

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Daniel Záhora
2017



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra společenských věd

**Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců
prostřednictvím externího dodavatele lidských
zdrojů**

Autor diplomové práce: Bc. Daniel Záhora

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

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců prostřednictvím externího
dodavatele lidských zdrojů“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 12. 12. 2017

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Daniel Záhora**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Management**

Název tématu: **Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců prostřednictvím externího dodavatele lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem práce je analýza metod vyhledávání a získávání zaměstnanců u externího dodavatele lidských zdrojů.
2. Prvním krokem bude analýza dosavadních postupů a jejich průběhu ve sledované personální agentuře. Druhým krokem bude analýza konkrétního případu prostřednictvím případové studie.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

1. HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé : strategie a praxe výběrového řízení*. V Brně: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.
2. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2017

Bc. Daniel Záhora
Řešitel

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

Ing. Jiří Vopátek, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Metody vyhledávání a získávání zaměstnanců prostřednictvím externího dodavatele lidských zdrojů

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je porovnat účelnost a účinnost jednotlivých metod vyhledávání a získávání zaměstnanců prostřednictvím externího dodavatele lidských zdrojů. Pomocí komparace jednotlivých metod chci ve své práci zjistit, která metoda je nejvhodnější pro vyhledání a získání lidských zdrojů na odlišné typy a úrovně pozic. Nejdříve statisticky vyhodnotím desítky obchodních případů a tyto dílčí výsledky pak budou východiskem pro další výzkum, na kterém budou aplikovány a zhodnoceny zkoumané metody vyhledávání. To zároveň povede k potvrzení nebo vyvrácení vhodnosti jejich aplikace pro určitý typ pozice.

Klíčová slova:

Recruitment, executive search/headhunting, recruitment industry

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat panu Mgr. Ing. Pavlu Královi, PhD. za odborné vedení diplomové práce, připomínky a návrhy při zpracování. Velké díky patří také mé rodině a blízkým, kteří mě při univerzitním studiu podporovali.

Obsah

Úvod	14
1 Historický vývoj získávání leaderů	16
2 Institucionální vymezení v oblasti získávání lidských zdrojů	20
2.1 Podnik	20
2.2 Úřad práce	21
2.3 Agentury práce	21
2.4 Personálně-poradenské společnosti.....	22
3 Recruitment Industry	24
3.1 Executive search	26
3.1.1 Vývoj headhuntingu.....	27
3.1.2 Situace od začátku 21. století do současnosti	29
3.2 Recruitmentový cyklus	33
3.2.1 Strategie recruitmentu	35
3.2.2 Řízení vztahu s klientem.....	37
3.2.3 Řízení vztahu s kandidátem	38
4 Metody vyhledávání a získávání kandidátů	40
4.1 Online Recruitment	40
4.1.1 Pracovní portál – profily uchazečů	41
4.1.2 Inzerce	42
4.2 Databáze	42
4.3 Networking	43
4.4 Headhunting	44
5 Metodika	46
6 Externí vyhledávání a získávání zaměstnanců v praxi	49
6.1 Statistické zhodnocení metod vyhledávání a získávání zaměstnanců	49
6.2 Výsledky	52
7 Porovnání úspěšnosti metod vyhledávání kandidátů	55
7.1 Inzerce.....	57
7.2 Pracovní portál	58
7.3 Databáze	59
7.4 Executive search	60
7.5 Výběrové řízení	62
7.6 Výsledky	64
7.6.1 Další zjištění a doporučení	66
Závěr.....	67
Seznam literatury	69
Přílohy	72

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Náborová vývěska v Irsku, 1. WW	17
Obrázek 2 - Nábor do Trans-antarktické expedice	18
Obrázek 3 - Rozdělení personálních společností podle trhu práce/pozic	25
Obrázek 4 - Recruitmentový cyklus.....	33
Obrázek 5 - Proces Executive search	44
Obrázek 6 - Organizační struktura klienta	56

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Statistické zhodnocení metod vyhledávání a získávání zaměstnanců	51
--	----

Úvod

Lidé jsou vedle finančních, materiálních a nemateriálních zdrojů jedním ze čtyř hlavních vstupů v produkčním procesu, jehož výstupem jsou produkty nebo služby. Jedná se o specifickou entitu, která se od okamžiku svého zrození vlivem genetických faktorů, působením výchovy a vzdělávání formuje a strukturuje do podoby jedince, který je ve všech ohledech jedinečný a neopakovatelný. Na jeho hodnotu z hlediska trhu práce má vliv řada faktorů. Jednotlivá kritéria se v průběhu historie měnila v závislosti na výrobních vztazích a prostředcích. V současné postmoderní epoše charakterizované překotnými změnami a měnícími se hodnotami ve společnosti a s tím souvisejícím dynamickým rozvojem nových technologií, je lidský potenciál chápán jako nejkritičtější nehmotné aktivum přítomnosti. Není to již zemědělská půda, výrobní závod, stroje v něm nebo data.

Peter F. Drucker považuje lidské zdroje za vůbec nejvýznamnější kapitál organizace. Jsou na prvním počátku všech podnikatelských aktivit, a jsou zároveň nositelem vysoké přidané hodnoty. Lidské zdroje a specialisté z těchto řad vždy nabývají na hodnotě tehdy, když dochází k dynamickému technologickému pokroku a v případě, jsou-li v konkurenčním prostředí omezenými zdroji. Z geodemografického hlediska se prakticky vždy jedná o zdroje omezené a vyčerpatelné.

Firmy proto mezi sebou lokálně i globálně soupeří, aby přilákaly pozornost vysoce schopných a talentovaných jedinců a je pro ně stále těžší takové vyhledat a získat. Každý by totiž na své pomyslné lodi chtěl mít ty nejlepší z nejlepších. Z tohoto pohledu nepřekvapuje, že vyhledávání talentů, schopných jedinců, kteří svým potenciálem posunou hranice vědy, výzkumu nebo podnikání, se stalo předmětem samostatné podnikatelské činnosti. S rostoucími nároky se počátkem 20. let minulého století objevila potřeba takové jedince vyhledávat vysoce kvalifikovanou formou a minimalizovat tak omyly a zklamání, které ve svém důsledku představují pro zaměstnavatele ztráty nejen finanční, ale i v oblasti know-how a podobně.

Téma diplomové práce jsem mimo jiné zvolil proto, že v oblasti získávání lidských zdrojů profesně působím a chtěl bych sám sobě ale i ostatním personalistům díky výsledkům této práce usnadnit vyhledávání a získávání zaměstnanců na obsazené pozice. Cílem diplomové práce je porovnat účelnost a účinnost jednotlivých metod vyhledávání a získávání zaměstnanců prostřednictvím externího dodavatele lidských zdrojů. Pomocí komparace jednotlivých metod chci ve své práci zjistit, která metoda je nejvhodnější pro vyhledání a získání lidských zdrojů na odlišné typy a úrovně pozic. Nejdříve statisticky vyhodnotím desítky obchodních případů a tyto dílčí výsledky pak budou východiskem pro další výzkum, na kterém budou apliko-

vány a zhodnoceny zkoumané metody vyhledávání. To zároveň povede k potvrzení nebo vyvrácení vhodnosti jejich aplikace pro určitý typ pozice.

Základem pro toto zkoumání bude teoretické vymezení základních pojmů managementu řízení lidských zdrojů. Na úvod bude nejprve zasazeno získávání výjimečných jedinců do historického kontextu. Další část je pak zaměřena na vymezení institucí, které se podílejí na obsazování volných pracovních míst. Většina literární rešerše je ovšem věnována externímu pohledu na tuto problematiku. Poznátky o obecné činnosti konzultantských firem postupně detailněji doplní informace o personálně-poradenských společnostech.

V podobně zaměřených kvalifikačních pracích jsou termíny *recruitment* a *executive search* vnímány a popisovány spíše jako metody v souvislosti s vyhledáváním zaměstnanců. Jedním ze záměrů této práce je ovšem na základě teoretických podkladů v podstatné části rešerše popsat tyto oblasti více jako odvětví a disciplínu. A to včetně jejich vzniku, vývoje a vsazení do poměrů českého prostředí. V následující prakticky zaměřené pasáži pak budou identifikovány postupy při získávání a vyhledávání zaměstnanců nejprve z pohledu celkového procesu tzv. „recruitmentového cyklu“ a poté podle jednotlivých kroků, které vedou k úspěšnému obsazení požadované pracovní pozice. Pozornost bude věnována metodě tzv. *headhuntingu*, která je dominující při získávání špičkových odborníků a manažerů. Zde by také měl být odhalen hlavní rozdíl mezi metodami vyhledávání a získávání aktivních, resp. pasivních uchazečů na trhu s kandidáty.

Ve své práci dále vycházím ze svých zkušeností personálního konzultanta. Pracuji ve firmě, která se již více než 27 let na problematiku recruitmentu a exekutivního vyhledávání specializuje. Většina metodologických východisek a konkrétních postupů je však bez větších modifikací aplikovatelná i v prostředí společností, které mají své interní oddělení lidských zdrojů a jejichž cílem je získat kvalifikované a kompetentní zaměstnance. Jako autor práce a zároveň zaměstnanec společnosti mám každodenní kontakt a do značné míry praktickou zkušenost se všemi aktéry procesu recruitmentu – klientem, potenciálním klientem a kandidátem.

Praktická zkušenost spolu s teoretickým základem/vkladem, který jsem získal během univerzitního studia, pro mne představovala další motivaci pro výběr tohoto tématu. Díky práci v personálně-poradenské společnosti jsem získal jiný úhel pohledu na tuto problematiku, který vyústil v přesvědčení, že tato multidisciplinární oblast je mimořádně zajímavá. Jedná se o průsečík všech tzv. věd o člověku, jako je sociologie, psychologie, demografie a ekonomie. Znalost těchto disciplín je základním předpokladem úspěšného manažerského přístupu k řízení jakékoliv organizace.

1 Historický vývoj získávání leaderů

Tato úvodní kapitola slouží jako přehled vývoje metod a forem získávání kompetentních jedinců na významná společenská místa. A i když historické metody s těmi současnými zdánlivě nesouvisí, spatřujeme v nich zárodky a podobnosti těch moderních aktuálně využívaných, které budou v této kapitole pouze zařazeny do souvislostí a poté v následujících kapitolách zpracovány detailněji.

Použijeme-li současnou terminologii, byly pro obsazování vrcholových pozic rozhodujícími principy především následnictví a dědictví. To samé se týkalo i pozic ve vrcholovém vedení vlastníků výrobních prostředků, kterými byla v období starověku a středověku především půda. Chápeme-li následnictví jako algoritmus pro určení osoby, která bude vykonávat vládu po smrti nebo rezignaci vládce předchozího, volba, případně výběr „toho nejlepšího z nejlepších“ zpravidla nepřipadala v úvahu. Následnických systémů bylo (a stále v monarchiích je) několik. Nejběžnější je tzv. primogenitura, kdy přednost má prvorozený syn a všichni mužští potomci před ženami. Tento systém, který podrobně zmiňuje i bible, souvisel s převodem majetku na dědice a měl charakter prvorozeneckého práva. Prvorozený syn vždy dědil dvojnásobek majetku ve srovnání s tím, co připadlo zbývajícím synům a převedení prvorozeneckého práva na mladšího syna bylo neobvyklé a muselo mít vždy vážný důvod.

Systémy následnictví ve většině monarchií současného světa přetrvávají dodnes. Průmyslová revoluce a s ní spojené nároky na specializaci a odbornost ale vedly k tomu, že majitelé výrobních prostředků začali pověřovat vedením svých zemědělských statků, manufaktur a obchodních společností ostatní jedince. Ti disponovali takovými kvalifikačními a kompetenčními předpoklady, aby nároky na takové pozice zvládli co nejlépe. (Pearson a Richardson 2001)

Tato situace vytvořila základ pro nové odvětví – cílené vyhledávání, recruitment pracovní síly, která bude na takové úrovni, aby zvládla neustále zvyšující se nároky a byla schopna čelit vznikající konkurenci.

Jednou z prvních významných forem recruitmentu, díky níž bylo možné oslovit masu lidí, byla tištěná inzerce. Z historického hlediska byla forma získávání statečných mužů skrze tisk velmi rozšířená v dobách válečných tažení nebo v rámci výzkumných expedic do nově objevených oblastí. (Samson 1875)

Dobрым příkladem je období začátku první světové války. Je smutnou skutečností, že války vždy posunuly vývoj nejen v oblasti technické a organizační, ale i na úrovni ekonomického a psychologického uvažování. V britské armádě měli Irové

velmi silnou tradici, která sahala až do 16. století. Přestože jejich počet v roce 1914 čítal v britských jednotkách ozbrojených sil ca. 50 tisíc vojáků, bylo zapotřebí během několika týdnů tisícovky dalších rychle nabrat. Lord Kitchener, „Secretary for War“, odhadoval, že válečný konflikt si vyžádá nejméně milion vojáků a bylo zapotřebí spustit náborové aktivity. Náborové vývěsky se velmi rychle objevily napříč zemí a soustředily se na atrahování mužů pro bránění vlasti. Na následujícím obrázku lze spatřit jeden z nich.

Obrázek 1 - Náborová vývěska v Irsku, 1. WW



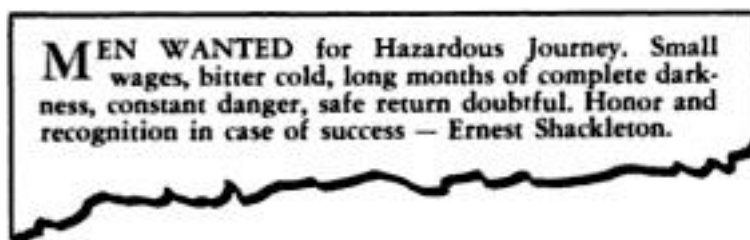
Zdroj: (BBC 2014)

Reakce na sebe nenechala dlouho čekat a během prvního roku se přihlásila téměř stovka tisíc Irů. V průběhu války pak úsilí vynaložené na rekrutování upadlo a s ním i počty nově příchozích. Je tedy zřejmé, že když se inzerce aplikovala, plnila také svůj účel. (Karsten 1983)

Ve stejném období zvolil podobnou formu recruitmentu leader Trans-antarktické expedice Sir Ernest Shackelton. Pro náročnou cestu přes Antarktidu bylo zapotřebí těch nejsilnějších a nejodolnějších jedinců, které nebylo snadné najít. Shackelton se proto rozhodl otisknout v Londýnských novinách svým charakterem a

obsahem jedinečný inzerát, který měl odhodlané dobrodruhy přilákat. Nakonec tým získal celkem pět tisíc žádostí o místo na expedici, což umožnilo výběr 28 nejvhodnějších z nich.

Obrázek 2 - Nábor do Trans-antarktické expedice



Zdroj: (Watkins 2012)

Původně tedy vůbec nešlo o nábor pracovníků, ale právě zde je možné spatřit základní stavební kameny pro inzerci volných pracovních pozic. A nejen pro inzerci. Výrazný zájem převyšující volná místa zákonitě vedl k vytváření systému hodnocení jednotlivých uchazečů podle předem stanovených kritérií, aby bylo možno detekovat a vybrat z uchazečů ty nejlepší.

Tištěná inzerce volných pracovních míst - ať už v podobě vývěsek, nebo jejich prezentování v novinách či časopisech - provázela čtenářskou společnost prakticky celé dvacáté století od jeho začátku do devadesátých let, kdy byl internet, online media a jejich vývoj driverem pro veškeré dramatické změny. I ve dvacátém prvním století, zatím ve vrcholném čase rozvoje technologií, je sice možné klasickou tištěnou inzerci spatřit, ale jejich účinnost je předmětem mnohých debat. Spatřit je můžeme stále, stejně jako v dřívějších dobách, ve specializovaných periodikách nebo odborně zaměřených časopisech či novinách.

S nástupem internetu pak vznikla úplně nová forma získávání potřebných lidí, která se sama ještě dále dělí na další typy a metody. S ohledem na časovou osu byla jako první převzata inzerce. Stejným způsobem, jako při tištěné verzi, se postupovalo elektronicky. S tím rozdílem, že inzerent již nebyl tolik omezen prostorem, který mu byl vyčleněn v tisku a mohl se také zaměřit na specificky omezený nebo naopak neomezený okruh cílové skupiny. Některé specializované společnosti navíc tuto metodu doplňkově využívaly jako marketingový nástroj.

Paralelně s elektronickou inzercí se rozvinuly specializované online pracovní portály. Na takové platformě jsou zároveň inzerce prezentovány a zároveň se zde

vytváří databáze uveřejněných profilů lidí, kteří mají v daném momentě zájem o nové pracovní příležitosti. Dávají tím najevo svou dostupnost a částečně se tímto gestem aktivně podílejí na procesu změny. I když vždy musí být někdo (externí recruiter/interní náborář), kdo jim potenciální volné místo nabídne.

S nástupem sociálních sítí se také rozvinuly ty pracovní či profesně zaměřené. Mezi nejznámější patří například LinkedIn nebo Xing. Slouží jako místo, kde se střetávají odborníci různých profesí, kteří s ostatními sdílejí své zkušenosti a postřehy, a kteří o sobě prostřednictvím svých profilů dávají vědět. V praktické rovině pak zveřejňují průběh své profesní kariéry, která je snadno monitorována headhuntingy a exekutivními recruity a následně se stávají terčem oslovení. (Holm 2012)

Nově pak samostatnou kapitolu vytváří mobilní aplikace. Na trhu se začínají prosazovat pilotní verze, které zatím čekají na širší základnu uživatelů. Některé už ovšem využívají řádově stovky tisíc lidí a můžeme tak být připraveni na to, že se bude jednat o stále častější druh komunikace mezi zaměstnavateli a lidmi na trhu práce. Je možné, že generace mileniálů už bez aplikací a virtuální reality snad ani fungovat nebude. Může jít o předzvěst toho, že osobní střet mezi lidmi v oblasti Human Resources - která je na vzájemném kontaktu založena - se bude čím dál tím více omezovat. Tradiční pohled ovšem naopak poukazuje na to, že v době dalšího technologického pokroku bude ještě více záležet na kvalitě lidí, kteří se oblastí lidských zdrojů zabývají. (Česká Televize 2017)

2 Institucionální vymezení v oblasti získávání lidských zdrojů

Autoři, kteří publikují na téma managementu lidských zdrojů, se shodují, že získávání a navazující výběr zaměstnanců je jednou z klíčových rolí personální práce. Kompetentní lidé mají možnost ovlivnit tento proces a zajistit kvalitu nově vstupujícího lidského kapitálu do firmy. Přičemž úkolem je odhalit na trhu kvalifikovanou pracovní sílu, přitáhnout její pozornost a zajistit optimální počet uchazečů s potenciálem pro obsazované pracovní místo. (Kociánová 2010)

Jako jedni z mála autorů Kasper a Mayrhofer (2009) v knize zabývající se personálním řízením vypichují důležitý fakt, že se při získávání a výběru zaměstnanců jedná o dvoustranný proces, který je převážně popisován z pohledu podniku. Ve většině případů na věc v tomto nabídkově-poptávkovém procesu nahlížíme tak, že poptávková strana -organizace- vybírá potenciálně vhodného pracovníka. Je ovšem nutné vzít v potaz hledisko uchazečů o práci, kteří si také podle svých představ vybírají atraktivního zaměstnavatele. Toto si podniky musí uvědomit především v době, kdy poptávka po práci převyšuje nabídku.

Firma potřebující obsadit volné pracovní místo na proces získávání pracovníků ovšem zpravidla není sama. Podílí se na něm vícero subjektů, kteří se mohou vzájemně doplňovat a efektivně dosáhnout cíle zajištění jejích personálních potřeb. V této kapitole bude představena role samotného podniku, ale také jiných externích institucí, které se různě specializují a poskytují firmě podporu nebo služby v této oblasti.

2.1 Podnik

Pokud se firma rozhodne pro získávání pracovníků vlastními silami, zabezpečují tento proces většinou personální útvary. Při výběru jsou ovšem přítomní i samotní manažeři a někdy může ve finálové fázi dojít ke kolizi v rozhodování o ne/přijmutí uchazeče. U menších firem, kde je personální oddělení redukováno na agendu vedení osobních dat a problematiku mezd, mají veškeré kompetence v moci příslušní manažeři, a administrativní pracovníci jim pouze poskytují podporou. Metody, které firmy využívají, závisí na firemních tradicích nebo na zkušenostech těch, kteří je vykonávají. Hlavní výhodou vyhledávání a získávání vlastními silami je důvěrná znalost prostředí ve firmě a charakter práce. Nevýhodou je naopak nedostatek specializovaných zkušeností a dovedností s realizací celého procesu a absence nadhledu. (Hroník 2007)

2.2 Úřad práce

Úřad práce je správním úřadem s celostátní působností a je organizační složkou státu. Úřad práce ČR řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a je jeho nadřízeným správním úřadem. Tvoří jej generální ředitelství, krajské pobočky a tzv. kontaktní pracoviště.

Podle zákona o zaměstnanosti *„Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu a struktuře sám nebo za pomoci krajské pobočky úřadu práce, od které může vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání nebo za pomoci agentury práce.“* Firmy měly navíc do konce roku 2011 povinnost hlásit na úřad práce každé volné pracovní místo. To ale znamenalo především administrativní zátěž pro obě strany, a navíc v mnohých případech tento systém postrádal smysl, což vedlo ke zrušení povinnosti. (ČESKO 2004)

Zaměstnavatel ovšem nadále může oznámit příslušné krajské pobočce úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance nebo je hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce. Ministerstvo práce navíc kvůli zabezpečení systému poskytování informací o volných pracovních místech navázalo spolupráci s nejvýznamnějšími internetovými portály a agenturami práce. Usiluje tak o objektivnější výsledky o počtech volných pracovních míst, protože firmy hlásily do databáze úřadů práce především pracovní místa pro málo kvalifikované pracovníky, zatímco soukromé personální agentury jsou zaměřeny i na lukrativnější pracovní pozice typu vedoucích pracovníků a manažerů. (MPSV 2016)

2.3 Agentury práce

Agentury práce jsou na rozdíl od recruitmentových nebo executive search společností v pozici zaměstnavatelů a se svými tzv. agenturními pracovníky mají uzavřené řádné pracovní smlouvy dle příslušného paragrafu zákoníku práce. Tyto své zaměstnance se ziskem nabízejí svým klientům. Ve většině případů se jedná o méně kvalifikované dělnické profese, případně o práce sezonního (zemědělství, stavebnictví) nebo nárazového charakteru (vrchol objemů výrob např. v automobilovém průmyslu). Někteří klienti rádi využívají tuto formu zejména z toho důvodu, že nejsou zodpovědní za zákonné a administrativní úkony při uzavírání či rozvázání pracovně právního vztahu, nebo při pracovně právních sporech, atd. Tyto personální agentury neoperují pouze na území České republiky ale i v zahraničí. Jejich

pracovníci jsou velmi často z východních zemí s levnou pracovní silou, jako je například Ukrajina, Bulharsko, nebo nově třeba Mongolsko nebo Nepál. Přestože je tato forma zaměstnávání regulovaná státem, zažívala a zažívá (v době ekonomické konjunktury o to více) velký boom. Důkazem je tomu jejich obrovský nárůst v posledních dvou dekadách, když v roce 1998 Ministerstvo práce a sociálních věcí zaznamenalo 89 agentur, aktuální seznam jich uvádí přes dva tisíce. (Hroník 2007)

2.4 Personálně-poradenské společnosti

Poradenství je činnost, kdy poradenské společnosti nebo konzultanti poskytují doporučení organizacím, které čelí různým problémům v jejich podnikání a mají potřebu je vyřešit. Pokud podnik přijme takové doporučení, znamená to pro něho změnu z jednoho stavu na jiný. Tyto změny mohou mít strukturální, technický, organizační nebo jiný charakter. Ze strany poradenské společnosti je nabízena služba nebo produkt, který je předmětem obchodu. V ideálním případě by tedy obě strany v tomto vztahu měly ze spolupráce profitovat. (Hungenberg 2014)

Je několik důvodů, proč jsou poradenské společnosti využívány. Některé organizace nedisponují pracovníky s potřebnými znalostmi, pomocí nichž by byly schopny problémovou situaci vyřešit. Když člověk s takovými kompetencemi existuje, nemusí mít vytvořený časový nebo operační prostor cíle splnit.

Někdy ovšem organizace vyhodnotí, že by bylo vhodnější, kdyby někdo jiný nahlížel na problém z další perspektivy. Může se také stát, že nastavená politika podniku spěje k tomu, že názor člověka zvenčí je spíše akceptovatelný, než řešení interního pracovníka. To v případě neúspěchu může mít pozitivní efekt, protože odpovědnost leží na třetí straně a sociální vztahy uvnitř organizace tak nemusí být vážně narušeny. Tradiční pohled Poulfelta a Greinera (2004) ale říká, že konzultanti nezávisle pracují na problémech, zpracovávají návrhy a asistují při její implementaci. Nikdy ovšem nepřebírají manažerské zodpovědnosti.

V rámci personálně-poradenské činnosti jsou poskytovány služby, které se dotýkají problematiky lidských zdrojů v organizaci. Původně se jí zabývali specialisté na otázky managementu jako celku, nicméně postupem času vzešla potřeba řešit tyto záležitosti jako samostatné odvětví.

Firmy operují v oblastech jako je personální marketing, komunikace se zaměstnanci, personální audit, zdravotní péče, odměňování a benefity. Nebo zpracovávají soubory doporučení a řešení, jak zvýšit efektivitu využívání a výkon lidských zdrojů. Velká část služeb je pak zaměřena na získávání a řízení talentů, recruitment nebo ještě specifičtěji na exekutivní vyhledávání pracovníků. (Muzio 2011)

Posledně zmíněné oblasti jsou nejvíce relevantní pro zaměření této diplomové práce. I zde ovšem dochází k dalšímu a bližšímu rozlišení. Externí recruitment obecně, s důrazem na formu *Executive search*, bude popsán v následujících kapitolách.

3 Recruitment Industry

Literatura se rozchází v tom, kde ve světě vlastně vznikl „průmysl“ vyhledávání a získávání zaměstnanců pro různá pracovní místa. Je ovšem jasné, že toto podnikání v začátcích spočívalo v dodávání spíše dělnických pracovníků. Průmyslová revoluce zapříčinila, že na konci 19. a na začátku 20. století bylo v Evropě zapotřebí získat relativně vysoký počet zaměstnanců, aby pracovali v mechanizovaném zemědělství, v průmyslové výrobě nebo v dopravě. Na přelomu těchto století ovšem čelila také Amerika problémům s personálním obsazením pozic především ve vzkvétajícím stavebním průmyslu. A proto v tomto období vznikaly na obou kontinentech první náborové společnosti. Vůbec první headhuntingové kanceláře se pak mapují teprve do druhé a třetí dekády 20. století. (Byrne 1987)

S vývojem celé ekonomiky a změnám v její struktuře se také měnily potřeby firem v oblasti lidských zdrojů. V průběhu dalších desetiletí se proto rozvíjelo samotné odvětví recruitmentu. Zde se také tvořil zásadní rozdíl mezi recruitmentovými a executive search společnostmi. Klasičtí recruteři využívají metody vyhledávání a získávání lidských zdrojů, které jsou závislé na zájmu a vlastní aktivitě osob na pracovním trhu. Headhuntingové kanceláře naopak vždy přímo oslovují neaktivní kandidáty, kteří o možné kariérní změně nepřemýšlejí právě do té doby, než je daný headhunter kontaktuje. (Finlay a Coverdill 2007)

A tak v rámci široce pojatého pojmu personalistika vznikl nový podnikatelský sektor, který se vzhledem k celosvětovým obrátům ve stovkách milionů dolarů může zařadit mezi prosperující odvětví byznysu. Význam společností zabývajících se recruitmentem a exekutivním vyhledáváním výrazně roste především díky jejich schopnosti poskytovat široké portfolio služeb. Kvalitní poradenské kanceláře nabízejí analýzu trhu práce, vyhledání a přímé oslovení potenciálních kandidátů. Dále spolupracují na přípravě a vedení pohovorů s kandidáty, posléze poskytují kvalifikované zpětné vazby. Tím identifikují přednosti, ale současně upozorňují na nedostatky, což výrazně přispívá k výkonnosti a zlepšení firemní kultury organizace. (Bernardin a Russell 1989)

Stejně jako u každého trhu zaměřeného na služby se vyvinula i struktura odvětví recruitmentu, která reflektuje především obchodní příležitosti. Následující obrázek zobrazuje rozdělení personálních společností na trhu práce, podle druhu jejich zaměření a oblasti, kterou zásobují lidskými zdroji.

Obrázek 3 - Rozdělení personálních společností podle trhu práce/pozic



Zdroj: vlastní zpracování podle (Swain a Brown 2012)

Existují pracovní agentury, které se zaměřují na získávání nekvalifikovaných pracovníků. Zde je kladen důraz především na včasnou dostupnost velkého množství zaměstnanců. Poté následuje rozlišení dvou typů recruitmentových společností, které pracují s aktivními uchazeči na trhu práce. Všestranně zaměřené firmy dodávají lidské zdroje na nižší úroveň v organizační struktuře a není proto příliš složité je vyhledat, ale spíše vyčlenit ty nejvíce vhodné. Sektorově specializované recruitmentové společnosti již musí vynaložit určité úsilí, aby získaly dostatečné množství kandidátů (specializovaných odborníků nebo manažerů na střední úrovni), ze kterých je poté možné vybírat.

Vrcholem této pyramidy jsou top manažerské pozice a s tím související oblast executive search. Seniorní vedoucí pracovníci a ředitelé společností zauímají sice velmi malé, ale velmi důležité procento pracovní síly. Vypovídá o tom i častý nedo-

statek dobrých kandidátů na této úrovni. „*Tito lidé jsou navíc často ve svých současných rolích spokojeni a je obtížné je najít, zaujmout a motivovat novou výzvou. Executive search společnosti poskytují takové služby, které pomáhají tyto „high-level“ talenty získat. Headhunteři se specializují na rekrutování těch nejzkušenějších jedinců napříč privátním a veřejným sektorem – executive search je ta nejproaktivnější forma recruitmentu.*“ (Swain a Brown 2012) Této nejsofistikovanější a nejspecifičtější formě vyhledávání a získávání lidí – Executive Search – bude věnována následující podkapitola.

3.1 Executive search

Pojem executive search, jinak známý jako *headhunting*, značí externí získávání zaměstnanců na pozice ve vrcholovém a středním managementu, nebo specialistů. Ve většině případů je k tomu klientem pověřen konzultant firmy, která se touto službou zabývá. (Jenn 2005) Konzultantům se přezdívá „headhunteři“ a jak již vyplývá z této agresivní konotace, znamená to proaktivní způsob recruitmentu, který spočívá v přímém a osobním přístupu k potenciálním kandidátům.

Headhunting lze definovat jako proces přímého vyhledávání pracovníků pro vrcholovou pozici v subjektu soukromého či veřejného sektoru. Od běžného výběrového řízení se liší tím, že výběr kandidátů probíhá cíleně a kontaktuje vybrané kompetentní kandidáty s nabídkou spolupráce. Práci vykonávají již zmiňovaní headhunteři, kteří zprostředkovávají kontakt mezi kandidáty a klientem, jež hledá zaměstnance. (Jenn 2005)

Cílem v procesu executive search je identifikovat a dostat se k **pasivním** kandidátům, kteří jsou vhodní na manažerské role a na vrcholové pozice v organizační struktuře klienta. Tento způsob je ideální, když je zapotřebí nalézt manažera nebo specialistu, který disponuje specifickými schopnostmi a backgroundem. Nebo může dojít k tomu, že má klient požadavek na headhuntera, aby „přetáhl“ zaměstnance od konkrétního konkurenta – i když jsou právě kvůli tomuto důvodu mezi společnostmi často uzavírané gentlemanské dohody. (Byrne 1987)

Podnik ovšem může mít z různých důvodů potřebu člověka v organizaci vyměnit, aniž by to u něho vzbudilo podezření, že k něčemu takovému může dojít, a proto zvolí formu exekutivního vyhledávání, což zaručuje téměř do závěrečných fází výběrového řízení naprostou diskrétnost. (Jones 1990)

3.1.1 Vývoj headhuntingu

Jedním z prvních headhuterů byl Thorndike Deland. Poněkud výstřední elegán, který si otevřel svou kancelář na newyorské Broadwayi v roce 1926. Oba jeho synové, absolventi prestižních univerzit, v jeho firmě začali pracovat krátce po druhé světové válce. Tajemstvím je obestřeno jeho vzdělání: v nejlepším případě absolvoval střední školu, ale ani jeho synové si tím nebyli příliš jisti. Svým klientům účtoval zálohu 200 \$ za vyhledání zaměstnance s tím, že v případě úspěchu si nárokoval pět procent ročního platu úspěšného kandidáta po odečtení zmíněné zálohy. Tento svérázný chlapík s mentalitou podomního obchodníka tvrdil, že 80% manažerských pozic zaujímají naprostí outsideři a ještě ve svých 83 letech jako obyvatel domova pro seniory popouzel své spolubydlící, aby se dožadovali personálních změn ve vedení jejich ústavu. (Byrne 1987)

Konec druhé světové války znamenal začátek bitvy o talentované manažery. Byl to nejen důsledek poválečných zmatků a skomírání některých segmentů ekonomiky, ale válečné okolnosti vygenerovaly některá zcela nová odvětví počínaje např. výrobou syntetických vláken a konče elektronikou a informačními technologiemi. Přestože se trh pro společnosti zabývající se přímým vyhledáváním zdál být bezbřehý, všichni, včetně osobností jakými už v té době byli např. protagonisté exekutivního vyhledávání Handy nebo Boyden, řešili zdánlivě jednoduchý problém: jak přimět korporace, aby za jejich službu zaplatily. Již v té době na trhu koexistovaly klasické personální agentury, jejichž klienty byli uchazeči o zaměstnání, kteří agenturám za zprostředkování platili. Současně zde působily kromě klasických searchových kanceláří také společnosti, jejichž honorář byl vázán na jednoznačně úspěšný výsledek.

V roce 1959 byla založena asociace konzultantů, zabývajících se přímým vyhledáváním (Association of Executive Recruiting Consultants), která však od svých členů striktně vyžadovala, aby svým klientům účtovali odměnu na bázi fixní, předem smluvené částky (retainer) bez ohledu na to, zda vyhledaný kandidát s klientem skutečně uzavře smlouvu. Členové této skupiny se považovali za profesionály podobně jako právníci nebo lékaři, kteří mají nárok na svou odměnu i v případě, že jejich mandant v právním sporu neuspěje, nebo že pacientův stav se přes veškerou odbornou péči nezlepší. Rozdílné pojetí v práci s klienty a zejména ve smluvních podmínkách přetrvávají doposud a jsou předmětem neustálých polemik. Rozdělily firmy zabývající se přímým vyhledáváním do dvou zásadních a často vzájemně nesmiřitelných kategorií: firmy, které spolupracují s klientem za předem smluvenou odměnu bez ohledu na výsledek (retainer firms) a ty, jejichž honorář je

podmíněn vyhledáním úspěšného kandidáta (tzv. contingency firms), přičemž jednostranným hodnotitelem úspěchu je klient. (McCool a Byrne 2008)

Konzultanti klasických searchových společností (retainers) neskrývají vůči svým kolegům z kanceláří sázejících na úspěch ve vyhledání kandidátů své hluboké opovržení. Považují je za zaměstnance pouhých pracovních agentur, kteří mechanicky přeposílají klientům životopisy kandidátů ze své databáze, s nimiž se v mnoha případech osobně nesetkali, neměli možnost jakkoliv prověřit jejich kvalifikační a zejména kompetenční předpoklady. Také jejich znalosti o straně klienta, její strategii, požadavcích, firemní kultuře, vůdčích osobnostech, historii a dalších významných aspektech jsou často povrchní a nepřesné. Mnohdy nedojde ani k osobnímu setkání mezi zadavatelem kontraktu a konzultantem, a pokud ano, rozhovor se zpravidla omezí na smluvní podmínky, nikoliv na poznání a pochopení skutečných potřeb klienta. Nutno říci, že tento názor je v mnoha případech realitou a nelze se divit, že skuteční profesionálové z oblasti exekutivního vyhledávání považují tento přístup za krátkozraký z hlediska klienta a neetický z hlediska konzultantů. Mnohé napovídá už samotný význam anglického pojmu “contingency”: kromě podmíněčnosti - rozumí se tím honorář podmíněný úspěšným výsledkem - znamená také nahodilost, které se často vzhledem k průběhu celého procesu vyhledávání nelze divit.

Třenice mezi oběma skupinami vyvrcholily v roce 1982 změnou názvu stavovské organizace na Asociaci konzultantů zabývajících se přímým vyhledáváním (Association of Executive Search Consultants. Jejími členy se stali pouze tzv. retainer firms. Boydenova slova *“děláme recruitment řidičů kamionů, ale manažery vyhledáváme”* jsou vyjádřením postoje, opírajícího se o jednoznačnou filozofii a etiku takto definovaného odvětví byznysu. (Byrne 1987)

Za průkopníka a jednoho z nejvlivnějších headhunterů v České republice je označován PhDr. Miroslav Hoffrek. I když aktivním vyhledáváním talentovaných manažerů se začaly v Česku po roce 1990 zabývat především zahraniční korporace, které spoléhaly na osvědčené personální firmy ze země svého původu, protože nedůvěrovaly (mnohdy oprávněně) nově vznikajícím českým kancelářím. Zásadním problémem pro české firmy byla neexistence tradice a zkušeností, nedostatečná kvalifikace konzultantů, nepřiměřená očekávání, nedůvěra českých i zahraničních podnikatelských subjektů a neznalost chaoticky a živelně se měnícího ekonomického a legislativního klimatu. Svým způsobem optimální prostředí pro stabilizované a etablované nadnárodní společnosti, kterým kontakty s jejich mocnými klienty umožnily snáze vstoupit do kuloárů zdejších politických a na ně navázaných podnikatelských kruhů.

Výše zmíněné vlivy se promítly rovněž do interních problémů jednotlivých společností tohoto nově vznikajícího oboru podnikání. Každá revoluce akceleruje kariéru ctížádostivých jedinců, kterým mnohdy chybí vědomostní základ a zkušenost, ale mohou relativně přesvědčivě rozdávat sebevědomí, ambice a odvahu, někdy hraničící s nekritičností až drzostí. Zatímco zahraniční konzultanti považují pozici senior konzultanta za vyvrcholení jejich dosavadní kariéry na pozicích zkušených personálních manažerů, v českém prostředí se za seniory považují i středoškoláci s krátkodobou zkušeností v pracovní agentuře. (Dale 2007)

3.1.2 Situace od začátku 21. století do současnosti

Konjunkturní léta po roce 2000 tyto pocity jen umocnila. Vyhladovělý pracovní trh nabízel neadekvátní kompenzace i podprůměrným, bez ohledu na to, zda se jednalo o manažery nebo operátory výrobních linek. Personální společnosti se zaměřovaly především na snáze obsaditelné pozice, těm komplikovanějším věnovaly okrajovou pozornost. V řadě ohledů se hlubší poznání skutečných potřeb a požadavků klienta redukovalo na výměnu několika elektronických zpráv týkajících se často vágně definovaných požadavků, omezily se osobní kontakty, na prvním místě byla rychlost s jakou personální konzultanti přeposlali životopisy svých kandidátů a cena, kterou za dodání těchto kandidátů požadovali. Na klientské straně byl kontaktem s personálními kancelářemi pověřen často útvar nákupu, který při budování spolupráce s externími konzultanty nahradil manažery personálních útvarů. Kontakt s nákupčími, kteří byli v mnoha případech mimořádně zdatní při nákupu surovin, technologií apod., a odvážně se pustili i do nákupu tzv. personálních služeb by měl v některých případech lehce bizarní až komický charakter, pokud by se nejednalo o vyhledávání zaměstnanců na strategické pozice. Organizaci tak zastupovali většinou laici, kteří měli na zřeteli pouze cenu jako jediné kritérium a kvalitu služby často nedokázali objektivně posoudit. (Finlay a Coverdill 2007)

Ekonomická recese v řadě ohledů ztlumila nejen ekonomický růst, ale také excesy, které předchodí konjunkturu v personální oblasti provázely. Období poklesu požadavků na personální řešení se dotklo většiny personálních společností. Výsledkem byla redukce počtu konzultantů, sítě poboček, nebo dokonce odchod některých nadnárodních společností z českého trhu. Z předchozího období však stále přetrvávají některé problematické návyky a postoje a bude velmi obtížné si znovu vybudovat pozici klient – externí konzultant na základech důvěry, vysoké odbornosti a podnikatelské serióznosti.

Jedním z důsledků této situace je zaměňování pojmů exekutivní vyhledávání a recruitment. Ani někteří zkušení vrcholoví manažeři mezi oběma přístupy k získá-

vání nových talentů nerozlišují. Rozdíl je v první řadě v cílové skupině, na kterou se personální konzultanti obracejí. Inzerce, ať už v elektronické nebo jakékoliv jiné podobě je základním nástrojem pro konzultanty, kteří se zabývají recruitmentem. Na inzerci však reagují především ti, kteří jsou, ať už z jakýchkoliv důvodů, se svou stávající pozicí nespokojeni, případně mají pocit nedocení, ohrožení, přetížení, nevytížení apod. Jedná se zpravidla o zaměstnance, kteří jsou v souvislosti se svou aktuálně zastávanou pracovní pozicí (patří sem i nezaměstnaní) v určitém ohledu epizodicky nebo chronicky frustrováni. (Clark 1993)

Ti zaměstnanci, ať už na jakékoliv úrovni, kteří jsou spokojeni se svou stávající pozicí, jakoukoliv formu inzerce jednoduše ignorují. Ideální kandidáti pro přímé vyhledávání jsou jejich pravým opakem: spokojení, vysoce produktivní, se stabilní psychikou, kteří o změně zpravidla neuvažují. Špičkoví kandidáti nesledují inzerci, jsou šťastni na své stávající pozici. Nemají zájem ani důvod dát svůj životopis k dispozici do databáze jakékoliv personální společnosti. Jejich prestiž je na takové úrovni, že díky svým kvalitám mají permanentní nabídku atraktivních angažmá. V opačném případě by se s trochou nadsázky chovaly stejně absurdně jako top modelka, která si podává seznamovací inzerát.

Pro konzultanty zabývající se přímým vyhledáváním to znamená jediné: trvale sledovat toky informací týkající se významných manažerských osobností, zaznamenávat všechna relevantní data související s jejich vzděláním, úspěchy nebo případnými selháními, platovými požadavky, mobilitou, atd. Tyto informace je důležité vyhodnocovat, aktualizovat a ve správný čas a s maximálním taktem je použít. Prvořadá je kvalita, diskrétnost a důvěra, jak mezi klientem a konzultantem, tak i ve vztahu ke kandidátům. Z těchto důvodů je exkluzivní spolupráce logickým a oprávněným požadavkem. Ovšem pouze v případě, že konzultant je skutečný profesionál, který je schopen změnit v organizaci nežádoucí status quo a zlepšit její výkonnost také tím, že umožní porovnat a konfrontovat kandidáty interní s novými talenty zvenčí. Jeho cílem je vyhledávat pro své klienty výjimečné osobnosti připravené nastoupit na výjimečné vrcholové pozice. (McCool a Byrne 2008)

Situace v oblasti recruitmentu se v řadě ohledů liší. Potenciální kandidáti mají většinou sami potřebu změny a spontánně rozesílají své životopisy k rukám personálních manažerů svých případných zaměstnavatelů a současně žádají, aby byli zařazeni do databází personálních agentur. Personalisté dle požadavků svých nadřízených běžně rozesílají hromadné maily všem jim známým personálním agenturám a o úspěchu konzultanta a jeho nároku na honorář nerozhoduje většinou stupeň jeho profesionality, ale především rychlost, s jakou životopis vyhledá a přepoše klientovi. Tato metoda ze zřejmých důvodů není při obsazování skutečně

klíčových pozic účinná a produktivní. Životopisy těch nejlepších kandidátů se v databázích nevyskytují. Registrace dokonce v několika databázích pak vzbuzuje téměř vždy oprávněné pochybnosti. (Dvořáková 2012)

Fáze recese nebo konjunktury jsou významné proměnné přímo související s poptávkou na pracovním trhu. Nicméně v období po roce 2008, kdy recese výrazně ovlivnila celosvětovou ekonomiku, personální kanceláře sice zaznamenaly snížení požadavků na vyhledávání nových zaměstnanců, ale současně se výrazně změnila struktura požadavků ze strany klienta. Prudce vzrostl zájem především o zaměstnance, kteří přímo přispívají ke stabilizaci společnosti nebo mají bezprostřední vliv na tvorbu zisku.

Rozhodující pro úspěšné a efektivní vztahy s klientem je především dosavadní historie spolupráce a zejména osobnost konzultanta, jeho kvalifikovanost, kompetence, přesvědčivost, zaujetí a v neposlední řadě osobní nasazení a charisma, kterým svému klientovi, ale i kandidátovi imponuje. Všechny tyto charakteristiky se podílejí na jeho osobní prestiži. Tým takto disponovaných a motivovaných konzultantů buduje značku, reputaci firmy, kterou reprezentují. Výhodu mají vždy ti konzultanti, kteří mají rozsáhlou předchozí zkušenost. Jsou to průvodci často neznámým a nejistým terénem a chybný krok znamená pro klienta zbytečné vynaložení přímých a nepřímých nákladů. Mezi ty přímé patří především odměna pro konzultační firmu, případně odstupné pro odcházejícího zaměstnance, nepřímé a mnohem závažnější jsou narušení vztahů uvnitř a vně společnosti, dále pokles produktivity, ztráta možných příležitostí, ale také know-how, důvěryhodnosti a dobrého jména. Zatímco přímé náklady výjimečně překračují roční odměnu zaměstnance, náklady nepřímé jsou přibližně čtyřikrát vyšší. Role konzultanta je nenápadná, někdy dokonce skrytá a utajená, ale o to významnější. McCool ji přirovnává k roli Tenzinga Norgaye, šerpy, jehož jméno si nikdo nepamatuje, ale bez něhož by Edmund Hillary nebyl prvním člověkem, který stanul na Mt. Everestu. Vždy je snazší někoho provázet na místa, která známe, naše role je pak podstatně jednodušší a důvěryhodnější. (McCool a Byrne 2008)

Český trh pozici personálního poradce neznal a v důsledku toho se na pozice personalistů a personálních konzultantů objevují mladí lidé, často s právě ukončeným univerzitním vzděláním. Logická absence zkušeností musí však být nahrazena ochotou se učit, vysokým nasazením a všemi dalšími charakteristikami, které od doporučovaných kandidátů vyžadují sami klienti. (Kocianová 2012)

Kennedyho institut je jednou z mála, možná jedinou institucí, která se systematicky zabývá výzkumem v oblasti exekutivního vyhledávání. Předmětem výzkumu byla např. kritéria, podle kterých si korporace vybírají konzultační firmy. Na prv-

ním místě to jsou velké, nadnárodní společnosti, důvodem je především alibismus zadavatelů. Na dalším místě pak firmy specializované na určitý segment ekonomiky a za nimi následují společnosti, které mají dobré, známé a specializované konzultanty. (Clark 1993)

Exekutivní vyhledávání je mnohem důležitější pro menší a střední společnosti. Současně je také mnohem rizikovější. Chyba ve výběru vhodného kandidáta pro ně totiž může mít někdy až katastrofální důsledky. Zde je rozhodující role personálního konzultanta, do jaké míry a zda vůbec se podaří přesvědčit majitele nebo CEO společnosti, že přímé vyhledávání je služba, která oproti recruitmentu riziko špatného výběru významně sníží. Záměrně je zdůrazněna role majitele nebo CEO. Personální ředitelé a manažeři jsou ve většině případů jen převodní pákou, vykonavatelé požadavků a v celé řadě případů o skutečných záměrech vedení společností nejsou informováni. To se týká i některých významných změn ve vrcholovém managementu. Navíc jsou pod soustavnou palbou tzv. cold calls ze strany personálních agentur, kterým jsou v lepším případě hromadně zadávány obtížně obsaditelné pozice v nižších patrech společnosti. (Koubek 2007)

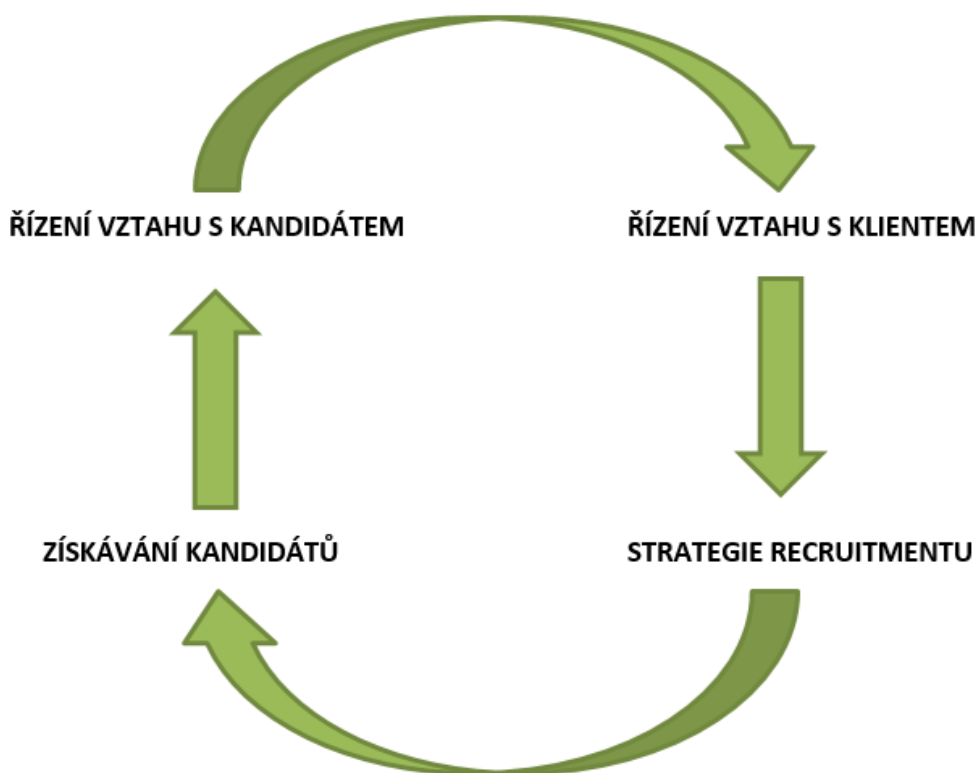
Z výše uvedených informací je zřejmé, že role personálních konzultantů, kteří dokážou brilantním způsobem splnit očekávání svých klientů je svým způsobem nenahraditelná. Agenturní přístupy, včetně vyhledávání na sociálních sítích všeho druhu nemohou za žádných okolností nahradit důvěrnost, diskrétnost až intimitu vztahu mezi klientem a konzultantem. Z tohoto pohledu jsou skutečně dobří „head-hunteři“ nenápadnou, ale o to mocnější hybnou silou, která tím, že staví do čela korporací facilitátory se schopnostmi a vizí udává směr a tím i budoucnost světové ekonomiky. (Jenn 2005)

3.2 Recruitментový cyklus

Recruitментový cyklus jako rámec ilustruje samotnou podstatu recruitmentu a to bez ohledu na fakt, zda je obsazením volné pracovní pozice pověřen interní personál nebo externí konzultant. V každém případě se prakticky vždy bude jednat o čtyři klíčové aktivity, na které se v různém časovém sledu musí klást důraz, aby byla pozice úspěšně obsazena.

Na následujícím vyobrazení jsou nastíněny zmiňované základní stavební kameny, jejichž splnění vede k cíli, tedy tzv. placementu.

Obrázek 4 - Recruitментový cyklus



Zdroj: vlastní zpracování podle (Swain a Brown 2012)

Každé z těchto rámcových polí obsahuje množství aktivit a kroků, které se ještě dále rozpadají na jednotlivé činitele. Je důležité rozpoznat v jaké fázi procesu se recruiter nachází a zajistit, aby byly úkoly dokončeny. Předtím, než bude věnována pozornost detailům každé fáze, je zapotřebí na věc nahlížet z makroúrovně, což napomáhá k určení strategie, přístupu a časového hlediska. A to nejen na začátku

procesu, ale i ve všedních operacích v již rozběhnutých projektech. Schopnost nahlížet na cyklus z širšího hlediska umožňuje v průběhu času měřit a hodnotit již vynaložené úsilí a dokončené kroky. (McCool a Byrne 2008)

Je běžné, že recruteři vykonávají všechny fáze z cyklu. V některých korporacích ovšem zodpovídají za jednotlivé oblasti specializované úseky. Stává se tedy, že jsou přímo určeni pracovníci, kteří zastřešují pouze vztah s klientem nebo s kandidátem a další kompetence přenechají jiným kolegům. Typickým příkladem je situace ve společnosti zabývající se executive search, kdy jsou v prvních fázích shromažďování informací o trhu a získáním kandidátů pověřeni researcheři, kteří pak získané informace a profily kandidátů poskytují konzultantům. (Finlay a Coverdill 2007)

Brownová a Swainová (2012) zmiňují, že v zaběhnutém podniku, ať už uvnitř jakékoliv firmy, nebo ve společnosti zabývající se službami v oblasti HR, lze v cyklu začít prakticky kdekoliv. Jen je poté nutné pokračovat ve vykonávání procesu ve směru hodinových ručiček a dokončit celý cyklus, aby vykonaná práce byla efektivní. Někdy ovšem začátek pro konzultanty a personalisty určuje situace na trhu s kandidáty. Obecně lze rozlišovat prostředí, kde je trh buď bohatý anebo skoupý na počet kandidátů.

1. Pro trh s malým množstvím kandidátů je typické, že je jednodušší získávat od klientů nebo manažerů volné pozice než motivovat kandidáty ke změně, klienti jsou sami iniciátoři poptávky, kandidáti mají současně více pracovních nabídek a zaměstnavatelé někdy inklinují k řešení jejich stabilizace formou zvýšení jejich odměny.

V takovém případě je efektivnější zaměřit se na výjimečné lidi, navázat s nimi vztah a spolupráci, motivovat je a přesvědčit je k profesní změně a nabídnout jejich schopnosti některému ze sítě klientů.

2. Opakem je prostředí, kde je zapotřebí aktivně oslovovat množství klientů, kteří mají volnou pracovní pozici k obsazení. V určitém sektoru může totiž dojít k přetlaku a kandidáti oslovují firmy za účelem změny nebo získání jistějšího pracovního uplatnění.

Takový trh je bohatý na lidské zdroje. Proto se zde doporučuje vynaložit úsilí spíše na získání významné pracovní pozice a naleznout k ní z širokého spektra co nejkvalitnějšího kandidáta.

V následujících podkapitolách budou blíže rozebrány body *strategie recruitmentu, řízení vztahu s klientem a řízení vztahu s kandidátem*. S ohledem na cíl práce bude *získání kandidátů* rozebráno v samostatné kapitole, která je věnována metodám vyhledávání.

3.2.1 Strategie recruitmentu

Na základní stavební kámen *strategie recruitmentu* lze pohlížet ze dvou úhlů – z pohledu klienta, a naopak ze strany externí personální společnosti.

Perspektiva klienta: bylo již zmíněno, že firmy usilují o získávání zaměstnanců za pomoci vlastních sil a prostřednictvím vlastních zdrojů. Pokud jim na to ovšem jejich možnosti či schopnosti nestačí, obracejí se na specializované společnosti. Vzhledem k tomu, že se z této oblasti za dobu vývoje vytvořilo silné konkurenční prostředí, je zapotřebí, aby měly dobře organizovaný a sofistikovaný výběr recruitmentové nebo executive search firmy. (McCool a Byrne 2008) Orientace na trhu s těmito firmami může být někdy složitá a je vhodné si stanovit základní kritéria výběru.

Zprvė mezi ně patří odbornost, případně orientace na segment ekonomiky, ve kterém se klient pohybuje. Za další pověst a reputace dané firmy na trhu, jejich smluvní vztahy a jejich ceny a záruky. Například ve Spojených státech amerických nově vznikají poradenské společnosti, které se zaměřují pouze na výběr a vyjednání smluvních podmínek mezi organizací, která tyto služby potřebuje a jejich potenciálními partnery. Pomáhají tak organizacím vybrat si takového executive search partnera, který bude skutečně proaktivní, konzistentní a jednoznačně závislý na výsledcích svého podnikání. A tak záleží na strategii klienta, jaký typ služby zvolí.

Perspektiva personální společnosti: Proto, aby byl dobrý externí personalista schopný úspěšně působit ve svém oboru, musí velmi dobře znát prostředí, ve kterém se pohybuje. Velmi důležitá je tak jeho analýza, na základě níž konzultanti volí strategii, jakým způsobem žádaného člověka vyhledají a získají.

Podmínky na trhu práce ovlivňují oblast lidských zdrojů jak z hlediska počtu, tak i typu dostupných zaměstnanců. Na volném trhu práce je obecně nepříliš hojný počet kvalifikované pracovní síly a mnohé specifické segmenty jsou až extrémně omezené. Nedostatek odborných pracovníků lze spatřovat například v oblastech nejmodernějších technologií (optická vlákna, laserová technologie, kompozitní materiály), medicíny a zdravotní podpory, elektrického a výrobního inženýringu, materiálového inženýrství (zpracování plastů, vzácných kovů), datových analýz ve statistice a v některých oblastech akademické sféry. Úzký trh limituje dostupnost práce, zvyšuje cenu těch zaměstnanců, kteří jsou vybíráni a navíc dokonce omezují rozsah, ve kterém má organizace možnost být „vybíravá“ v jejím procesu náboru (Kociánová 2010).

Relevantní trh práce pro určitého zaměstnavatele je definován geograficky, zaměřením podniku, a jeho konkurencí.

Na rozdíl od externího prostředí, je interní prostředí tvořeno HR aspekty, které vznikají uvnitř konkrétní společnosti. Že vnitřní podmínky dobře zná člověk v dané společnosti, je pochopitelné. Konzultant by ovšem měl vnímat toto prostředí stejně dobře, ne-li lépe, důvodem je jeho kvalifikovanost a zejména zkušenost s řešením obdobné problematiky.

Vždy je třeba znát životní cyklus organizace, různé její potřeby v různých fázích vývoje a na základě analýzy pak citlivě zvážit, jaký typ vnější či interní intervence povede k jejímu dalšímu rozvoji. Není totiž možné, aby podnik konstantně ekonomicky rostl a zachoval si přitom stálý počet zaměstnanců se stejnou kvalifikací a stejnými kompetencemi. Samotnému procesu získávání zaměstnanců proto předchází fáze plánování lidských zdrojů, která reflektuje celkovou strategii společnosti z širšího pohledu, včetně jejího poslání a vize. Základem tohoto procesu je zjištění současných rezerv nebo budoucích potřeb, ze kterých vyplývá, jestli je zapotřebí získat nové zaměstnance či snížit nadbytečné stavy pracovníků. Počet potřebných zaměstnanců se vždy váže k určitému časovému horizontu. Doplnující informace pak určují konkrétní profily pracovních pozic, změny v organizační struktuře a způsob, z jakých zdrojů bude společnost tyto zaměstnance čerpat. (Dvořáková 2012)

Armstrong také zmiňuje formální plán potřeby lidských zdrojů. Upozorňuje ovšem i na to, že častěji vyplývají požadavky na potřebu lidí z aktuálního stavu a momentální situace. V čase se totiž reaguje na vývoj a fázi, ve které se organizace nachází, v závislosti na potřebu tvořit nová pracovní místa nebo náhradou reagovat na odcházející zaměstnance. To vede k vytváření tlaku na personalisty, kteří mají za úkol tyto krátkodobé požadavky rychle a kvalitně uspokojit. Projevuje se zde schopnost spolupráce manažerů, personalistů a externích dodavatelů lidských zdrojů. (Armstrong 2009)

Pro analýzu vnitřního prostředí je velmi dobrým nástrojem zhodnocení silných a slabých stránek z hlediska HR uvnitř organizace, na což lze reagovat změnami, které povedou k eliminaci slabých a upevnění těch silných. Účelem analýzy prostředí je především identifikovat problémy, hrozby a příležitosti; pochopit, jak tyto síly ovlivňují firmu a sebe navzájem; předpovědět budoucí efekty; a poskytnout prostor pro kontrolu jejich dopadů. (Bernardin a Russell 1989)

3.2.2 Řízení vztahu s klientem

Tato sekce se zabývá tím, jakými způsoby lze pracovat na vztahu s klienty při poskytování personálních služeb a to zejména externě, formou poradenství, recruitmentu nebo exekutivního vyhledávání. Určité paralely lze ovšem nalézt i v rámci interního HR oddělení, neboť i interní personalista poskytuje ostatním oddělením určitou službu in-house. Vždy jde totiž o dosažení cílů zákazníka i cílů svých. (Jones 1990)

Prvním bodem v tomto základním kamenu je vůbec získání pozice, na které recruiter nebo headhunter bude pracovat. Aby bylo doporučení vhodných kandidátů skutečně cílené a uspokojovalo potřeby organizace, je nezbytné, aby se konzultant důkladně seznámil nejen s detailním popisem pracovní pozice, ale zejména s celou širší kontextu, včetně důvodů, proč dochází k obsazení dané pozice. Klient by měl být ochotný – často prostřednictvím vrcholového managementu – sdílet podstatné informace týkající se sociálních vazeb, zodpovědností, prostředí a role, do které bude potenciální kandidát dosazen. Nejde tedy jen o akvizici nových klientů, ale také o nepřetržité udržování kontaktu, poptávek a budování silného a loajálního vztahu, který povede k dlouhodobé spolupráci. Klade se důraz například na následující aktivity:

- Průzkum trhu s klienty, získávání informací o nich, odhady směrem k potenciální spolupráci.
- Získávání kontaktů na osoby, které budou rozhodovat o možné spolupráci.
- Zajišťování, organizování a řízení setkání s klienty. Často s vrcholovým managementem společností.
- Rozvoj obchodních vztahů, péče o stávající a nové klienty. Prohlubování vztahů s manažery, HR Business Partnery, personálním oddělením na straně klienta. Networking skrze již dříve dosazené kandidáty.
- Vyhodnocování v rámci sítě klientů – schopnost zajištění exkluzivní spolupráce, možnost zbavení se konkurence, výhodnost a efektivita spolupráce s klientem, atraktivita klienta pro kandidáty, množství a četnost potíží v procesu vyjednávání mezi klientem a kandidáty, spekulace při doporučování výjimečných kandidátů atd.

Je také nutné zvolit strategii a způsob jak zajistit řešení potřeby, která má podobu obsazení volné pracovní pozice. Zároveň by mělo být klientovi poskytnuto skutečné

poradenství a přidaná hodnota, například ve formě návrhu vhodné formy vyhledání a získání kandidátů. (Byrne 1987)

Specialista by měl být schopen poradit ohledně výše platu, sazby, poskytnout jedinečnou službu s ohledem na kvalitu kandidátů a provázení jich v závěrečných jednáních ve vztahu klient – konzultant/personalista – kandidát a konečně přesvědčit klienta, že je skutečně schopný pozici obsadit. Ve spolupráci klienta s externím konzultantem či interním personalistou se řeší témata typu:

- Hodnocení pracovní role a požadavků na ni. Sestavení profesního, kompetenčního a osobnostního profilu ideálního kandidáta.
- Kvalifikovaný odhad a doporučení platového ohodnocení člověka na dané pracovní pozici, který učiní klienta konkurenceschopným.
- Zvolení formy a druhu obsazení pozice – interně/externě; exkluzivně/neexkluzivně; databáze uchazečů/inzerce/exekutivní vyhledávání; kombinace více možností najednou.

3.2.3 Řízení vztahu s kandidátem

Vztah s kandidátem - především ze strany externího konzultanta (má větší množství informací než protistrana) – vyžaduje určitou koordinaci a řízení. Někdy se tato úloha podceňuje, což znamená jistý risk a ohrožení úspěchu. Přitom pro pozitivní vývoj situace může být především komunikace ke kandidátovi klíčová, ať už informace putují napřímo od klienta směrem ke kandidátovi, nebo přes mediátora – konzultanta.

Z koncentrace na tento vztah a jeho budování může navíc poradenská společnost v budoucnu těžit. Díky tomu totiž vzniká šance k přístupu do sítě kontaktů, které jistě obdrží skvělé reference a je pak snazší s nimi navázat kontakt. U úspěšně obsazených vrcholových pozic je také možné, že se z kandidáta může stát klient, který bude očekávat odvedení práce ve stejně vysokém standardu.

Stephen Covey (1989) ve své knize *The Seven Habits of Highly Effective People* v několika bodech popsal, jak a kdy může personálně-poradenská společnost těžit z dobře odvedené práce s kandidáty:

- Kandidáti jsou na short-listu a cítí se být ohodnoceni jako dostatečně kvalifikovaní pro vykonání obsazované pozice.
- Kandidát přijme roli nebo kontrakt, který mu společnost zajistila.
- V procesu jednání byl vytvořen dobrý vztah s potenciálem pro další placement.

- Díky tomu kandidáti společnosti napomáhají v získávání nových kontaktů a rozšíření networku.
- Referují jiným kandidátům, případně klientům.
- Spolupráce s nimi přispěla k vylepšení značky poradenské společnosti.
- Stávají se sami klienty.

Přitom to není jen o jednoduchém vztahu konzultant – kandidát, jde celkově o zkušenost kandidáta s danou společností a poskytovanou službou, které se kvůli rozlišnému přístupu množství konkurenčních firem může dramaticky lišit. (Koubek 2015) Nemusí být nutně vždy v kompetencích konzultanta řídit a ovlivňovat celý proces – rozhodující slovo je vždy na straně klienta – kandidát by nicméně měl mít pocit, že je v silách konzultanta lobovat za jeho zájmy a požadavky.

4 Metody vyhledávání a získávání kandidátů

Jedna z klíčových cest, jak poskytnout přidanou hodnotu klientovi. Atrakce a prezentace kandidátů se vzácnými schopnostmi, ideálně, když takový kandidát nespolupracuje s konkurencí – to pro recruitera znamená skutečnou konkurenční výhodu. Tato oblast opět zastřešuje několik aktivit, které vedou k získání množství kvalitních kandidátů:

- Dlouhodobá přítomnost na trhu. Budování renomé a silné značky společnosti, které vede k silnému zájmu osob na trhu práce, protože očekávají motivující pracovní příležitosti a reálné možnosti pro kariérní růst. Tomu může přispět například marketingově dobře zvolená online inzerce atraktivních pozic.
- Permanentní monitoring rozvoje kariéry kandidátů z vytvořené databáze uchazečů.
- Vyhledávání profesních profilů osob na webových pracovních portálech. Cílená online inzerce volných pozic – výsledkem je primárně čerpání potenciálně využitelných relevantních profilů, ale i již zmiňované budování značky a podnikové identity.
- Formální headhunting a řízení přímého vyhledávání a oslovování pasivních kandidátů, včetně průzkumu a mapování trhu pomocí k tomu určených nástrojů.
- Využívání internetových vyhledávačů k odhalení kontaktních údajů na pasivní kandidáty. Networking s konzultanty v rámci jedné organizace. Networking na profesních sociálních sítích – např.: LinkedIn, Xing.

Cílem je zajistit si konstantní a kontinuální příliv kandidátů z různých zdrojů, jejichž řízení umožňuje v průběhu času nacházet jejich využitelnost pro vhodné pozice. To může znamenat získání jednoho výjimečného kandidáta, kterého lze nabídnout do rozšířené klientské sítě. Nebo je možné pro jednu specifickou pozici vybrat nejvyšší volbu z většího množství uchazečů. (McCool a Byrne 2008)

Existuje několik metod, jak kandidáty získávat. V následujících podkapitolách budou popsány ty nejrozšířenější z nich.

4.1 Online Recruitment

Vyhledávání kandidátů pro zaměstnání prostřednictvím internetu je velmi populárním již od začátku 21. století, přičemž se jeho popularita neustále zvyšuje.

Označení pochází z anglického jazyka, jelikož online recruitment vznikl na konci 20. století v USA a Velké Británii. Již v roce 2004 převážná většina personálních pracovníků ve Velké Británii užívala internet jako jeden z prostředků získávání zaměstnanců. V současnosti je internet využíván prakticky při každém procesu vyhledávání zaměstnanců. Online prostředí se využívá i v rámci headhuntingu např. při průzkumu trhu, komunikaci s kandidáty i dalších činnostech.

Výhodu internetu představuje zejména velký prostor pro prezentaci (webové stránky, sociální sítě), snadné propojení, komunikace a rychlost přenosu informací. Vybrané webové služby rovněž umožňují snadné statistické zpracování výsledků při průzkumu trhu, případně jiných činnostech. Například webové platformy „survey“ a „vyp1nto“ umožňují automatické vyhodnocení soukromých i zveřejněných dotazníků. (Kociánová, 2010)

Význam a využívání internetu se neustále zvyšuje a proto se zdá, že perspektiva webových stránek zaměřených na „práci“ roste. Právě taková místa jsou totiž atraktivní pro zástupy pracovníků, kteří aktivněji přistupují k možnosti profesní změny. Navíc je jejich množství tak významné, že se firmám stále vyplatí do těchto nástrojů investovat. V rámci online recruitmentu je zapotřebí rozlišovat především dva druhy získávání kandidátů. Systém, kdy recruiteři hledají profily potenciálních uchazečů na specializovaných pracovních portálech a kontaktují ty, jejichž zkušenosti odpovídají požadavkům určité pozice nebo potenciální kandidáti reagují na online inzerci volných pracovních pozic (Holm 2012).

4.1.1 Pracovní portál – profily uchazečů

Kandidáti uveřejní svůj profil na pracovní portál a čekají na aktivitu ze stran recruiterů, kteří využívají služeb portálu a mohou se tak s takovým kandidátem spojit, zjistit jeho aktuální situaci a případně mu nabídnout setkání, kde se obvykle může dozvědět více o pracovních nabídkách na trhu. Obvykle personalista porovnává uveřejněné profily uchazečů s požadavkem svých zákazníků, a pokud nastává shoda, organizuje s ním další kroky výběrového řízení. Následují tedy osobní pohovory a následuje představení daného člověka manažerovi, který si ho následně vybírá nebo uchazeče zamítne.

Na trhu personálních služeb existují také společnosti, které se specializují právě na tento druh vyhledávání potenciálních pracovníků. Ty obvykle v profilech hledají pouze správná klíčová slova a následně životopisy bez hlubšího zkoumání přeposílají svým klientům. Poskytují tedy často velký objem lidí. Protože ale nejdou ve svém výběru příliš do hloubky – často neznají přesné požadavky na obsazovanou pozici –

poskytují firmám hledající zaměstnance pouze nízkou přidanou hodnotu. (Koubek 2015)

4.1.2 Inzerce

Obvykle získá externí firma od zaměstnavatele popis pracovního místa a souhrn požadavků, které by měl uchazeč splňovat. Tyto informace konzultant zpracuje a vytvoří dle vlastního uvážení inzerát. Ten tedy většinou obsahuje kvalifikační a jiné požadavky, náplň práce na dané pozici a to co naopak společnost dokáže v daném případě uchazeči nabídnout. Následně dojde k aktivaci a vystavení inzerátu na online rozhraní a dál se pak očekává aktivita ze strany kandidátů, kteří svými reakcemi dávají vědět o svém zájmu. Společně s průvodním dopisem elektronicky přiloží svůj životopis.

Konzultant v průběhu času hodnotí příchozí profily a provádí takzvanou preselekcí životopisů. Kvantita příchozích reakcí se různí pozice od pozice. Někdy je konzultant „vděčný“ za každé příchozí CV, někdy se spustí téměř smršť a na řadě je dlouhé přebírání, protože ne vždy jsou dané žádosti o zařazení do výběrového řízení relevantní. I s takovými uchazeči je ale zapotřebí komunikovat a s dostatečným odůvodněním je jim sděleno, že nesplňují zadané požadavky a nemohou se tedy zúčastnit výběrového řízení. S úspěšnými kandidáty jsou pak realizována další kola u konkrétních klientů. (Dale 2007)

4.2 Databáze

Databáze a její databázový systém je zpravidla souhrn elektronických dat systematicky uspořádaných a organizovaných za účelem efektivního vyhledávání informací. Systém dokáže rovněž řešit a akceptovat vztahy mezi jednotlivými daty a vyhledávat na základě zadaných kritérií. Funguje rovněž jako systém pro řízení přístupu k informacím, chrání soukromé informace pomocí oprávnění pro manipulaci s daty a dokáže spravovat též profily uživatelů, kteří k datům mají přístup. Ten může být pro každou osobu odlišný, tudíž vybrané osoby získávají přístup pouze k těm datům, jež potřebují pro svou práci a ostatní data proto jsou efektivněji chráněna proti napadnutí zvenčí (Kroenke a Auer 2015).

V personalistice mají principy databáze své široké využití. Zaměstnance lze vyhledávat prostřednictvím poskytovatele databází uchazečů o zaměstnání. V databázích se nachází profily uchazečů poskytující informace o jejich vzdělání, certifikaci a dalších kompetencích, kdy jsou informace a profily pravidelně doplňovány a aktualizovány. V současnosti funkci databáze mohou částečně zastávat rovněž sociální sítě, veletrhy práce, webové stránky a další média. Zpracovatel da-

tabáze prostřednictvím daných kanálů získává podklady, které dále zpracovává do komplexní fungující databáze uchazečů o zaměstnání a jejich kompetencí (Šikýř 2016).

Provozovatelé databází jako např. Manpowergroup poskytují pomoc svým klientům v podobě zaměstnavatelů hledajících pracovníky. U klienta dochází nejprve k analýze zakázky, kdy dochází k dohodě o podmínkách spolupráce a sepsání smlouvy. Následně společnost vyhledá vhodného kandidáta na základě své databáze uchazečů z celé ČR. Dále kontaktují konkrétní uchazeče dle stanovených podmínek a kritérií na jeho kompetence, lokaci a osobnostní předpoklady.

Zástupce společnosti kontaktuje kandidáty, kteří jsou potenciálně vhodní pro danou pozici, následně z nich vybírá vhodné uchazeče, jež dále prezentuje klientovi. Ten si poté sám vybírá svého zaměstnance, který se následně v podniku adaptuje a společnost pozoruje zpětnou vazbu v podobě spokojenosti či nespokojenosti klienta a jeho nového zaměstnance. (Manpowergroup 2017)

4.3 Networking

Networking znamená vytváření a udržování osobních a profesních kontaktů. Cílem je u takovéto skupiny lidí (může se jednat i o skupinu dvou jedinců) oboustranně prospěšný vztah založený na osobní, ale především profesní podpoře, pomoci či kooperaci. Je to aktivita, která prakticky neznamená žádný reálný finanční náklad, i když vyžaduje investici především času a návratnost se měří v dlouhodobém časovém horizontu. Napomáhá ovšem také viditelnosti v prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje a navíc se podílí na vytváření jeho osobní značky. Často je dobré začít s networkingem ve vodách s lidmi s významným renomé, protože významní lidé mají tendenci znát další významné osobnosti. To je pro konzultanta velmi dobrým zdrojem kvalitních kandidátů.

Podle všeho to z hlediska získávání kandidátů není příliš vhodná metoda při akutním obsazení volného pracovního místa – jsou ale i naopak momenty, kdy konzultanta už v době zadávání pozice klientem napadají konkrétní osoby z jeho historicky vybudovaného networku, kterým je projednávána role přímo šitá na míru. Dojde k jakési formě oslovení. Zpravidla se jedná o generování kandidátů, kteří na pracovním trhu nejsou aktivní. Znamená to tedy, že se eliminuje riziko, že je takový profesionál osloven někým jiným, ať už headhunterem nebo konkrétní firmou, a nebude tak čelit případné jiné pracovní nabídce. O to cennější jsou pak případy, když jsou vazby v networku opravdu pevné.

Velmi významnou dovedností byl networking historicky i v dobách začátku metody executive search. Velmi záleželo na tom, „kdo koho znal“ a na vytváření listů kontaktů. Úspěšní recruiteři začali umisťovat k významným klientům lidi na začátku jejich kariér a udržovali s nimi styk až do doby, kdy se stali úspěšnými manažery a pokračovali tak dál ve spolupráci buďto *konzultant – kandidát* nebo *konzultant – klient*. (Swain a Brown 2012)

4.4 Headhunting

Samotný proces vyhledávání zaměstnanců prostřednictvím headhuntingu představuje postup, kterého se headhunteri musí držet, zejména v rámci zajištění efektivity jejich práce a úspěchu. Skládá se z následujících kroků:

Obrázek 5 - Proces Executive search



Zdroj: vlastní zpracování podle (Jenn 2005)

Každý z jednotlivých kroků obsahuje řadu činností a aktivit, které musí headhunter, ale rovněž také klient a kandidáti vykonat. Po ukončení jedné fáze dochází k přechodu do nové fáze.

1. **Zjistit potřeby klienta a poznat jeho business** – jedná se o první krok celého procesu. Headhunter na počátku zjišťuje potřeby a požadavky svého klienta a jeho kritéria pro kompetence budoucího zaměstnance.
2. **Rozsáhlý průzkum trhu a cílené vyhledávání** – na základě zjištěných informací realizuje průzkum trhu a vyhledává konkrétní osoby odpovídající požadavkům klienta.
3. **Zahájení kontaktu s potenciálními kandidáty** – headhunter kontaktuje vybrané potenciální kandidáty, organizuje výběrové řízení, jeho způsob, postupy a termíny.
4. **Osobní pohovory, hodnocení a výběr vhodných kandidátů** – dochází k výběrovému řízení, kde headhunter zjišťuje, kteří z kandidátů jsou nejvhodnější pro daného klienta. Může k tomu využívat různé psychoanalytické metody jako testy osobnosti, kompetencí, temperamentu apod.
5. **Prezentace short-listu kandidátů** – vybranou skupinu kandidátů prezentuje klientovi a seznamuje jej s výsledky testů, pohovorů a komplexního posouzení jeho kompetencí
6. **Organizování setkání klienta s kandidáty a podpora při jednání** – headhunter organizuje termíny setkání klienta s kandidáty, snaží se je rovněž podporovat v rámci jejich setkání, uchazečům dává rady apod.
7. **Sledování hladkého nástupu kandidáta do nové pozice** – po výběru konkrétního kandidáta, který se stává klientským zaměstnancem, zůstává kandidát i klient v kontaktu s headhunterem. V rámci interakce dochází k pozorování a napomáhání bezproblémové adaptace kandidáta při nástupu do nového zaměstnání (Jenn, 2005).

5 Metodika

Aplikační část diplomové práce proběhla ve spolupráci s kanceláří HOFÍREK CONSULTING, která byla založena v roce 1990 v Karlových Varech a za dobu své existence získala významné postavení na trhu personálního poradenství. Dle údajů Book of Lists (The Prague Post) je nejdéle působící českou kanceláří na trhu personálního poradenství a PhDr. Miroslav Hofírek byl prestižním americkým týdeníkem Business Week zařazen mezi 50 nejvlivnějších headhunterů světa. Společnost dále spolupracuje s partnery v nadnárodní síti poradenských společností IRC Global Executive Search Partners, které působí v Evropě, Americe, Asii, Austrálii a Africe. Klienty HOFÍREK CONSULTING jsou české i zahraniční společnosti napříč všemi segmenty ekonomiky, kterým společnost nabízí především služby recruitmentu a executive search, ale i další personální poradenství.

Při zpracování této části práce jsem postupoval tak, aby bylo možné odpovědět na hlavní otázky a naplnit cíle práce. Subjektem zkoumání diplomové práce byly úspěšně obsazené pracovní pozice v roce 2016. Výzkumný vzorek čítal celkem 109 obsazených pozic. Tyto pozice byly obsazeny za pomoci metod vyhledávání a získávání zaměstnanců – zpravidla díky metodě inzerce, pracovního portálu, interní databáze kandidátů, executive search a networkingu. Nejdříve bylo zapotřebí pozice rozdělit na čtyři základní skupiny pozic – top management, střední management, specialisté a ostatní. Následně jsem zjišťoval, jakou metodou byly konkrétní pozice obsazeny. Z celkového pohledu pak mělo vyjít najevo, jak efektivní jsou metody při obsazování jednotlivých typů a úrovní pozic. Kritériem analýzy byla schopnost při využití té či oné metody úspěšně obsadit pozici. Statistické zhodnocení a tabulka absolutních a procentuálních hodnot poté sloužila jako zdroj pro komparaci úspěšnosti metod vyhledávání. Následně jsem výsledky vyhodnotil a pokusil se kvalifikovaně odhadnout, co výsledky způsobilo a ovlivnilo, a jestli a proč se na ně které metody při obsazování konkrétních pozic dá spoléhat více či méně.

Tyto výsledky pak měly být potvrzeny nebo vyvráceny v další části výzkumu, kde byly na konkrétním případě aplikovány zkoumané metody vyhledávání lidských zdrojů do hloubky. Hlavním kritériem šetření pak opět byla účinnost a účelnost použití metody a schopnost díky ní obsadit vybranou pozici. Dílčími faktory byla také schopnost generovat dostatečný počet kandidátů pro výběrové řízení na pozici. Další zjištění měly odhalit, jestli jsou úspěšné metody efektivní u každé pozice v konkrétní skupině pozic. Zkoumání mělo také objasnit aktivitu aktérů celého procesu. Postupně jsem tedy popsal a zhodnotil průběh vyhledávání za pomoci

jednotlivých metod. Byla také srovnávána data v dílčích fázích projektu a následně vyhodnocen celkový výsledek úspěšného obsazení pozice.

Mezi základní využití metody při šetření a sběru dat patřilo zúčastněné pozorování, analýza písemných dokumentů a nestrukturované rozhovory. V rámci dílčích výzkumů byly v některých částech rovněž využity kvantitativní metody jako například statistické zhodnocení vybraných písemných dat. (Eriksson a Kovalainen 2008)

Zúčastněné pozorování probíhalo prakticky po celý rok 2016 a v průběhu dalšího roku při vykonávání pracovního poměru ve společnosti HOFÍREK CONSULTING. Postupně jsem identifikoval a vnímal důležité fakty a informace při řešení obchodních případů a obsazování pozic. Těžil jsem především ze spolupráce s celkem patnácti pracovníky kanceláře. Třináct z nich byli konzultanti a další dva researcheři, kteří se společně podíleli na obsazení desítek pracovních pozic. A tak bylo možné sledovat průběh jejich obsazení. V druhé fázi výzkumu jsem na projektu obsazení vrcholové pozice po dobu 8 týdnů intenzivně spolupracoval s administrátorem projektu (researcherem), především ale s majiteli kanceláře, kteří se problematikou zabývají více než dvacet let a bylo tedy velmi užitečné z jejich zkušeností čerpat i pro účely této práce. Získané poznatky z pozorování byly cenným přínosem pro vyvozování závěrů a zhodnocení výsledků.

Pozorování ovšem nebylo jediným zdrojem informací. Dále jsem využil formu nestrukturovaných rozhovorů, když jsem pokládal otázky pracovníkům v rámci pozorování, ale i mimo něj. To vedlo především ke zpřesnění zjištění a vyřešení nastalých nesrovnalostí. Otázky neměly standardní charakter a strukturu, protože spíše doplňovaly konkrétní situace. Díky stálé přítomnosti na pracovišti bylo možné sledovat pohotovost reakce spolupracovníků a odpovědi zaznamenávat ihned. V celkových souvislostech pak byly zjištěné poznatky postupně vyhodnocovány. Nestrukturované rozhovory probíhaly také s ostatními účastníky procesu externího vyhledávání a získávání lidských zdrojů. Důležité poznatky jsem získal díky rozhovorům s klienty a kandidáty. Získané informace se v práci také promítly.

Další využitou výzkumnou metodou byla analýza písemných a elektronických dokumentů. Metodu jsem využil při sběru kvalitativních i kvantitativních dat. Analyzovány byly osobní poznámky konzultantů a researcherů, které doplnily obraz k množství obsazených pozic. Studoval jsem také neformální dokumenty sloužící k interním účelům, jako například informace o kandidátech a výběrových řízeních (short-listy, long-listy, seznamy firem), postupy a kroky u jednotlivých metod, inzeráty typových pozic, profily v interní databázi kandidátů a klientů, a další. Důležité byly také formální dokumenty, které slouží k externím účelům – rozdílné nabídky

klientům, uzavřené smlouvy a podmínky. Tato primární data dostatečně dobře sloužila jako zdroj pro objektivní výzkum.

6 Externí vyhledávání a získávání zaměstnanců v praxi

Teoretická část práce dokazuje, že existuje mnoho způsobů a metod vyhledávání a získávání zaměstnanců. Z pohledu personálně-poradenských firem je mnoho z těchto metod klíčem k naplnění jejich business modelu a jejich existence vůbec. Některé společnosti se zaměřují pouze na část z nich a volí určitou metodu buďto zvlášť pro jednotlivé obchodní případy, nebo obecněji pro určitý typ pozic. Některé ovšem pro co nejvyšší efektivitu využívají kombinaci několika metod.

Obvykle je rozhodnutí o zvolení metody součástí strategie, nebo jde (v pravidlech nesvázané firmě) o zkušenosti daného konzultanta, který volí přístup podle znalosti trhu a vstupujících faktorů. Občas se jedná o specifické případy, které si žádají unikátní a nový přístup, který nelze aplikovat na ty další. Někdy je ovšem možné brát si ponaučení z předešlé praxe a dosáhnout cíleného výsledku lépe, rychleji nebo efektivněji.

Cílovým stavem je vždy uspokojit potřeby klienta, tedy vyhledat a umístit nového zaměstnance. Je obvyklé, že si externí dodavatelé lidských zdrojů vedou evidenci úspěšně obsazených pozic a různé doplňující informace k nim. Ve společnosti HOFÍREK CONSULTING, kterou jsem se rozhodl ve své práci zkoumat, tomu není jinak. I když i forma a obsah informací se v průběhu času vyvíjí. Jedním z dílčích cílů této práce je ze získaných informací vytvořit přehled o vybraných metodách vyhledávání a získávání zaměstnanců a zhodnotit jejich efektivitu.

6.1 Statistické zhodnocení metod vyhledávání a získávání zaměstnanců

V této kapitole je pozornost věnována analýze metod, které jsou využívány konzultanty HOFÍREK CONSULTING pro vyhledávání kandidátů na otevřené pracovní pozice u klientů. Předmětem analýzy byly vždy úspěšně uzavřené obchodní případy z roku 2016, kdy došlo k nástupu vyhledaného a získaného zaměstnance na dané pracovní místo. Pomocí nestrukturovaných rozhovorů se všemi konzultanty a reaserchery společnosti, kteří se na obsazování několika desítek pracovních pozic podíleli, bylo zjištěno, jakou metodou byla ta která pozice finálně obsazena – to bylo také hlavním kritériem šetření. Aby byla data kompletní, byly zkoumány interní dokumenty firmy, které obsahovaly doplňující informace o průběhu vyhledávání a získávání kandidátů.

Bylo zjištěno, že celkem bylo obsazeno 109 pracovních pozic. Aby mohl být naplněn jeden z cílů práce, byly tyto pozice následně rozděleny do čtyř kategorií

s ohledem na charakter dané pozice; na úroveň pozice v organizační struktuře; na to, jestli zaměstnanec na dané pozici řídí nebo neřídí skupinu podřízených pracovníků; na velikost týmu, který řídí; na to, jestli je k vykonání pozice nutná velmi úzce specializovaná dovednost; a v neposlední řadě vstupuje faktor výše finanční odměny. Následující výčet uvádí popis jednotlivých kategorií:

- **TOP MANAGEMENT** – do této kategorie spadají pozice vrcholového a vyššího managementu. Manažeři v této kategorii řídí buď celý podnik, nebo zodpovídají za linii, funkční jednotku nebo oblast ve společnosti. Jsou to pozice jako např.: Jednatel společnosti, Výrobní ředitel, Finanční ředitel atd.
- **MIDDLE MANAGEMENT** – do této kategorie spadají pozice středního managementu. Vedoucí pracovníci řídí většinou středně velký tým zaměstnanců nebo menší skupinu specializovaných pracovníků. Jsou to pozice jako např.: Vedoucí obchodního oddělení, Vedoucí oddělení náboru, Vedoucí skladu, Key Account Manager, Project Manager atd.
- **SPECIALISTÉ** – do této kategorie spadají pozice zkušených úzce specializovaných pracovníků, kteří v zásadě neřídí tým, ale jejich činnost vyžaduje specifické znalosti. Jsou to pozice jako např.: Svářečí inženýr, Analytik projektů, Vývojový programátor, Konstruktor/Elektrokonstruktor atd.
- **OSTATNÍ** – do této kategorie spadají pozice, které nesplňují kritéria předchozích kategorií. Jedná se většinou o pracovníky na nižších pozicích, kteří pracují samostatně, nevyžadují příliš odborné znalosti a jsou poměrně snadno nahraditelní. Jsou to pozice jako např.: Asistent/ka, Referent nákupu, Referent logistiky, Personální referent atd.

Ve společnosti HOFÍREK CONSULTING bylo pro obsazení jednotlivých typů pozic voleno zpravidla z pěti typů metod pro nalezení vhodného kandidáta:

- Inzerce – výběr kandidátů na základě jejich reakce na inzerci
- Pracovní portál – výběr kandidátů dle profilu na pracovním portálu
- Databáze HC – výběr kandidátů z databáze HOFÍREK CONSULTING
- Executive search – výběr dle kroků a fází procesu executive search
- Network – výběr kandidáta z vlastní sítě kontaktů headhuntera/recruitera

Pro přehlednost získaných údajů a zároveň k vyhodnocení výsledků byla vyhotovena následující tabulka.

Tabulka 1 - Statistické zhodnocení metod vyhledávání a získávání zaměstnanců

2016		Forma obsazení									
		Inzerce		Pracovní portál		Databáze HC		Executive search		Networking	
Kategorie pozice	Kandidáti celkem	Kandidáti	%	Kandidáti	%	Kandidáti	%	Kandidáti	%	Kandidáti	%
TOP MANAGEMENT	35	4	11,43	0	0,00	5	14,29	17	48,57	9	25,71
MIDDLE MANAGEMENT	25	8	32,00	6	24,00	4	16,00	6	24,00	1	4,00
SPECIALISTÉ	39	4	10,26	7	17,95	6	15,38	20	51,28	2	5,13
OSTATNÍ	20	13	65,00	3	15,00	3	15,00	0	0,00	1	5,00
Celkem	119	29	24,37	16	13,45	18	15,13	43	36,13	13	10,92

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pro obsazování pozic v **top managementu** je nejúspěšnější metodou *executive search*. Cestou přímého vyhledání a oslovení pasivních kandidátů na trhu, bylo v této kategorii z absolutního počtu 35 pozic obsazeno 17, tedy téměř polovina. Metoda *networkingu* pak byla v roce 2016 druhou nejčastější formou obsazení pozic ve vrcholovém vedení firem. Díky dobrým vazbám na kandidáty na top manažerské úrovni a jejich interakci s konzultanty HOFÍREK CONSULTING vzešla čtvrtina umístěných lidí právě z této sítě kontaktů.

Jako spíše doplňkové metody pro tyto pozice se jeví vyhledávání kandidátů prostřednictvím interní *databáze* a za pomoci *inzerce*. Pouze 14% pozic bylo obsazeno kandidátem, který byl uložen v databázi. Z aktivních uchazečů na top úrovni, kteří reagovali na online inzerci, byli jen 4 natolik kvalitní, že uspěli ve finálových kolech výběrového řízení. Je také zřejmé, že ani jeden kandidát nevzešel díky jeho objevení na *pracovním portálu*. Profily top manažerů se zkrátka na portále objevovaly jen zřídka, a když ano, vždy se u nich objevil nějaký zádrhel a tito lidé nebyli schopni klienty přesvědčit.

Další úrovní obsazovaných pozic byl **střední management**. Ve zkoumaném roce byla nejčastější metodou obsazení těchto pozic *inzerce*. V reakcích na pracovní nabídky byla konzultanty v roce 2016 zaznamenána zvýšená aktivita pracovníků na této úrovni, a proto byla více než třetina těchto pozic obsazena aktivními uchazeči z trhu. Další dvě metody byly shodně úspěšné. Stejnou měrou se na obsazování

pozic ve středním managementu podílely metody *executive search* a vyhledávání profilů na *pracovním portále*. Každá z těchto metod se na celkovém výsledku podílela 24%. Další čtyři kandidáti z celkového počtu 29 úspěšně obsazených pozic byli načerpáni z *databáze* HOFÍREK CONSULTING. Jeden člověk, který vzešel ze *sítě kontaktů* konzultantů, byl původně velmi dobrým specialistou. Díky jeho potenciálu mu byl ovšem umožněn postup na vedoucí roli v týmu.

Zajímavou kategorií pozic jsou **specialisté**. Tyto pozice byly v roce 2016 firmou HOFÍREK CONSULTING vůbec nejčastěji obsazované. Celkem jich bylo ke klientům dosazeno 39. A protože je těchto specialistů stále větší nedostatek, nelze očekávat přílišnou aktivitu od samotných pracovníků na těchto pozicích. To také dokládá vypracovaná tabulka, která ukazuje, že konzultanti více než polovinu těchto specializovaných pozic obsadili metodou *executive search*. Bylo tedy zapotřebí tyto spící kandidáty na trhu cíleně vyhledat a posléze oslovit.

Čas od času se specializovaní pracovníci objeví na *pracovních portálech*, a protože znají růst jejich ceny na trhu, neváhají absolvovat i několik výběrových řízení. Nakonec to ovšem nejsou firmy, které si pracovníky vybírají. Pracovníci si naopak mohou vybrat firmu, která jim dá tu nejlepší pracovní nabídku. I proto bylo díky této formě obsazeno 18% pozic v této skupině. Dobrým zdrojem kandidátů byla také oborová *databáze* personální kanceláře – která generovala 6 zaměstnanců, kteří v roce 2016 změnili zaměstnání. Již zmíněná nízká aktivita specialistů na trhu zapříčinila jejich neochotu reagovat na *inzerce*. Jenom 10% pozic bylo obsazeno touto metodou. Díky *networkingu* bylo obsazeno nejméně pozic v této kategorii – pouze dvě.

Poslední kategorií byly **ostatní** pozice, kde byly nároky a požadavky na pracovníky nejnižší. Zde byla naprosto dominantní metodou *inzerce*. Přesně 65% pozic bylo obsazeno uchazečem, který se přihlásil na inzerované pracovní místo. Shodně tři a tři kandidáti byli pro tyto pozice získáni díky zveřejněným profilům na *pracovním portále* nebo uloženým CV v *databázi* HC. Jedna asistentská pozice byla obsazena díky *osobním vzbám* na kandidátku. Tyto pozice pak prakticky vůbec nejsou obsazovány metodou *executive search*, v této kolonce je tedy zobrazena 0. Četnost obsazení daných pozic prostřednictvím metod *executive search*, *databáze* HC a *network* je minimální, jedná se zpravidla o výjimky.

6.2 Výsledky

Na základě této části výzkumu lze konstatovat, že některé metody vyhledávání a získávání zaměstnanců jsou více nebo méně vhodné pro určitý typ a úroveň pozic. Z množství zkoumaných případů vyšlo najevo, že dvě z pěti použitých metod u ně-

jaké ze skupiny pozic dominovaly. Zbylé tři se jevily spíše jako doplňkové, i když v celkovém absolutním součtu generují poměrně slušný počet úspěšně obsazených pozic a proto je nelze úplně opomenout.

Úspěšnost v řešených případech **inzerce** závisela na dvou hlavních faktorech. Jak vysoké, složité a specifické nároky jsou na konkrétní pozice vyžadovány. A jak široký okruh lidí lze tímto způsobem oslovit. Někdy je zřejmé, že na daném mikro-trhu s kandidáty existuje pouze několik jednotlivců nebo desítek jedinců, kteří dosahují určité seniority nebo disponují specifickou dovedností. V tom případě by bylo naivní myslet si, že hned několik z nich bude aktivně sledovat a reagovat na inzerci, když jsou neustále oslovováni headhuntery a pouze čekají na správný timing a mohou si z nabídek vybírat.

Pokud je řeč o technicky-hospodářských pracovnících, obecně platí, že čím nižší jsou požadavky na kompetence zaměstnance, tím existuje i vyšší pravděpodobnost nalezení vysokého počtu uchazečů, kteří inzerující společnost sami kontaktují. Důvodem je také již zmiňovaný větší počet lidí na trhu práce, kteří pozice na této úrovni zastávají – ředitele potřebují firmy zpravidla jen jednoho, kdežto referentů logistiky někdy i desítky.

Proto není příliš překvapivé, že právě u nejnižších pozic obsazení volného místa díky této metodě převládá. Ve většině případů má konzultant k dispozici několik příchozích životopisů, se kterými může dál pracovat a vybírat dál pouze ty nejvhodnější, ze kterých si následně finálně vybere i klient. Velmi úspěšná byla inzerce i u pozic středního managementu. To bylo způsobeno větší aktivitou těchto kandidátů na trhu. Byli si vědomi vyšší poptávky a růstu mezd. Buď svou aktivitou pouze chtěli u svých stávajících zaměstnavatelů vyjednat lepší podmínky a k tomu použít výstrahu v podobě jiné nabídky. Nebo opravdu byli rozhodnuti změnu učinit a lepší nabídku akceptovat. Z toho samozřejmě profitovali i konzultanti personální společnosti.

Jinak by se zdálo, že nemá příliš velký smysl inzerovat pozice specializované, nebo top manažerské. Minimálně v druhém případě to ovšem určitý smysl má. Inzerce atraktivních pozic může přispět k firemnímu marketingu personální společnosti, díky propagaci atraktivních pozic na veřejně dostupném pracovním portálu. Pokud jsou navíc uchazeči v tomto ranku použitelní a ve finále úspěšní, díky platům těchto pracovníků, jejich násobku a odměně za doporučení, lze generovat nezanedbatelné příjmy. V mnoha případech ovšem tito kandidáti vyžadují zvýšenou pozornost konzultanta.

O metodě **networkingu** nebo vyhledávání uchazečů na **pracovním portále** či v **databázi HC** lze uvažovat jako o ne příliš výrazných metodách. To objektivně procentuální vyjádření z tabulky potvrzuje. Například takový networking určitě hraje při obsazování pozic svou roli. Jde ovšem o dlouhodobý proces a je důležité, jaký charakter a strukturu má síť kontaktů konzultantů. Při potřebě rychlého obsazení pozice zkrátka nelze spoléhat na to, že se v networku někdo nový a vhodný objeví. Z výsledků je patrné, že se konzultanti HOFÍREK CONSULTING pohybují v kruzích mezi top manažery, se kterými pak následně dokážou pracovat při významných výběrových řízeních.

Stejně jako u inzerce pak byla vidět zvýšená aktivita lidí ve středním managementu ve vystavování profilů na pracovním portále. Díky průběžné komunikaci s klienty se konzultantům dařilo pružně a rychle nabízet těmto lidem pracovní příležitosti na lokálních trzích. Proto bylo alespoň zde možné zaznamenat význam využívání tohoto nástroje.

Druhou významnou metodou, která hraje výraznou roli dokonce u dvou kategorií pozic je **executive search**. Polovina top manažerských pozic a pozic specialistů si žádala vyhledání a přímé oslovení cíleně vytipovaného pasivního kandidáta. Pokud obsazovaná pozice vyžaduje specifické či velké kompetence, pravděpodobnost získání vhodného zaměstnance je nižší v důsledku toho, že se kandidát s požadovanými schopnostmi a dovednostmi málokdy přihlásí sám. Takového zaměstnance je třeba vyhledávat pomocí více specializovaných nástrojů.

V době profesních sociálních sítí ovšem občas není příliš složité renomované specialisty a manažery vyhledat a oslovit. To mimo jiné částečně způsobuje to, že jsou vůči podobným nabídkám imunní a je zapotřebí odlišit od samozvaných „headhunterů“ a získat si důvěru kandidátů. Konzultantům společnosti HOFÍREK CONSULTING se to dlouhodobě daří díky dobrému jménu a značce renomované personální kanceláře, detailní znalosti potřeb klientů ale i kandidátů a schopnosti být partnerem v rozhodovacím procesu pro obě strany. I díky tomu se jednalo o nejúspěšnější metodu vůbec.

7 Porovnání úspěšnosti metod vyhledávání kandidátů

Pro účely diplomové práce byl vybrán konkrétní obchodní případ externího vyhledávání lidských zdrojů, na který byly záměrně aplikovány zkoumané metody, aby bylo možné ověřit zjištěná data z tabulky. Cílem bylo popsat, porovnat a zhodnotit průběh procesu vyhledávání z pohledu jednotlivých metod, zaznamenat a srovnat data v dílčích fázích projektu a vyhodnotit celkový výsledek úspěšného obsazení pozice finálním kandidátem. Pozorování bylo také zaměřené na míru aktivity obou stran v tomto procesu, tedy pracovníků personální kanceláře a naopak lidí na trhu s kandidáty.

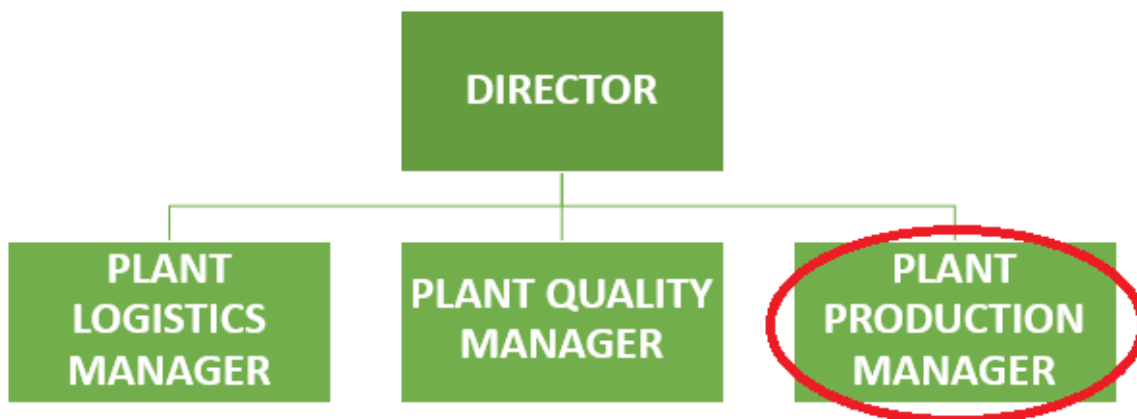
Díky recruitmentovému cyklu víme, že vůbec prvním předpokladem pro pozdější vyhledávání zaměstnanců pro klienta je navázání vztahu s ním a získání zakázky, na které konzultant poradenské společnosti bude pracovat. V tomto případě došlo ke znovuoobnovení spolupráce s ředitelem výrobní firmy, který byl s HOFÍREK CONSULTING historicky ve spojení jako kandidát. Díky dobré zkušenosti se po letech coby nový ředitel jedné středně velké výrobní firmy obrátil na tuto personální společnost při potřebě nahradit jednoho z vysoce postavených manažerů pod ním. Úvodním setkáním s novým klientem započala řada osobních schůzek, konzultací a návštěv firmy za účelem získání detailních informací o aktuální situaci a konkrétní potřebě klienta, aby bylo možné poskytnout mu co nejdokonalejší služby.

Z debat vyplynulo několik zásadních bodů, které jsou mimo jiné později velmi důležité i při komunikaci s kandidáty. Ředitel závodu má na starosti kompletní řízení dceřiného výrobního závodu, jehož mateřská společnost má sídlo v Německu. Tato firma v mateřské společnosti vyvíjí komponenty pro přední světové automobilky a díky svým výrobním střediskům po celém světě dokáže uspokojit vysoké nároky svých zákazníků na množství i kvalitu výrobků. Jedno z těchto výrobních středisek se nachází právě na území České republiky.

I když to v takových případech není příliš obvyklé, nový ředitel si hned zpočátku získal důvěru a mohl svá rozhodnutí činit poměrně autonomně, byť měl ještě za sebou jednoho ze zahraničních manažerů v roli schvalovacího a kontrolního orgánu. Po několikaměsíční adaptaci a diskuzi s novými kolegy nabyl přesvědčení, že není spokojen s výkonem jednoho z nejbližších spolupracovníků. Důvodů nespokojenosti s tímto člověkem bylo několik, nebyla zde vidina žádného progresu a tak bylo rozhodnuto, že bude nahrazen. Po analýze požadavků byl ve spolupráci s konzultanty sestaven požadovaný profil pracovníka, který obsahoval veškeré tvrdé i měkké aspekty role ideálního manažera a stal se zároveň vodítkem při jeho hledání. Bylo zapotřebí získat „hotového“ člověka z regionu. Manažera, leadera,

který dokáže technicky řídit výrobu (s ohledem na respektování přísných standardů automotive společnosti), bude vyzrálý ale zároveň dynamický a především dokáže vést své spolupracovníky. Jednalo se o post Production Managera. Pro lepší přehled je níže zobrazen vrchol organizační struktury v dané společnosti.

Obrázek 6 - Organizační struktura klienta



Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti, která měla dohromady ca. 250 pracovníků, se v takto ploché organizační struktuře jednalo o jednu ze tří neklíčovějších pozic (mimo jiné i s ohledem na finanční odměny manažerů šlo o TOP pozici), na kterých se jednotliví manažeři společně s ředitelem svými rozhodnutími podílejí na fungování celého podniku. Bylo proto zapotřebí provést náhradu pokud možno co nejrychleji a, co je důležité, také diskrétně, protože nahrazovaný člověk neměl upozorovat žádné náznaky, které by u něj vzbudily podezření. I díky tomu se podařilo s klientem vyjednat exkluzivní spolupráci, aby byla zajištěna oboustranně stoprocentní důvěra a citlivé sdílení informací při komunikaci s kandidáty na trhu.

Pro ověření výsledků z tabulky, byly ve vyhledávání vhodného kandidáta aplikovány tyto metody – inzerce, pracovní portál, databáze HC a executive search. Metoda networkingu byla v tomto případě z porovnání vyčleněna, protože spočívá v dlouhodobé a systematické práci a výsledky by tedy u krátkodobého, časově omezeného projektu nebyly dostatečně srovnatelné. Přesto byl networking užitečný při získávání kontaktů pro přímé oslovení vhodných kandidátů.

7.1 Inzerce

První metodou je nejpasivnější přístup ze strany recruitera a je spíše o aktivitě lidí na trhu práce. Design, tvoření obsahu a vystavení pracovního inzerátu na specializovaný web sice vyžaduje jistou zkušenost a může představovat především na začátku procesu administrativní zátěž, pro personalistu se ale v průběhu času stává základní dovedností. V České republice existuje vícero platforem s online inzercí, nicméně nejvíce známý, marketingově poměrně silně propagovaný a aktivními uchazeči tudíž nejvíce využívaný je *Jobs.cz*. Zde byl tedy umístěn i inzerát konzultantem HOFÍREK CONSULTING.

I přesto, že se jedná o vysoce manažerskou pozici, na pracovní inzerci se objevuje velice často. Když se na *Jobs.cz* zadá klíčové slovo pro vyhledání pozice „Production Manager“, vygeneruje se s přehledem i přes dvě stě inzerovaných pozic. Některé se zveřejněným platem např.: 70 000 – 170 000 Kč/měsíc. Takové informace jsou dnes jedním z hlavních motivátorů, aby na inzerci i jinak spokojení manažeři reagovali zasláním svého životopisu. I proto je někdy obsah popisu pozice spíše obecného charakteru a má za cíl v uchazeči vzbudit zvědavost a kontaktovat druhou stranou – tím se generuje množství kandidátů, se kterými může recruiter pracovat.

V úvodu této podkapitoly byl zmiňován design inzerce, o kterém se na poli recruitmentu vedou diskuze. Není divu, protože v silné konkurenci se společnosti snaží něčím odlišit a upoutat na svou inzerci pozornost. I v rámci interní debaty týmu konzultantů a researchera byly zamýšleny dvě varianty. První z nich měl formu psaného textu a druhý byl psaný formou odrážek. Porovnání lze pozorovat na příkladech uvedených v příloze.

Nakonec byl zvolen standardní odrážkový formát. Ze zkušenosti konzultantů a jejich rozhovorů s technickými manažery vyplývá, že dávají přednost stručným, přehledným a jasným informacím. To vede ke větší tendenci inzerát přečíst celý, přemýšlet o pracovní příležitosti a odeslat životopis. Tento inzerát pak byl na webových stránkách dle standardu vyvěšen po dobu jednoho měsíce s následujícím efektem.

- **Počet zhlédnutí inzerátu uživateli *Jobs.cz* – 251**
- **Počet zaslaných životopisů – 6**
- **Počet uchazečů pro interview s konzultanty – 1**
- **Počet kandidátů vhodných pro prezentaci klientovi - 0**

Jak je zřejmé, za celý měsíc si inzerát prohlédlo celkem 251 uživatelů portálu a šest z nich zaslalo strukturovaný profesní životopis. Při každém přijetí CV následovalo vyhodnocení profilu. Jako první jsou měřena základní kritéria jako vzdělání, znalost jazyků a především zkušenosti a posty, kterými si daný uchazeč v průběhu své kariéry prošel. Důležitými faktory jsou například typy firem, nebo četnost střídání zaměstnavatele. Tři uchazeči byli odmítnuti prakticky okamžitě, protože nesplňovali základní požadavky. Se třemi dalšími byly vedeny úvodní telefonické rozhovory, na základě nichž byl jeden kandidát pozván na osobní pohovor, kterého se vždy účastnili minimálně dva konzultanti společnosti HOFÍREK CONSULTING.

S určitými odchylkami tento člověk splňoval základní požadavky, exceloval především v technických dovednostech v automotive sektoru. Jeden z prvních nedostatků bylo poměrně časté střídání zaměstnavatele (i když některé kariérní změny byly racionálně vysvětlitelné a pochopitelné), to ovšem nebyl zásadní problém. Závažnější byla slabá komunikativní znalost anglického jazyka, která je při interakci se zahraničními kolegy a zákazníky nutností. Z rozhovorů a následovného psychologického testování dále vyšlo najevo, že kandidát nedokáže dostatečně kvalitně vést své podřízené. Sám uchazeč hodnotil práci s lidmi jako tu nejméně uspokojivou činnost ve své práci. Spolupracovníky posuzoval pouze na základě tvrdých výsledků, nedokázal s nimi manažersky pracovat a přistupoval k lidem, jako by byly další stroj ve výrobní hale. To byl zásadní důvod, proč nemohl být konzultant doporučen pro setkání s představiteli klienta.

7.2 Pracovní portál

Druhá metoda vyžaduje zvýšenou aktivitu a kontinuální monitoring pracovních portálů ze strany personalisty. Sice se předpokládá, že první krok činí kandidát na trhu, nicméně všechna ostatní akce je ponechána v režii recruitera. Uchazeč zveřejněním svého profilu dává na vědomí specializované veřejnosti, která má do portálu přístup, že je na trhu volný, že chystá profesní změnu, že je připraven vyslechnout si zajímavé pracovní příležitosti nebo si pouze dělá tržní srovnání, testuje svou cenu a snaží se zlepšit svou situaci. Dává zkrátka najevo, že je dosažitelný a je připraven k diskuzi. Je pak na každém HR odborníkovi, ať už interním nebo externím, jak k situaci přistoupí a zde většinou záleží na atraktivnosti nabídky, správném timingu, ale také na rychlosti jednání.

Vztaženo na konkrétní případ hledání vhodných kandidátů na pozici Production Managera, měl researcher za úkol po celou dobu trvání projektu (ca. 8 týdnů) každý druhý den sledovat aktualizaci profilů na portále a diskutovat s konzultantem potenciální uchazeče. V aplikaci lze nastavit jednoduchý filtr, který by měl generovat

co nejširší ale zároveň i nejpřesnější vzorky kandidátů. Proto byla zadána základní kritéria jako např.: region, jazykové vybavení a obor působení (výroba a průmysl). Přesto filtr generoval desítky profilů, kterými bylo nutné se zabývat. Důležité je, že v tomto případě (oproti metodě executive search) není příliš prostor pro konzultaci s klientem, kdy se diskutují typy firem, ze kterých daní jedinci jsou, případně jejich konkrétní pracovní historie – researcher se společně s konzultantem musí spolehnout pouze na své znalosti, dovednosti a zkušenosti a odhadnout vhodnost zacílení na konkrétní profily lidí.

Následující přehled zobrazuje výsledky vyhledávání vhodných kandidátů tímto způsobem.

- **Počet zhodnocených profilů na pracovním portálu – 100+**
- **Počet potenciálně vhodných uživatelů – 1**
- **Počet kandidátů vhodných pro prezentaci klientovi – 1**
- **Počet prezentovaných kandidátů – 1**

Researcher tedy pročítal desítky životopisů, z nichž pouze jeden, ačkoliv téměř dokonale, odpovídal požadavkům na pozici. Profily na pracovním portálu obvykle obsahují i kontaktní údaje o daném člověku. Daný konzultant proto neváhal a telefonicky kontaktoval vytipovaného člověka a po základním screeningu ho pozval na osobní setkání do kanceláře HOFÍREK CONSULTING. Zde probíhal standardní rozhovor, který měl odkrýt všechny silné i slabé stránky kandidáta. Vesměs byla zjištěna samá pozitiva, a proto byl doplněn do prezentační listiny vhodných kandidátů (tzv. short-listu) a byl doporučen klientovi. Později se zúčastnil diskrétního výběrového řízení, které bude následně také popsáno. Kandidát bude pro tyto účely dále označen jako *pan Dvořák*.

7.3 Databáze

Další metodou bylo vyhledávání kandidátů v interní databázi HOFÍREK CONSULTING. Za dobu existence firmy byly se souhlasem uchazečů doposud uloženy informace o více než 50ti tisících z nich. Samozřejmě už některé informace nejsou relevantní, protože někteří lidé již nejsou profesně aktivní. Databáze ovšem obsahuje informace o téměř každém kontaktu s daným jedincem, o vývoji jeho kariéry a aktuálním stavu. Zaznamenána jsou také hodnocení jednotlivých konzultantů, kteří s kandidáty přišli do styku, absolvovali s nimi osobní pohovory a potenciálně i mnohá (klidně i opakovaná) výběrová řízení.

V případě hledání vhodných kandidátů pro pozici Production Managera bylo zapotřebí z tisíců profilů vyčlenit pouze ty nejvíce relevantní. V databázi sice lze nastavit některé základní filtry vyhledávání, přesto je poměrně časově náročné se poté jednotlivými informacemi individuálně zabývat. Přestože průběžné vyhledávání v databázi researcherovi zabralo více než dva týdny, výsledky nebyly příliš dobré.

- **Počet zhodnocených profilů v databázi – 129**
- **Počet potenciálně vhodných uživatelů – 5**
- **Počet kandidátů vhodných pro prezentaci klientovi – 0**
- **Počet prezentovaných kandidátů - 0**

Úvodních 129 profilů sejevilo pro objevení vhodného člověka více než nadějně. Po bližším zkoumání ovšem vyšlo najevo, že pouze 57 z nich splňovalo kritérium o aktuálním působení v automotive společnosti. Tyto profily tedy byly zkoumány více. Bohužel se ukázalo, že spousta z nich neodpovídala požadavkům na danou pozici. Ze záznamů konzultantů vyplynulo, že se někteří uchazeči ve svých kariérách již posunuli na vyšší stupeň a tím pádem měli i rozdílná platová očekávání. Někteří například nedostatečně ovládali cizí jazyk, což je u technických pozic přetrvávajícím problémem.

O to větší zklamání nastalo, že ti nejvíce vhodní kandidáti, byli v průběhu minulých let k jiným klientům umístěni a ve svých pozicích stále pokračovali. To pro konzultanty představovalo „stopku“, protože oslovení kandidáta, který působí v řadách některého z klientů, je v rozporu s etickými zásadami společnosti. I proto byla v tomto případě metoda vyhledávání kandidátů v databázi zcela neúspěšná.

7.4 Executive search

Poslední zvolenou metodou byla metoda přímého vyhledávání a oslovení vhodných kandidátů, která slibovala největší šanci na úspěch. Předpokládá zacílení pouze na ty nejvíce relevantní kandidáty. Je zde navíc nutná velmi úzká spolupráce s klientem, který konzultantům dává indicie, jakým směrem se vydat. Dává tak šanci na trhu s pasivními kandidáty odhalit ty nejlepší z nich. Většina z nich profesně působí na místech, kde dělají svou práci dobře, jsou za ni velmi dobře odměňováni, jsou spokojeni a pouze správné načasování a lákavá nabídka je může zvednout ze židle a donutit je kývnout na roli v jiném zaměstnání. Tomuto cílovému stavu ovšem předchází podrobná příprava a několik dílčích kroků, které byly i v případě hledání Production Managera metodologicky správně dodrženy.

První z těchto kroků byl realizován již od samého začátku obchodního jednání s klientem. V průběhu iniciační komunikace bylo mimo primárního cíle – získání zakázky – zapotřebí získat co nejdetailnější informace o potřebách klienta a charakteru firmy a proto musely být zodpovězeny otázky typu: *O jaký typ výroby se jedná – strojírenství, industry, automotive (elektro, plast, jiné)? Jaká je struktura společnosti – je součástí mezinárodní skupiny, komu reportujete, kde má sídlo mateřská společnost, jaké jsou vztahy s ostatními společnostmi v rámci korporace? Kdo je vaším zákazníkem, působí v Evropě, USA v Asii? Jak vypadá organizační struktura firmy? Jak velký tým hledaný člověk bude řídit? Jaké osobnosti jsou budoucí nejbližší spolupracovníci (příímí nadřízení/příímí podřízení)?* A mnohé další. To bylo důležité pro vytvoření si širšího obrazu situace, chápání souvislostí a celkového kontextu.

Na základě těchto informací byl proveden průzkum daného trhu, z širšího pohledu byly nejprve vytipovány typy podobných firem, a v další fázi pak docházelo k zacílení na některé konkrétní lidi, kteří nejvíce odpovídali hledanému profilu kandidáta. Tato část je poměrně časově náročná a konzultantovi společně s researcherem zabere ca. 1-2 týdny, kdy postupně jdou firmu po firmě a posléze člověka po člověku a posuzují jeho vhodnost zařazení do výběru. Tato fáze se v dnešní době neobejde bez moderních technologií, počínaje základním nástrojem – internetem. V online světě pak existují mnohé další cesty – sociální sítě jako LinkedIn nebo obecné či více specializované vyhledávače, kde researcher čerpá nejrozličnější informace o vytipovaných lidech.

Někdy ovšem ani internet není zdrojem potřebných informací a je zapotřebí sáhnout k tradičním metodám, např.: pod vymyšlenou záminkou telefonovat do firem a nezištně se vyptávat, nebo využít společnou síť kontaktů a doplňovat si tak chybějící části skládačky. *Svou roli částečně sehrál i network konzultanta. Ten se obrátil na nedávno umístěného Quality Managera, aby získal nějaké tipy na jeho bývalé kolegy, kteří by odpovídali danému profilu. Pár tipů se opravdu podařilo získat, i když tito jedinci už v dlouhém seznamu jmen byli. Alespoň tak proběhla diskuze nad dostupností a kvalitou těchto kandidátů.* Výsledkem celkového průzkumu trhu bylo následující.

- **Počet relevantních profilů - 22**
- **Počet kontaktovaných kandidátů – 17**
- **Počet kandidátů vhodných pro prezentaci klientovi – 5**
- **Počet prezentovaných kandidátů - 2**

Toto vše za účelem vytvoření seznamu konkrétních lidí, kteří z drtivé většiny splňují všechna zadaná kritéria. V případě Production Managera čítal tento long-list

jména 22 kandidátů, kteří měli být postupně oslovováni. Díky nadstandardním vztahům s ředitelem společnosti byl ovšem pro větší přesnost konzultován i tento seznam. Díky malé velikosti některých regionů v České republice se totiž poměrně často stává, že se manažeři na takto vysoké úrovni profesně už někdy setkali a navzájem se znají. Na základě vlastních negativních zkušeností a negativních referencí z blízkého okolí klient ze seznamu nakonec vyřadil již v této fázi pět osob, se kterými by si spolupráci nedovedl představit.

Zbývalo tedy 17 kandidátů. Konzultanti postupně zahájili kontakt s těmito pasivními kandidáty a přímo je oslovovali. Tento proces je poměrně časově náročný. Manažeři působí na exponovaných postech a není jednoduché se trefit do prázdného okna v jejich kalendáři. Oslovit všechny kontakty ze seznamu trvalo ca. 1-2 týdny. I když jsou tito lidé na podobné kontaktování zvyklí (není výjimkou, že jim tzv. headhunteri volají třeba i dvakrát do týdne), byli povětšinou mile překvapeni a ochotni vyslechnout si pracovní příležitost, která je měla motivovat k dalšímu jednání. Dvanáct z nich ovšem hned po získání základní představy o pozici poděkovalo za oslovení a odmítlo pokračovat v dalších krocích výběrového řízení. Častým důvodem byl nevhodný timing s ohledem na rozvoj jejich kariéry, nevhodnost lokality, nebo pouze jejich prostá spokojenost na stávajících postech a neochota vystoupit z komfortní zóny.

Konzultantům se ale podařilo nabídkou motivovat celkem pět kandidátů, kteří měli zájem znát detailní informace o možné profesní příležitosti. Následovala tedy další fáze – osobní pohovory, jejich hodnocení a případný výběr pro představení klientovi. Při setkáních vyšlo najevo, že prakticky všichni kandidáti splňovali zadaná kritéria. S ohledem na některé neměřitelné faktory, byli ovšem dva z těchto kandidátů na základě kvalifikovaného posouzení konzultantů z výběru vyřazeni. V tomto kole došlo také na odmítnutí zúčastnit se výběrového řízení u klienta i ze strany jednoho z kandidátů – důvodem byla odlišná očekávání o finanční kompenzaci, která převyšovala rozpočet na danou pozici o více než 30%. Pro finální výběrové řízení byli tedy díky metodě executive search vyhledáni a pro tyto účely získáni dva kandidáti, kteří byli následně prezentováni v short-listu klientovi. Dále budou označeni jako *pan Svoboda* a *pan Horák*.

7.5 Výběrové řízení

Kvůli diskrétnosti výběrového řízení nebyl kandidátům do poslední chvíle prozrazen název společnosti, což se ne vždy na druhé straně setkává s pochopením, nicméně pro všechny byla pozice natolik zajímavá, že tuto skutečnost akceptovali a s tím do toho také šli. Navíc se ve všech případech jednalo o vyzrálé manažery, kteří

s diskrétním jednáním již měli své zkušenosti. První kolo setkání se proto uskutečnilo na neutrální půdě, v kanceláři HOFÍREK CONSULTING, kde se ředitel firmy během jednoho dne postupně setkal se všemi kandidáty. Měl tudíž možnost bezprostředního srovnání. Rozhovorům byli přítomni také konzultanti, kteří měli detailní informace o obou stranách a v případě nutnosti měli možnost do diskuze vstoupit. Úvodní setkání naprosto splnilo svůj účel a ze strany klienta panovala spokojenost s kvalitou představených kandidátů.

Přestože se všichni jevíli kvalitativně jako vhodní kandidáti, došlo na zúžení výběru pro druhé kolo. Přeci jenom z této trojice vzešli dva favorité, kteří pokročili dál. I v takových chvílích hrají roli detaily jako první dojem, vzájemné sympatie a lidský faktor. Přestože byly ostatní aspekty na srovnatelně stejné úrovni, byl pan Svoboda s odstupem dvou dnů vyřazen.

Po prvním setkání s ředitelem firmy byli již kandidáti seznámeni s jeho osobou a samozřejmě i s tím, o jakou společnost se jedná. Přeci jenom ale neznali prostředí, do kterého by byli případně zasazeni. Z tohoto důvodu, i z důvodu dalšího vzájemného poznávání byla s panem Dvořákem a Horákem zorganizována setkání přímo v místě daného závodu. Nebylo ale možné, aby si některý ze zaměstnanců všiml, že se děje něco mimořádného a proto bylo nutné vymyslet nějaký způsob, jak to udělat. Přestože je výběrové řízení na takovouto pozici zcela formální záležitostí - odpovídal tomu dress-code úvodního setkání - byli kandidáti vyzváni, aby dorazili v méně formálním oblečení a navíc v pozdních odpoledních hodinách. To přeci jen snížilo riziko, že by situace vzbudila nějaké podezření.

Setkání byla navíc naplánována v týden, kdy závod navštívil manažer mateřské společnosti, který se měl na rozhodování o výběru finálního kandidáta podílet. S oběma kandidáty tedy proběhla ca. tříhodinová debata o vzájemných očekáváních. Manažeři na straně klienta byli s kvalitou kandidátů spokojeni a své preference vyčíslili procentuálně. Pan Dvořák splnil jejich očekávání na 95% a pan Horák na 98%. Opět rozhodovaly detaily. Lepší kandidát měl osobní zkušenost s asijskými zákazníky (kteří jsou občas velmi specifictí), kdežto první kandidát tuto zkušenost postrádal. *A právě zde lze spatřit výhodu metody přímého vyhledávání. Researcher měl za úkol cílit na kandidáty mimo jiné i s ohledem na toto specifikum, to se mu také povedlo a tato maličkost rozhodla.*

Následující dva týdny probíhaly vyjednávání o možném nástupu. Přestože byl již jasný vítěz, nebylo panu Dvořákovi sděleno jasné odmítnutí. To pro případ, že by druhý kandidát novou výzvu nepřijal. A také, že se jednání ještě zdramatizovala. Kandidátovi byla zaslána formální nabídka s konkrétními podmínkami, včetně důležitých aspektů jako je finanční odměna a další benefity. Kandidát byl po relativně

krátkém rozhodování připraven nabídku přijmout. Jenže když svoje stanovisko sdělil svému aktuálnímu zaměstnavateli, začal ho jeho přímý nadřízený přesvědčovat, aby zůstal. Bylo mu nabídnuto zvýšení platu a přislíbeno povýšení.

Už to vypadalo, že klient s tímto kandidátem nebude moci počítat. Byl ovšem natolik kvalitní, že ho ředitel firmy chtěl zkusit získat pro sebe. Konzultanti klientovi doporučili, aby k věci přistoupil více osobně. A tak následovala neformální večeře, kde znovu o jeho nové roli do hloubky diskutovali a byla mu dokonce navýšena finanční nabídka. Nakonec zapůsobilo i ředitelovo přirozené charisma a donutilo kandidáta nabídku definitivně akceptovat. Pozice Production Managera byla tedy úspěšně obsazena kandidátem vyhledaným a získaným za použití metody executive search.

7.6 Výsledky

Schopnost vyhledat, zhodnotit, vybrat a prezentovat kandidáta/kandidáty pro výběrové řízení u klienta - to bylo prvotním měřítkem pro to, jestli byla pro pozici Production Managera ta či ona metoda vhodně zvolena. Když z tohoto pohledu provedeme jednoduché porovnání, lze konstatovat, že metoda inzerce a databáze HC tento předpoklad nesplnily. Poměrně překvapivě byl zdrojem alespoň jednoho velmi relevantního kandidáta pracovní portál. Nejspolehlivěji a nejefektivněji pak svůj účel splnila metoda executive search.

U metody **inzerce** dle zkušeností konzultantů musí dojít ke splnění jednoho ze základních předpokladů, aby se na ni dalo i v dalších případech spolehnout. A sice, aby byla zajištěna dostatečně vysoká aktivita ze strany trhu s kandidáty, kteří by na inzerci reagovali. To ovšem ani firmy, ani personální agentury nemohou přímo ovlivnit. Ani ve zkoumaném případě se inzercí nepodařilo aktivitu trhu rozhybat. Zaznamenáno bylo pouze 6 došlých životopisů, ze kterých navíc bylo těžké vybírat. Pakliže trh není dostatečně aktivní, lze pouze doufat, že se přesto nějaký hvězdný uchazeč přihlásí sám. To ovšem může trvat i nekonečně dlouho a konzultant může napomoci pouze vylepšováním a zatraktivňováním obsahu inzerátu, nikoliv zvýšením intenzity inzerování. Problém u této metody tedy tkví také v tom, že může být až extrémně časově dlouhá, což klienti u důležitých pozic nedokáží akceptovat.

Při vyhledávání vhodných kandidátů skrze **interní databázi** došlo k jiným problémům. Zaprvé, bylo poměrně obtížné nastavit filtry vyhledávání v databázi tak, aby systém generoval opravdu ty správné kandidáty. Poměrně často se stalo, že se v seznamu objevili lidé, kteří neodpovídali zadaným kritériím. Příčina toho byla nedostatečně přesné a neaktuální zadávání informací ze strany konzultantů a také omezení v podobě nepřesných filtrů. Na základě tohoto zjištění jsem tedy zkouma-

né společnosti navrhl standardizované zadávání dat do systému databáze a také konzultaci s IT specialistou, který by dokázal nastavit přesnější filtry vyhledávání. Druhé omezení nastalo v bodě, když došlo k „vyčerpání“ potenciálních kandidátů. I když je v databázi tisíce profilů, aktuálně dostupných jsou někdy jen jednotlivci. Když tedy researcher nebo konzultant vyčerpá ty, které měl v hledáčku, může se snažit sebevíc, ale žádné další v ten moment bohužel nevygeneruje. Je zde tak poměrně omezena míra jeho možné aktivity.

Zvýšená aktivita researchera i konzultanta byla naopak pozorována při vyhledávání aktivních profilů na **pracovním portále**. Před tímto projektem byl portál sledován pouze nahodile a vždy jen na začátcích hledání u každé pozice. Bylo tedy příjemným překvapením, že při systematickém sledování aktualizací profilů, lze na portále narazit i na velmi zajímavé kandidáty. S ohledem na statistické zhodnocení by se zdálo, že tato forma je u vyhledávání top manažerů zcela neefektivní. V případě Production Managera se ale kandidát nalezený touto metodou dostal do finálového kola, a kdyby nebyl srovnán s někým dalším, pravděpodobně by pozici získal, protože jen velmi těsně skončil na druhém místě.

Na druhou stranu, pokud by nebylo tohoto kandidáta, pouze by se potvrdily předchozí výsledky. Poté se totiž již žádný vhodný profil na portále neobjevil. V některých případech by tak konzultant mohl čekat týdny, třeba i měsíce, než by narazil na hledaného člověka. To by znamenalo problém v případě potřeby pozici obsadit ihned. Už vůbec by se na tuto metodu nedalo spolehnout tehdy, když by nebyla zajištěna časově omezená exkluzivita a personální společnost by současně o obsazení pozice soupeřila s konkurencí. U této metody jde do jisté míry o náhodu a poté o rychlost. Přesto jsem po této pozitivní zkušenosti researcherům doporučil, aby se na pracovní portály zaměřili více systematicky a hlavně pravidelně.

Kompletní porovnání a zhodnocení procesu vyhledávání uzavřela metoda **executive search**. Ta vyžadovala nejvíce aktivity ze strany konzultanta a navíc zapojení researchera. Jako tým byli v neustálém kontaktu s klientem a určovali správný směr svého hledání. To zajistilo zaměření pouze na ty nejvíce relevantní kandidáty. I přesto, že výchozí počet manažerů v long-listu nebyl příliš vysoký, podařilo se na nabídku motivovat dostatečný počet kandidátů pro výběrové řízení.

Metoda executive search tedy potvrdila i výsledky předchozího dílčího výzkumu, kdy téměř polovina finálních kandidátů na top manažerských pozicích byla vyhledána a získána díky této metodě. Potvrdilo se, že tato metoda vyhledávání manažerských pozic je zkrátka nejefektivnější. I pro vrcholovou pozici Production Managera byl na základě přesných požadavků finální kandidát cíleně identifikován a následně osloven. Po dalších úspěšných dílčích krocích v tomto procesu se nako-

nec konzultantům společnosti HOFÍREK CONSULTING podařilo pozici tímto kandidátem obsadit. Celkové výsledky ovšem také naznačily, že je dobré tuto metodu doplňovat i ostatními. Tím by neměly uniknout možné příležitosti. Je přitom ale nutné správně rozložit intenzitu a zaměření aktivit konzultanta.

7.6.1 Další zjištění a doporučení

V průběhu praktického výzkumu bylo také pozorováno, jak byly některé z užívaných metod úspěšné u dalších konkrétních obsazovaných pozic. Přičemž je nutné zmínit, že tyto výsledky do jisté míry ovlivnily aktuální podmínky na trhu práce v roce 2016 a dále, kdy byla zaznamenávána nejnižší míra nezaměstnanosti vůbec. Dlouhodobé pozorování v rámci zpracování této diplomové práce pomohlo k lepšímu přístupu k určitým typům pozic.

Zmínit lze příklad obsazování pozice Procesního technologa. Jedná se o specializovanou, přesto ale stále relativně nízkou pracovní pozici. Takových zaměstnanců potřebují výrobní společnosti někdy i několik. V rámci jednoho regionu vzešla z důvodu rozšiřování výroby poptávka na tuto pozici hned od více klientů najednou. Několik prvních pozic se v průběhu prvního kvartálu podařilo obsadit metodou inzerce. Protože poptávka po těchto specialistech přetrvávala, bylo strategicky rozhodnuto v inzerci pokračovat i v dalších obdobích roku. Reakce trhu ovšem prudce klesla a došlo ke stagnaci aktivity uchazečů.

Přestože se jednalo o nízkou pozici, byl do hledání zapojen i researcher a posléze byli kandidáti přímo osloveni. V tomto případě ale úspěch metody executive search nebyl zaručen. Z kontaktů s kandidáty vyšlo najevo, že lidé na těchto úrovních s touto formou oslovení nemají výrazné zkušenosti a k pracovním nabídkám se stavěli nedůvěřivě. To naznačuje, že ne vždy musí být tato metoda úspěšná a opravdu záleží na typu a úrovni pozice. Proto, aby mohla být metoda co nejeftivnější, je zapotřebí ji využívat při obsazování takových pozic, kdy lze očekávat určitou senioritu, připravenost a zkušenost lidí na trhu práce s tímto typem služby.

Díky zjištěným výsledkům bylo proto nutné strategii vyhledávání a získávání těchto pracovníků změnit. Bylo respektováno doporučení upustit od metody přímého vyhledávání u této pozice. Tím se researcherovi a dalším konzultantům uvolnila kapacita u dalších významnějších projektů, kde se účinnost metody znovu projevila. Zjištění navíc vedlo k zapracování na prezentaci a obsahu inzerce, což vedlo opět k rozhybání reakcí aktivních uchazečů.

Závěr

Současné světové, ale i české hospodářství se bez pochyby nachází v konjunktře. Na naší exportně orientované ekonomice to lze pozorovat například na zvyšující se produkci ve výrobním sektoru. Daří se i dalším odvětvím - některým více, některým méně. V době extrémně nízké nezaměstnanosti ovšem podniky často pojí společný problém. Tím je nedostatek zaměstnanců na kterékoliv úrovni, od nejnižších pozic až po vrcholové. Proto firmy vynakládají mnohé personální ale i finanční zdroje, aby byly ve vyhledávání a získávání pracovníků úspěšné a získaly tak konkurenční výhodu. Pokud se to firmám nedaří po vlastní ose, využívají k tomu služeb externích personálních specialistů.

Tato práce byla právě na vyhledávání a získávání lidských zdrojů pomocí personálních společností zaměřena. Z širšího pohledu ležel fokus v přiblížení tohoto vzkvétajícího byznysu, kdy byl objasněn jeho rozvoj a rozdíl mezi recruitmentovými a tradičními executive search společnostmi. Literatura zabývající se touto problematikou mimo jiné řeší to, které z těchto poradenských společností se zabývají jakým segmentem na trhu práce (s ohledem na úroveň a typy pozic). Příliš do hloubky se ale zatím nezkoumá to, jakým způsobem a jakými metodami se jim daří volné pracovní pozice na jednotlivých úrovních obsazovat.

Není ani brán ohled na to, jestli ty nebo ony metody vyhledávání a získávání zaměstnanců využívají podniky samy interně, nebo jsou vhodné pro využívání právě externími personálními agenturami. Proto jsem se na porovnání jednotlivých metod zaměřil blíže z teoretického i praktického pohledu. Po přečtení této práce by tedy mělo být o něco jasnější, jaké jsou principy a postupy jednotlivých metod, a jak jsou aplikovány v praxi při obsazování konkrétních volných pracovních míst. Dá se tvrdit, že některé metody jsou pro obsazování určitých typů a úrovně pozic vhodnější více a některé méně. Cíl diplomové práce byl z tohoto pohledu naplněn.

Pro méně zkušené kolegy z oboru, kteří zatím nemají dostatečné množství zkušeností, by mohly být užitečné při výkonu jejich práce. Při vyhledávání zaměstnanců na určité pozice mohou primárně aplikovat ty metody, které se jeví jako nejvíce efektivní a nepřikládat váhu jiným, které dle výsledků práce nevedou ke kýženému cíli. Na každém začátku tohoto procesu si tak mohou definovat, jak intenzivně se té či jiné metodě věnovat a jestli se vyplatí některé z metod kombinovat. Budou totiž vědět, že se například pro obsazování pozic ve vrcholovém managementu jeví executive search a networking jako nejvhodnější cesta. Naopak je více pravděpodobné, že u nižších pozic bude stále efektivní metoda inzerce, a uchazeči na této úrovni nebudou pozitivně reflektovat na nabídky headhunterů.

Informace mohou být důležité i pro firmy (klienty). Organizace a jejich leadři si uvědomují, že úspěch jejich podnikání ve velké míře závisí na kvalitě lidských zdrojů. Neváhají tedy vynaložit prostředky na využití služeb specialistů zvenčí, kteří jsou schopni kvalitní lidské zdroje získat. Pokud budou hledat vysoké manažery nebo zkušené specialisty, neměli by se nechat zlákat nízkou cenou služeb nespecializovaných personálních agentur, ale investovat své zdroje tam, kde bude zaručena co nejvyšší pravděpodobnost splnění cíle. Měli by personálním společenstvem umět klást takové otázky, aby věděli, jakou službu od externího dodavatele lidských zdrojů mohou očekávat. To vše pak porovnat se svými očekáváními a rozhodnout se tak, aby došlo k uspokojení jejich potřeb.

V neposlední řadě může tato práce pozitivně ovlivnit i samotné lidi na trhu práce, pro které mohou být poznatky určitým vodítkem při hledání nové výzvy nebo při důležité kariérní a profesní změně. Obecně lze konstatovat, že jde vlastně o proces, který má ve výsledku někdy i více než dva vítěze.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M., 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vyd. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BBC, 2014. *BBC - History - Lord Horatio Kitchener* [online] [vid. 2017-12-05]. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/history/historic_figures/kitchener_lord_horatio.shtml

BERNARDIN, J.H. a RUSSELL J.E.A., 1989. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 1. vyd. B.m.: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-004916-1.

BYRNE, J.A., 1987. *THE HEADHUNTERS, THE PROVOCATIVE LOOK AT THE CORPORATE SEARCH BUSINESS*. B.m.: Kogan Page. ISBN 978-1-85091-297-2.

CLARK, T., 1993. Selection methods used by executive search consultancies in European countries: A survey and critique. *International Journal of Selection and Assessment*. 1(1), 41–49.

COVEY, S.R., 1989. *The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic*. New York: Simon and Schuster. ISBN 978-0-671-66398-8.

ČESKÁ TELEVIZE, 2017. *Události* [online]. 2017. ČESKÁ TELEVIZE.

ČESKO, 2004. *ZÁKON o zaměstnanosti* [online]. 2004. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.4.2017.PDF

DALE, M., 2007. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

ERIKSSON, P. a A. KOVALAINEN, 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. 1 edition. Los Angeles ; London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-0317-2.

FINLAY, W. a COVERDILL, J.E., 2007. *Headhunters: Matchmaking in the Labor Market*. 1. vyd. B.m.: Cornell University Press. ISBN 978-0-8014-7379-1.

HOLM, A.B., 2012. E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management* [online]. 26(3), 241–259. ISSN 0179-6437. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/23279203>

HRONÍK, F., 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. B.m.: MotivPress. ISBN 978-80-254-0698-4.

HUNGENBERG, H., 2014. *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*. B.m.: Springer-Verlag. ISBN 978-3-658-06681-9.

JENN, N.G., 2005. *Headhunters and how to use them a guide for organisations and individuals*. 1. vyd. London: Profile. ISBN 978-1-86197-734-2.

JONES, S., 1990. *The headhunting business*. Reprint. Basingstoke: MacMillan. ISBN 978-0-333-51941-7.

KARSTEN, P., 1983. Irish Soldiers in the British Army, 1792-1922: Suborned or Subordinate? *Journal of Social History* [online]. 17(1), 31–64. ISSN 0022-4529. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3787238>

KASPER, H. a MAYRHOFER, W., 2009. *Personalmanagement - Führung - Organisation*. 5. vyd. B.m.: Linde. ISBN 978-3-7143-0002-4.

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

KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J., 2007. *Personální práce v malých a středních firmách - 3., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

MCCOOL, J.D. a BYRNE, J.A., 2008. *Deciding Who Leads : How Executive Recruiters Drive, Direct and Disrupt the Global Search for Leadership Talent*. B.m.: Davies-Black Publishing. ISBN 978-0-89106-246-2.

MPSV, 2016. *Analýza zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2016* [online] [vid. 2017-06-11]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2016p1/anal2016p1.pdf

MUZIO, D., 2011. Towards corporate professionalization: The case of project management, management consultancy and executive search. *Current Sociology* [online]. 4(59), 443–464. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0011392111402587>

PEARSON, R. a D. RICHARDSON, 2001. Business Networking in the Industrial Revolution. *The Economic History Review* [online]. 54(4), 657–679. ISSN 0013-0117. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3091626>

POULFELT, F. a GREINER, L., 2004. The Changing Global Consulting Industry. In: *Contemporary Consultant: Handbook of Management Consulting : Insight From World Experts*. 1. vyd. s. 3–22. ISBN 0-324-29041-1.

SAMSON, H., 1875. *History of Advertising*. London: Chatto and Windus.

SWAIN, A. a BROWN, J.N., 2012. *The Professional Recruiter's Handbook: Delivering Excellence in Recruitment Practice*. 2. vyd. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6541-4.

WATKINS, J., 2012. *The 100 Greatest Advertisements 1852-1958: Who Wrote Them and What They Did*. B.m.: Courier Corporation. ISBN 978-0-486-14408-5.

Přílohy

Příloha č. 1 - Textová forma online inzerce

Pro našeho klienta, zahraniční výrobní společnost, hledáme vhodné kandidáty/ky na pozici:

PRODUCTION MANAGER

Vaší zodpovědností bude řízení a koordinace výrobního týmu celého závodu, vytváření plánu výroby a jeho dodržování, dohlížení na kvalit práce, udržování principu efektivní výroby a vedení podřízených pracovníků.

Pokud disponujete manažerskými zkušenostmi, máte praxi s řízením výroby v automotive společnosti, komunikujete výborně anglicky, zašlete nám prosím Váš profesní životopis.

Společnost nabízí stabilní zázemí, velmi zajímavé finanční ohodnocení, možnost osobního rozvoje a systém benefitů.

Příloha č. 2 - Odrážková forma online inzerce

Naším klientem je významná mezinárodní výrobní společnost. Aktuálně hledáme vhodné kandidáty/ky na pozici:

PRODUCTION MANAGER

Váš profil:

- VŠ nebo SŠ technického zaměření
- praxe na obdobné pozici podmínkou
- komunikativní znalost anglického jazyka
- zkušenosti s vedením lidí
- organizační schopnosti, pečlivost, komunikativnost

Vaše práce:

- zodpovědnost za vedení výroby
- plánování kapacit výroby
- optimalizace výroby
- plnění výrobního plánu

Nabízíme:

- velmi zajímavé finanční ohodnocení
- zázemí silné společnosti
- příjemné pracovní prostředí

Pokud máte zájem zúčastnit se výběrového řízení na tuto pozici, zašlete nám, prosím, strukturovaný životopis.