

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Simona Ouhelová

**Nábor a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti
prostřednictvím Executive search**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2016-2019

BACHELOR THESIS

Simona Ouhelová

**Recruitment and selection of employees in the selected
company through executive search**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neusarová Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 16. 2. 2019

Jméno autorky Simona Ouhelová

Poděkování

Mé poděkování patří Mgr. Janě Neusárové Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled. Děkuji také celému týmu personálně poradenské společnosti za poskytnutí podkladů při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Anotace

V meziválečném období velké americké společnosti hledaly nástroje vyhledávání vedoucích pracovníků, kteří museli mít specifické schopnosti a dovednosti. Tak ve Spojených státech amerických vzniká nová forma náboru a výběru zaměstnanců – executive search. V České republice vzniká executive search o něco později, ale nyní patří k jedné z nejvyžívanějších a nejspolehlivějších forem výběru zaměstnanců, kterou využívají firmy všech oblastí pro výběr manažerů ve vysokém managementu. Tato práce mapuje vznik a vývoj executive search společností, poskytuje ucelený přehled o fungování těchto společností a v neposlední řadě tato práce na základě praktické části poskytuje návrh zlepšení fungování jedné konkrétní české executive search společnosti.

Klíčová slova

Databáze, Executive search, Headhunter, Konzultant, Lidské zdroje, Nábor zaměstnanců, Personální společnost, Research konzultant, Výběr zaměstnanců

Annotation

Between the two World Wars, the big American companies were searching for senior employees that had to have specific skills and competencies. This is why a new form of employee recruitment is emerging – Executive Search. In the Czech Republic the executive search comes a little bit later, however at present, it is one of the most used and reliable sources of employees for many companies that search for senior and experienced managers. This thesis deals with the beginnings and development of executive search companies, it describes how these companies work and last but not least, based on the practical part it suggests an improvement for one executive search company based in the Czech Republic.

Keywords

Consultant, Database, Employee selection Executive search, Headhunter, Human Resources, Recruitment , Research Consultant, Personnel company

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.1 ROZDÍL OPROTI PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ.....	13
2 METODA PŘÍMÉHO VYHLEDÁVÁNÍ EXECUTIVE SEARCH	14
2.1 VÝZNAM POJMU EXECUTIVE SEARCH.....	14
2.2 VZNIK A VÝVOJ EXECUTIVE SEARCH VE SVĚTĚ	16
2.3 VZNIK A VÝVOJ EXECUTIVE SEARCH V ČESKÉ REPUBLICE	16
2.4 VÝZNAM A VÝHODY PŘÍMÉHO VYHLEDÁVÁNÍ	18
3 METODY A POSTUPY NÁBORU A VÝBĚRU	20
3.1 PROCES A CÍL NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ	20
3.2 VYBRANÉ METODY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ V ES	21
3.2.1 LINKEDIN	21
3.2.2 DATABÁZE	23
3.2.3 INZERCE.....	23
3.2.4 INTERNET	24
3.2.5 DOPORUČENÍ.....	25
3.2.6 COLD CALLS	25
3.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V EXECUTIVE SEARCH.....	26
3.3.1 INDIVIUÁLNÍ POHOVOR	26
3.3.2 TELEFONICKÝ ROZHOVOR.....	27
3.3.3 ASSESSMENT CENTRUM.....	27
3.3.4 ONLINE TESTY	29
3.3.5 POHOVOR U KLIENTA	30
3.3.6 REFERENCE.....	31
3.4 ETICKÝ KODEX.....	31
PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 ANALÝZA NÁBOROVÝCH A VÝBĚROVÝCH PROCESŮ	34
4.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	35

4.2	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	36
4.3	PŘEDSTAVENÍ POZICE SALES DIRECTORA	37
5	PROCES NÁBORU A VÝBĚRU SALES DIRECTORA V PRAXI	38
6	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – ROZHOVORY	49
6.1	CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	49
6.2	DEFINICE KVALITATIVNÍCH ROZHOVORŮ	49
6.2.1	ROZHOVORY	50
7	ANALÝZA ROZHOVORŮ	53
8	NÁVRH OPATŘENÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESŮ	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	57
	SEZNAM ZKRATEK	60
	SEZNAM TABULEK.....	61

ÚVOD

I když výběr zaměstnanců formou executive search nemá v České republice, tak dlouhou historii, jako v zemích na západ od nás, aktuálně patří mezi nejvíce využívané metody pro výběr zaměstnanců do vysokého managementu společností. Proto jsem si tuto formu výběru vybrala, jako téma své bakalářské práce.

V teoretické části nejdříve představím obecně pojem řízení lidských zdrojů, dále pak rozdíl oproti personálnímu řízení.

V další kapitole se již věnuji pojmu executive search. Představím historii, kde, kdy a jak tato forma výběru zaměstnanců vznikla. Zároveň popíši i historii v České republice. Nastíním význam této metody a popíši výhody oproti jiným metodám.

V kapitole Metody a postupy náboru a výběru v executive search se zabývám celým tímto procesem. Nejdříve se věnuji cíli náboru zaměstnanců, poté se již věnuji jednotlivým metodám, které do celého procesu vstupují.

V praktické části využívám pozorování z jedné konkrétní personálně poradenské společnosti se sídlem v Praze. Tuto společnost nejprve představím a následně se již věnuji konkrétnímu projektu, u kterého jsem byla přítomna. Tento projekt měl za cíl obsadit pozici obchodního ředitele v nejmenované potravinářské společnosti. Popíši, jak takový projekt probíhá. Jaké činnosti vykonávají jednotlivé role z poradenské společnosti.

Dále provedu v této poradenské společnosti kvalitativní výzkum. Konkrétně rozhovory s vybranými zaměstnanci s předem připravenými otázkami, které by měly ověřit moji hypotézu na zlepšení procesu náboru a výběru zaměstnanců prostřednictvím této executive search společnosti. Kromě rozhovorů se zaměstnanci, provedu i rozhovor s kandidátem, který procházel výběrovým řízením v rámci pozorovaného projektu.

Na základě pozorování a rozhovorů se potvrdila moje hypotéza, že pro personálně poradenské společnosti je důležité si udržovat kvalitní databázi kandidátů, stejně tak je to přínosné i pro kandidáty.

Po potvrzení této hypotézy jsem navrhla mou pozorované společnosti, návrh na zlepšení procesu náboru a výběru zaměstnanců. Tento návrh se týká pořízení kvalitního nástroje na držení dat o kandidátech.

Jelikož se jedná o referenční oblast podnikání, bylo cítit ze všech osob v něm se pohybujících, že je pro ně důležitá důvěra protistran. Proto bylo obtížné se při psaní mé práce dostat k některým informacím. Proto i po domluvě se zástupci společnosti, nemohu v této práci uvést některé konkrétní údaje.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Nábor a výběr zaměstnanců je jednou z hlavních oblastí řízení lidských zdrojů. Proto chci předtím, než začnu popisovat nábor a výběr zaměstnanců, představit tento nadřazený pojem. Je zřejmé, že primárně tento termín má význam v souvislosti s pracovníky a požadavky, které na pracovníky má majitel organizace, respektive vedoucí pracovníci.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2010, s. 27).

Řízení lidských zdrojů se tedy zabývá tím, jak co nejefektivněji řídit pracovníky, tak, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů¹. Použitý termín „řízení pracovníků“ se ale musí chápat v širším pojetí, než jako pouhé řízení podřízeného svým nadřízeným pracovníkem. Zahrnuje i mimo jiné to, jak zodpovědní pracovníci přistupují k náboru a výběru nových pracovníků s ohledem na stanovené cíle organizace.

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů je obecně považováno dosahování efektivnosti organizace, a tím i jejího finančního zdraví a konkurenceschopnosti pomocí řízení jejich zaměstnanců. Mezi dílčí cíle, kterými lze dosáhnout hlavního záměru, lze zařadit řízení lidského kapitálu, který je pro společnost bohatstvím, a dále řízení znalostí, odměňování, řízení vztahů na pracovišti a uspokojování rozdílných potřeb zaměstnanců. Všechny tyto dílčí cíle vedou k získávání a udržení kvalifikovaných, loajálních a motivovaných pracovníků, kteří přispějí k naplnění hlavního záměru a pomohou podniku získat konkurenční výhodu. (Armstrong, 2010, s. 29)

¹ Ať už má organizace jako svůj cíl zisk, zvýšení tržního podílu nebo expanzi na nové trhy atd. Více o možných cílech firmy pojednává oblast v ekonomii zvaná „Teorie firmy“

Jako hlavní cíle Řízení lidských vztahů určil Armstrong (2010, s. 31-32):

- Efektivnost organizace – prostřednictvím řízení znalostí, talentů a vytvářením dobrých pracovních podmínek, se zajistí větší efektivnost organizace.
- Řízení lidského kapitálu – lidský kapitál obsahuje celý lidský faktor v organizaci. Jedná se o bohatství organizace a je potřeba do něj investovat, aby se toto bohatství mohlo zvětšovat. Řízení lidského kapitálu mimo jiné zahrnuje fungování přesných postupů při získávání a výběru pracovníků.
- Řízení znalostí – týká se jakéhokoliv postupu vytváření, získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, ať už jsou kdekoliv, jejichž cílem je zlepšení výkonu v organizaci. Cílem řízení lidských zdrojů je podporovat rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které jsou výsledkem procesů učení probíhajících v organizaci.
- Řízení odměňování – jedná se o prostředek ke zvyšování motivace, loajality a pracovní angažovanosti pracovníků. Zahrnuje v sobě i hodnocení a odměňování pracovníků za to, co pro organizaci odvádějí, i za schopnosti a dovednosti, které mají.
- Zaměstnanecké vztahy – jedná se o vytvoření takového pracovního prostředí, kde existují harmonické a produktivní vztahy mezi managementem a pracovníky s jejich odbory.
- Uspokojování rozdílných potřeb – tento cíl znamená vytvoření takové politiky, která bude respektovat potřeby všech dotčených stran, pro management zajistí různorodé a kvalifikované pracovní síly. Bere v potaz rozdílné osobní potřeby pracovníků, ať už ve stylu práce nebo pracovním nasazení. A poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům stejné příležitosti všem pracovníkům.
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou – i když se budou vedoucí pracovníci řídit všemi předchozími body, tak není zajištěno to, že se tyto politiky dostanou do všech úrovní organizace. Praktická aplikace těchto zásad je často velmi obtížná. Může to být způsobeno například jinými prioritami podniku, nedostatkem prostředků, nebo tím, že pracovníci nevěří manažerům, ať už ti říkají cokoli. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenout tuto propast tím, že se bude dělat všechno možné pro to, aby se tyto cíle neustále přeměňovaly na efektivní akce.

1.1 ROZDÍL OPROTI PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ

Před používáním termínu Řízení lidských zdrojů, se používal obdobný termín Personální řízení. I když se v kontextu toho, jak se tyto termíny dnes běžně používají, mohou zdát jako synonyma, jsou mezi nimi značné rozdíly. Podle Koubka (2009, s. 15–16) se Řízení lidských vztahů odlišuje:

- Strategickým přístupem, který se prolíná všemi činnostmi. Klade důraz na dlouhodobé cíle a jejich souvislosti v budoucnu.
- Přehled o vnějších faktorech, které působí na pracovní sílu a ovlivňují chod organizace.
- Všichni vedoucí pracovníci jsou zahrnuti do činností souvisejících s řízením lidských vztahů. Personální pracovníci mají jen podpůrnou roli pro manažery. Běžné personální činnosti provádějí běžní vedoucí pracovníci.
- Strategie lidských zdrojů je v souladu se strategií celé organizace.
- Řízení lidských zdrojů je v rámci celé organizace bráno, jako nejdůležitější část řízení.
- Personální ředitel je součástí vedení celé organizace.
- Pro přizpůsobení změnám je rozvoj lidských zdrojů považován za jeden z nejdůležitějších aspektů.
- Spokojenost zaměstnanců je důležitým cílem celé organizace
- Loajalita pracovníků je podporována pomocí participace na řízení.
- Snaha o zavedení vhodné organizační kultury a udržování dobrých pracovních vztahů.
- Tvorba dobrého jména zaměstnavatele.

2 METODA PŘÍMÉHO VYHLEDÁVÁNÍ EXECUTIVE SEARCH

2.1 VÝZNAM POJMU EXECUTIVE SEARCH

Executive search (dále jen ES) můžeme volně přeložit, jako vyhledávání vrcholových manažerů, slangově se tomu také říká headhunting („lovení hlav“), nebo direct search. Z anglického slova můžeme přeložit následovně: Executive – výkonná moc a search – vyhledávání. Tento termín znamená přímé vyhledávání top managementu a někdy také středního managementu. ES firmy hledají pro svého klienta (firmu) dobře kvalifikovanou osobu na určitou pozici, tudíž to není tak, že by ES firma hledala pro určité osoby, které jsou volné na trhu práce. Tento tip zastupují jiné společnosti například soukromé poradenské firmy, či agentury. (Wágnerová, 2010, s. 75)

Přímé vyhledávání znamená oslovování kandidátů, kteří nejsou volní na trhu práce a práci nehledají aktivně. ES firma oslovuje zaměstnance z předem vytipovaných firem. Jedná se o to, že uchazeč, který je předem vytipován z konkurenční firmy, nebo firmy podobného oboru, je osloven, nabídka nového zaměstnání je mu popsána a může ho natolik ohromit, že se rozhodne změnit zaměstnání i když to neměl v plánu. U přímého vyhledávání je nutné, aby ES společnost měla velký rozhled na trhu práce a byla odborníkem v dané oblasti, jelikož ES je založené na dlouhodobých kontaktech. (Dvořáková, Z., 2012, s. 87)

Pojem ES se v posledních letech stal velice vyhledávaným. Podle Armstronga (2010, s. 356) se v případě nábory klíčových vedoucích funkcí jedná o velmi dobrou službu, a to i přes to, že tyto služby nejsou levné. Ve většině případů se tato služba pohybuje okolo 3násobku měsíčního platu, ale vždy záleží na náročnosti projektu.

Je nutno podotknout, že v dnešní době je trh tolik přesycen pracovními nabídkami, že jednání musí probíhat na úrovni a nikdo se nesmí v průběhu vyjednávání zvyšovat. Veškerá jednání by měla probíhat v rovnocenném vztahu.

Mezi výhody ES patří nesporně to, že lidé jsou již plně kvalifikováni, a tudíž se mohou do nové role adaptovat velice rychle. Společnost vynaloží menší náklady na zapracování

zaměstnance do pracovního procesu. Mezi další výhody bychom mohli zařadit ušetřené náklady společnosti za inzerci a jiné metody náboru a výběru zaměstnanců. Za nevýhodu se považuje délka trvání projektu, která se většinou pohybuje okolo pěti až sedmi týdnů. Další nevýhodou může být například výpovědní lhůta zaměstnance, která se ve většině případů pohybuje okolo dvou měsíců. U vrcholného managementu to bývá až dvanáct měsíců. Tématem výhod a nevýhod přímého oslovení se budu věnovat v další kapitole.

Na rozdíl od jiných personálních firem a agentur, ES společnosti neinzerují na portálech pro vyhledávání práce – i když v některých případech je možná výjimka, ale spíše jako prostředek pro vlastní propagaci než jako nástroj pro skutečné nacházení vhodných kandidátů. Specifickou oblastí inzerce pak může být třeba profesní sociální síť LinkedIn.

Osoba, která vykonává v ES společnosti vyhledávání potenciálních kandidátů, se nazývá research konzultant. Hlavní náplní této pozice je dle představ klienta vyhledat a oslovit vhodné kandidáty. Tato osoba dle znalostí trhu sestaví seznam firem, kde doporučuje kandidáta vyhledat. Dalším krokem je v těchto firmách kandidáta najít. Poté, když je seznam kandidátů hotový, přichází nejnáročnější fáze – oslovení kandidáta. Oslovení probíhá formou emailu, anebo telefonátu. Research konzultant se s kandidátem nejdříve pobaví obecně o situaci na trhu a následně domluví schůzku s konzultantem. Konzultant je pracovník personálně poradenské společnosti, který je v osobním kontaktu s kandidáty i s klienty. Konzultant se setká s kandidátem a dle kritérií klienta uzná, zda jeho kvalifikace jsou dostačující a určí, zda je vhodné představit kandidáta klientovi. Ještě je zde ale velká práce, a to s motivací kandidáta. Je potřeba kandidáta dostatečně namotivovat k rozhodnutí udělat změnu a změnit zaměstnání. Tato část je pro konzultanta velice náročná.

Jak je vidět pojem ES je velice zajímavý a obsáhlý. V následujících kapitolách se zaměřím na pojem ES detailněji z hlediska vzniku a vývoje. Popíšu, jakou má tato metoda historii a jak se jí daří dnes.

2.2 VZNIK A VÝVOJ EXECUTIVE SEARCH VE SVĚTĚ

První myšlenka ES jako takového vznikla v USA v meziválečném období a vzešla z potřeb velkých, na trhu dodnes působících konzultantských společností (například McKinsey & Company) vyhledávat vedoucí pracovníky se specifickými zkušenostmi a charakteristikami k řešení problémů klientů. Po první světové válce většina ekonomik spíše strádala a potýkala se s vysokou mírou nezaměstnanosti, ale v USA tomu bylo právě naopak. První polovina meziválečného období byla ve Spojených státech zlatými časy, ale ty netrvaly věčně a v roce 1929 přichází hospodářská krize, která kromě desetitisíce amerických bank zpusťovala fakticky celou střední třídu.

Možná vůbec nejstarší je Booz Allen & Hamilton, jejíž historie se datuje od roku 1914 a funguje dodnes. (Empower people to change the world, online, cit. 2018-12-18)

Zřejmě ještě známější značkou je McKinsey & Company. Právě z tohoto prostředí se rekrutuje také nová služba – executive search. Opravdový rozvoj ES nastal až po druhé světové válce, kdy velké korporace měly potřebu najít schopné manažery do vrcholového managementu. Jejich nalezení ve válkou zdecimované americké produktivní generaci bylo však velmi obtížné, poptávka po vhodných lidech byla obrovská. (History of our firm, McKinsey & Company online, cit. 2018-12-18)

2.3 VZNIK A VÝVOJ EXECUTIVE SEARCH V ČESKÉ REPUBLICCE

V České republice se pojem executive search vyskytuje poměrně kratší dobu než v USA a západní Evropě. Obor zde neměl přirozený vývoj jako v USA, kde se vyvinul z personálních a poradenských služeb, ale byl sem importován ze zahraničí, spolu se západním kapitálem na začátku 90. let, tudíž až po pádu komunistického režimu a startující ekonomické transformace a privatizace.

I když s troškou nadsázky můžeme najít v Československu takzvané podnikové náboráře, kteří se vyskytovali ve státních podnicích. Ti vyráželi za pracovníky do terénu a snažili se je zláskat na určité pracovní benefity – rekreační pobyty a podnikové byty. Tuto možnost v humorné formě povolání představuje filmová komedie z roku 1977 „Já to tedy беру, šéfe“ s Luděkem Sobotou a Petrem Nárožným v hlavní roli. Metody, které

náboráři používali v tomto filmu, se vzdáleně blížily praktikám headhunterů v západní Evropě. (Novotný, 2010, online, cit. 2018-12-18)

První ES společnost, která otevřela svou pobočku na území České republiky, byla H. Neumann International (dnes Neumann and Partners), a to v létě 1991.

V letech 1991 a dále se spustila velká vlna zahraničních firem, které zde otevřely pobočky a viděly v Československu prostor pro budoucí rozvoj a expanzi. Bohužel narazily na problém trhu práce, kde se pohybovali málo kvalifikovaní lidé bez znalosti cizích jazyků, a to byla jedna z největších výzev nově otevřených personálně poradenských společností.

V průběhu 90. let se po rakouských průkopnicích na český trh odhodlaly i další světoznámé oborové společnosti, do roku 2000 tu byla fakticky celá světová špička. Už v roce 1994 přichází Korn/Ferry, o rok později švýcarský Egon Zehnder, v roce 1997 také americký Heidrick & Struggles. A v roce 1998 se také dostává na český trh slavný Spencer Stuart. V těchto letech bylo velice těžké dělat obor jako je headhunting. Sociální sítě žádné nebyly, mobilní telefony se používaly velice zřídka. V podstatě byl tento obor založen na osobních schůzkách. Nešlo se spoléhat na databáze, seznamy kandidátů a firem. Lidé v těchto letech vůbec netušili, že takovéto služby existují a nazývali headhuntery spíše tajnými agenty, kteří dělají něco nelegálního a nezákonného. Hodně se v těchto letech používala novinová inzerce.

Postupem času a také hospodářskou krizí se trh s ES společnostmi velice zamíchal. Došlo k oslabení nadnárodních firem a posílení lokálních společností v čele s výraznou osobností, které v tuto chvíli na trhu převládají. Jako je například kancelář pana Bubeníka (dříve McKinsey a Korn/Ferry, dnes Bubenik Partners), či Dariny Farkasové (dříve Hudson, dnes Farkasova & Partners).

V tuto chvíli jsou na trhu stovky ES společností, které mají různé velikosti. Ty nejúspěšnější mají vždy okolo 7-15 zaměstnanců. Většina headhuntingových společností se snaží specializovat na různé odvětví (FMCG, IT, Finance, Farmacie, Banking). Je to možnost, jak se stát opravdovým odborníkem ve svém oboru. Trh s manažerskými pozicemi není v České republice malý a ročně se v tomto odvětví protočí podle odhadů firem stovky milionů korun a číslo se mění vždy s ohledem na stav české ekonomiky.

2.4 VÝZNAM A VÝHODY PŘÍMÉHO VYHLEDÁVÁNÍ

Největšími výhodami této poměrně nákladné služby výběru zaměstnanců jsou bezesporu informace. Informace v ES hrají hlavní roli výběru zaměstnanců. Headhunter má oproti internímu HR vždy velkou výhodu informovanosti z trhu, jakýsi nadhled.

Externí vyhledávání má také velkou výhodu v oblasti diskrétnosti. Tato diskrétnost je samozřejmě udržena jak cestou ven z firmy, tak i dovnitř. Což je u výběru například nového generálního ředitele nezbytné. V tomto případě by opravdu interní HR nemohlo udržet takovou diskrétnost, jako externí dodavatel. V případě nábory v rámci interního procesu je zde velké riziko změny atmosféry uvnitř firmy při úniku informací. V případě, že by se dostala na povrch informace s tím, že se hledá nový generální ředitel, mohlo by v rámci organizace vzniknout mnoho otazníků a mohla by případně nastartovat vlnu odchodu z firmy kvůli nejistotě. Proces výběru za jeho náhradu je pak často spuštěn dříve, než dotyčný vůbec tuší. Proto je lepší v tomto případě využít služeb ES společnosti, aby se dotyčný nedozvěděl o svém odchodu dříve než od svého nadřízeného.

V druhé řadě je tu také potřeba udržet tuto změnu ve vedení organizace před konkurencí. Jelikož takové změny se ve většině případů dělají kvůli změně strategie, nemusí konkurence tyto změny vůbec vědět. V případě, že by tuto změnu řešilo interní HR, je velká pravděpodobnost dostání informací dostane na trh. Kdežto headhunter, který se v počátku procesu setkává s potencionálními kandidáty obecně a až když je zjištěna motivace na změnu a headhunter získá více informací o kandidátovi, je mu sděleno více informací. Tato fáze nastává až v užší fázi projektu, kdy je i v zájmu kandidáta udržet diskrétnost. Až poté přichází na řadu schůzka s vedením firmy, pro kterou headhunter pozici obsazuje.

Mezi další výhodu ES společnosti můžeme zařadit určité know - how konzultantů. Jelikož konzultanti se denně setkávají s několika manažery z různých firem a ti jim sdělují jejich silné, ale také slabé stránky. Popřípadě i jejich záměr do budoucna, kam by se chtěli posunout, či profilovat. Je tudíž jednodušší si pro ES společnost udělat mapování trhu a získat o trhu přehled. To je největší část, za kterou si klienti platí, jelikož toto pro interního personálního manažera není možné. Žádný vrcholový manažer nepřijde do

konkurence a nebude se bavit s interním personálním manažerem tak otevřeně, jako s headhunterem o kterém neví, které společnosti zastupuje.

Aby vše, co bylo napsáno výše, mezi personální společností a firmou fungovalo a výběr byl úspěšný, je za potřebí vzájemná důvěra. ES firma musí velice detailně poznat firmu, se kterou spolupracuje a obsazuje u ní různé pozice. Není vhodné, aby personální společnost působila jen jako prostředník, ale jako rovnocenný partner a poradce. Partner, pro kterého není podstatné jen obsazení dané pozice, ale hlavně spokojenost kandidátů a organizace i za cenu jejího neobsazení.

3 METODY A POSTUPY NÁBORU A VÝBĚRU

V této kapitole se podívám na nábor a výběr zaměstnanců a vybrané metody.

„Procesy náboru a výběru jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny na získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové procesy jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat.“ (Foot a Hook, 2005, s. 55)

Nábor zaměstnanců je prvotní částí pro firmy velmi významného procesu získávání pracovníků nových pozic, nebo také pozic uvolněných. Jedná se o nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější kandidáti na určité pracovní místo. (Palán, 2002, s. 280)

Výběr je proces vybírání lidí na určitou pozici, kteří splňují kvalifikaci a jsou k dispozici na dané pracovní místo.

Výběr zaměstnanců se provádí pomocí výběrových metod a umožňuje posoudit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání. (Šikýř, 2014, s. 96)

Při výběru je klíčové mít pozitivní přístup, to znamená, že v rámci výběru se nepoukazuje na slabé stránky uchazeče, na základě, kterých by nemusel být přijat na pracovní místo, ale snaží se poukazovat na silné stránky kandidáta.

Každá z těchto činností se prolíná a tvoří ucelený systém řízení lidských zdrojů.

3.1 PROCES A CÍL NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ

Proces práce ES společností má několik fází projektu. Od samého začátku získání klienta, přes řadu schůzek s kandidáty, až k úplnému konci umístění kandidáta na požadovanou pozici. Proces práce headhuntera můžeme rozdělit na tři fáze. Dle Armstronga (2010, s. 327) proces náboru a výběru pracovníků zahrnuje kroky jako definování požadavků, přilákání uchazeče a vybírání uchazečů. V ES světě tento proces má tři fáze:

Získávání klienta potažmo projektu

V této části je velice důležité uspět, jelikož když neobstojíte, nemáte projekt a společnost nebude profitovat. Tuto část můžeme pojmenovat z anglického slova business development. ES společnost ve většině případů musí obstát v tendru na externího dodavatele lidských zdrojů. Tento tendr má několik kol, kde headhunter musí prezentovat svou nabídku a popřípadě dle vyjednávání jí upravovat. V ES světě se většina společnosti prosazuje na trhu formou pozitivních referencí. To je nejlepší způsob získávání nových klientů.

Mapování trhu, research

Tato fáze je velice klíčová k oslovení správných kandidátů. Tuto fázi mají na starosti specializovaní pracovníci, takzvaní research konzultanti. Research konzultanti dělají průzkum trhu. Základem jejich práce je mapování trhu a získávání potencionálních kandidátů. Vše zadávají do databáze a vytvářejí takzvaný seznam potencionální kandidátů, který se v průběhu procesu představuje klientovi, se kterým jej konzultuje.

Komunikace s kandidáty a klientem

Komunikace s kandidáty je také velice klíčová. V tomto případě přichází opět na řadu konzultant, který má za úkol dle kritérií klienta odhalit správného kandidáta a také ho motivovat, získat si jeho důvěru a vhodně odhadnout, zda je pozice pro něj vhodná. Poté následuje fáze představení kandidáta klientovi, kde je také velice důležitá práce konzultanta, který má kandidáta vhodně prezentovat tak, aby o něj měl klient zájem.

3.2 VYBRANÉ METODY NÁBORU ZAMĚSTNANCŮ V ES

3.2.1 LINKEDIN

Sociální síť LinkedIn je v oblasti ES velice důležitá. Je to nástroj, se kterým se research konzultant setkává každý den. ES firmy mají ve většině případů zlepšené možnosti v rámci LinkedInu. Zaplatí si za premium verzi, ve které mají větší možnosti vyhledávání. Tato služba je pro ES společnosti velice nákladná, ale využití je veliké.

LinkedIn je na trhu zhruba od roku 2003. (A Brief History of LinkedIn, online, cit. 2018-12-18)

LinkedIn je sociální síť a slouží ke komunikaci mezi personálními společnostmi a subjekty na trhu práce. LinkedIn slouží k tomu, že zde lidé prezentují své zkušenosti a profesní kariéru. Mají vždy uvedené firmy, ve kterých pracují či pracovali a pozice které v těchto firmách vykonávali. V rámci pozic také popisují, co všechno spadá do jejich kompetencí.

ES společnostem, které mají premium verzi, se otevírají velké možnosti v rámci této sociální sítě. V oblasti vyhledávání je to největší nástroj. Díky LinkedInu dokáže ES společnost pochopit, jak mají firmy vytvořenou organizační strukturu. Jelikož se zde prezentuje většina zaměstnanců společnosti.

Při vyhledávání na síti LinkedIn je možné využívat několik kritérií, které dovoluje jen prémiová verze. Na začátku vyhledávání si research konzultant vytvoří tzv. projekt, který si pojmenuje dle pozice a firmy pro kterou pozici vyhledává. Poté si zadá kritéria do vyhledávání a začne hledat v rámci této sociální sítě. Kritéria (filtry) se můžou zadávat prakticky jakákoliv. Nejvíce se využívá název pozice, země, popřípadě město, společnost a různá klíčová slova. Klíčová slova se používají pro hlubší specifikaci pozice. Poté, co si research konzultant zadá tyto kritéria, prohledává seznam lidí, kteří tyto podmínky splňují a zjistí, zda jsou opravdu všichni vhodní. Kandidáty, kteří kritéria splňují, si vloží do projektu. Když má celý seznam prokontrolovaný, přichází na řadu tyto kandidáty oslovit. Oslovení na LinkedInu je možné dvěma způsoby. První způsob je, si kandidáta přidat do spojení v rámci svého profilu, ale tato možnost je méně využívána, protože kandidáti nechtějí, aby ostatní lidé (např. spolupracovníci) viděli spojení s headhunterem. Druhá možnost je také spojena s prémiovým účtem, a to zasílání tzv. zpráv inmail.

Inmail by měl být velice stručný a obecný, aby u kandidáta vzbudil zvědavost. Zpráva se odešle kandidátovi na email a nikdo o této komunikaci neví. Po zaslání inmailu se v projektu na LinkedInu změní status na kontaktován, aby headhunter věděl, komu již zprávu odeslal. Poté headhunter čeká, až kandidáti odpoví a zavolají si pro více informací.

Většina manažerů na síti LinkedIn má svůj kariérní profil, jelikož všichni jsou rádi, když vědí, co se děje na trhu práce. Také se rádi potkávají s headhuntery, jelikož vědí, že mají velký přehled o trhu a můžou jim kdykoliv nabídnout nějakou zajímavou nabídku.

V rámci sociální sítě LinkedIn je také možné prezentovat své úspěchy v podobě různých článků. Také je zde možnost diskutovat nad různými tématy. Je to další možnost, jak se prezentovat a zviditelnit na trhu práce.

3.2.2 DATABÁZE

Databáze v rámci ES se považuje za nejlepší nástroj při vyhledávání kandidátů. Databáze stojí ES společnost velký náklad, ale je to neodmyslitelná pomoc při vyhledávání kandidátů. Databáze si každá ES společnost musí naplnit kandidáty sama. Tudíž nelze koupit již hotovou databázi přímo se jmény a kontakty. Každá ES společnost vynakládá velké prostředky, aby databáze dobře fungovala, a navíc, aby obsahovala co největší množství kandidátů. Kandidáti se vkládají do databáze z inzerce a z hledání na LinkedInu a internetu.

Existují různé databáze, ale ve skutečnosti se odlišují jen maličkostmi. V rámci databáze se dá vyhledávat různými způsoby. Například podle firmy, pracovní pozice, vzdělání atd., vyhledat lze dle všech parametrů, které jednotlivé záznamy v databázi obsahují. V rámci vyhledávání, se používají různé zkratky a hesla, aby bylo nalezeno co nejvíce životopisů. Tyto funkce vyhledávání jsou podobné jako na sociální síti LinkedIn. Samozřejmě je nutné mít databázi správně a důkladně vyplněnou. Do databáze lze ukládat jakékoliv informace o kandidátech. Například životopis, emailovou komunikaci, anebo také s jakým klientem se setkal a jak byl v minulosti úspěšný ve výběrovém řízení.

3.2.3 INZERCE

Dle Armstronga (2010, s. 333–334) se jedná se o nejčastěji využívanou metodu při hledání zaměstnanců. V rámci ES se inzeruje jen asi ve dvacet procent obsazovaných pozic. Jelikož, když klient využije headhuntera, je pozice ve většině případů tajná a není možné jí inzerovat. V případě, že pozice není tajná, je možné inzerovat. V České republice je nejznámější portál na inzerování pracovních pozic portál jobs.cz, anebo práce.cz. Tyto portály mají největší návštěvnost, je tedy velká pravděpodobnost

uspokojivé odezvy na inzerát. Také to bohužel není nejlevnější služba. Inzerce na měsíc stojí cca tři kredity s tím, že jeden kredit se pohybuje okolo dvě stě sedmdesáti korun. V žádném inzerátu by rozhodně neměly chybět tyto údaje: Název pracovní pozice, hlavní náplň pozice, požadavky na daného uchazeče a místo výkonu pozice.

Při vymýšlení obsahu inzerátu je velice důležité být kreativní, protože dobře napsaný inzerát může přilákat více uchazečů. (Wágnerová, 2010 s. 75) V rámci ES se inzeráty píše velice obecně. A to ze dvou důvodů. První a hlavní důvod je, aby nebylo poznat z inzerátu, pro jakou firmu ES společnost hledá kandidáta. Druhý důvod je, aby se přihlásilo co nejvíce lidí, jelikož obecný inzerát v nich vzbudí zvědavost.

Inzerování v ES může někdy pomoci, jelikož ES společnost vyhledává lidi, kteří primárně pracují, mají tedy omezenou možnost vyhledat kandidáty, kteří jsou aktuálně volní na pracovním trhu, anebo se třeba vrací z mateřské dovolené.

Inzerce je také nově možné využít i na sociální síti LinkedIn. Inzerování na LinkedInu je vhodné, když ES společnost hledá opravdu specifickou pozici. Jelikož na inzerce na LinkedInu se může přihlásit jen ten, kdo na této sociální síti má profil. Tudíž by ho měl headhunter umět sám vyhledat. Inzerce na LinkedInu je vhodná, když headhunter nemůže nějaké specifikace sám vyčíst z profilu kandidáta. Může se mu na inzerce přihlásit také někdo, kdo kritéria splňuje na sto procent, ale headhuntera by nikdy nenapadlo tento profil oslovit.

3.2.4 INTERNET

V rámci ES je také hodně používán internet, jako metoda náboru. Internet je vhodný v tu chvíli, když máme sestavený seznam firem, ve kterých budeme hledat a nenašli jsme kandidáta na LinkedInu a ani v databázi, přichází na řadu internet. V rámci internetu probíhá vyhledávání klíčových slov. Na internetu je vhodné vyhledávat jen vrcholové manažery, jelikož o nich se ve většině případů píše články. Tyto články vychází na různých serverech. Tyto servery informují o přesunech manažerů v rámci různých společností. Jsou to například články, kde se vedou rozhovory na témata, co plánuje společnost v dalších letech, popřípadě když nastane velký úspěch v rámci dosavadní pozice a firmy.

3.2.5 DOPORUČENÍ

Někteří klienti používají i metodu doporučení od dosavadního zaměstnance. Tato metoda je celkem úspěšná a doporučení kandidáti mají velkou kvalitu, a to z důvodu že interní zaměstnanec nechce doporučit někoho, kdo nepodá dostatečný výkon. A také interní zaměstnanec již zná kulturu společnosti a dokáže odhadnout, pro koho může být tato kultura zajímavá. Tato metoda umí být ještě úspěšnější, když interní zaměstnanec dostane odměnu za doporučení. (Wágnerová, 2010, s. 78)

V případě, že společnost využívá služeb ES firmy pro nalezení vhodného kandidáta a tento proces je i v rámci dané společnosti veřejný. Takto doporučení kandidáti interním zaměstnancem prochází stejným procesem přes ES společnost, jako kandidáti nalezení headhunterem. Klient zašle headhunterovi životopis a headhunter si domluví schůzku s tímto kandidátem a poté řekne klientovi, zda kandidáta doporučuje do dalších kol, či ne.

3.2.6 COLD CALLS

Mezi další známou metodu nábory zaměstnanců v ES můžeme uvést tzv. cold calls - v českém překladu studené telefonáty, nebo také telefonát na přímo. Tato forma získání vhodného kandidáta se používána, když už je vyčerpána možnost najít kandidáta na LinkedInu, internetu nebo z inzerce. Což se stává velice ojediněle. Když známe firmu, ale nejsme schopni nikde najít kandidáta, který v této firmě zastupuje pozici, kterou hledáme, použijeme tuto metodu. Cold Calls spočívají v tom, že research konzultant telefonuje na recepci dané společnosti a snaží se dobře položenými otázkami většinou z recepční získat jméno kandidáta, který pracuje na dané pozici, kterou právě research konzultant hledá. Když research konzultant volá na recepci, tak se ve většině případů představuje pod jiným jménem a klade otázky, kterými se snaží zjistit jméno kandidáta. Také si vymýšlí různé příběhy, aby mu recepční uvěřila a citlivý údaj, jako jméno nebo číslo, mu sdělila. Může se zdát, že tato forma není natolik korektní, ale skoro pokaždé to kandidát pochopí. Jak již bylo řečeno na začátku, tato metoda se využívá zcela ojediněle.

3.3 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V EXECUTIVE SEARCH

Dle Taylora (2008, s. 253) můžeme metody výběru zaměstnanců rozdělit na tři základní skupiny, kam se primárně zařazují výběrový pohovor, vyplnění dotazníku a zjišťování referencí. A existují i pokročilé metody výběru a sem lze zařadit analýza biodat osobnostní testy a assessment centrum. V rámci ES se využívají jen některé z výše uvedených a popřípadě i nějaké další, které si přiblížíme v této kapitole.

3.3.1 INDIVIUÁLNÍ POHOVOR

Pracovník ES kontaktuje okruh vybraných kandidátů a během intenzivních pohovorů prověří jejich kvalifikaci a stanoví si jejich motivaci. Pracovník ES zpravidla pracuje s kandidáty, kteří se svou stávající pracovní pozicí nejsou zcela spokojeni, ale také ještě nejsou odhodláni k tomu, aby si aktivně na pracovním trhu hledali jiné místo. Během pohovoru se hodnotí kandidátova vhodnost z hlediska zkušeností i osobních vlastností. Pracovník ES vytvoří detailní personální profil pro každého kandidáta jako základ pro rozhodování.

Při individuálním pohovoru se pracovník ES snaží dozvědět informace o úspěších dotazovaných manažerů. Vzhledem k úrovni obsazované pozice se předpokládá, že osoby, pozvané na pohovor, již budou z určité části vhodné pro volnou pracovní pozici. Při individuálním pohovoru se spíše vybírají ti nejschopnější pracovníci. Pokládají se specifické otázky, například (Vajner, 2007, s. 58):

- Existují speciální problémy, které jste měl vyřešit, případně jakým způsobem jste je řešil?
- Podařilo se vám při výkonu své práce z pozice nadřízeného určitým způsobem motivovat své podřízené k větší produktivitě práce? Jak?
- Navrhl jste ve svém současném zaměstnání pro firmu procesní či jinou novinku, která by vedla k nárůstu odbytu zakázek?
- Jaké myslíte, že máte největší přednosti pro námi obsazovanou pozici?
- Jste přesvědčen, že můžete do naší firmy přinést určitou inovaci, která by zlepšila procesní činnosti?

Pohovor bývá veden tak, aby směřoval k ujasnění schopností kandidáta a jeho dovedností. Dále se může vyvíjet standardní cestou, kdy dochází k vysvětlení pracovní náplně, popisuje se vzdělání apod. Poslední část rozhovoru zahrnuje poskytnutí všech nezbytných informací o potencionálním novém zaměstnavateli a celé firmě. Při individuálním pohovoru by již mělo být sděleno jméno společnosti klienta, ale ne vždy se tak děje s ohledem na klientovo přání, zůstat co nejdéle v anonymitě.

3.3.2 TELEFONICKÝ ROZHOVOR

Telefonický rozhovor zpravidla předchází pohovoru individuálnímu. V první řadě pracovník ES vysvětlí, z jakého důvodu volá. Telefonický rozhovor by měl trvat v délce 5–10 minut. Telefonický kontakt bývá také testem. Zkušený pracovník ES dokáže podle způsobu komunikace zjistit mnoho povahových rysů. Pracovník ES volá všem kandidátům, jejichž zkušenosti a dovednosti odpovídají kritériím dané obsazované pracovní pozice. Ne vždy jsou k dispozici všechny potřebné informace, které by pracovník ES potřeboval vědět před osobní schůzkou, a tak je pro něj klíčová možnost pohovořit si po telefonu. Cílem telefonického rozhovoru je tak doplnit si základní informace k těm co již máme k dispozici, představit kandidátovi bližší obsazovanou pozici, upozornit na specifika pozice a dohodnout se na dalších krocích v celém procesu výběru kandidáta. Telefonický rozhovor ušetří čas oběma stranám a umožní si prověřit požadavky na pozici, které jsou pro klienta klíčové. Na základě telefonátu se poté zvažuje, zda má pracovník ES zájem pokračovat v procesu výběru kandidáta. (Hodgson, 2007, s. 165–166)

Oslovení při telefonickém rozhovoru musí být co nejvíce diskrétní tak, aby kandidátovi nebyly způsobeny potíže u současného zaměstnavatele. Nikdo by se ve stávajícím zaměstnání neměl dozvědět o tom, že je daná osoba v kontaktu s pracovníkem ES. Výsledkem rozhovoru je předběžné posouzení research konzultanta, zda oslovený kandidát splňuje základní požadavky na obsazovanou pozici.

3.3.3 ASSESSMENT CENTRUM

Assessment centrum (dále jen AC) má v odborné literatuře mnoho definic. Zpravidla se do češtiny nepřekládá, ale doslovný překlad zní „hodnotící středisko“. Tento

překlad je ovšem poněkud zavádějící. Obecně lze říci, že pod AC si můžeme představit proces, jehož cílem je hodnocení výstupů jednotlivých pracovníků z absolvovaných rozhovorů nebo testů. Na těchto hodnoceních se podílí vždy několik pozorovatelů – hodnotitelů. Je to soubor metod, které se aplikují na skupinu jedinců za účelem obsadit pracovní pozici. Hodnotitelé posuzují kandidáta z pohledu různých kritérií během daného časového úseku. (Kyriánová, 2003, s. 8–9) Hodnoceny jsou různé kvality kandidátů s ohledem na požadavky pracovní pozice. Sledují se především individuální vlastnosti a výkonové předpoklady, důraz je kladen na schopnost týmové spolupráce, na komunikační a sociální schopnosti, nebo na motivaci kandidáta k získání pracovní pozice.

Například podle Vaculíka (2010, s. 27) znamená AC standardizovanou proceduru, která hodnotí chování osob. Toto hodnocení vychází z dat získaných z více zdrojů. Využívá se více posuzovatelů a více modelových situací. Proto bývá metoda AC někdy označována jako metoda hodnocení. Kolman (2010, s. 85) posuzuje definice AC z pohledu psychologie. Dle Kolmana se jedná o kombinaci psychologických testů a rozhovorů, jejichž součástí může být grafologická analýza nebo životopisné údaje. Oblasti, na které jsou metody AC zaměřeny, tj. chování, osobnost, schopnosti, znalosti, dovednosti a motivace jedince, dávají ucelený přehled o tom, co lze očekávat od kandidáta na budoucí pracovní pozici. AC se využívají především pro ověřování kritérií souvisejících s psychikou jedince a jeho odbornými znalostmi. Stejně jako jiné agentury, tak také ES využívají tuto metodu při výběru pracovníků s cílem zhodnotit potenciál kandidátů. Pracovník ES provádí analýzu silných a slabých stránek uchazečů vzhledem k jejich budoucím kompetencím. Pro ES je charakteristické individuální AC, kdy je pouze jeden kandidát hodnocen více hodnotiteli. Používají se například modelové situace nebo psychodiagnostiky.

AC je založeno především na komunikaci – kandidát a hodnotitel. Právě pro výběr pracovníků metodou ES jsou AC ideální. Jsou vhodné pro výběr vysokých manažerských pozic, nebo pozic vysoce specifických. Výhodou AC je možnost ověřit sociální dovednosti kandidáta, tj. to co o sobě říkají a jací jsou ve skutečnosti, jak vychází s ostatními. AC zaručuje vyšší kvalitu výběru, která je pro vysoké pracovní pozice nezbytná. Při AC ovšem může také dojít k chybovosti, pokud je např. nastaven špatně profil pracovní pozice a kandidáta. Obsah a metody AC musí odpovídat konkrétní pozici

a příslušné organizaci. Nejčastějšími individuálními metodami jsou pohovor nebo různé druhy prezentací. V rámci skupinových metod jsou nejčastěji využívány například hry, simulace nebo napodobování. Řeší se různé typy úloh. Ty mohou být rozumové (analytické úlohy, tvůrčí, řešení problematických situací), úlohy interpersonální (sledují spolupráci, komunikaci, soupeření), úlohy zátěžové (řešení konfliktů v časovém stresu) a úlohy výkonové (získávání a třídění informací, organizace apod.). Při AC je často zmiňována náročnost pro hodnotitele a nutnost důkladné přípravy. V praxi zpravidla realizace AC zajišťují externí firmy, které se věnují pouze těmto metodám. Zaměstnávají zkušené psychology a kvalifikované odborníky, kteří musí mít dostatek praktických zkušeností. (např. Vaculík, 2010, Kolman, 2010)

Metodami AC mohou být např. Profiles XT (všestranný dotazník, který měří vlastnosti celkového profilu osobnosti), Profisel Performance Indicator (tzv. indikátor pracovní výkonnosti, který je zaměřen na hodnocení rozdílů v pracovní výkonnosti), Bochumský osobnostní dotazník (cílem je standardizované zjištění sebeobrazu kandidáta, uplatňuje se v oblasti pracovní psychodiagnostiky), nebo Neo-pětifaktorový osobnostní inventář (poskytuje údaje o úrovni pěti obecných dimenzí osobnosti jedince – neuroticismus, extroverze, otevřenost, přívětivost a svědomitost).

3.3.4 ONLINE TESTY

Metoda vyhledávání kandidátů prostřednictvím on-line testů neustále nabírá na popularitě vzhledem k rozšiřování moderní techniky a internetového připojení, a to jak u kandidátů, tak u ES agentur. Celý proces výběru je touto metodou urychlen a zjednodušen. Ovšem i přes úsporu času a finančních prostředků má také svá negativa. Při on-line metodě odpadá bezprostřední kontakt klienta a pracovníka ES, přičemž je tento osobní kontakt pro oblast lidských zdrojů zcela podstatný. On-line testování probíhá na základě různých internetových aplikací, mezi které patří např. Skype (umožňuje uskutečňovat video hovory, sdílení dokumentů či zasílání zpráv).

On-line testování neboli on-line diagnostika, se stále vyvíjí s vývojem on-line aplikací, digitalizace a internetu jako takového. Pokud dojde ke spojení vyhodnocovacího systému s dostatečným množstvím dat o předcházejícím uchazeči, je možné administraci efektivně měnit a přizpůsobovat potřebám ES pracovníka a jeho kandidáta. Výhodami

on-line diagnostiky je zejména možnost testování v jakékoliv době a z jakéhokoliv místa, kde je internetové připojení. Metoda je stále aktualizována, stejně tak data a tudíž nemusí být obavy ze zastaralosti systému. Ze strany kandidátů bývá on-line testování vítáno, protože nemusí nikam složitě cestovat. Ovšem stejně jako jiné metody, i tato má svá negativa. Při testové psychodiagnostice je nutné počítat s několika limitujícími faktory. Především není možné kontrolovat v plném rozsahu dodržování instrukcí daných pro průběh testování. On-line metoda také neumožňuje využití klinických metod, např. rozhovor. Na druhou stranu u ES metody se on-line testování následně doplňuje osobní schůzkou, tj. pozorováním a rozhovorem. Není také možné ověřit, zda kandidát test skutečně vyplnil sám. U vysoce postavených manažerů se samozřejmě předpokládá jejich profesionální a zodpovědný přístup. Seitl ve své publikaci zdůrazňuje, že on-line testování se doporučuje jen jako doplněk pro osobní pohovory, protože není možné pouze on-line zajistit komplexní hodnocení pracovní způsobilosti. (Seitl, 2016, s. 54–55)

Jak už bylo výše řečeno, online testy se využívají jen jako doplňková metoda výběru. A nerozhoduje se touto formou v posledních kolech výběru zde pak k selekci je použito assessment centrum, které má větší vypovídací hodnotu (Taylor, 2008, s. 292)

3.3.5 POHOVOR U KLIENTA

Stupeň utajení klienta před kandidáty bývá někdy tak vysoký, že klient svou totožnost neodhalí ani při finálním pohovoru. Vybraný kandidát se jméno organizace dozví až ve chvíli, kdy získá pozvání na schůzku s představitelem organizace v centrále společnosti již za účelem podepsání pracovní smlouvy. ES pracovník je s klientem stále v kontaktu a nepřetržitě probíhá kontrola, zda je klient s dosazeným kandidátem spokojen. ES organizace je nápomocna při setkání klienta a vybraného kandidáta. Důležitá je spolupráce všech tří stran, aby byla zachována dynamika celého procesu a aby se předešlo zbytečným průtahům. Pokud tedy dojde k osobnímu pohovoru kandidáta u klienta, bývá to zpravidla ve chvíli, kdy je již klient rozhodnut kandidáta přijmout. Klient je již od ES společnosti obeznámen se všemi skutečnostmi ohledně kandidáta a pohovor je spíše jen formalitou, která doplňuje a uzavírá proces výběru.

3.3.6 REFERENCE

Reference představují hodnocení pracovníka jinou spolehlivou osobou. Nejvíce ceněné jsou reference od předchozího nadřízeného. Zpravidla mají podobu písemného doporučení nebo telefonického hovoru. Vzhledem k utajení při hledání metodou ES není možné tento typ referencí využívat. ES společnost si musí vytvořit správnou strategii pro hledání kandidátů. V této chvíli je velmi důležitá velikost pole působnosti agentury. ES společnosti si vytváří tzv. target listy, tj. cílové listiny, které obsahují seznam firem nebo lidí k oslovení. K sestavené této listiny slouží interní informační systémy, do kterých se ukládají informace z předešlých projektů. Tedy čím více zakázek, tím širší cílová listina s doporučenými jmény. Důležité je také vest si seznam firem, v rámci, kterých se kandidáti nesmí hledat. Týká se to především firem, které byly klienty z předešlých až pěti let, nebo dokonce z firem současných klientů. Pokud má ES agentura dostačující cílovou listinu, začíná s oslovováním.

Cílová listina obsahuje informace o klientských organizacích a mapuje také ostatní firmy. ES agentury tyto listiny vede velice podrobně. Jednotlivé organizace si člení pod různým označením do skupin, dle zaměření a činnosti organizace, dle počtu zaměstnanců, dle technologií a výrobních postupů a mnoho jiného. Právě touto cílovou listinou se ES organizace odlišují od běžných personálních agentur. V databázi jsou veškeré informace o všech předchozích i současných projektech a osobní informace o kandidátech. Tyto informace zahrnují zkušenosti, preference ohledně budoucí kariéry, preferenci lokality a mnohé další směrodatné údaje. Cílová listina po zadání požadovaných parametrů vygeneruje seznam možných kandidátů. Zkušené pracovníci v oboru ES mají velkou síť kontaktů, které jsou určitými referencemi. (Armstrong, 2010, s. 281)

3.4 ETICKÝ KODEX

Etika je v každé oblasti velmi diskutované téma a nejinak je tomu také v ES. Jak již bylo zmíněno v první kapitole, pochází metoda ES ze Spojených států, které jsou známé pro svůj liberální a progresivní přístup tam, kde se rozhoduje o tom, co je a co není v obchodu etické. Mezi laickou veřejností je povolání headhuntera považováno za nevhodné přetahování lidí za úplatu mezi konkurenty. Ve skutečnosti je tato představa

sice pravdivá, ale neúplná. Každý profesionál se musí držet pevně daných etických zásad, pokud si chce budovat dobrou image a pokud chce mít stálou klientelu. V žádném případě se proto nejedná jen o přetahování lidí pouze s vidinou finanční odměny, ale hovoříme zde o vysoce propracované psychologické hře, která se řídí etickým kodexem.

Mezinárodní sdružení AESC, do kterého patří profesionálové z oblasti ES, na svých oficiálních webových stránkách uvádí tzv. „code of ethics“. Těmito etickými pravidly se všichni členové AESC musí řídit. Překlad a zjednodušený výklad pravidel je uveden níže (Code of Professional Practice, online, cit. 2018-12-18)

1) Integrita – členové asociace musí být bezúhonní, upřímní a důvěryhodní, pro své klienty vystupují jako obchodní partneři s funkcí zkušeného a odborného poradce

2) Profesionalita – členové asociace se věnují potřebám svých klientů s individuálním přístupem, poskytují vysoce kvalitní služby s podporou důsledných metod zaměřených na výsledky

3) Objektivnost – členové asociace vystupují jako důvěryhodní poradci poskytující objektivní úsudek, konzultační činnost vykonávají na základě nestranného zvážení relevantních skutečností

4) Diverzita a začlenění – členové asociace vyhledávají svůj cíl bez předpojatosti

5) Důvěra – důvěrné informace klientů nesmí být zveřejněny ani předány jiné osobě, vztah ES pracovníka a klienta funguje na základě naprosté důvěry

6) Sřet zájmu – členové asociace se musí vyvarovat možnému sřetu zájmů a musí se vyhýbat situacím, které mohou vyvolat potenciální konflikt; členové asociace mají etickou povinnost v případě vzniku konfliktu jej zveřejnit, veřejně konflikt řešit, případně se klienta vzdát a odstoupit od zakázky.

Většina z výše uvedených bodů je součástí téměř každého obchodního kodexu. Jeho dodržování není právně vymahatelné, ale členové mohou být za porušení kodexu vyřazeni z asociace. Dodržování etických pravidel znamená pro pracovníka ES větší klientskou základnu. Etické chování úzce souvisí s budováním image. Proto by měl pracovník ES pravidla dodržovat a tím tak budovat svůj pozitivní image.

V následující části mé bakalářské práce – praktické části, detailně popíši, jak probíhá výběrový proces v praxi ve vybrané ES společnosti.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA NÁBOROVÝCH A VÝBĚROVÝCH PROCESŮ

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit proces náboru a výběru zaměstnanců v ES společnosti se zaměřením na pozici Sales Director v FMCG² společnosti a navrhnout doporučení ke zlepšení a zefektivnění tohoto procesu.

Pro analýzu náboru a výběru zaměstnanců jsem si vybrala ES společnost, která se na trhu vyskytuje od roku 2011³. Tato společnost je ryze československá. Jedná se o společnost, kterou založila majitelka, která měla dlouholeté zkušenosti z ES společnosti. Tyto zkušenosti nabrala v nejmenované nadnárodní ES společnosti. Po letech se rozhodla si sama založit svojí vlastní společnost. Hlavní centrála společnosti je v Praze, ale projekty jsou realizované po celé Evropě. Nejvíce projektů je realizováno v České republice, dále také například na Slovensku, Itálii, Polsku, Rumunsku, popřípadě Maďarsku. Klienty společnost získává jen přes reference, a to již od samého začátku. Seznam klientů se pomalu od roku 2011 rozrůstal, a to vždy přes skvělé reference. Nikdy nebylo potřeba v rámci společnosti pracovat na business developmentu. To znamená aktivně vyhledávat klienty a nabízet své služby. V dnešní době musí již společnost nějaké klienty odmítat, jelikož pokud společnost pro nějakého klienta pracuje má u něj tzv. „off limit“, což znamená, že nemůže u tohoto klienta kandidáty oslovovat na jiné projekty pro jiné firmy. Tudíž ES společnosti mají malé portfolio klientů. Jinak by si vytvořily příliš velký seznam „off limitu“ a nebyla by tato práce produktivní, ani reálná. Pro představu, vyhledávání kandidátů například ve farmacii, v originální firmě pozici Business Unit Manažera, těchto lidí je na trhu jen okolo patnácti. A když by měla ES společnost „off limit“ v sedmi společnostech nezbyvá jí velký prostor k tomu, aby na trhu měla koho oslovit. Tudíž ES společnost může mít například ve farmacii jen okolo dvou až tří klientů.

² Fast moving consumer goods tzn. společnosti obchodující s rychloobrátkovým zbožím.

³ Konkrétní název zde nebudu po domluvě s majitelkou společnosti uvádět.

Společnost se od samého začátku profiluje tak, že vyhledává pro své klienty jen TOP management a seniorní management. Pro své dlouhodobé klienty je i schopná jim pomoci s hledáním také středního managementu, jelikož chápe klienta, že jsou pro něj stěžejní i tyto pozice. Společnost se za osm let působení dostala mezi špičku ES společností na českém a slovenském trhu. Ve svém portfoliu klientů má například společnosti z FMCG, farmacie, private equity a také oblasti hutnictví. Naopak, zástupci společnosti přiznávají, že mají slabší pozici v oblasti IT. Tato oblast je velice specifická a existují ES společnosti, které se specializují pouze pro tuto oblast. Společnost si zakládá na tom, že vždy musí znát generálního ředitele společnosti, pro kterou pracují a také TOP management. Jen takto může potencionálním kandidátům předat co nejvíce relevantních informací. Projekty jsou po většinu případů realizovány s přímým manažerem, pro kterého se pozice hledá, jen ten dokáže přesně vysvětlit, koho přesně hledá a jaké kompetence by ten dotyčný měl mít. V těchto případech jsou projekty velice úspěšné a realizované v co nejkratší době. Jeden z hlavních cílů společnosti je, aby klient a také i obsazený kandidát, byli spokojeni se změnou, kterou ve společnosti a své pracovní kariéře udělali. Hlavní není obsadit co nejrychleji pozici, ale obsadit jí kandidátem, který bude na pozici spokojený, dojde k jeho seberealizaci a bude tak ve společnosti i úspěšný.

4.1 STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Obecně ES společnosti nemají mnoho zaměstnanců. Mnou popisovaná společnost má ve vedení managing partnera, který vše zastřešuje. Pak je organizační struktura velice plochá. Není poté nikdo nadřazený ani podřazený. Všichni ze společnosti reportují managing partnerovi. Pod managing partnerem je okolo dvanácti zaměstnanců. Společnost se rozděluje poté na konzultanty a research konzultanty. Konzultanti mají primárně na starosti komunikaci s klientem a kandidátem v rámci osobních schůzek. Celý projekt náboru a výběru kandidátů vedou. Konzultant vždy na projektu úzce spolupracuje s research konzultantem. Research konzultant má na starosti identifikaci vhodných kandidátů a také telefonické rozhovory s kandidáty. Poměr konzultantů a research konzultantu je jedna ku jedné. Poté má společnost odborníka na assessment centra, development centra a koučování. Počet zaměstnanců se od založení společnosti kontinuálně zvyšoval. Při založení společnosti měla společnost okolo tří zaměstnanců, ale od roku 2015, kdy společnost zaznamenala velký úspěch na trhu s přírůstkem klientů,

bylo potřeba se rozrůst. A od té doby narostla do zmíněného počtu dvanácti zaměstnanců a tento počet je již stálý s menšími personálními obměnami a společnost se v tuto chvíli nemá potřebu se více rozrůstat.

4.2 FINANCOVÁNÍ PROJEKTU

V ES společnosti se pracuje na projektech dvěma způsoby. První způsob je tzv. „float“. Tento termín znamená, že klient osloví společnost s tím, že hledá kandidáta na určitou pozici, ale v tuto chvíli nemůže uvolnit prostředky na financování celého projektu pomocí ES společnosti. V tom případě to pro ES společnost znamená zamyslet se nad tím, zda nezná někoho, koho by tato pozice a firma mohla zajímat a pokusí se ho oslovit. Klient neplatí žádné finance předem, ale až v tom případě, že kandidát nastoupí. Tudíž se ani headhunter nezavazuje nikoho najít. Je to jen „kdyby náhodou“ někoho znal. V případě, že se headhunterovi podaří někoho obsadit, klient zaplatí částku rovnající se trojnásobku měsíční mzdy kandidáta, který na pozici nastoupil.

Další možnost je tzv. retainový projekt. Touto formou má konkrétní společnost devadesát procent projektů. Jelikož má tolik projektů, že na tzv. „floaty“ nezbývá čas, který by na ně byl potřeba. A retainové projekty jsou pro společnost rentabilnější. Retainový projekt spočívá v tom, že klient hledající kandidáta a ES společnost, kromě toho, že kandidáta najde, mu také pomůže udělat přehled o trhu, konkurenci a o kandidátech, kteří se tam aktuálně vyskytují. Tudíž se ES společnost se zavazuje i k tomu, že klient bude mít dostatečný přehled o trhu. Retainový projekt se realizuje a financuje ve třech částech. V každé části projektu klient uhradí jednu splátku. Jedna splátka znamená jeden plat kandidáta. Tudíž projekt stojí klienta běžně tři platy. Na začátku se stanoví minimální splátka dle toho, jak se pozice pohybuje na trhu. V závěru, pokud kandidát dostane plat větší, než je minimální splátka, klient zaplatí společnosti doplatek v poslední splátce. První část je tzv. autorizace projektu. To znamená úplný začátek projektu a klient hradí první splátku. Tato částka je důležitá pro ES společnost z toho důvodu, že se zaváže najít kandidáta a že klient výběr také myslí vážně. Druhá splátka se nazývá „short list“ a hradí se, když ES společnost prezentuje tři až čtyři kandidáty na schůzce s klientem. Poslední částka se nazývá tzv. „placement“. Ta se hradí, v případě, že kandidát přijme nabídku a podá výpověď u stávajícího zaměstnavatele. Pro představu,

klient hledá obchodního ředitele do FMCG společnosti, kde se platy na této pozici mohou pohybovat okolo dvě stě tisíc korun. Stanoví se tedy minimální částka šest set tisíc. Klient zaplatí v autorizaci dvě stě tisíc korun, za „shortlist“ také dvě stě tisíc a nakonec kandidát dostane nabídku na dvě stě čtyřicet tisíc korun. To by ve výsledku znamenalo, že při poslední splátce klient doplatí tři sta dvacet tisíc korun. Tudíž třetí splátka v sobě zahrnuje rozdíl mezi předpokládaným platem na začátku projektu a platem, který kandidát opravdu dostal.

4.3 PŘEDSTAVENÍ POZICE SALES DIRECTORA

Obchodní ředitel má ve společnosti na starosti koordinaci a zodpovědnost za implementaci, rozvoj obchodní a prodejní strategie společnosti. Reprezentuje společnost při vytváření a udržování obchodních vztahů a jednání s partnery. V rámci FMCG obchodní ředitel vyjednává s obchodními řetězci, kde jedná spolu se svým týmem o ročních podmínkách. Má v kompetenci vedení a kontrolu zaměstnanců, rozdělování úkolů a následnou kontrolu jejich plnění. Součástí je i motivace a hodnocení těchto zaměstnanců. V FMCG se ve většině případů tým podřízených pohybuje okolo 7-15 zaměstnanců. Mezi požadavky na tuto pozici se obvykle požaduje vysokoškolské vzdělání a také předchozí zkušenosti na této pozici. Velmi důležité je mít zkušenosti s vedením podřízených. Rovněž je klíčové v dnešní době umět anglický jazyk, alespoň na komunikativní úrovni.

5 PROCES NÁBORU A VÝBĚRU SALES DIRECTORA V PRAXI

Projekt začíná oslovením ES společností klientem. Ve většině případů managing partnera ohledně otevření nové pozice, na kterou by rádi našli kandidáta pomocí ES společnosti. V rámci TOP managementu jsou v drtivé většině případů tyto pozice tajné. To znamená, že v tuto chvíli ještě pozici někdo vykonává, ale vedení společnosti již rozhodlo udělat změnu, tudíž oslovilo ES společnost na hledání nových kandidátů. Jakmile se klient svěří, že hledá nového kandidáta, následuje nezbytná schůzka klienta, konzultanta a research konzultanta. Tato schůzka je ve většině případů v kanceláři ES společnosti nebo na neutrální půdě, aby vše proběhlo diskrétně. Kdyby byla schůzka ve společnosti, která má v úmyslu přeobsadit seniorního zaměstnance, mohla by přítomnost headhuntera vzbudit neklid. Ve většině případů již konzultant předem z telefonického rozhovoru ví, jaká pozice bude předmětem schůzky. Příprava research konzultanta a konzultanta na osobní setkání s klientem je nutná, aby byl vidět přehled ES společnosti o trhu i o řešené pozici.

V případě, že klient se společností už dlouhodobě spolupracuje a není to tudíž první pozice, kterou s pomocí ES společností obsazuje, konzultant zná organizační strukturu společnosti. Příprava konzultanta na schůzku tedy není tak obsáhlá, jako by byla v případě nového klienta. Jak bylo zmíněno výše, na schůzce je přítomen z ES společnosti konzultant a research konzultant. Od klienta obvykle generální ředitel a HR manažer. Generální ředitel z toho důvodu, že sales director (obchodní ředitel) reportuje přímo jemu. A je to zpravidla právě on, kdo se rozhodl tuto pozici obsadit někým jiným. V rámci schůzky se rozebírá, co aktuálně na současném obchodním řediteli není dostačující a co vede generálního ředitele k rozhodnutí, že změní personální obsazení této pozice. Headhunter se snaží klientovu situaci vyřešit a dle zkušeností z trhu mu pomoci. Jednou z prvních otázek může být, zda není možné současnému obchodnímu řediteli domluvit nějaké development centrum, které by pomohlo ho namotivovat a zefektivnit jeho práci, tudíž by nemusel pozici přeobsazovat. Jestliže se toto řešení ukáže jako nedostatečné, je vhodné projít seniorní zaměstnance společnosti, jelikož pracovat s interními lidmi se vždy jeví, jako nejlepší řešení. Až když i tyto možnosti jsou vyčerpány, je na řadě se pobavit o

tom, co by si klient představoval. Headhunter si v první řadě vyslechne klienta a dle jeho slov navrhne řešení. Jelikož headhunter již společnost zná, tak je mu v první řadě jasné, jaká osobnost do této firemní kultury zapadne. Poté se zaměří na schopnosti, které si generální ředitel představuje u ideálního kandidáta. Po schůzce zašle headhunter klientovi email, kde si shrnou, koho hledají. Headhunter navrhne časové možnosti, jak bude projekt probíhat. Kdy může klient například očekávat první schůzky a podobně. Celý projekt trvá většinou od čtyř do šesti týdnů, dle dostupnosti kandidátů a klienta. Například v letních měsících projekty trvají déle, jelikož probíhají dovolené, jak na straně klienta, tak u potenciálních uchazečů. V e-mailu headhunter také rozepíše, kolik klienta bude stát nalezení nového kandidáta. Jak jsem popsala výše, vždy jsou to tři platy. Poté co klient odsouhlasí časový harmonogram a podmínky, research konzultant začíná na projektu pracovat.

V první fázi projektu si research konzultant a konzultant spolu stanoví, kde budou kandidáta hledat a zda třeba vyvěsí na internetovém portále inzerci. Jelikož je tento konkrétní projekt tajný a na trhu se nesmí rozkřiknout, inzerce nepřichází v úvahu. Zároveň, i kdyby nebyl požadavek na diskrétnost, k takto seniorním pozicím se inzerce nevyužívá.

Předem připraví research konzultant prezentaci. Tato prezentace se připravuje v Power Pointu. Tato prezentace obsahuje nejdříve fakta o společnosti, pro kterou se pozice hledá a poté vysvětlení dané pozice. V tomto případě Sales Directora. Popřípadě se vychází z popisu pracovní pozice, kterou jsme získali od klienta. Tato prezentace se zasílá kandidátům, kteří jsou rozhodnuti se setkat s klientem, aby získali ještě před schůzkou několik informací.

Následuje hlavní část projektu. Research konzultant musí připravit seznam firem, kde doporučuje kandidáta hledat. Seznam firem se zapisuje do excel tabulky. A ke každé firmě se zapíše status „Identifikace“. Což znamená, že v dané společnosti se prověří obsazení hledané pozice. Jelikož tato pozice je obsazována v FMCG, bude seznam firem obsahovat primárně firmy z FMCG. Obecně se tedy seznam stanoví z firem, které mají stejné, nebo podobné produkty či zařazení. Seznam firem se poté zasílá klientovi k validaci. V některých případech má klient vyhrazené firmy, kde nechce, aby byli kandidáti „loveni“. Například s firmami spolupracuje, nebo se jedná o přímou

konkurenci, ze kterých nemá o kandidáty zájem. Například společnost, která má v daném oboru a typu produktu – největší podíl na trhu, nevidí přínos od kandidátů, kteří aktuálně pracují ve společnostech na trhu méně úspěšných. Proto je nutné, aby klient seznam prošel a tento seznam odsouhlasil.

Tabulka 1: Report s identifikovanými společnostmi

COMPANY	NAME	POSITION	STATUS	COMMENT	CONTACT
Bel Sýry Česko			IDENTIFYING		
British American Tobacco			IDENTIFYING		-
Brown Forman			IDENTIFYING		
Coca Cola Company			IDENTIFYING		
Colgate Palmolive			IDENTIFYING		
Coty			IDENTIFYING		
Ferrero			IDENTIFYING		
Groupe SAVENCIA			IDENTIFYING		
Heineken			IDENTIFYING		
Intersnack			IDENTIFYING		
Jan Becher			IDENTIFYING		
Kofola CS			IDENTIFYING		
Mars			IDENTIFYING		

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů personálně-poradenské společnosti

Když má research konzultant odsouhlasen seznam firem, může přejít k identifikaci kandidátů v těchto společnostech. Research konzultant se pomocí sítě LinkedIn pokouší identifikovat sales directory z firem, které si stanovil s klientem. Postup je takový, že si research zadá do LinkedInu kritéria vyhledávání. V první řadě si do políčka pozice zadá sales director a do políčka společnost firmu, ve které tuto pozici hledá. V neposlední řadě také do země zadá lokaci Česká republika. Takto postupuje firma po firmě. Může se stát, že v každé firmě se tato pozice jmenuje jinak. Tudíž když LinkedIn nic nevyhledá dle zadaných kritérií, je nutné zkoušet další možnosti. Například zadat jen firmu, Českou republiku a poté klíčové slovo „sales“. Jelikož se tato pozice nachází v obchodu, je velká pravděpodobnost, že toto klíčové slovo se může nacházet v tom pravém profilu, který by se měl vyhledat. V případě, že ani tak nelze potenciálního kandidáta v nějaké firmě identifikovat, přichází na řadu tzv. „cold calls“, které zmiňují v teoretické části. Research konzultant se tedy pokusí zjistit konkrétní jméno přímo přes pracovníka na recepci, jelikož na recepci mají vždy seznam všech zaměstnanců. Při rozhovoru s recepcí se může dozvědět, že v tuto chvíli tohoto zaměstnance také hledají. Může se také stát, že nalezne kandidáta, který dříve působil v těchto firmách, ale již třeba sektor FMCG opustil. Zároveň se ale ví, ze zkušenosti pracovníků ES společnosti, nebo na základě přímých referencí, že se jedná o velmi kvalitního kandidáta. Je tak možné ho přidat na seznam a probrat ho s klientem.

Všechny kandidáty, které research konzultant nalezne, si uloží do excelovské tabulky k firmě, kde dotyčný pracuje. Také k němu napíše pozici, kterou vykonává a krátký přehled o jeho kariéře a status v tomto projektu. Statusy, které se vyskytují v tabulce, jsou následující:

CONTACTING – kandidát byl osloven

IN PROCESS – s kandidátem je research konzultant v kontaktu a domlouvá se na budoucí spolupráci

TO BE INTERVIEWED – kandidát přijde na schůzku s konzultantem

TO BE PRESENTED – kandidát bude představen klientovi

PRESENTED – čeká se na vyjádření klienta

AC – kandidát prochází Assessment centrem (testováním)

ON HOLD – u kandidáta jsou pochybnosti/v procesu jsou zajímavější kandidáti pro klienta

NOT SUITABLE – kandidát není vhodný na obsazovanou pozici

NOT INTERESTED – kandidát nehledá žádné nové pracovní příležitosti / nemá zájem o nabízenou pozici

DECLINED BY CLIENT – klient nemá o kandidáta zájem

Řádné vyplnění tabulky se jmény zabere pár dní. Poté se odesílá opět ke klientovi ke schválení. Zda třeba někoho již v minulosti neviděl nebo popřípadě nějakého kandidáta nezná z minulého zaměstnání. V případě odsouhlasení přichází na řadu kontaktování potencionálních kandidátů. Research konzultant osloví napřímo kandidáty, které našel na sociální síti LinkedIn osloví přímo přes tuto aplikaci. V drtivé většině projektů, se jedná o přibližně devadesát procent kandidátů, kteří byli v této fázi identifikováni. Těmto kandidátům se zasílá Tzv. zpráva Inmail, kterou více popisují v teoretické části. Kandidáti si mohou zprávu přečíst a odpovědět, aniž by si toho někdo z jejich kontaktů na LinkedInu všiml. Tudíž si hned research konzultant nepřidá kandidáta do své sítě. Tato zpráva je ve většině případů spíše obecná a má vzbudit u kandidáta zvědavost. Takovou, aby zaslal na sebe telefonní kontakt, popřípadě aspoň emailový.

V případě, že někdo není na LinkedInu, tak přichází na řadu přepojení přes recepci společnosti, kde pracuje. V tom případě se mu research konzultant představí, omluví se, že ho vyrušuje v zaměstnání a poprosí ho o soukromý mobilní kontakt. Jestliže ani přepojení přes recepci se nepovede k nalezení kontaktu, například má kandidát schůzku nebo je pracovně mimo kancelář, zašle se mu email na jeho služební emailovou adresu. Email musí být opět velice diskrétní, pro případ, že má společnost nad služebními emaily kontrolu, aby z toho kandidát neměl u současného zaměstnavatele nepříjemnosti.

V průběhu týdne se research konzultantovi začínají kandidáti ozývat a zasílat kontakty, aby jim zavolal. Nebo také napíšíou zprávu, že jsou v tuto chvíli maximálně spokojeni, nehledají a nechtějí měnit zaměstnání. Všechny postřehy ze zpráv se zapisují

do tabulky. Někteří kandidáti například píší, že již byli s naší společností v kontaktu, ale bohužel tyto kontakty research konzultant nedohledal. Protože tato ES společnost nemá jednu databázi, kde by se tyto kontakty shromažďovaly.

V případě, že kandidát zašle na sebe spolu s kontaktem i přesný termín, kdy chce být kontaktován, tak je povinností research konzultanta, se pokusit tento termín respektovat a zavolat kandidátovi v uvedený čas. Telefonický rozhovor je strukturovaný. Každý research konzultant ve společnosti musel absolvovat školení, jaké parametry tento hovor s kandidátem musí mít. Nejdříve se research konzultant představí i společnost a zeptá se, zda je kandidát otevřený se nezávazně setkat s konzultantem. Na schůzce s konzultantem by se kandidát diskrétně pobavil o konkrétní příležitosti osobně. Většina kandidátů na schůzku s konzultantem neboli headhunterem přijde, jelikož si rádi udržují vztahy do budoucna. V případě domluvení termínu, se zašle kandidátovi potvrzující email se schůzkou. Takto se research konzultant pokusí promluvit po telefonu s většinou kandidátů. A vše opět zapisuje do tabulky. Může se stát, že po telefonickém rozhovoru, nechce kandidát na schůzku přijít. V takovém případě ho research konzultant nepřemlouvá, hovor ukončí s přáním hodně úspěchů a domluví se, že kdyby se v budoucnu situace kandidáta změnila, ať ho neváhá kontaktovat. Hlavní je vést telefonické rozhovory na úrovni a být pro kandidáta rovnocenným partnerem a snažit se mu pomoci. Cílem není pozvat kandidáta na schůzku, ale dokázat mu poradit s jeho kariérou objektivně.

V dalších krocích náboru a výběru vhodného kandidáta přichází hlavní část konzultanta. Ten se v těchto krocích setkává s kandidáty na nezávazných schůzkách, které mu research konzultant domluvil. Tyto schůzky trvají standardně okolo jedné hodiny. Schůzky jsou vedeny v přátelském a klidném duchu. Schůzky vede konzultant tak, že si nejdříve vyslechne kandidáta. Jaké má zkušenosti, čím vším již prošel v rámci své kariéry, co ho baví a naplňuje a naopak, co ho nebaví a kam by se nerad v budoucnu ubíral. Dále konzultant rozhovor svede na téma, jakým směrem by se kandidát rád v rámci své kariéry posunul. Konzultant musí v rámci těchto rozhovorů být poradce, který má nadhled nad celým trhem a dokáže mu předat svoje „know how“. Jelikož konzultant se potkává denně s několika lidmi a má velký přehled o tom, co se děje na trhu, dokáže kandidátovi velice dobře poradit. Když všechny tyto otázky s kandidátem konzultant probere a na základě

jeho odpovědi mu dává smysl, představit konkrétní pracovní příležitost, začne popisovat pozici na základě informací od klienta. V tomto případě se tedy jedná o pozici obchodního ředitele. Kromě pozice, představí také klienta, pro kterého se tato pozice hledá. Společně konzultant a kandidát probírají, co by pro kandidáta mohlo být zajímavé dle předchozího rozhovoru a co naopak ne. Poté se domluví, zda by chtěl kandidát poznat klienta a setkat se s ním také nezávazně. Jestliže souhlasí, research konzultant mu po schůzce zasílá email s prezentací a podrobnějšími informacemi o pozici. Takto se konzultant setká obvykle s pěti až šesti potenciálními kandidáty. Někteří mají zájem o schůzku, někteří ne. Není kuriozitou, že jim také konzultant tuto pozici nedoporučí, podle toho, co za informace se o kandidátovi na schůzce dozví, případně, jak kandidát na konzultanta působil.

Další průběh tohoto procesu je představení dvou až tří kandidátů klientovi. Klientovi se zasílá jednotně upravená forma životopisu. Zasílají se tzv. profily kandidátů, ve kterých je sepsána kariéra kandidáta dle jeho životopisu a také doplněny krátké komentáře konzultanta ze schůzky. Zároveň tam je vyplněno finanční ohodnocení kandidáta. Finanční ohodnocení, jaké má v tuto chvíli na své pozici a také finanční ohodnocení, které by si představoval v případě přechodu na nabízenou pozici. Tyto profily kandidátů mají jeden formát, aby se klient dokázal co nejdříve zorientovat. Klientovi se profily zasílají přes email a poté následuje telefonický rozhovor konzultanta a klienta. Probírají spolu tyto profily. Následně se klient s konzultantem domluví na termínu schůzek, kdy by se mohl setkat klient s kandidáty. V tomto případě například se třemi kandidáty. Klient nikoho z prezentovaných nevyřadil z procesu výběru, což ale nebývá pravidlem.

Schůzky s klientem a kandidáty na seniorních pozicích, jako je tato, probíhají na neutrální půdě, z pohledu klienta a kandidáta. Tzn. ve většině případů, to bývá v prostorech ES společnosti. V případě, že klient navrhne termíny, které by se mu hodily pro tyto schůzky, zaměstnanci ES společnosti musí termíny domluvit i s kandidáty. Tyto schůzky domlouvá opět research konzultant. Nejlepší je schůzky domluvit ihned za sebou, ale bohužel, po každé se to nedaří. V tomto případě se podařilo schůzky domluvit ihned za sebou po hodině a mezi schůzkami má klient patnácti minutové volno na odpočinek a přípravu na dalšího kandidáta. Nutné je také zajistit, aby se kandidáti nepotkali. Jelikož trh je velice malý a je tu určitá možnost, že se znají. Nikdo nechce, aby

se po trhu rozkřiklo, že se kandidát setkává s někým jiným a nejspíše uvažuje o změně zaměstnání. Když kandidát skončí schůzku s klientem, setká se s ním ještě na chvíli konzultant, aby se dozvěděl jeho pocity a dojmy ze schůzky a mohl je poté sdělit klientovi při závěrečném „brainstormingu“. Poté, co proběhnou všechny schůzky, přichází na řadu „brainstorming“ klienta a konzultanta. Zde se probírá každý kandidát postupně. Řeší se, jak zapůsobil na klienta lidsky a poté také jeho zkušenosti. A co by bylo přínosem jeho nástupu na hledanou pozici ke klientovi. V rámci tohoto výběrového řízení postupují do dalšího kola dva kandidáti. Bohužel jeden kandidát nepostoupil z důvodu, že zde nezafungovala tzv. „chemie“. Což v tomto případě vycítil i sám kandidát, který po schůzce s klientem, sdělil konzultantovi, že si není jistý, jestli by byl přínosem pro tuto konkrétní společnost.

Jsou tedy vybráni dva kandidáti, se kterými chce klient pokračovat do dalších kol. Několik dní po schůzkách je potřeba se spojit s kandidáty, které chce klient do dalšího kola a zjistit jejich motivaci pro pokračování do dalších kol. Po telefonických rozhovorech kandidáta a konzultanta přichází zpráva o pokračování obou kandidátů do dalších kol. Tato zpráva se pošle klientovi a domlouvají se další kola. Další kolo v tomto případě bude Assessment centrum⁴. Na AC jsou kandidáti znovu pozváni research konzultantem a průběh je jim dopodrobna vysvětlen. Jak AC bude probíhat, kdo se ho zúčastní i jak dlouho bude trvat. AC je vždy realizováno touto ES společností individuálně a kandidáti opět nesmí přijít mezi sebou do kontaktu. Kandidátům je zaslán potvrzovací email, kde je vše znovu popsáno.

AC může realizovat přímo tato společnost, jelikož disponuje odborníkem na AC. Talent manažer, který se specializuje na AC, se sejde nebo si zavolá s klientem a domluví se na kompetencích, které budou sledovat v rámci tohoto AC. Sestaví tzv. kompetenční matrix a dle toho vyberou úkoly, kterými projdou kandidáti. V rámci tohoto projektu se vybraly dva úkoly, které budou kandidáti procházet. U AC je přítomný za stranu klienta generální ředitel a manažerka lidských zdrojů. Za personální společnost talent manažer, který celé AC moderuje. Kandidát se na celé AC připravuje až na místě. Celková časová

⁴ Dále jen „AC“

náročnost AC jsou tři hodiny. Hodinu a půl trvá příprava kandidáta po zadání úkolů a hodinu a půl prezentace vypracovaných odpovědí. U AC je vhodné, aby kandidáti šli ihned za sebou, aby klient mohl ihned výkony porovnat.

Tabulka 2: Harmonogram assessment centra



Zdroj: Interní materiály personálně-poradenské společnosti

První úkol bude hodně komplexní a nebude úplně z praxe. Klient na tomto úkolu pochopí, jak kandidát přemýšlí. Jestli je například otevřený riskovat či nikoliv, jaké všechny informace potřebuje k tomu, aby udělal rozhodnutí v rámci nějaké situace, která může nastat i v pozici, kterou bude zastávat. Tato case study obsahuje i různé analytické úkoly, aby se zjistilo, jak je na tom kandidát s analytickým myšlením.

Další úkol, kterým si kandidáti projdou je zaměřen na jednání s podřízeným. Jelikož tato pozice má podřízené, je důležité pro klienta, jak budou probíhat rozhovory v této rovině. Zde talent manažer přehrává konkrétní vyhocenou situaci jako podřízený a kandidát se snaží tuto situaci vyřešit z pohledu nadřízeného.

Na konci AC je ještě prostor, aby se na nějaké otázky doptal klient, popřípadě kandidát. Po ukončení přichází opět na řadu „brainstorming“ a probírají se postřehy ze strany talent manažera a klienta. Řeší se, jak kandidáti zvládli jednotlivé úkoly. Co se jim povedlo, nebo naopak nepovedlo. Popřípadě jestli měl klient nějaké otázky ze schůzek, zda se potvrdily či vyvrátily.

V tomto AC vyšel jeden kandidát lépe. Zvládl lépe první case study, která byla komplexní a kandidát přišel s lepším řešením. Tudíž klient si vybral jednoho finálního kandidáta. Finální kandidát se ještě naposledy setká s generálním ředitelem, aby si vyjasnili poslední nejasnosti. V tomto případě měl vybraný kandidát velký zájem o tuto pozici, tím byla situace snadnější. Po schůzce s generálním ředitelem přichází na řadu oficiální nabídka. V tomto případě nebylo potřeba zajištění referencí, jelikož klient byl natolik přesvědčen kandidátem, tudíž reference nebyly potřeba.

Tzv. „offer letter“ vytváří personální oddělení dané společnosti, ale kandidátovi nabídku zasílá headhunter. Je to z toho důvodu, aby nedošlo ke špatné komunikaci. Jelikož headhunter má s tímto více zkušeností a ví, jak v daných situacích reagovat. Jak jsem zmiňovala již v předchozím textu. Zde je kandidát velice motivovaný a nabídku ihned přijímá a zasílá zpět emailem podepsanou. V tu chvíli přichází propojení napřímo kandidáta a klienta a přichází na řadu podepsání smlouvy. Tyto náležitosti jdou již mimo headhuntera.

Prací konzultanta na konci projektu je ještě další důležitá část, a to zamítnutí kandidátů, kteří prošli výběrovým řízením od samého začátku až po konec. Zpětná vazba probíhá velice otevřeně a upřímně. Je to něco, na co se opravdu nesmí zapomínat. Kandidátům, kteří prošli AC, jak úspěšně nebo neúspěšně, je dána zpětná vazba přímo talent manažera. Talent manažer se s kandidáty sejde osobně a proberou spolu case study a talent manažer dává kandidátům podrobnou zpětnou vazbu. Pro kandidáty je zpětná vazba velice přínosná pro jejich osobní rozvoj. Velice si toho kandidáti váží a využijí toho v budoucnu, až budou třeba procházet dalším výběrovým řízením. V tom případě mohou aplikovat, co se naučili v rámci uběhlého AC a příště reagovat v těchto situacích lépe.

Headhunter zůstává v kontaktu s umístěným kandidátem i do budoucna. Jelikož i pro headhuntera je velice důležitá zpětná vazba od kandidáta ze společnosti, kam ho umístil a popřípadě mu dokáže pomoci při řešení různých problémových situací. Jelikož headhunter se zná velice dobře s generálním ředitelem, je jednoduché tyto situace vyřešit. Vždy si kandidát velice váží péče, kterou mu headhunter přináší. Specialitou této personální společnosti jsou malé dárky při nástupu do nové společnosti.

6 KVALITATIVNÍ VÝZKUM – ROZHOVORY

6.1 CÍL VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

V praktické části této bakalářské práce jsem zpracovala kvalitativní šetření pomocí rozhovorů. Kvalitativní výzkum a ne kvantitativní jsem si vybrala z důvodu možného rozebrání situace více do hloubky. Tyto rozhovory jsem vedla na úrovni personálně poradenské společnosti a také je zde jeden rozhovor přímo s kandidátem, který prošel procesem náboru a výběru. Další rozhovory jsou vedené s research konzultantem a konzultantem personálně poradenské společnosti. Research konzultant pracuje ve společnosti skoro čtyři roky a tuto pozici obsazoval poprvé (pozici obchodního ředitele). Další respondent je konzultant, ten ve společnosti pracuje od samého začátku založení společnosti (tzn. od roku 2011) a pozici sales directora již v minulosti obsazoval. Tudíž dokázal přinést zkušenosti do tohoto projektu, čímž usnadnil primárně začátek projektu. Respondent v pozici kandidáta je osoba, která společnost z trhu zná a byl s ní v minulosti již v kontaktu. Tyto rozhovory jsou vedeny mou osobou a jejich cílem je poukázat na proces náboru a výběru executive search společností a jak tento proces zefektivnit.

Hypotéza:

Pro personálně poradenské společnosti je klíčové udržovat si kvalitní databázi kandidátů, stejně tak jako je to přínosné pro kandidáty.

6.2 DEFINICE KVALITATIVNÍCH ROZHOVORŮ

Jak uvádí (Handl, 2016) mezi hlavní skupinu metod sběru dat při kvalitativním rozhodování patří naslouchání vyprávění, kladení otázek a získávání jejich odpovědí. Zvláštní pozornost je potřeba věnovat na začátku a také na konci rozhovoru. Na začátku je potřeba prolomit jakousi bariéru a na konci se ještě můžeme dozvědět mnoho informací. Při vedení kvalitativního rozhovoru je za potřebí zohlednit několik rizik. Je potřeba vést rozhovor v určité rovině a také například dbát na jeho délku.

6.2.1 ROZHOVORY

První rozhovor byl veden s konzultantem ES společnosti.

1) Která fáze projektu je pro Vás nejtěžší?

V rámci výběru kandidátů na určitou pozici je nejtěžší si u klienta obhájit profily, které doporučujeme k setkání. Tyto profily v některých případech nejsou přesně dle klientova zadání, ale shledala jsem zde určité propojení a věřím, že by to mohlo sednout a je nutné přesvědčit klienta, aby dal kandidátovi šanci a setkal se s ním.

2) Je nějaký nástroj, který by Vám usnadnil práci?

Rozhodně, v rámci mé práce by mi usnadnilo při práci s kandidáty, které jsem již viděla v minulosti, mít nějakou databázi kandidátů a zde mít uložené všechny kontakty a poznámky, které jsem se dozvěděla na schůzce s kandidátem. Tyto informace mám zaznamenané na životopisech, ale bohužel po nějaké době jsou špatně dohledatelné. Tudíž nějaká online verze by mi velice pomohla.

3) Máte nějaké oblíbené kandidáty, se kterými pracujete na pravidelné bázi?
Ráda se k nim vracíte?

V rámci své kariéry v ES mám několik kandidátů, se kterými v průběhu let pracuji již po několikáté, a vždy je to velice příjemné. Tito kandidáti si velice váží mé přidané hodnoty v rámci trhu a vždy se těší na novou spolupráci.

4) Proč si myslíte, že je důležité udržovat a budovat vztahy s kandidáty?

V této branži je to rozhodně důležité. Nikdy nevíte, kdy se z vašeho kandidáta stane klient. A tudíž pak přesně ví, jak pracujete a jak se chováte ke kandidátům. Proto se v tomto nesmí dělat rozdíly, razím heslo kandidát = klient. Stalo se mi, že jsem dlouhodobě pracovala s jedním kandidátem a ten mě pak doporučil svému kamarádovi, který hledal zaměstnance. Ten oslovil naší personální společnost a od té doby je to jeden z našich velkých klientů. Opravdu nikdy nevíte, kdy se z kandidáta stane klient a dokáže vám do firmy přinést business.

Druhý rozhovor byl veden s research konzultantem ES společnosti:

1) Která fáze projektu je pro Vás nejtěžší?

Myslím si, že, pro research konzultanta je nejdůležitější první částí projektu a to najít správné firmy, kde budou ti správní lidé a poté ty správné lidi lákavě oslovit. To, co já vnímám jako nejtěžší v projektu při nábore v rámci ES je získání kontaktů. Dost často se mi stává, že oslovuji lidi, kteří již byli s naší společností v kontaktu, ale já nejsem schopná v rámci excelovských tabulek nikde dohled kontakt. Tudíž jsem nucena kandidáta oslovit opětovně. V několika případech už mě na to kandidáti upozornili a myslím, že to nevrhá dobré světlo na naši společnost.

2) Jaký je tedy nástroj, který by Vám usnadnil práci?

V tuto chvíli máme na většinu projektů excelovské tabulky a v několika případech máme i papírové šanony, kde se ukládají životopisy, které jsou popsány ze schůzek. I tento nástroj je určitě skvělý a umí nám připomenout různé kandidáty. V čem, ale vidím větší potenciál, je databáze. Databází mám na mysli, přímo software pro ES společnosti. Tyto databáze na trhu existují a věřím, že to by v rámci mé práce velice pomohlo.

3) Máte nějaké oblíbené kandidáty, se kterými pracujete na pravidelné bázi? A rádi se k nim vracíte?

V rámci své pozice mám nejvíce na starosti projekty v FMCG. Zde realizuji několikrát ročně pro naše klienty pozici Brand manažera. Na trhu je velké množství lidí, kteří zastávají tuto pozici. A tak v rámci této pozice mám několik oblíbených kandidátů, ke kterým se ráda vracím. Ať už s tím, že je chci na tuto pozici ulovit anebo jim volám o radu. Tyto kandidáty spočítám na prstech jedné ruky, ale i když se zdá, že jich není moc, dokáží mi vždy poradit a objasnit situaci v rámci trhu.

4) Proč si myslíte, že je důležité udržovat a budovat vztahy s kandidáty?

Již několikrát se mi potvrdilo, že je to důležité. Jak jsem již zmiňovala, jsou pak k vám více otevření a přátelští. Dokáží s vámi poté sdílet i informace, ke kterým byste se normálně nedostal. Nikdy nemůžu vědět, kdy umístím kandidáta ke svému klientovi a

poté bude klientovi prezentovat naši práci. Vždy se ke kandidátům musím chovat, jako kdyby to byl klient.

Poslední rozhovor byl veden s kandidátem, který si prošel výběrovým řízením v rámci ES společnosti:

- 1) Proč myslíte, že je důležité udržovat vztah s headhunterem a jste rád, že mají uložené vaše kontaktní údaje?

V rámci své kariéry jsem se potkal s několika headhuntery a vždy to pro mě mělo jen přínos. Tudiž si myslím, že je opravdu dobré udržovat vztah s headhunterem a to z důvodů, že vždy víte co se děje okolo vás na pracovním trhu a jste v obraze. Již jednou jsem se posunul v rámci své kariéry výše díky headhunterovi. Kdybych čekal, až se objeví na internetu inzerát, asi bych dodnes byl na stejné pozici. A rozhodně mi nevádí, že mají uložené mé kontakty, když s tím umí pracovat.

- 2) Je pro Vás příjemnější účastnit se výběrového řízení přes headhuntera a nebo na přímo přes zaměstnavatele? A z jakého důvodu?

Jelikož jsem měl možnost si za svoji kariéru projít oběma variantami, tudíž projít výběrové řízení napřímo u zaměstnavatele, tak i přes headhuntera, pro mě osobně byla asi lepší zkušenost přes headhuntera. A to z několika důvodů. Můžete v rámci tohoto výběrového řízení vše probírat s headhunterem a dá vám objektivní názor v rámci trhu. Například, když máte nějaké otázky, dokáže vám je potvrdit či vyvrátit a je vám na blízku v rámci celého výběrového řízení. Přitom, když jsem byl napřímo přes zaměstnavatele, musel jsem se spolehnout na svoji intuici, a co jsem si sám zjistil na trhu. A když děláte takto důležitá rozhodnutí, jste rádi za objektivní pomoc.

7 ANALÝZA ROZHovorŮ

V rámci svých rozhovorů jsem analyzovala jednotlivé odpovědi a také souvislosti mezi jednotlivými rozhovory. Zjistila jsem, že jak research konzultant tak konzultant by uvítali určité změny v rámci procesu náboru a výběru zaměstnanců. Rozdílné odpovědi jsem ihned zaznamenala u první otázky. Tyto odpovědi rozhodně musely být rozdílné, jelikož každý v rámci projektu zaštiťuje jinou část. Tyto odpovědi navazovaly z menší části, také k otázkám, které jsem pokládala dále. Následující otázka se týkala změn, které by uvítali v rámci procesu. Tyto změny by uvítali hlavně v ukládání informací o kandidátech. Největší důraz na změnu kladl research konzultant a to nejspíše z důvodu, že je to podstatnou částí jeho práce. Jak research konzultant tak konzultant se shodli ve svých odpovědích, zda je nějaký nástroj, který by usnadnil jejich práci. U obou z nich byla odpověď, že by uvítali nějakou formu interní databáze, kde by se zaznamenávaly informace o kandidátech a bylo to snadněji dohledatelné. V tuto chvíli se uchovávají jen životopisy, které se popisují poznámkami na schůzkách, jak uvedl konzultant. Tyto životopisy nejsou v budoucnosti tak nápomocné, jak by mohla být nápomocná databáze, kde se všechno může dohledat během pár minut. V dalších otázkách, ve kterých jsem našla shledání mezi konzultantem a research konzultantem, bylo v otázce ohledně oblíbených kandidátů. Jak konzultant tak také research konzultant uvedli, že mají své oblíbené kandidáty, se kterými pracují opětovně. Oba zmínili jen samá pozitiva, která doprovází tuto možnost. V rámci rozhovorů jsem také zjistila, že je to velice důležité pro práci headhuntera, jelikož toto zmínil i kandidát. Ten uvedl, že si velice váží práce headhuntera a jeho lidského přístupu a možnosti vždy hodnotit celý trh. Tudíž se toto tvrzení potvrdilo, jak ze strany headhuntera tak i kandidáta. Další tvrzení, které se potvrdilo, je, že je potřeba chovat se ke kandidátovi úplně stejně jako ke klientovi. Jelikož nikdy nevíte, kdy se kandidát může stát vaším klientem. Tuto zkušenost zmínil přímo konzultant, kterému se toto stalo. Zajímavé také bylo zjištění, že pro kandidáta je lepší se ucházet o pozici prostřednictvím headhuntera. Je zde vidět tedy přidaná hodnota personálně poradenské společnosti, o které se zmiňovali také konzultant a research konzultant. Potvrdilo se to také tvrzením, které uvedl kandidát. A to udržovat vztahy s kandidátem a headhunterem oboustranné, kdy tato spolupráce každé straně přináší určité plusy.

8 NÁVRH OPATŘENÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESŮ

V rámci své bakalářské práce jsem se věnovala náboru a výběru zaměstnanců. Při bližším zkoumání tohoto odvětví a bližší komunikaci se zaměstnanci společnosti jsem zjistila malý nedostatek, jehož odstranění pomůže k zefektivnění procesu náboru a výběru zaměstnanců v rámci ES společnosti. Na začátku jsem si vytvořila hypotézu. Hypotéza byla:

„Pro personálně poradenské společnosti je klíčové udržovat si kvalitní databázi kandidátů, stejně tak jako je to přínosné pro kandidáty“.

Tato hypotéza se mi po bližším zkoumání potvrdila. Z rozhovorů jsem zjistila, že research konzultant i konzultant by velice ocenili v rámci zefektivnění procesu, kdyby byla pro společnost zakoupena kvalitní databáze, kam by se mohli nahrát dané informace, a tyto informace byly na jednom místě. Tyto databáze se na trhu pohybují a jsou i upravené přímo pro executive search. V rámci bakalářské práce jsem i předložila majitelce společnosti seznam firem, které tyto databáze prodávají. Na základě toho si majitelka společnosti domluvila schůzku se zástupci několika z nich. Tudíž jsem díky své bakalářské práci dokázala, že opravdu by tento nástroj mohl být pro společnost velkým přínosem a věřím, že v několika málo měsících bude databáze úspěšně spuštěna. Toto bych považovala, jako velký úspěch v rámci své bakalářské práce.

ZÁVĚR

V době rekordní nezaměstnanosti i růstu reálných průměrných mezd, kdy je slyšet ze strany firem, že nemají kde nabírat nové pracovníky, roste postavení personálně poradenských společností na významu. Ve své práci jsem se snažila vysvětlit metodu přímého oslovení, zařadit jí do teorie řízení lidských zdrojů a popsat mé vlastní pozorování zevnitř jedné společnosti, která tuto metodu executive search používá. Na základě kvalitativních rozhovorů v této společnosti, jsem potvrdila hypotézu na zlepšení procesu výběru zaměstnanců v této společnosti.

Z rozhovorů a mého vlastního pozorování jsem dospěla k závěru, že pro pracovníky z pozorované společnosti je aktuálně stěžejní pomocník pro jejich práci sociální síť LinkedIn. Fungování tohoto typu společnosti je postaveno na kvalitní práci s informacemi. Ať už s informacemi o lidech, nebo o obecných informacích z pracovního trhu. A jelikož sociální síť LinkedIn vzhledem k počtu uživatelů, kteří jsou na ní registrováni, přináší možnost se jednoduše dostat k těmto stěžejním informacím, ulehčila takovému společností jejich fungování.

Tyto informace ale nestačí pro efektivní fungování headhunterských společností. Na základě proběhlých projektů, schůzek, telefonátů a konzultací, společnost sbírá vlastní kvanta informací, které zaznamenává pro další použití. Ať už to jsou informace o cílech, mzdových nárocích, schopnostech a dovednostech kandidátů, které nejdou stoprocentně zjistit z vyplněných životopisů. Nebo subjektivní hodnocení konzultanta na základě proběhlých schůzek s kandidáty. V mou pozorované společnosti, se tyto data snaží pracovníci sdílet prostřednictvím excelovských tabulek, uložených na společném disku nebo v šanonech, které jsou uloženy ve skříních kanceláře. S každým rokem fungování společnosti se objem dat zvyšuje. Vzhledem k tomu, že od začátku fungování společnosti, ukládání dat nemělo jednotnou strukturu, je jejich reálné využití velmi obtížné. Pokud by jednotliví pracovníci neměli část informací v hlavách, neměli by se jak v souborech zorientovat. Nemají možnost jak jednoduše v datech vyhledávat, tak jak to například nabízí placená prémiová verze sociální sítě LinkedIn.

Proto sami pracovníci by takovýto produkt, tzn. databázi pro executive search společnosti, uvítali. Chápu to, jako další možnost jak zefektivnit proces výběru a nábory

zaměstnanců, a z toho plynoucí konkurenční výhodu této executive search společnosti, na trhu personálně poradenských společností.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., 2010. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. A kol., 2012. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, M., HOOK C., 2005. Personalistika. Praha: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-722-6515-6.

HODGSON, S., 2007. Nejlepší odpovědi na 300 nejčastějších otázek u přijímacího pohovoru: příručka pro ty, co chtějí uspět. Praha: Grada, Brilantně. ISBN 978-80-2471-742-5.

KOLMAN, L., 2010. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, J., 2009. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. A dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KYRIANOVÁ, H., 2003. Assessment centrum v současné personální praxi. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.

PALÁN, Z., 2002. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, J., 2014. Andragogický výzkum. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-274-5232-7.

SEITL, M., 2016. Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5030-8.

ŠIKÝŘ, M., 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VACULÍK, M., 2010. Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing, Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

VAJNER, L., 2007. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

WAGNEROVÁ, I., 2010. Psychologické metody výběru manažerů. 1. vyd. Praha: I.Wagnerová. ISBN 978-80-254-7729-8.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

TAYLOR, S., 2008. People resourcing. 4th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 978-184-3981-985.

Seznam použitých internetových zdrojů

AESC. Code of Professional Practice [online]. © 2018 [cit. 2019-01-25] Dostupné z: <https://www.aesc.org/profession/professional-code>.

BOOZALLEN. Empower people to change the world [online]. © 2018 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <https://www.boozallen.com/about.html>.

LINKEDIN. A Brief History of LinkedIn [online]. © 2018 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z //ourstory.linkedin.com.

MCKINSEY & COMPANY. History of our firm [online]. © 2018 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/about-us/overview/history-of-our-firm>.

NOVOTNÝ, P. Roli náborářů ze známé komedie dnes převzali lovci hlav [online]. © 2010 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/roli-naboraru-ze-zname-komedie-dnes-prevzali-lovci-hlav.A100805_1428096_firmy_rady_bab.

Další zdroje:

Interní sdělení od managing partnera v executive search společnosti.

Interní dokumenty executive search společnosti.

SEZNAM ZKRATEK

- AC - ASSESSMENT CENTRUM – specifická forma výběrového řízení
- ES - EXECUTIVE SEARCH
- FMCG - FAST MOVING CONSUMER GOODS – společnosti obchodující s rychloobrátkovým zbožím
- HR - HUMAN RESOURCES – Lidské zdroje

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka 1: Report s identifikovanými společnostmi	40
Tabulka 2: Harmonogram assessment centra	46

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Simona Ouhelová

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinovaná

**Název práce: Nábor a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti prostřednictvím
Executive search**

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 51

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 14

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová Ph.D