? Vyžadujete je? Nebo s nimi nějak pracujete?

M: To by mě akorát zdržovalo od práce (smích). Ne, tak to by bylo z hlediska těch pozic, který obsazujeme zbytečné, ale jako už jsem to taky viděl, že do ty firmy chtěly, ale jako myslím si, že spíš za kandidáty teda mluví ty znalosti, dovednosti a praxe. Nevím no, přijde mi to k ničemu.

A: Dobře. Zkoumáte taky reference na toho daného kandidáta? Nebo když má třeba referenční osoby v CVčku, jako jestli jim voláte, nebo zavoláte do těch bývalých firem, jak si ten kandidát stojí? Abyste se o něj mohl třeba opřít, z hlediska té organizace?

M: Jasně. No, ne. Povětšinou ne, je to z toho důvodu že bavíme se tady opravdu o přímém oslovení. Což znamená, že je to na nějaké bázi utajení svým způsobem. Čili (úsměv) volat, když někoho chcete přetahovat a ten člověk na

tom trhu není aktivní a není bez práce, tak to není úplně košer. Měla by to se dělat jenom opravdu v té poslední fázi, jsou samozřejmě klienti, kteří to vyžadují, ale my to, my to, můžu to procentuálně vyjádřit tak to z devadesáti procent neděláme, pro nás jsou reference nežli tyhle ty tvrdé, důležité jiné věci, a to je fluktuace toho kandidáta a je pro nás určitě důležité, jak se o něm někdo vyjadřuje online, ať už je to na tom LinkedIn profilu, nebo na těch stránkách jo? Takže pro nás jsou tyhle ty reference primární a ty následný by si zase měl už řešit ten klient a mělo by to vzejít z jeho požadavku. Jo, nemáme s tím problém, ale téměř to neděláme. Věříme naší práci, že dokážeme toho člověka identifikovat i bez těchletěch tvrdých referencí.

A: Teďka bych se přesunula k interview jako k vlastní práci s tím potencionálním kandidátem. Jak provádíte screening cally? Připravujete se na to nějak? Informujete toho kandidáta? Nebo mu jako z jedné vody na čisto zavoláte? Nebo jak to probíhá, když mu voláte, aby přišel na ten pohovor?

M: Z námi vypořádané právě té strategie, té dlouhodobosti a snažení se zvýšení efektivity těch oslovených lidí, jsme zjistili, že ten screening call ne vždy funguje. Z toho důvodu, že na trhu je spousta firem, telemarketingových, které lidi otravují a první krok tomu zavolání se jednoduše říká naučené ne. My se snažíme vždycky pokud je to možné toho člověka připravit na ten call a ať ho neobtěžujeme, ať neplýtváme i naší energií, naším časem. Čili se ho snažíme oslovit ať už je to přes sociální sítě, nebo emailem a připravit ho na to a domluvit s ním termín přesného zavolání. Ta efektivita se prostě nám takhle osvědčila, že je to lepší. Zdržuje nás to samozřejmě od práce, někdy v nějakém případě může mít konkurence náskok, ale z dlouhodobého hlediska je to podle mě ten brand, kterým se snažíme jít, no. Takže tak.

A: A když už víte, že ten daný kandidát má přijít na pohovor, připravujete se nějak na ten pohovor? Nebo máte jenom CVčko a prostě to jen tak plyne?

M: Ono, ono, máme nějakou samozřejmě strukturu, kterou se snažíme při tom rozhovoru držet. Má to nějaké tři části, rozhodně je to takový, ten úvod, kde samozřejmě jde o nastavení té atmosféry toho rozhovoru, nebo toho povídání. Ta není až tak důležitá, tam nepotřebujeme mít nějaký formulář, ale pak se dostaneme do té druhé fáze, kde jsou pro nás stěžejní věci, které potřebujeme od toho člověka slyšet a zjistit. Ať už je to od nějakých pevných požadavků z hlediska financí, benefitů a podobně. Až po nějaké důvody pro případnou změnu, motivaci do budoucnosti a tam se to propojuje a tam máme takovou strukturu, kterou při tom pohovoru máme. Plus je tam samozřejmě ten dokument, který nám ten člověk poskytl a defacto na konci toho rozhovoru se dají ty data dohromady a posílají se a dávají se k dispozici tomu klientovi pro kterého pracujeme.

A: Připravujete si přímo nějaký otázky do toho rozhovoru?

M: Po většinou ne, po většinou nechávám plynout tak co se řekne na to se zareaguje to je zase už nějakou jak kdyby zkušeností, kdy se dokážete doptat online a nemusíte se připravovat. Podle mého, tak čím víc přípravy, tím víc to působí méně uvěřitelně, ta strategie. Ale samozřejmě pokud vidíte, že ten člověk měnil třikrát během pěti let, tak ho nechcete odsoudit rovnou, že to je fluktuant, ale máte tendenci se ho na to doptat. Takže se připravíte, že se ho na tuto otázku zeptáte a u druhého kde to není potřeba to tak neděláte. To jsou takový ty specifický věci, na který se připravíte.

A: Když už teda uděláte screening CVčka, člověk přijde na ten pohovor, setkal jste se i s tím, že jste udělal nějakou chybu při tom pohovoru, kdy jste si řekl „No tak tebe rozhodně nebudu posílat do té firmy, protože bych si tím sám zkazil reputaci“?

M: (Mhm) No to se stává poměrně často a já si myslím, že, zase je to o nějakém tom, té efektivitě toho oslovení. Ale mnohdy nevíte, co se Vám skrývá na druhé straně i když ten profil je výborný, ale dá se říct, že když ten člověk má dobrou tu pracovní historii, tak můžete očekávat kdo zrovna přijde, ale samozřejmě se stane, ten člověk, zjistíte a není to zas tak složité, že Vám lže, že se dělá lepším, než je, a to je samozřejmě trapné s tím člověkem. Nechcete za něho tolik kopat, prostě a pokud tomu člověku nevěříte vy tak nemá smysl nějakým způsobem riskovat. Tu vaší dlouholetou spolupráci s tím vaším klientem. Jo, takže je to určitě lež, je to samozřejmě chování. Jo, ať už je to arogance, ať už je to zvláštní chichotání až po vizuální, řekněme, problematiku, když ten člověk nějakým způsobem není nachystaný na to, aby se potkal s cizím člověkem a bavil se s ním o důležitých věcech a tam už to může být všechno možný.

A: Jo, děkuju a jsou i nějaké chyby z Vaší strany, kterých jste si vědom, že byste udělal při tom pohovoru?

M: No to je samozřejmý, to je jasný. Myslím si, že kdyby "ch tady řekl, že ne, tak by to bylo hrozně špatně a každým pohovorem, každou věcí se posouvá člověk a pokud k sobě sám není kritickej tak nemůže jít dál, jo, takže těch chyb dělám rozhodně hodně. Takové ty, řekněme, které jsou problematické, tak ty už jsem odboural zase vlivem praxe. Ze začátku jsem nevěděl, co ten člověk dělá, jo, když mě hodili do vody a měl jsem hledat někoho o kom jsme jenom tak obrazně věděl co to může být, tak pokud ten člověk je profík, tak to pozná na první dobrou a ta jeho chuť a důvěra k vám se tím snižuje. Jo, takže dřív to byly velké chyby ve smyslu toho, že jsem nevěděl na co se zeptat a nedověděl odpovědět, teď už je to spíše o tom, že cítím chybu, když se třeba nevhodně doptám, jo, nevhodně to formuluju, ale to se stává. A když nastavíte dobrou atmosféru tak to ve finále může být i přínosem.

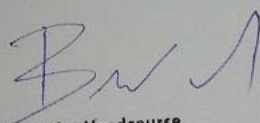
A: Tak jo, to je asi všechno a moc děkuju.

M: Tak jo, rádo se stalo a ať to dobře dopadne.

Informovaný souhlas:

Souhlasím s tím, aby studentka Bc. Anna Mlynářová vypracovávala diplomovou práci ve spolupráci s organizací Headcourse a použila získaná data.

Mgr. Michal Bubeník



Mgr. Michal Bubeník - Headcourse
J. z Poděbrad 30, 787 01 Šumperk
Tel.: 777 486 806
E-mail: michal.bubenik@headcourse.cz
IČ: 88925790