

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **ROZDÍLY VE STRATEGII PŘÍMÉHO SYSTEMATICKÉHO VYHLEDÁVÁNÍ (EXECUTIVE SEARCH) PŘI OBSAZOVÁNÍ VYBRANÝCH MANAŽERSKÝCH POZIC**

**Denisa KUTSCHEROVÁ**

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce*

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 25.4 2017

Děkuji Mgr. Ing. Pavlu Královi Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce. Dále děkuji firmě XX za ochotné poskytování informací a materiálu potřebného k vlastnímu výzkumu bakalářské práce.

## Obsah

Úvod .....	7
1.1 Interní metoda získávání zaměstnanců .....	8
1.2 Externí metoda získávání zaměstnanců .....	9
1.3 Specializované agentury .....	10
2 Executive Search- metoda vyhledávání .....	11
2.1 Metody a postupy v Executive Search společnosti .....	11
2.2 Etický kodex .....	13
3 Postup ES metody ve vybrané firmě .....	15
3.1 Zadání projektu konzultantovi a založení cílové listiny .....	15
3.2 Vyhodnocování potenciálních kandidátů .....	16
3.3 Databázové kontakty, LinkedIn search, neprioritní firmy .....	17
3.4 Oslovování potenciálních kandidátů, pohovory .....	17
3.5 Kandidáti a konečná fáze projektu .....	18
4 Srovnávací kritéria a rozdíly při obsazování vybraných manažerských pozic	20
4.1 Srovnávací kritéria .....	20
4.2 HR manažer .....	21
4.3 Manažer kvality .....	22
4.4 Manažer výroby .....	24
4.5 HSE manažer .....	25
5 Charakteristika pracovního trhu ČR vybraných pozic na základě předchozího výzkumu .....	28
5.1 HR manažer .....	28
5.2 Manažer kvality .....	28
5.3 Manažer výroby .....	28
5.4 HSE manažer .....	28
Závěr .....	30
Seznam literatury .....	32
Seznam obrázků a tabulek .....	34
Seznam příloh .....	35

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti
CV	Curriculum Vitae
ČR	Česká republika
ES	Executive Search
EU	Evropská unie
HR	Human resources
HSE	Health, safety and environment
OEM	Original equipment manufacturer
SŠ	Středoškolské vzdělání
Tj.	to je
VŠ	Vysokoškolské vzdělání

## Úvod

Tato bakalářská práce na téma *Rozdíly ve strategii přímého systematického vyhledávání (executive search) při obsazování vybraných manažerských pozic* se zabývá metodou Executive search při vyhledávání nových zaměstnanců. Tuto metodu aplikují personální společnosti, kterým klient zadá hledanou pozici a ES společnost poté daného člověka vyhledá pomocí přímého systematického vyhledávání. Tato práce popisuje metodu jako takovou a dále se zaměřuje na proces, který používá jedna z předních českých Executive search společností. Konkrétně pak bude sledovat, jaké jsou rozdíly při obsazování pozice HR manažera, manažera kvality, manažera výroby a manažera pro bezpečnost práce a životní prostředí. Na základě nasbíraných dat a informací bude dále uvedena krátká analýza pracovního trhu ČR výše popsaných pozic.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. V teoretické části budou popsány tři metody vyhledávání zaměstnanců ve firmách, zejména v automotive společnostech. Jedná se o metodu interní, externí a metodu pomocí speciálních agentur, jako je právě i Executive search společnost. Dále bude popsána metoda přímého systematického vyhledávání jako taková. Proces, který obecně využívá většina ES firem dle odborné literatury. V této části bude také zmíněn etický kodex. Je důležité jej nastínit z hlediska problematiky při vyhledávání a získávání informací pomocí této metody.

Praktická část bude popisovat proces krok po kroku, který provádí konzultant při obsazování zadané pozice. V práci budou představeny veškeré nástroje, které jsou při tomto procesu používány. Druhá část praktické části bude zaměřena na vybrané manažerské pozice. U charakteristik pozic bude nastíněna náplň práce a také požadavky, které by měl kandidát splňovat. Poté výzkum poukáže na rozdíly při obsazení jednotlivých pozic a uvedené rozdíly budou odůvodněny.

# **1 Metody získávání zaměstnanců v automobilovém průmyslu**

Tato kapitola pojednává o současných metodách, které využívají firmy k získávání zaměstnanců. Nejdříve popisuje tři možné cesty, které může jakákoliv firma volit. Jedná se o metodu interní, externí a vyhledávání zaměstnanců pomocí specializovaných personálních agentur.

Získávání nových zaměstnanců je ve většině velkých firem hlavním úkolem personalisty či HR manažera v případě manažerských pozic. Tato situace může nastat u vzniku zcela nového podniku, jako náhrada za odcházející zaměstnance, při restrukturalizaci či při expandování firmy. Při výběru zaměstnance jsou důležité kroky, které předcházejí finálnímu výběru. Pro personalistu je významné především předem dobře identifikovat pracovní pozici a jasně si určit, jaké schopnosti a dovednosti musí uchazeč nebo kandidát mít. Dále si musí určit, jakou metodu při výběru použije. Obecně jsou metody tři. Interní, externí a pomocí specializovaných agentur, jako například agentura aplikující Executive Search, na který se ve své práci zaměřují. „Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají více možností. Základním předpokladem získání pracovníků je to, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizace a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli“ (Pechová, 2013, str. 30).

## **1.1 Interní metoda získávání zaměstnanců**

Touto metodou se získávají zaměstnanci přímo uvnitř vlastní firmy. Existují tři formy, jak se současný zaměstnanec může ve firmě profilovat. Jedná se o vertikální posun nahoru, kdy je zaměstnanec povýšen. Dále pak horizontální posun, což je přesunutí zaměstnance na jiné pracovní místo. A třetí je vertikální posun dolů, kdy se zaměstnanec dostává na nižší pozici (Měrtlová, 2014).

Odborné zdroje často uvádí tuto metodu jako nejvhodnější, jelikož má mnoho plusů. Mezi ně patří nižší náklady na výběr zaměstnanců i kratší doba potřebná na zaučení zaměstnance. Zaměstnanec také zná podnik i své spolupracovníky a je si vědom svých vlastních schopností. Zaměstnanci se také otevírá možnost dalšího povýšení, čímž vzniká užší vztah s podnikem a dochází tak ke zlepšení podnikového prostředí. Nevýhodou může být omezený počet zaměstnanců na výběr, tímto může nastat i určitá rivalita na pracovišti. Další nevýhodou může být



absence nových nápadů či inovací, které by jinak zvenku mohly přijít. Jsou zde také větší náklady na vzdělávání a dodatečné školení (Pechová, 2013).

Například Bentley Motors Ltd. pro tuto metodu využívá zaměstnaneckého portálu a speciálního newsletteru s aktuálně hledanými pozicemi, který v pravidelných intervalech přichází na pracovní e-maily zaměstnanců. Pokud je tato metoda neúspěšná, pozice je zveřejněna na webových stránkách přístupných široké veřejnosti. Škoda Auto a.s. svá volná pracovní místa rovněž nabízí na zaměstnaneckém portálu.

Zpravidla větší automobilové firmy tuto metodu využívají prvotně, jelikož mají laicky řečeno „z čeho vybírat“. Pokud zvolí hned na začátku jinou metodu než interní, je to zejména z důvodu potřeby úplně nového člověka s inovativním pohledem na věc či je to zapříčiněno nedostatkem zaměstnanců s požadovanými dovednostmi a schopnostmi na hledanou pracovní pozici. Menší firmy tuto metodu nemusí použít vůbec a nábor zaměstnanců řeší externí cestou.

## **1.2 Externí metoda získávání zaměstnanců**

Smyslem této metody je získávat zaměstnance externě, tedy mimo danou firmu. Místa jsou nabízena volně na trhu práce. Častou a nejjednodušší variantou je volná pracovní místa uveřejnit přímo na své webové stránce. Dále může firma dané místo zadat na úřad práce, použít placenou i neplacenou inzerci na pracovních portálech, absolventské pozice inzerovat na vysokých školách, stejně tak i studentská praktikantská místa. Oblíbeným nástrojem automobilových firem je inzerce na pracovní sociální síti LinkedIn.

Tato metoda je nákladnější než interní, ale podnik má na výběr z většího počtu uchazečů. Příchozí zaměstnanec z prostředí mimo firmu je také rychleji uznáván spolupracovníky a má tendence mít i větší autoritu. Dále také přináší do firmy nové nápady a impulsy. Nevýhodami jsou již zmíněné vyšší náklady, ale také neznalost pracovních procesů či znalost jinak nastavených procesů, zejména pokud se jedná o automobilový průmysl. Dále je zde nebezpečí, které vzniká se zkušební dobou, po které může zaměstnanec odejít a celý náborový proces tak musí začít od začátku. Nový zaměstnanec má také větší tendence k tomu, být ve stresu z přechodu na nové pracoviště (Pechová, 2013).

### 1.3 Specializované agentury

Specializované agentury jsou zprostředkovateli mezi firmou a uchazečem. Tyto agentury jsou placeny ze strany zadavatele práce, tedy firmou, která má volné pracovní místo. Jedná se o spolupráci tří hlavních stran. Konzultanta, klienta a kandidáta. Konzultanti mají na starost vyhledávání kandidátů, prvotní pohovory, testy, vyhodnocení kandidáta a zpracování veškerých podkladů pro klienta. Klient je firma, která poptává nového zaměstnance na nově vytvořené nebo stávající pracovní místo. Jedná se buď přímo o ředitele společnosti anebo o HR manažera. Kandidát je uchazeč o nabízené pracovní místo, může být zaměstnaný, ale i nezaměstnaný. Je často oslovován konzultantem, může se ale na personální agenturu obrátit sám. (Koubek, 2007)

Agentury lze rozlišit podle úrovně nabízeného pracovního místa. Nižší pozice, a to zejména pozice s manuální kvalifikací, zajišťují takzvané zprostředkovatelné práce. Jedná se o úřady práce nebo o agentury práce. Pro pozice nižšího a středního managementu existují agentury na vyhledávání zaměstnanců, které fungují na principu databází, ve kterých se shromažďují kandidáti. Ti jsou pak předáváni klientům. Dalším typem těchto agentur jsou headhuntingové společnosti, o kterých pojednává tato bakalářská práce. Zaměstnavatelé často používají headhuntingové firmy, když je poptávaná pozice důležitá, seniorní a platové ohodnocení prémiové. (Dvořáková, 2012)

Firmy v automobilovém průmyslu využívají specializovaných agentur a personálních společností ve vysoké míře. Důvodem je, že firmy potřebují manažery a odborníky s vysokou kvalifikací. Tito zaměstnanci se však nevyskytují volně na pracovním trhu. Z toho vyplývá, že musí být získáni z jiných automobilových nebo obdobně zaměřených firem.

## **2 Executive Search- metoda vyhledávání**

Závěrečná práce se zabývá metodou přímého systematického vyhledávání zaměstnanců, dále Executive Search. Tato kapitola uvede do problematiky a popíše základní metody a postupy, které obecně popisuje literatura a následující kapitola se zaměří na podrobný postup a metody konkrétní české ES firmy. Přímé systematické vyhledávání se také často potýká s jistou mírou etičnosti, i proto se kapitola zaměří na etický kodex.

Popisovaná metoda je u automobilových firem stále populárnější, především z důvodu narůstající náročnosti na technicky vzdělané lidi, jak v top managementu, tak v managementu středním. "Historicky zde nikdy nebyla taková potřeba lidí se vzděláním v oblasti automobilového průmyslu. Dříve výrobní podnik třeba vyráběl konfekční látky, ale dnes vyrábí autopotahy" (Soukup, 2014).

Executive search funguje na principu přímého vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů přímo ve společnostech, které jsou podobné typově či produktově klientské firmě, která daného člověka hledá. Literatura udává, že se jedná o poskytování služeb na nejvyšší úrovni v tomto druhu podnikání.

### **2.1 Metody a postupy v Executive Search společnosti**

Postup ES firmy se u většiny zdrojů rozděluje na pět až sedm kroků. Celý proces trvá 6-12 týdnů (viz obr. 1), záleží na komplikovanosti projektu. Prvním krokem je vždy vytvoření profilu hledaného kandidáta. Je to jeden z nejdůležitějších momentů k pochopení klientových požadavků. ES firma musí identifikovat odborné dovednosti i osobnostní kvality. Dále některé ES procesy udávají i identifikaci firemního prostředí, přesné vymezení produktů, zejména pokud se jedná o automobilový a strojírenský průmysl. ES firma musí prokázat velkou znalost samotné pozice i firmy, což je využito při dalších krocích a u prvních pohovorů s potenciálním kandidátem.



Zdroj: DHR International, Inc.

**Obr.1 : Fáze Executive search procesu**

Dalším krokem je vytvoření strategie pro hledání. U tohoto bodu záleží na tom, jak velká ES firma je a jaké má pole působnosti. Firma zabývající se pouze jedním odvětvím z pravidla používá jednu strategii, firma zabývající se více odvětvími, bude pro každou hledanou pozici vytvářet strategii odlišnou. Co mají ale všechny procesy společného, je identifikování firem, ve kterých bude potenciální kandidát hledán. Součástí tohoto kroku je také vytvoření „target listu“, takzvané cílové listiny, která obsahuje seznam firem nebo i seznam lidí k oslovení. K tomuto kroku se využívají interní informační systémy, ve kterých jsou uloženy informace z předešlých projektů.

Některé zdroje také uvádějí velmi důležitý krok, a to je zároveň identifikování firem, ve kterých se kandidáti hledat nemůžou nebo nesmí. Důvodů může být několik, ale hlavní pravidlo je neoslovovat potenciální kandidáty ve firmách, které jsou současnými klienty nebo klienty z posledních dvou až pěti let. Tento vztah je často upravován smluvně a při porušení nastávají peněžní sankce.

Pokud má firma již dostačující cílovou listinu, přechází k oslovování. Pokud ne, tak tomuto kroku předchází dodatečné hledání, kdy se konzultant snaží získat kontakty na potenciální kandidáty. „Top executive search konzultanti pouze osloví kandidáty, jejichž kontakt v databázi je ověřený a reference kandidáta je spolehlivá“ (Yscouts, 2015). Oslovování probíhá ve většině případů telefonicky, kdy konzultant obeznámí oslovovaného s pracovní nabídkou. Pokud má oslovovaný zájem dozvědět se o dané pozici více, konzultant domlouvá detailnější pohovor, během kterého ohodnotí kandidátovu vhodnost, z hlediska zkušeností i osobnostních vlastností. „Konzultanti vytvoří detailní a porovnatelný personální profil pro každého kandidáta jako základ pro rozhodování“ (Vesterling,2017).

Po výběru kandidátů přichází prezentace klientovi. Prezentace jsou první styk klienta s kandidátem, přítomen je i zástupce ES firmy. Klienti si pak vybírají vhodného kandidáta. „V případě úspěšného kontraktu si potom executive search společnost účtuje platbu ve výši několikanásobku platu obsazeného uchazeče“ (Hrnčířová, 2012).

Tímto ale spolupráce nekončí, následuje takzvaný „follow up“, který trvá několik měsíců po úspěšném uzavření projektu. V této fázi je ES společnost stále v kontaktu s klientem. Probíhá kontrola, zda je klient s dosazeným kandidátem spokojen a případně řeší nastalé konflikty. ES společnosti také zaručují přeobsazení, pokud se kandidát v určitém časovém pásmu neosvědčí.

## 2.2 Etický kodex

Metodiku executive search někteří kritici posuzují jako přetahování lidí z firem do firem. A proto se zde problematika potýká s určitou etickou otázkou. Z tohoto důvodu mezinárodní organizace *Associtaion of Executive Search Consultants (AESC)* vydala etický kodex, kterým se členové musí řídit. Nejen členové, ale obecně veškeré ES společnosti by se těmito kroky měly řídit. Tento kodex obsahuje 10 bodů, kterými jsou: Profesionalita, integrita, kompetence, objektivita, přesnost, střet zájmů, důvěrnost, loajalita, rovné příležitosti a veřejný zájem.

Konzultant by měl podle kodexu pracovat takovým způsobem, který se odráží příznivě na profesi. Měl by vykonávat obchodní činnost s integritou a vyhnout se chování, které by bylo klamné nebo zavádějící. Důležitým bodem je důvěrnost, což znamená, že by měl konzultant vždy respektovat důvěrné informace ze strany klienta i kandidáta.

Na etiku naráží zejména fáze vyhledávání nezmapovaných kontaktů. V některých případech nestačí interní databáze ani sociální profesní síť LinkedIn a ES společnost si musí kontakty zjistit sama, zejména pokud je na trhu nová. Zjišťování jmen se často musí provést pomocí falešných záminek. A právě zde se naráží na onu etickou otázku. „Podvod a zosobnění se běžně používá jako nástroj pro přidávání jmen do kontaktního listu, což generuje vodítko, které by nebylo tak snadno k nalezení skrz jednoduché vyhledávání na LinkedInu“ (Mahillon, 2011). Ačkoliv je tento způsob zjišťování informací mnoha společnostmi zakázán, není však nelegální. Některé firmy jsou velmi dobře obeznámeny s metodami

headhunterů a v mnoha případech školí své zaměstnance, aby neposkytovali informace.

### **3 Postup ES metody ve vybrané firmě**

V této kapitole bude popsán proces, který využívá jedna z předních českých ES společností se zaměřením na automobilový a strojírenský průmysl působící na českém trhu od roku 1993. Zmíněná firma má okolo 9 zaměstnanců, z toho jsou 2 managing partneři, 4 seniorní konzultanti a zbývající personál pak zahrnuje junior konzultanty a administrativu. Managing partneři obsazují zejména složité manažerské pozice a také získávají nové klienty. Senior konzultanti obsazují především manažerské pozice, o kterých bude pojednáno v následujících kapitolách závěrečné práce. Junior konzultanti zaštitují zejména inženýrské pozice. Jednotlivé kroky a postupy jsou platné konkrétně pro vybranou ES firmu, avšak obecný postup má všeobecnou platnost i pro jiné ES agentury. Každá ES společnost bude používat jiné databázové systémy, jiné metody oslovování, ale konečný cíl bude vždy stejný, a to najít toho nejvhodnějšího kandidáta na obsazovanou pozici.

#### **3.1 Zadání projektu konzultantovi a založení cílové listiny**

Vše začíná zadáním požadované pozice klientem managing partnerovi nebo přímo seniornímu konzultantovi. Konzultant si v interní databázi či na firemním serveru najde staré, obdobné projekty. Interní databáze byla vytvořena a v dnešní době je stále zdokonalována na základě podnětů a dlouholetých zkušeností jak ze strany konzultantů, tak ze strany partnerů.

Databáze usnadňuje práci s informacemi a funguje také jako propojení mezi všemi zaměstnanci. Obsahuje informace o klientských firmách, ale především mapuje firmy ostatní. Databáze čítá přes 1500 firem z oblasti výroby, rozdělených na automobilový průmysl a klasické strojírenské firmy. Automobilové společnosti jsou dále děleny podle typu zákazníka na Tier 1 a Tier 2,3 včetně údajů o konkrétních zákaznících. Důležitou informací jsou rovněž výrobní technologie, zda se jedná o pohledové či ostatní díly (v případě vozidel), počet zaměstnanců a samozřejmostí jsou pak geografická data rozdělená až na úroveň okresů. Tyto informace jsou stěžejní vstupní charakteristikou při tvorbě cílové listiny a jsou zároveň hlavním odlišovacím faktorem headhunterské společnosti od databázové

firmy. Dále jsou v databázi veškeré informace o předchozích i současných projektech včetně všech cílových listin a v neposlední řadě jsou zde informace o kandidátech.

Informace o kandidátovi zahrnují základní osobní údaje. Především obsahují sdělení o jeho zkušenostech na předchozích a stávajících pozicích. Součástí informací jsou jeho preference ohledně budoucí kariéry, preference lokality a jiné zajímavé a směrodatné údaje.

Ve starých projektech si konzultant projde přijatá CV a důvěrné zprávy, tj. finální zprávy vybraných kandidátů v konečné fázi projektu. Ty dostane do ruky pouze vybraný manažer, který vede pohovor s kandidátem. Výstupem zpětného hledání jsou první kontakty v pracovním listu, dokumentu, jenž funguje jako přehledný seznam potenciálních kandidátů k oslovení.

Po tomto kroku konzultant založí cílovou listinu v databázi. Cílovou listinu vygeneruje po zadání parametrů jako je region (kraj i okres), odvětví výroby, velikost firmy, seznam firem a jejich zaměstnanců v zadaném hledaném oboru. Interní databáze je několikaletým výsledkem sbírání a zjišťování informací z předchozích projektů.

### **3.2 Vyhodnocování potenciálních kandidátů**

Po vytvoření cílové listiny začne konzultant procházet vygenerované kontakty, analyzovat vhodnost pro hledanou pozici a současně pracuje s LinkedInem, což je v tomto oboru stále populárnější nástroj. Na LinkedInu se v této fázi ověřuje správnost kontaktů a zda daný člověk je stále na pozici, kterou databáze ukázala. Pokud tomu tak není, je třeba doplnit, kdo danou pozici vykonává. První filtrace kandidátů z cílové listiny se zanesou do již zmíněného pracovního sešitu.

Po této fázi konzultant přejde v takzvanou prioritizaci firem, ve kterých by se potenciální kandidáti mohli nacházet. Priorizace firem je velmi důležitým prvkem celého procesu a projevuje se zde erudovanost a zkušenost konzultanta a jeho dlouholetá znalost oboru. V rámci automobilových firem se u manažerských pozic především jedná o kritérium významnosti firmy (součást mezinárodního koncernu – např. *ZF TRW*), kritérium firmy s dobře nastavenými procesy štihlé výroby (např. *Faurecia*, *Knorr Bremse*) a podle pozice do tohoto procesu výběru firem vstupují



další parametry – typ výroby, dobře fungující logistika (u manažera logistiky), moderní a dynamické prostředí firmy jako celku apod.

Pokud v prioritních firmách chybí některé kontakty, které jsou relevantní k obsazované pozici, konzultant si nejprve zjistí potřebné informace přes LinkedIn a v případě, že jsou tyto informace nedostačující, provede „search“ neboli telefonické hledání. Konzultant zavolá do dané firmy a snaží se zjistit kontakt na hledanou pozici. V některých případech se dá kontakt zjistit lehce, v některých musí být konzultant naopak vynalézavý. Popisovaná ES firma samozřejmě dodržuje zásady etického kodexu, které jsem již zmínila v teoretické části.

V této fázi je třeba zjistit v prioritních firmách rovněž i minulé manažery, kteří jsou v současné době již v jiné společnosti, ale předpokládá se u nich, že by se z důvodu regionální příslušnosti mohli chtít vrátit do stejné lokality.

### **3.3 Databázové kontakty, LinkedIn search, neprioritní firmy**

Po vyčerpání předchozích variant hledání začne konzultant hledat v databázových kontaktech podle zadaných kritérií, obdobně jako se filtrovaly v přechozích krocích firmy. Všechny vhodné kandidáty zadá do pracovního listu, ten je pak velmi důležitý pro přehlednost při oslovování.

Nyní přichází na řadu klasický „LinkedIn search“, velmi populární nástroj headhunterů i personalistů. Je nutné však zdůraznit, že LinkedIn nepatří k základním nástrojům hledání pro zkušeného headhuntera. Slouží pouze jako pomocný a dodatkový nástroj.

Na závěr, zejména pokud předchozí kroky nevydaly mnoho potenciálních jmen pro oslovení, dochází k hledání v neprioritních firmách. Postup filtrování je stejný jako u prioritních firem, zejména se jedná o nezmapované firmy, menší firmy nebo firmy s ne tak dobrou reputací.

### **3.4 Oslovování potenciálních kandidátů, pohovory**

Oslovování lidí z pracovního sešitu probíhá z velké části telefonicky, pokud má konzultant telefonický údaj. Potenciální kandidát je v telefonátu krátce osloven konzultantem a je dotázán, zda je vhodné s ním mluvit o nezávazné pracovní nabídce. Oslovený zpravidla souhlasí nebo požádá o zavolání později, upřesní si s konzultantem telefonický kontakt, případně rovnou požádá o zaslání stručných

informací na e-mail. Při dalším telefonickém jednání musí konzultant ukázat svou znalost firmy klienta, musí dokázat popsat co nejlépe samotnou pozici a důvody, proč klient pozici hledá. Ze vzájemné diskuse musí konzultant poznat zájem či naopak nezájem kandidáta a musí společně hledat body motivace, proč by nabízená pozice mohla být pro kandidáta zajímavá. Rozhodně se v této fázi nezmiňuje finanční motivace a další benefity. V dnešní době je pro oslovené kandidáty zásadním kritériem pro vstup do jednání stabilita firmy, její další rozvoj, vyráběné produkty, management firmy, informace o funkčnosti samotného oddělení nebo o jeho organizační struktuře. Je nutné dokázat poskytnout i údaje o problémech, s kterými se firma potýká nebo potýkala a jejich řešení.

Veškeré informace zanáší konzultant do pracovního sešitu i databáze. Lze tak historicky dohledat, kolik oslovených celkem u každého projektu bylo, kolik kandidátů bylo vyhodnoceno jako nevhodných a dále pak počet odmítnutí i kolik bylo konzultantům zasláno životopisů.

Veškeré informace z databáze jsem používala pro splnění stanoveného cíle této bakalářské práce.

### **3.5 Kandidáti a konečná fáze projektu**

Pokud má potenciální kandidát zájem, dochází s konzultantem k osobnímu jednání. Podkladem pro toto jednání je zaslání CV, které nemusí být nijak podrobné, pouze musí obsahovat základní profesní milníky kandidáta. Při osobním jednání se pak obě strany důkladně informují o nabídce, firemní kultuře společnosti, která pozici obsazuje a na druhé straně kandidát vypráví o svých zkušenostech, důvodech změn zaměstnání. Základním výstupem z jednání je skutečnost, zda kandidát odpovídá požadavkům hledané pozice a zda je hledaná pozice naopak zajímavou příležitostí pro kandidáta, a to jak zkušenostmi, tak i osobnostně. V případě, že jsou na obou stranách jednání splněny zmíněné předpoklady, konzultant dostává souhlas s přípravou materiálů (pozn. důvěrné zprávy) pro klienta. Vše se odehrává na zcela důvěrné bázi, jedná se vždy konkrétně o danou pozici. Konzultant nejen posuzuje, zda je kandidát vhodný, ale je v roli kvalifikovaného personálního poradce, který řeší další potenciální možnosti profesního rozvoje kandidáta. Informuje ho o aktuálních tendencích na

trhu a problémech v daném oboru. Jen tak si totiž dokáže získat důvěru zkušeného manažera.

Napsané důvěrné zprávy konzultant posílá klientovi. Ten je jednotlivě ohodnotí, probere s konzultantem a navrhne termíny prezentací. Na prezentaci je přítomný odpovědný manažer, HR manažer, konzultant a kandidát. Klient krátce představí firmu, uvede důvody hledání nabízené pozice, danou pozici popíše a následně požádá kandidáta o představení. Konzultant celé jednání sleduje, zapisuje si sporné body anebo v případě nepochopení situace vstupuje do jednání. Po skončení jednání zůstává pouze klient s konzultantem a okamžitě kandidáta hodnotí. Po prezentaci jsou úspěšní kandidáti pozváni na druhé kolo pohovoru, které probíhá pokaždé jinak. Může se jednat například o prohlídku závodu či setkání s dalším manažerem. Konzultant není u druhého kola přítomen, ale je o všem informován a je i prostředníkem obou stran.

Po úspěšně uzavřeném projektu je udržován dlouhodobý vztah jak s klientem, tak s obsazeným kandidátem. Jedná se o „follow up“, kdy se konzultant v prvních měsících zajímá o spokojenost z obou stran a v případě komplikací je řeší. Pokud obsazený kandidát ve zkušební době firmu opustí, musí konzultant zahájit nové hledání.

## 4 Srovnávací kritéria a rozdíly při obsazování vybraných manažerských pozic

Tato kapitola už se přímo zabývá konkrétními manažerskými pozicemi. Pro svou závěrečnou práci jsem zvolila HR manažera, manažera kvality, manažera výroby a manažera pro životní prostředí a bezpečnost práce (HSE). Pro správné vysvětlení rozdílů při obsazování je nutné porozumět také náplni práce a požadavkům na danou pozici. Právě tyto dva faktory také určují rozdílné přístupy k obsazování pozic. V první části kapitoly se zaměřím na kritéria, která zobrazí viditelné rozdíly v obsazování vybraných manažerských pozic. Kritéria jsem stanovila následující: počet firem v cílové listině, lokalita, počet prioritních firem, počet oslovení, počet odmítnutí ze strany oslovených, počet přijatých CV, počet důvěrných zpráv a délka trvání projektu.

### 4.1 Srovnávací kritéria

Tato kritéria a fáze projektu, ve kterých se používají, jsou podrobně popsána v předchozí kapitole. Zobrazení těchto informací v interní databázi obsahuje příloha č. 2.

**Tab. 1 Statistika srovnávacích kritérií**

	Firmy v CL	Lokalita	Prioritní firmy	Oslovení	Odmítnutí	CV	Důvěrné zprávy	Délka trvání projektu
HR manažer	130	Přílehlé dva kraje+ vybrané firmy ve zbytku ČR	57	125	67	18	8	5,5 měsíce
Manažer kvality	78	Kraj a nejbližší okresy	35	63	48	7	3	4 měsíce
Manažer výroby	105	3 přílehlé kraje+ vybrané firmy ve zbytku ČR	53	97	61	13	8	6 měsíců
HSE manažer	63	celá ČR		31	22	6	3	3,5 měsíce

Zdroj: Vlastní tvorba

Hodnoty této tabulky jsou průměrné, vypočítány ze vzorku 10 posledních projektů za rok 2016. Výjimku tvoří HSE manažer, u něhož jsem použila vzorek posledních 5 pozic, jelikož tento projekt nemá tak častou frekvenci, jako je tomu u zbývajících popisovaných projektů. Proč dochází k těmto hodnotám a proč jsou rozdílné, je následně popsáno.

## 4.2 HR manažer

**Náplní práce** HR manažera je nastavování HR procesů v celé společnosti, vedení HR specialistů a celého personálního oddělení, které je zpravidla o velikosti do 10-15 lidí. HR manažer plánuje rozvoj pracovních sil napříč firmou, připravuje a realizuje výběrová řízení. Je odpovědný za rozvoj zaměstnanců a za personální procesy v závodě. Tvoří koncepce ve vzdělávání a aktivně tvoří personální politiku firmy. Další činností je optimalizace personálního rozvoje a odpovědnost za školení a vzdělávací programy pro zaměstnance. Reportuje řediteli společnosti a účastní se strategického rozhodování managementu. Výše vyjmenované úkoly se opakovaly nejčastěji při procházení specifikací pozic. Celkem pracuji se vzorkem posledních 10 projektů za rok 2016. Sledované projekty se týkají automotive dodavatelů, takzvaný Tier 1, tedy přímých dodavatelů do automobilek.

**Požadavky** na HR manažera jsou minimálně 3 roky praxe na podobné pozici v moderní výrobní společnosti, přednostně však v automotive. Dále komunikativní znalost anglického jazyka, v případě německého managementu také znalost německého jazyka včetně vysokoškolského vzdělání jakéhokoliv typu. HR manažer musí být vyzrálá manažerská osobnost, musí mít vynikající komunikační schopnosti a silné ekonomické a výrobně orientované myšlení.

**Rozdíly** při výběru vhodného kandidáta vycházejí ve velké diferenci nastavení této pozice v jednotlivých společnostech, což se na první pohled často nezdá. Zadáání od klienta ve sledovaných projektech znělo tak, že se hledá vyzrálý komplexní samostatný a strategicky myslící HR manažer. Jak vyplývá ze sledovaných projektů a z hodnocení oslovených kandidátů, je tato pozice ve všech firmách často obsazena. Nicméně se jedná jen o takzvaně výkonného administrátora a „operativce“, tedy člověka, který udržuje již zavedené procesy. Zastřešuje mzdy, vyplňuje tabulky, upravuje bonusové systémy a osobnostně a ani zkušenostmi neodpovídá zadaným kritériím.

U této pozice je často požadované vysokoškolské vzdělání důležitým kritériem, přičemž tolik nezáleží na typu vzdělání. Někteří kandidáti často studovali obory, které s výkonem HR pozice nijak nesouvisí. Pro ředitele závodu jsou však důležitou indicií rozvoj osobnosti a systematický způsob myšlení.

V profilu pozice sledovaného vzorku projektů nestojí nikdy požadavek na zkušenosti z „greenfield“ (zcela nová výstavba závodu) projektů nebo z projektů podobného typu. Tato zkušenost je však velmi vítána a někdy i zásadním způsobem ovlivňuje výběr kandidáta. Jedná se o to, že HR manažer, který začíná v nové firmě, buduje koncepci celého HR oddělení a všech jeho procesů. Je tedy zárukou komplexnosti a dostatečného strategického myšlení.

Ve sledovaném vzorku se rovněž vyskytl problém v hodnocení potenciálních HR kandidátů z hlediska jejich osobnosti a empatického myšlení. Jedná se o to, že dobrý HR manažer vytváří spolu s ředitelem závodu celkovou firemní kulturu společnosti. Právě tyto dva manažeri hrají rozhodující roli v tom, jak se zaměstnanci ve firmě budou cítit a jak budou loajální. Nově příchozí HR manažer, ať už je jakkoli zkušený s těmi nejlepšími nápady, musí dělat změny velmi opatrně a nesmí razantně nabourat existující firemní prostředí. Zmíněný manažerský přístup a popisované vlastnosti jsou u této pozice mnohem zásadnější než u ostatních sledovaných manažerských pozic.

Kritéria při výběru lokality vycházejí z výše uvedených specifik. Cílové firmy jsou v několika přilehlých krajích a podle výsledku hledání se v některých případech rozšířila i na celou republiku. Počet oslovených je v tomto případě jeden z nejvyšších v rámci sledovaných projektů, a to právě proto, že u HR manažera je jedním z nejdůležitějších kritérií vhodný osobnostní předpoklad kandidáta. Požadavek automotive zkušenosti nehrál ve vzorku zásadní roli, ve více než pěti projektech byli vybráni kandidáti z moderní ne-automotive výroby. V jednom případě byl kandidát vybrán z oblasti rychloobrátkového zboží.

### **4.3 Manažer kvality**

**Náplní práce** je tvorba dlouhodobé strategie, co se kvality týče. Má odpovědnost za zavádění systémů a procesů v oblasti kvality, za inovace a jejich následné realizace. Vede oddělení kvality, stanovuje priority úkolů, rozděluje odpovědnost a zajišťuje plnění každodenních úkolů. Vede tým lidí, dle velikosti firmy, v řádu se jedná o desítky. Na starosti má pak také zajištění hladkého průběhu auditů a splnění požadavků zákazníků. Tvoří roční plán a rozpočet pro oddělení kvality. Reportuje řediteli společnosti a účastní se strategického rozhodování managementu. Výše vyjmenované úkoly se opakovaly nejčastěji, při procházení

specifikací pozic, celkem pracuji se vzorkem posledních 10 projektů za rok 2016. Sledované projekty se týkají automotive dodavatelů, takzvaný Tier 1, tedy přímých dodavatelů do automobilek.

**Požadavky** na pozici jsou následující. SŠ/VŠ vzdělání technického nebo ekonomického zaměření, požadavek na vysokoškolské vzdělání převyšuje. Dále firmy vyžadují komunikativní znalost anglického jazyka na velmi dobré úrovni, firmy s německým managementem vyžadují i německý jazyk. Samozřejmostí je zkušenost na manažerské pozici v oddělení kvality v oblasti automotive. Manažer kvality také musí mít znalost norem, metod a nástrojů jakosti v oblasti automobilového průmyslu. Musí být spolehlivý, flexibilní, samostatný a musí umět pracovat v týmu a zároveň ho také vézt. Jedním z nezbytných požadavků je, že by manažer měl být vyzrálá manažerská osobnost.

**Rozdíly** při výběru vhodného kandidáta vycházejí z individuálních a specifických charakteristik každé firmy, to znamená rozdíly v nastavení procesů, ve firemní kultuře a rozdíly ve struktuře společnosti v rámci daného koncernu (*ZF TRW, Faurecia*). Profil pozice vždy vyžaduje SŠ/VŠ vzdělání, avšak ve finále kritérium nehraje zásadní roli, jelikož převažují zkušenosti daného kandidáta.

Co je naopak zásadní, je dlouholetá zkušenost v komunikaci s cílovým zákazníkem tedy OEM. Neznalost této komunikace a neznalost rozdílů jednotlivých zahraničních klientů je zásadní překážkou pro kandidáta i pro firmu.

V roce 2016, kdy byly automobilové výrobní společnosti zaplaveny novými projekty, je rovněž důležitým kritériem pro klienta zkušenost kandidáta se zaváděním nových procesů v jeho minulé kariéře (například zkušenost „greenfield“ nebo „brownfield“). K této skutečnosti došlo při obsazování ve firmě *Bosal a Lear*.

Z daného vzorku analyzovaných projektů vyplývá, že cílová listina na přímé oslovení v sobě zahrnuje firmy, které se nachází v daném kraji, kde klient působí, případně v nejbližších okresech dalších krajů. Důvodem je fakt, že pozice manažera kvality je zastoupená ve všech automotive firmách Tier 1 a nároky na tuto pozici jsou v celé její komplexnosti ve sledovaném vzorku projektů podobné. V důsledku toho je rychlost obsazení pozice, respektive prezentování prvních vhodných kandidátů rychlejší v porovnání s ostatními sledovanými manažerskými pozicemi.

Na druhou stranu je množství odmítnutí u této pozice ve fázi oslovování vyšší než u ostatních sledovaných pozic. Důvodem je srovnatelný počet nových projektů, na nichž manažeři v současném zaměstnání pracují a jejich relativní spokojenost v zaměstnání. Důležitým faktem je také vyzrálost těchto manažerů a zda v rámci jejich dalšího kariérního postupu pro ně není motivací změna na stejnou pozici, ale spíše přesun na pozici vyšší (*plant manažer nebo regionální manažer kvality*). U této pozice je potřeba více než u jiných analyzovat celkovou úroveň obou firem (firma klienta a firma, kde oslovený pracuje) z hlediska procesů, způsobu řízení, autonomie, koncernového řízení, pozice na trhu, produktové skupiny.

#### **4.4 Manažer výroby**

**Náplní práce** manažera výroby je odpovědnost za strategické a operativní řešení výroby v souladu s cíli společnosti. Odpovídá za chod celého oddělení výroby, což může být v řádu stovek zaměstnanců, záleží na velikosti společnosti. Spoluzodpovídá za plán výroby v potřebném množství, kvalitě a ve stanoveném termínu. Má také na starost plánování a kontrolu rozpočtu oddělení výroby. Dohlíží nad správnou realizací výrobní kvality, výrobní logistiky a výrobního inženýringu. Navrhuje a schvaluje výrobní procesy a výkonové normy. Dohlíží na dodržování standardů kvality a BOZP. Spolupracuje na procesech neustálého zlepšování, které vedou k navýšení efektivity, kvality a snižování nákladů. Kooperuje s ostatními odděleními a reportuje řediteli závodu. Také se účastní strategického rozhodování managementu. Výše vyjmenované úkoly se opakovaly nejčastěji, při procházení specifikací pozic, celkem pracuji se vzorkem posledních 10 projektů za rok 2016. Sledované projekty se týkají automotive dodavatelů, takzvaný Tier 1, tedy přímých dodavatelů do automobilek.

**Požadavky** na pozici jsou SŠ/VŠ vzdělání technického zaměření. Komunikativní znalost anglického jazyka, v případě německého managementu také znalost německého jazyka. Mezi další požadavky patří zkušenost na manažerské pozici v moderní výrobě v oblasti automotive, znalosti moderních výrobních technologií a procesního řízení. Požaduje se také aktivní přístup ke svěřené práci, schopnost velmi dobré týmové spolupráce a dobré komunikativní a manažerské schopnosti, jelikož jeho nejdůležitějším úkolem je vedení lidí.



**Rozdíly** při výběru vhodného kandidáta vycházejí z velikosti samotné výroby a často i z rozdílné organizační struktury výrobní jednotky. Profil pozice se především zaměřuje na zkušenosti s vedením určitého počtu lidí, což často hraje i rozhodující roli ve výběrovém řízení. Klient spatřuje velký rozdíl v počtu vedení 150-200 a 450-700 lidí. V případě, že si klient v některých případech analyzovaných projektů vybral kandidáta, který kritérium počtu zaměstnanců nesplňoval, převážilo v jeho rozhodnutí přesvědčení o silné osobnosti kandidáta. Specifikum silné osobnosti často převáží i původní požadavek zkušenosti z automotive, což by u jiných pozic (kvalita) nebylo možné.

Předpokladem samozřejmě musí být to, že kandidát z prostředí mimo automotive, přichází z moderní výroby jako takové. Ze sledovaného vzorku tento jev nastal v pěti projektech. Následný follow-up projektů, který stále probíhá, ukazuje, že se tyto manažeři dokáží velmi rychle adaptovat na automotive prostředí a že jsou na svých pozicích manažersky velmi úspěšní.

Co se týče lokality, je cílová skupina firem pro oslovení větší než u pozice manažera kvality, a to především proto, že struktura oddělení výroby se v jednotlivých firmách dosti liší. Liší se také velikost firem samotných. Z tohoto vyplývá i složitější hledání týkající se vhodného kandidáta, tedy delší doba trvání projektu.

#### **4.5 HSE manažer**

Health, safety and environment manažer zabezpečuje a plní podnikové předpisy týkající se BOZP a ochrany životního prostředí v plném rozsahu. Sleduje a ověřuje činnosti dodavatelů z pohledu BOZP a životního prostředí. Koordinuje a řídí činnosti týkající se poskytování první pomoci, vyšetřování v případě havárií a úniku nebezpečných látek (interní a externí hlášení o nehodách a haváriích). Zabezpečuje bezpečnost práce a životní prostředí, plní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a plní požadavky vyplývající ze zákona na ochranu životního prostředí. Organizuje a vede školení zaměřená na bezpečnost práce, ochranu zdraví a ochranu životního prostředí. Zastupuje závod v záležitostech týkajících se BOZP ve spolupráci s příslušnými regionálními úřady. Také odstraňuje následky nehod spojených s výskytem požáru anebo jiných mimořádných událostí. Vede tým 1-2 lidí a reportuje řediteli závodu. Výše

vyjmenované úkoly se opakovaly nejčastěji při procházení specifikací pozic, celkem pracuji se vzorkem posledních 5 projektů za rok 2016. Sledované projekty se týkají automotive dodavatelů, takzvaný Tier 1, tedy přímých dodavatelů do automobilek.

**Požadavky** na tuto pozici jsou VŠ vzdělání se zaměřením na kvalitu, BOZP nebo životní prostředí je výhodou a požadavkem je také praxe v oboru. HSE manažer musí mít oprávnění vykonávat činnost BOZP technika, musí znát normy týkající se bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí. Dále je nutná znalost legislativy týkající se ochrany životního prostředí a základní vědomosti o požární ochraně nebo jiné platné státní normy.

**Rozdíly** při výběru této pozice vychází ze skutečnosti, že se tato pozice ve společnostech buď vůbec nenachází a tyto služby poskytuje externí firma nebo je zmiňovaná pozice vykonávána specialistou, který především řeší bezpečnost práce a organizačně spadá pod personální oddělení. Požadavek vysokoškolského vzdělání dané oblasti je u všech obsazených kandidátů ze vzorku sledovaných projektů dodržen.

Celá problematika životního prostředí je pak rovněž zadávána externímu dodavateli. Vzhledem k rostoucím nárokům na životní prostředí a bezpečnost. V souvislosti s rozšiřováním firem, jejich výrobních kapacit a stavbě nových výrobních hal, existuje jasná tendence k vytvoření této pozice ve firmách a k jejímu začlenění do celkové organizační struktury výrobního závodu.

Na základě výše popsaného profilu je zřejmé, že se jedná o komplexní pozici, která v sobě zahrnuje požadavky na znalost bezpečnosti práce a zároveň i znalost norem v souvislosti s životním prostředím. Zároveň se hledá takový manažer, který by měl zkušenosti se zaváděním tohoto systému ve firmě a s vedením minimálně dvou specialistů.

Cílová skupina firem zahrnuje celou Českou republiku včetně západního Slovenska. Délka projektu byla ve sledovaném vzorku průměrná vzhledem k ostatním popisovaným pozicím a to i nehledě na široké geografické rozpětí cílové skupiny. Důvodem je fakt, že je jednoduchá identifikace potenciálního kandidáta (v mnoha firmách tato pozice neexistuje) a je relativně jednoduché zhodnotit jeho zkušenosti a schopnosti.

## **5 Charakteristika pracovního trhu ČR vybraných pozic na základě předchozího výzkumu**

### **5.1 HR manažer**

V současné době závody hledají zkušené samostatné strategicky myslící vyvrálé HR manažery. A to především vzhledem k sílícímu tlaku na trhu, rozvoji nových projektů firmy a příchodů nových investorů je nutné, aby měla každá firma dobře vybudovanou svou personální politiku, firemní kulturu a aby každý zaměstnanec projevoval loajalitu vůči své firmě. Takových HR manažerů je ale na trhu málo, protože doba kolem krize 2008-2009 a po krizová období způsobila, že ve firmách byl HR manažer často jen operativním úředníkem, který řešil HR agendu.

### **5.2 Manažer kvality**

Manažer kvality je v každém závodě vždy zastoupen, ale jejich úroveň a zkušenosti v komunikaci s cílovými zákazníky se liší. Všichni dobře ovládají nástroje kvality a všichni řídí oddělení v obdobné struktuře (zákazník-dodavatel-výroba). Manažer kvality patří do vzorku těch manažerů, kteří nejčastěji odmítají z toho důvodu, že jako svůj další karierní růst vidí postup na pozici ředitele závodu.

### **5.3 Manažer výroby**

Se vzrůstajícím počtem nových projektů ve výrobních společnostech se rozšiřuje i počet zaměstnanců, a to zejména v oddělení výroby. Tato skutečnost ovlivňuje fakt, že manažerů výroby celkově přibývá a díky tomu se často mění i organizační struktura ve výrobě. Pozice manažera výroby neodmyslitelně vyžaduje schopnost vést a motivovat zaměstnance. Hledají se leadeři, kteří dokážou vést z pozice síly osobnosti a respektu vůči vlastní osobě, kteří zklidňují vypjaté situace vzniklé velkým pracovním tlakem a kteří dokážou stmelovat lidi na pracovišti. Z předchozího výzkumu je patrné, že ačkoliv těchto pozic je na trhu velké množství, najít vhodného kandidáta, který by odpovídal výše zmíněným charakteristikám, je dost obtížné.

### **5.4 HSE manažer**

Tato pozice před 8 a více lety ve výrobních závodech neexistovala, úroveň této činnosti byla níže a zastávali ji specialisté. Trend sledování dopadu na životní

prostředí je ale stále větší. Stejně tak i výrobní firmy jsou regulovány více normami ze strany EU, tudíž je potřeba zkušenějších lidí, kterých je stále na trhu málo z důvodu krátké existence pozice.

## Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posouzení rozdílů při obsazení vybraných manažerských pozic výrobních automobilových společností. V první polovině teoretické části jsem se zabývala způsoby, které může firma volit při výběru a hledání nových zaměstnanců a popsala jsem, při jakých skutečnostech jednotlivé metody volí a jak mohou být aplikovány. Ve druhé polovině teoretické části jsem se zaměřila na metodu Executive search a z rešerše literatury jsem popsala metody a postup, které firmy aplikující ES využívají, a to od počátečního zadání projektu až po finální obsazení pozice. Dále jsem v této části také nastínila principy etického kodexu, kterým by se firmy vykonávající tuto činnost měly řídit.

V praktické části jsem popsala postup, který je aplikován při obsazování konkrétní Executive search společností, ve které jsem sama přes rok pracovala a nabyté zkušenosti a poznatky tak mohla aplikovat v mé bakalářské práci. Také jsem vysvětlila jednotlivé nástroje, které konzultant při obsazování používá. Do těchto nástrojů spadá interní databáze, pracovní sešit nebo způsoby oslovení. Proces je popsán od začátku zadání projektu, až po následný follow up, který probíhá po obsazení pozice. Ve vlastním výzkumu jsem se dále zabývala vybranými manažerskými pozicemi, konkrétně HR manažerem, manažerem kvality, manažerem výroby a manažerem pro bezpečnost práce a životní prostředí. Pomocí interní databáze jsem pracovala se vzorkem deseti posledních uzavřených projektů (u HSE manažera s pěti) a spočítala jsem průměrné hodnoty u sledovaných kritérií. Ze statistiky byly patrné rozdíly u každé sledované pozice, důvody těchto proměnných jsem pak vysvětlila v navazující části. Pro sledování rozdílů a jejich důvodů jsem u každé pozice vypsala kompetence a požadavky, informace jsem shromáždila ze specifikací a důvěrných zpráv sledovaného vzorku projektů.

Rozdíly při obsazování pozic vyplývají zejména z povahy pozice samotné. U HR manažera musí konzultant dobře vyhodnotit zejména kandidátovu osobnost a empatické myšlení, jelikož tento manažer tvoří spolu s ředitelem závodu firemní kulturu. U manažera kvality se naopak musí konzultant více zaměřit na zkušenosti a znalosti daného kandidáta a také správně použít nástroje motivace z důvodů vysokých nároků a relativní spokojenosti v současném zaměstnání vybraných

kandidátů. Co se týče manažera výroby, je důležité vybrat kandidáta, který má zkušenosti s vedením velkého počtu lidí a má tedy i velmi silnou osobnost. Požadavek silné osobnosti u manažera výroby často přebije požadavek na zkušenost z automotive společnosti, což by u manažera kvality možné nebylo. Najít vhodného kandidáta na pozici manažera pro bezpečnost práce a životní prostředí je v porovnání s ostatními pozicemi snazší, konzultant se nemusí soustředit tolik na manažerské a osobnostní kvality. Záběr hledání této pozice je na druhou stranu ale největší, a to z důvodů velkého nedostatku těchto manažerů, který je zapříčiněn novostí této pozice a také faktem, že firmy často tuto pozici mají vyřešenou externími dodavateli.

V závěru práce jsem i na základě vlastních zkušeností zanalyzovala sledované pozice na pracovním trhu ČR. Tato analýza ovšem nevyplývá jen ze sledovaných projektů, ale ze všech projektů, které se zabývaly obsazením zkoumaných pozic za poslední roky.

## Seznam literatury

*Aesc: Code of professional practice*, [online] 2017 [cit. 15. 3. 2017] Dostupné z URL: <https://www.aesc.org/excellence/code-professional-practice>

*Bluesteps: 10 Steps of the Executive Search Process*, [online]. 2015 [cit. 15.3 2017] Dostupné z URL: <https://www.bluesteps.com/blog/the-10-steps-of-the-executive-search-process.aspx>

BRADFORD, Krista. *What are Steps of the Executive Search Process?* In: [tgsus.com](http://tgsus.com) [online]. 24.2. 2014 [cit. 14.3.2017] Dostupné z URL: <http://tgsus.com/executive-search/steps-executive-search-process-2/>

*Dhrinternational: Our Process* [online] 2017 [cit. 15. 3. 2017] ] Dostupné z URL: <http://www.dhrinternational.com/about/our-process-executive-search-solutions/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

HORÁK, Jan. *Analýza společnosti Executive search v kontextu českého trhu práce*. Praha, 2013. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta podnikohospodářská.

HRNČÍŘOVÁ, Jana. *Executive search*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta národohospodářská

KOLMAN, L. -- CHÝLOVÁ, H. *Výběr zaměstnanců.: Metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 9788072018109.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.

KUDRNOVÁ, Lenka. *Správný headhunter je i dobrým psychologem, říká hledač talentů Ladislav Soukup*. In: [byznys.ihned.cz](http://byznys.ihned.cz) [online] 14.10 2014 [cit. 14.3 2017] Dostupné z URL: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-62907790-spravny-headhunter-je-i-dobrym-psychologem-rika-hledac-talentu-ladislav-soukup>

MAHILLON, Victor. *Five unethical recruiting practices that will sink your career*. In: [labs.openviewpartners.com](http://labs.openviewpartners.com) [online]. 30. 6. 2011 [cit. 14.3 2017] Dostupné z URL <http://labs.openviewpartners.com/five-unethical-recruiting-practices-that-will-sink-your-career/#.WPjSD9Lyg2x>

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.



PECHOVÁ, Jana. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

*Vesterling: Contact*, [online]. 2017 [cit. 15.4 2017] Dostupné z URL: <https://www.vesterling.com/en/technology-executive-search/methods/contact>

*Workforce: Secrets of an Executive Search Firm*, [online]. 2000. [12.3 2017] Dostupné z URL: <<http://www.workforce.com/2000/08/30/secrets-of-an-executive-search-firm>>

*Yscouts. How Executive Firms Find Great Candidates*, [online]. 8.5 2015 [cit. 15.3 2017] Dostupné z URL: <http://yscouts.com/recruiting/how-executive-search-firms-find-candidates/>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr.1 : Fáze Executive search procesu. .... 12

### **Seznam tabulek**

Tab.1 Statistika srovnávacích kritérií ..... 20

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Interní databáze- statistika .....	36
Příloha č. 2 Interní databáze- cílová listina.....	37
Příloha č. 3 Interní databáze- pracovní sešit .....	38

## Příloha č. 1 Interní databáze- statistika

Hledaný výraz
<b>STATISTIKA</b>
Počet firem: 39
Prioritní firmy : 15
Aktivní kandidát : 5
Počet oslovených: 14
Počet k oslovení: 3
Posláno specifikací: 11
Odmítnuto: 11
Negativní: 30
Přijato CV: 3
Pohovor: 0
Napsáno DZ: 2
V PŠ: 20

## Příloha č. 2 Interní databáze- cílová listina

DETAIL PROJEKTU		PARAMETRY CÍLOVÉ LISTINY		
PROJEKT	SSI Technologies, s.r.o.	Projekt	718 - SSI Technologies, s.r.o. -	
ČÍSLO PROJEKTU	718	KRAJE	OBORY	VELIKOSTI
SPECIFIKACE POZICE	Resident Engineer	Liberecký Ústecký	Auto Vývoj Auto Plast Auto Guma/Sklo/Dřevo Auto Slévání Auto Obroba Auto Textil Auto Elektro Auto Povrchové úpravy Auto Montáž Další Plast Další Guma/Sklo/Dřevo Další Obroba Další Textil Další Elektro Další Montáž	
DATUM ZAČÁTKU	31.01. 2017	POZNÁMKA		
DATUM UKONČENÍ	00.00. 0000			
KONZULTANT	<i>Externí konzultant</i>			
KONTAKT VE FIRMĚ	<i>Technická oddělení</i>			
POZNÁMKY	klidně o kolem 80 000 CZK, ale samozřejmě za velmi kvalitního kandidáta			

## Příloha č. 3 Interní databáze- pracovní sešit

PRACOVNÍ SEŠIT																
---	ST.	PŘÍJMENÍ	JMÉNO	SPEC POZICE	TEL.	EMAIL	POZN	FIRMA	RECEPCE	PROJ POZN	SPEC ZAS.	OSL.	ODM.	CV	DZ	DO EX
		↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×	↑↓×			
	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼	▼			
↓	1.	█	Jaroslav	TE painti..				PULCO . a.s.		nbr..	19.12. 2016	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
↓	2.	█		VV painti..				HESTEGO a.s.		7.1..	- nezaslána -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
↓	3.	█	T.	TE				Letoplast s.r.o..		8.1..	- nezaslána -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
↓	4.	█	Roman	PE				FREMACH MORAVA a.s.			- nezaslána -	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Denisa Kutscherová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Rozdíly ve strategii přímého systematického vyhledávání (Executive search) při obsazování vybraných manažerských pozic		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
KATEDRA	KZLR Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	34		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce pojednává o rozdílech při vyhledávání manažerských pozic pomocí metody přímého systematického vyhledávání (Executive search). Teoretická část popisuje tři metody výběru zaměstnanců- interní, externí a pomocí specializovaných personálních agentur. Dále detailně popisuje proces metody Executive search, kde je kladen důraz na jednotlivé fáze i jejich konkrétní nástroje. V této části je také definován etický kodex a jeho využití.</p> <p>Praktická část se zaměřuje na českou Executive search společnost. Je detailně popsán proces, jenž používá včetně nástrojů: interní databáze a pracovní sešit. Identifikované nástroje byly použity pro výzkum bakalářské práce, tedy pro sledování rozdílu při obsazování vybraných manažerských pozic. Ty byly zvoleny následující: HR manažer, manažer kvality, manažer výroby a manažer pro bezpečnost práce a životní prostředí. Pro správné určení rozdílu jsou u každé manažerské pozice vymezeny náplň práce a požadavky, které vyplývají ze specifikací sledovaného vzorku vybraných projektů.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Executive search, personální management, metody výběru zaměstnanců		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Denisa Kutscherová		
<b>FIELD</b>	6208R087 Business Management and Sales		
<b>THESIS TITLE</b>	Differences in strategy of Executive search in occupying chosen top management positions		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KLZR Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>	34		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	1		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The Bachelor thesis is about differences in occupying top management position via Executive Search method. Theoretical part describes 3 employee selection methods- internal, external, specialized personal agencies. Furthermore the process of Executive Search is described and so are its tools, phases and ethical code.</p> <p>The practical part focuses on czech Executive search company. The first part describes its process in detail and identifies tools such as internal database and working sheet. Identified tools were used for achieving the aim of the bachelor thesis. For the research were used chosen top management positions: HR manager, quality manager, production manager and the HSE manager. In order to identify the differences in occupying chosen positions there is defined job description and requirement for each position.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Executive search, human resources, employee selection methods		
<b>THIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			