

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2003–2009

Lenka Zsilinszky

Výběr vrcholových manažerů a specialistů ve spolupráci
s personálně-poradenskými společnostmi

Selection of top managers and specialists in co-operation
with human resources consulting companies

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: Ing. Vlastimil K. Vyskočil, CSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní veškeré použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30. dubna 2009

OBSAH

	Resumé	5
	Summary	6
0	Úvod	7
1	Vrcholoví manažeři a specialisté	9
1.1	Charakteristika manažera a jeho kompetence	9
1.2	Zařazení vrcholových manažerů a specialistů v organizační struktuře organizace	14
1.3	Klíčový význam vrcholových pozic pro organizaci	15
2	Personálně-poradenská společnost jako partner k získávání a výběru vrcholových manažerů a specialistů	17
2.1	Zdroje kandidátů na pracovní pozici	17
2.1.1	Vnitřní zdroje kandidátů	17
2.1.2	Vnější zdroje kandidátů	18
2.2	Druhy personálně-poradenských společností zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků	18
2.2.1	Personální agentura	19
2.2.1.1	Základní charakteristika personální agentury	20
2.2.1.2	Proces získávání a výběru kandidátů personální agenturou	20
2.2.1.3	Hlavní výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou	23
2.2.2	Executive Search společnost	23
2.2.2.1	Základní charakteristika Executive Search společnosti	24
2.2.2.2	Proces získávání a výběru kandidátů Executive Search společností	26
2.2.2.3	Hlavní výhody a nevýhody spolupráce s Executive Search společností	26
2.2.3	Assessment Centre	27
2.2.3.1	Základní charakteristika Assessment Centre	27
2.2.3.2	Techniky užívané v Assessment Centre při výběru kandidátů	29
2.2.3.3	Hlavní výhody a nevýhody spolupráce s Assessment Centre	31
3	Metoda Executive Search	33
3.1	Vstupní informace získávané Executive Search společností před podpisem mandátní smlouvy	34
3.1.1	Popis organizace obsazující pracovní místo	35
3.1.2	Kultura organizace obsazující pracovní místo	36
3.1.3	Popis pracovního místa	38
3.1.4	Představa o budoucím vývoji pracovního místa	39
3.1.5	Důvod obsazování pracovního místa	39
3.2	Mandátní smlouva a její náležitosti	40

3.3	Proces získávání a výběru kandidátů Executive Search metodou	41
3.3.1	Tvorba seznamu cílových organizací určených k identifikaci kandidátů	42
3.3.2	Identifikace kandidátů	43
3.3.3	Telefonické oslovování a výběr kandidátů pro osobní pohovor	44
3.3.4	Výběrový pohovor s kandidáty	45
3.3.5	Psychologické testování vybraných kandidátů	49
3.3.6	Získávání referencí na vybrané kandidáty	51
3.4	Představení finálních kandidátů klientovi	52
3.4.1	Podklady předávané před osobním představením finálních kandidátů	52
3.4.2	Osobní představení finálních kandidátů klientovi	53
3.4.3	Využití Assessment Centre při výběru z finálních kandidátů	54
3.5	Uzavření výběrového řízení	55
3.5.1	Závěrečné vyjednávání mezi klientem a kandidátem	56
3.5.2	Sjednání pracovní smlouvy kandidáta	56
3.6	Záruka poskytovaná Executive Search společnostmi za dosazeného kandidáta	57
3.7	Následná spolupráce Executive Search společností s klientem	57
4	Doporučení ke spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi	59
4.1	Výhody spolupráce s personálně-poradenskými společnostmi	59
4.2	Nevýhody spolupráce s personálně-poradenskými společnostmi	61
4.3	Doporučení pro úspěšnou spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi	61
5	Závěr	64
6	Soupis bibliografických citací	66
7	Příloha	69
	Příloha: Evidenční list knihovny	69

RESUMÉ

Cílem této práce je přiblížit činnost personálně-poradenských společností (PPS) specializujících se na výběr vrcholových pracovníků tak, aby napomohla organizacím při rozhodování se o navázání spolupráce s nimi a doporučila nejvhodnější způsob spolupráce.

První kapitola je věnována charakteristice manažera, jeho přínosu a roli pro organizaci a manažerským kompetencím. Druhá část se zabývá popisem dvou typů PPS (personální agentury a Executive Search společnosti) odlišující se od sebe metodami získávání a výběru kandidátů. V této kapitole je také popsán Assessment Centre jako objektivní nástroj k výběru zaměstnanců. Třetí, nejobsáhlejší, kapitola se zabývá detailním popisem procesu výběrového řízení v rámci PPS, specializující se pouze na výběr vrcholových pracovníků (Executive Search). Čtvrtá kapitola poukazuje na hlavní výhody a nevýhody spolupráce s PPS, včetně doporučení, jakých vhodných zásad hladké spolupráce by se měl klient a PPS držet.

SUMMARY

The aim of this work is to introduce co-operation with external human resources consulting (HRC) companies in selection of top managers and specialists, and thus to help organisations in decision making whether to co-operate with them and suggest the best way of co-operation.

The first chapter is dedicated to characteristics of manager, his added value for the company, role and competences. The second chapter describes two types of HRC companies (Recruitment Agencies and Executive Search firms) differing in methodology of candidate acquisition and selection. In this chapter is described as well the Assessment Centre as an objective tool for candidate selection. The third chapter comprehensively introduces the process of selection in HRC companies specialised to top managers search only (Executive Search). The fourth chapter indicates the main advantages and disadvantages of co-operation with HRC companies including recommendations of suitable rules for a smooth co-operation between the client and HRC companies.

0 ÚVOD

Je známo, že i lidské zdroje slouží k dosahování strategických záměrů organizací. Z nich se pak odvíjejí požadavky na vedoucí pracovníky (manažery a specialisty). Je-li organizace v situaci, kdy takového manažera potřebuje získat, stojí před problémem, kde správné kandidáty oslovit a jak z nich vybrat toho nejvhodnějšího. Rozhodne-li se organizace využít pro výběr pracovníků externích služeb, měla by vědět, jak takový proces získávání a výběru u personálně-poradenských společností probíhá a co vše může od takové spolupráce očekávat.

Cílem mé práce je přiblížit činnost personálně-poradenských společností specializujících se na výběr vrcholových pracovníků tak, abych pomohla organizacím při rozhodování se o navázání spolupráce s nimi a doporučila nejvhodnější způsob spolupráce. V práci jsou zahrnuty poznatky z odborné literatury a mé několikaleté praxe u globálních personálně-poradenských společností.

V první části mé práce se zabývám otázkou, kdo je vrcholový manažer a specialista a jejich zařazením v organizační struktuře organizace. Charakterizuji roli manažera a jeho přínos pro organizaci, ve které pracuje a uvádím manažerské kompetence. Druhá část je věnována personálně-poradenským společnostem jako partnerům organizací při získávání a výběru pracovníků. Popisuji dva typy personálně-poradenských společností (personální agentury a Executive Search společnosti) odlišující se od sebe metodami získávání a výběru kandidátů, jejich hlavní charakteristiky a základní výhody a nevýhody užití konkrétní metody. Do této kapitoly jsem zařadila i Assessment Centre jako objektivní nástroj k výběru zaměstnanců. Třetí, nosná, kapitola mé práce se týká metody Executive Search, na základě které popisují náročnost výběrového řízení u tak klíčových pozic, jako jsou vrcholoví manažeři a specialisté. Celý proces začíná získáváním vstupních informací o pracovním místě a organizaci, ve které má budoucí kandidát pracovat, následně stručně popisují mandátní smlouvu, která je podmínkou

k zahájení a vyhledávání kandidátů. Proces získávání a výběru kandidátů detailně popisují ve čtyřech jednotlivých krocích, které končí uzavřením projektu, kdy začíná plynout takzvaná záruční doba. Ve čtvrté kapitole poukazují na hlavní výhody a nevýhody spolupráce s personálně-poradenskými společnostmi a přikládám doporučení, jakých zásad hladké spolupráce by se měl klient a personálně-poradenská společnost držet.

Při výběru vrcholových manažerů je třeba postupovat velmi citlivě, obezřetně, ale současně objektivně z vícero úhlů pohledů. Je důležité se nejen soustředit na anamnézu jejich dosavadní pracovní činnosti, na výběrové pohovory nebo psychodiagnostické metody či reference, ale do úvahy musíme vzít i postavení organizace, její kulturu, samotnou pozici budoucího manažera a její očekávaný vývoj, tedy možný kariérový růst.

Hlavním přínosem mé práce je možnost jejího využití pro praktické účely nejen při spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi, ale i pro tyto společnosti samotné, jelikož v práci detailně popisují proces získávání a výběru vrcholových manažerů a specialistů na základě nejmodernějších postupů aplikovaných ve světově nejuznávanějších personálně-poradenských společnostech.

Ráda bych zde v úvodu poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Vlastimilu K. Vyskočilovi, CSc., za jeho ochotu vést mou práci, jeho věcné a cenné připomínky, které měly značný přínos pro zlepšení mé práce.

1 VRCHOLOVÍ MANAŽEŘI A SPECIALISTÉ

Tato kapitola blíže popisuje manažera a jeho kompetence, zařazení vrcholových manažerů a specialistů v organizační struktuře organizace a vyzdvihuje jejich klíčový význam.

1.1 Charakteristika manažera a jeho kompetence

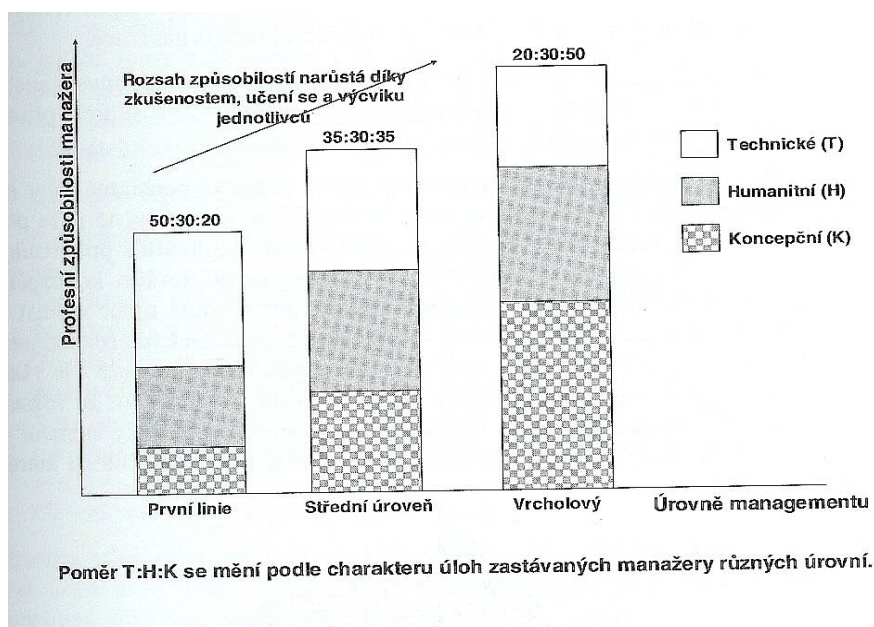
V odpovědi na otázku, kdo je to manažer, bychom měli vycházet z významu slova „management“. Management pochází z anglického výrazu „to manage“, což znamená řídit, spravovat, vést, ovládat, ale lze to také přeložit jako dobře hospodařit či umět si poradit. Tureckiová (2004, s. 28) uvádí: „Management je funkcí, disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“ Podobně tak Vodáčková a Vodáček (1999, s. 17) popisují, že vykonavateli managementu jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci, tedy manažeři, kdy obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti určité organizační jednotky nebo procesu. Také Bedrnová a Nový (2002, s. 121) uvádějí, že pracovník, který v organizaci či podniku uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají, bývá označován jako řídicí pracovník. „... manažer je především profese – a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených mu organizačních jednotek (útvárů, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků“ (Vodáček; Vodáčková, 1999, s. 18).

Srovnání obsahu pojmu manažer s obsahem pojmu management ukazuje logickou souvislost mezi nimi. Management je proces a manažer je osoba, která nese zodpovědnost za provádění tohoto procesu způsobem, který zajistí účelné a efektivní plnění společenského poslání organizace. Pitra tvrdí, že manažer by

mohl být schopný odpovědnosti za zajištění účelného a efektivního plnění společenského poslání organizace jedině tehdy, když k tomu bude mít tři složky potřebné profesní způsobilosti a těmi jsou:

- technická složka, která se zakládá ve znalosti nástrojů, metod a technik;
- humanitní složka, která je založena na schopnosti vést lidi, aktivně ovlivňovat jejich chování v zájmu plnění poslání organizace;
- koncepční složka, která znamená schopnost vidět věci v širší souvislosti včetně dopadů jejich rozhodnutí na další vývoj organizace a jejího působení na okolí (Pitra, 2007, s. 28–29).

Z obrázku 1 lze názorně vyčíst, že všichni manažeři musí mít vyvinutou schopnost jednat s lidmi, tedy 1/3 celkových profesních způsobilostí tvoří humanitní složka. Oproti liniovému manažerovi (manažerovi prvního stupně) má vrcholový manažer rozvinutou především koncepční oblast, přičemž liniový manažer se podrobně vyznal v oblasti, kterou řídí a ovládá techniky managementu v úrovni bezprostředního kontaktu s pracovníky organizace.



Obrázek 1: Soubor manažerských profesních způsobilostí (Pitra, 2007, s. 29)

S pojmem manažerská kompetence se v odborné literatuře setkáváme v nejrůznějších významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. Druhý význam kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat a být v určité oblasti kvalifikovaný. Rozdíl mezi chápáním obou významů je v tom, že první význam zdůrazňuje cosi daného člověku zvenku, na základě konsenzu druhých a druhý význam zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, víceméně nezávislou na venkovním světě, jež mu umožňuje podat určitý výkon (Kubeš; Spillerová; Kurnický, 2004, s. 28–29). Pojem kompetence lze současně vztahovat ke konkrétním okamžitým úlohám, které mají manažeři vykonat. Zjednodušeně je možné konstatovat, že kompetence je obecně vnímána jako souhrn dosahovaných výkonů pomocí lidských zdrojů (Petříková, 2007, s. 25). Kressová (2006, s. 733) uvádí, že kompetentní manažer musí být tedy kvalifikovaný, energetizovaný a aktivní, připravený cíleně rozvíjet svůj potenciál a kreativně jej uplatňovat v zájmu firmy i sebe sama. Výsledná kompetence není dána jen úhrnem kvalit jednotlivých prvků této triády, ale především kvalitou vztahů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Evropské standardy manažerských způsobilostí jsou definovány jako základní kompetence, které tvoří schopnost řízení činností, zdrojů, lidí a informací, speciální kompetence pak řízení energetických toků, řízení kvality a řízení projektů.

Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 30–31) uvádějí, že kompetence dávají přehled, jakým způsobem se bude jejich nositel chovat, myslet a projevat v konkrétním typu prostředí. Základními složkami kompetence, které jsou pro popis pracovního místa důležité identifikovat jsou:

- vědomosti, které znamenají všechny poznatky z oblasti, které souvisí s prací vykonávanou na dané pozici;
- dovednosti, což jsou schopnosti vykonat činnosti, které souvisejí s fyzickým nebo duševním úkolem;

- rysy, jež jsou charakteristiky, díky nimž člověk stabilně reaguje na situace či informace; typickým rysem je temperament, který ovlivní, jak intenzivně a jaký průběh bude mít reakce na podněty z okolí;
- vnímání sebe samého, což má vliv na osobní přesvědčení, zda dokáže člověk nějaký úkol vykonat; je to určitá víra ve vlastní schopnosti nebo jistota, že úkol zvládne;
- motivy, které jsou souhrnem vnitřních pohnutek a které člověka povzbuzují a udržují jeho aktivitu; člověk s velkou motivací k vlastnímu rozvoji vyhledává situace, z nichž se může poučit, stanovuje si své cíle, které pro něho představují výzvu.

Efektivnost práce manažera se nedá posuzovat z jednoho hlediska, neexistuje totiž jednotný názor, které schopnosti by měl mít, aby tuto pozici vykonával dobře. Do jeho hodnocení vstupují všeobecná kritéria, jako je například spokojenost zákazníků. Také názor na úroveň vzdělání není jednotný. Na trhu práce je mnoho vynikajících manažerů bez formálního manažerského vzdělání (získané na renomovaných univerzitách), oproti tomu je mnoho případů o selhání manažerů, kteří absolvovali kurzy těch nejprestižnějších vzdělávacích institucí. Proto se začaly hledat kompetence, které by byly určitou zárukou dobrého výkonu v mnoha profesích, různých organizacích a dokázaly by odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 31–32) popsali dva druhy kompetencí:

- být dostatečně dobrý, je popis kompetencí, které jsou velmi konkrétní a zaměřují se pouze na projevy chování a lze je jednoduše měřit; jedná se o základní nebo-li prahové kompetence a znamenají nevyhnutelné podmínky, aby kandidát vůbec mohl dané místo obsadit; tyto základní kompetence neříkají však nic o tom, jak bude uvedený kandidát zvládat překážky, které ho potkají;

- být vynikající, je popis kompetencí takového pracovníka, který podává lepší výkon než je průměr; kritériem je nadstandardní výkon a jedná se o každé chování, které překračuje průměrný výkon celé skupiny.

Při výběru řídicích pracovníků přistupují organizace k tvorbě kompetenčních modelů, které zrcadlí nejen vyžadované současné kompetence na tyto pozice, ale i budoucí požadavky na ně. K sestavení modelu kompetence ideální osobní kvality manažera je nutnost brát v úvahu nejen jeho vlastnosti, ale i sociální podmínky řízení a vývoj situace na pracovišti. Vizitka osobní kvality obsahuje následující kompetence a vlastnosti: pracovní a osobní kompetence, sociální kompetence, pozitivní uvažování a proaktivní jednání, pracovní ochotu a výkonovou motivaci, vyšší hladinu aspirací a volního úsilí, schopnost sebekontroly, rozvinuté etické a estetické cítění, tvořivost, pochopení a toleranci, smysl pro humor a ochotu na sobě pracovat. Konkrétními projevy směřování k ideální osobní kvalitě jsou manažeři, kteří například co nejlépe plní své úkoly, vydávají ze sebe maximum, jsou zapálení pro věc, kvalitně pracují nezávisle na přítomnosti nadřízeného, jsou schopni sebekontroly, není nutné jim detailně zadávat práci, jsou připraveni a ochotni pomáhat kolegům a podřízeným, dodržují sliby, jsou přesní, umí hospodařit s časem svým i svých podřízených, cítí odpovědnost za chyby svých podřízených, učí se z vlastních chyb, které jsou pro ně zkušeností, neplýtvají zdroji, berou v úvahu nejen své zájmy, mluví spíše s ostatními než o nich, jsou samostatní, ale dokáží požádat o pomoc, dokáží být asertivní, plní více než své povinnosti a pečují o svůj rozvoj (Hroník, 1999, s. 242). Pro výběrové řízení je tento seznam ideálního kandidáta příliš rozsáhlý a těžko uchopitelný, avšak má za úkol inspirovat. Samozřejmě ideální kandidát nemusí odpovídat všem těmto kompetencím a projevům, aby byl úspěšný.

1.2 Zařazení vrcholových manažerů a specialistů v organizační struktuře organizace

V organizační struktuře organizace lze zpravidla nalézt tři stupně, do kterých lze zařadit manažery různých úrovní:

- první stupeň (nižší management), když se jedná o nejnižší úroveň řízení, kdy manažer řídí výkonné pracovníky (například jsou to vedoucí směny, mistři, apod.);
- střední stupeň (střední management), když se jedná o řídicí pracovníky štábních či nižších liniových útvarů, kteří spadají pod vedoucí organizačních složek nebo oblastí; jsou to zejména ti, kteří sice netvoří firemní strategii, ale díky tomu, že ji uplatňují v praxi, poskytují z ní zpět souhrnné informace pro vrcholový management ke strategickému rozhodování (například v obchodním oddělení to mohou být manažeři pro klíčové zákazníky či regionální obchodní manažeři);
- vrcholový stupeň (vyšší management), když se jedná o nejvyšší řídicí pracovníky organizace, kteří tvoří firemní strategii a jsou zodpovědní za výsledky organizace; členové vrcholového stupně mohou být i určovány statutárním orgánem organizace (například je to generální ředitel či manažeři jednotlivých divizí jako je výroba, obchod či finance).

V této bakalářské práci se zabývám výběrem vrcholových manažerů a specialistů. Vrcholoví manažeři jsou typem pracovníků, kteří se nachází ve vedení organizace, ve vrcholovém stupni (vyšší management). Specialisté v této práci jsou chápáni jako odborní, úzce specializovaní manažeři, které zahrnujeme do druhého stupně hierarchie manažerů v organizaci, tedy do středního managementu. Specialisté jsou manažerské pozice, které díky své specializaci nejsou snadno obsaditelné (tedy jedná se o omezený zdroj těchto manažerů k oslovení).

1.3 Klíčový význam vrcholových pozic pro organizaci

„Závaznost postavení vedoucího pracovníka je dána především tím, že přímo ovlivňuje každodenní jednání lidí na pracovišti a to směrem k vysokým výkonům a spolupráci, s ohledem na jejich spokojenost a se zaměřením na jejich další rozvoj“ (Bedrnová; Nový, 2002, s. 122).

Současné turbulentní prostředí se stále měnícími se podmínkami klade stále větší nárok na manažery v boji o přežití ve vysoce konkurenčním prostředí. Porter definoval, že diferenciací na základě inovativních přístupů je hlavním zdrojem konkurenčních výhod. V současnosti se organizace mění na tzv. inovativní organizace, které díky užívaným manažerským praktikám dokážou v tomto konkurenčním boji obstát. Kanter, harvardský profesor a guru inovací, v této souvislosti začíná premisí, že moderní organizace je od základů rozdílná od svých předků, tj. dnes obsahuje učící se diverzifikovanou pracovní sílu, založenou na horizontální a ne vertikální spolupráci, kde expertýza a vztahy převládají nad silou pocházející ze statutu. Z toho vyplývající manažerské praktiky inovativních organizací zdůrazňují zejména: získat nejlepší talenty, stanovení jednotného cíle, zodpovědný management a systém odměňování, delegování zodpovědnosti v rámci multidisciplinární týmové spolupráce a redukce státu tj. snižování manažerských úrovní. Dává do popředí vzdělávání a trénink, vzájemné sdílení vědomostí, strukturu a technologii, partnerství a globální perspektivu. Kanter vidí investici do lidského kapitálu jako jeden z nejdůležitějších klíčů dlouhotrvající inovace. Pfeffer argumentuje, že rozdíl mezi úspěšnou a neúspěšnou organizací v současné době spočívá v tom, jaký je způsob řízení lidí a zda-li je zavedený styl managementu, který se zabývá více podporou a zapojováním lidí. Sedmi nejpoužívanějšími termíny uvedl Somerville a Amroz v roce 1997, které sumarizují kvalitativní požadavky na dnešní manažery pod sedmi názvy: vyšší účel, zodpovědný leadership, multidisciplinární týmová práce, partnerství, vzájemné sdílení vědomostí, globální průzkum a změna (Henry at al., 2007a, s. 56).

„Pro vedení se většinou užívá termín vůdce nebo lídr, méně často tvůrčí vedení spolupracovníků, charismatické vedení nebo lídrové vedení. Od tradičního členění podnikových pracovníků na bílé a modré límečky – řídicí pracovníky a dělníky, se v poslední době ostře vyděluje ještě kategorie třetí – zlaté límečky (golden collar). Tímto termínem označujeme skupinu charismatických vrcholových pracovníků – myslitelů, vizionářů, mozků podniků, nositelů znalostí, kteří mají v 21. století pro kvalitní řízení podniku rozhodující úlohu“ (Truneček, 2003, s. 168).

Klíčové kompetence vrcholových manažerů jsou chápány jako schopnost přesahující hranice povolání a profese. Klíčové kompetence přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k předpokládanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií, potřebných při výběru pracovníků. Klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně od sebe odlišují, ačkoliv mohou působit ve stejné oblasti byznysu. Vytváří se tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji (Kubeš; Spillerová; Kurnický, 2004, s. 35).

Význam vrcholových manažerů spočívá v potřebách organizace uspět na trhu práce. Úspěšnost organizace závisí na kvalitě manažerů, kteří svým rozhodnutím udávají směr a tempo činnosti organizace, tedy význam vrcholových manažerů pro organizaci je nesporný.

2 PERSONÁLNĚ-PORADENSKÁ SPOLEČNOST JAKO PARTNER K ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU VRCHOLOVÝCH MANAŽERŮ A SPECIALISTŮ

2.1 Zdroje kandidátů na pracovní pozici

Strategie formování lidských zdrojů jsou založeny na plánování lidských zdrojů, což zabezpečuje, aby byly identifikovány potřeby v oblasti lidského kapitálu a byly zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb. Asi budou muset být učiněna rozhodnutí typu „udělej nebo kup“. Ve větší nebo menší míře se mohou organizace koncentrovat na rozvoj svých vlastních talentů a na obsazování vyšších funkcí z vnitřních zdrojů (rozhodnutí typu „udělej“), ale mohou se také rozhodnout získat pracovníky z externích zdrojů (rozhodnutí typu „kup“), kteří již mají potřebné schopnosti (Armstrong, 2002, s. 79).

2.1.1 Vnitřní zdroje kandidátů

Pro vytvoření strategie vyhledávání manažerů je důležité nejprve zjistit, zda-li vhodného kandidáta lze získat a následně vybrat z vlastních pracovníků v rámci organizace, jedná se o vnitřní zdroje. Mezi vnitřní zdroje řadíme vlastní zaměstnance, kteří pracují buď na úplný nebo částečný úvazek. Pokud se jedná o zahraniční organizaci, hovoříme o zaměstnancích organizace působící v pobočce v zahraničí. Reference na kandidáty z vnitřních zdrojů není třeba již ověřovat, jelikož organizace sama s nimi má konkrétní zkušenosti. Povýšením vlastního zaměstnance dochází také k zvyšování jeho motivace. Pokud na danou pozici reflektuje několik interních zaměstnanců, je nutné zvážit určité riziko. Bude-li povýšen jeden z nich, ostatní mohou ztratit svou pracovní motivaci a následně o tyto zaměstnance může organizace přijít. Pokud nemá organizace vybudovanou základnu kvalifikovaných pracovníků, kteří mohou povýšeného zaměstnance v jeho bývalé pozici nahradit, vstupuje organizace do situace, kdy jeho pozice musí být následně obsazena, tedy dochází k určitému řetězovému efektu.

2.1.2 Vnější zdroje kandidátů

Vnějšími zdroji kandidátů můžeme nazvat takové pracovníky, kteří pracují vně organizace a nejsou s ní v pracovně právním vztahu. Jedná se zejména o zaměstnance jiných organizací či pracovníky, kteří jsou právě volní na trhu práce. Pro výběr vrcholových manažerů z vnějších zdrojů může vést několik důvodů: externí zaměstnanec může přinést nový pohled na věc, nové pracovní zkušenosti či návyky, které si mohou dále osvojit současní zaměstnanci a tím pak může organizace posilovat svou konkurenční schopnost na trhu. Pracovník z vnějších zdrojů, který není zaujatý minulostí organizace, může být určitým řešením dané krizové situace. Například může nastavit efektivní spolupráci lidí v jeho týmu a tím k jejich stmelení. Za určitou nevýhodu můžeme považovat zejména časovou a finanční náročnost vyhledávání. Nevýhodou nástupu externího pracovníka na danou pozici může být, že stávající zaměstnanec, který se na pozici hlásil, odejde z organizace. Oproti interním zdrojům je zde také další riziko, které s sebou nese krátká doba pro vysledování určitých nedostatků kandidáta, které se například neprojeví v průběhu vlastního výběrového řízení.

Analýza přístupu ke všem uvedeným zdrojům je základem pro volbu metody nábory pracovníků, která má směřovat ke splnění základního cíle a to získání správného člověka, který bude dalším lidským kapitálem organizace.

2.2 Druhy personálně-poradenských společností zabývajících se získáváním a výběrem pracovníků

Některé vrcholové manažerské pozice jsou úzce specializované a na trhu práce je těchto odborníků nedostatek. Jejich vyhledávání je pro organizaci samotnou časově a odborně náročné, proto může přistoupit ke spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi (dále jen PPS). Tržní prostředí tedy vytvořilo

poměrně silný argument ve prospěch používání externích poradenských firem, pomáhajících při získávání a výběru pracovníků.

Rozlišujeme dva druhy PPS zabývající se vyhledáváním a výběrem kandidátů:

- personální agentury, kdy jde o PPS, které vybírají z množiny kandidátů vyskytujících se v jejich databázových základnách a aktuálně z kandidátů reagujících na inzerát;
- Executive Search společnosti, kdy se jedná o vysoce specializované společnosti, jež vybírají nejen z kandidátů zapsaných ve své databázi, ale zejména z kandidátů získaných na základě přímého oslovování.

Efektivní metody pro výběr pracovníků poskytují Assessment Centre (dále jen AC), jejichž činnost v této práci proto také popisují.

2.2.1 Personální agentura

Společnosti, které se zabývají získáváním kandidátů formou nepřímého oslovování se nazývají personální agentury (dále jen PA). Jejich zaměření je vyhledávání pracovníků, zejména nižšího a středního managementu. Tyto PA mohou současně vybírat kandidáty pro vrcholové pozice v malých a středních podnicích. Výběr kandidátů pro pozice v malých a středních podnicích předpokládá, že se uskuteční z dostatečného množství kandidátů, kteří hledají vhodné pracovní místo. Jedná se o menší a někdy i středně velké podnikatelské subjekty. Není vyloučen ani úspěch obsazení vrcholových manažerů a specialistů touto metodou. Požadavky na takového vrcholového manažera a specialistu nebudou tak vysoce odborné a specializované, a tedy je předpoklad, že na trhu práce je dostatečné množství potenciálních kandidátů, kteří aktuálně hledají vhodné pracovní místo.

2.2.1.1 Základní charakteristika personální agentury

Před zahájením vyhledávání kandidáta uzavře PA písemnou smlouvu (například mandátní), která obsahuje kromě základních zákonných údajů také charakteristické podmínky spolupráce:

- PA zahájí svou činnost až po podpisu smlouvy na vyhledávání a výběr kandidátů;
- spolupráce není časově omezená;
- není při ní vyžadována exkluzivita, PA při vyhledávání vhodného kandidáta nevyžaduje exkluzivitu, tedy tu samou pozici mohou najednou vyhledávat dvě a více personálních agentur;
- odměnu PA, která se poskytuje na základě souhlasu klienta po podpisu pracovní smlouvy nebo po podpisu akceptačního listu mezi kandidátem a klientem; výška odměny se pohybuje od 2–3 měsíčních platů kandidáta;
- počet kandidátů, kteří budou představeni, není předem limitován; nelze předem určit, kolik vhodných kandidátů projeví zájem;
- záruku, ve které PA ručí za svého kandidáta, kterého u klienta umístí, po dobu 3–6 měsíců od nástupu do pozice; odstoupí-li v této době kandidát z pracovního poměru nebo s ním sám klient rozváže pracovní poměr, PA hledá za něj náhradu, ale již bezúplatně.

2.2.1.2 Proces získávání a výběru kandidátů personální agenturou

PA vybírají uchazeče ze své aktuální databázové základny a z inzerce z různých médií. Nejvíce využívaná jsou tisková a internetová média. Matějka a Vidlař uvádí: „Mezi tiskovými médii dominují na tuzemském trhu zejména dvě –

– Mladá fronta Dnes a Hospodářské noviny. Oba deníky se věnují monotématické příloze personální inzerce několikrát v týdnu a čtenost těchto mediálních nosičů je největší na celém trhu“ (Matějka; Vidlař, 2002, s. 25). Tento druh inzerce v sobě skrývá velkou řadu výhod, ale i některé nevýhody. Jeho hlavní výhodou je velký počet možných oslovených zájemců o změnu zaměstnání a současně působí jako skrytá reklama pro organizaci. Nevýhodou je krátká životnost inzerátu (období do vydání další specializované inzertní přílohy) a také riziko podobné inzerce ve stejném médiu. Také finanční náročnost této jednorázové inzerce je dosti vysoká. Další nevýhodou je opakování inzerátu v tom samém médiu: může působit jako negativní reklama organizace. Armstrong uvádí: „... buďte opární při opakovaném uveřejňování téhož inzerátu v tomtéž médiu. Může se projevit výrazný pokles odezvy na opakovaný inzerát“ (Armstrong, 2002, s. 362). Velmi využívanými médii jsou specializované internetové portály (www.jobs.cz, www.idnes.cz, www.jobsonline.cz, www.prace.cz a další). Matějka a Vidlař (2002, s. 26) k této formě inzerce uvádí: „Jiným způsobem nábory je používání personální inzerce na internetu. Výhodou tohoto média je jednak jeho dostupnost všude na území státu, respektive i za jeho hranicemi, rychlý přístup k inzerátu nonstop, nízké náklady, orientace na konkrétněji specifikovatelnou skupinu respondentů ... možnost promptní reakce na poptávku prostřednictvím elektronické pošty (e-mail). Nevýhodou této formy nábory je jednak stále určitá omezenost v přístupu k internetu u určité nezájímavé cílové skupiny respondentů ...“ (Matějka; Vidlař, 2002, s. 26).

PA využívají dle specifik hledaných pozic i různé způsoby inzerce: např. vyvěsí hledanou pozici na svých webových stránkách nebo ve své výloze, která je přístupná veřejnosti; zpracují inzerát do podoby zvukové (rádiová inzerce) nebo obrazové (inzerce v regionální televizi); připraví inzerci do vývěsních nebo reklamních tabulí. Životopisy, které PA obdrží jako reakci na inzerát, třídí podle dohodnutých kritérií odsouhlasených předem s klientem. Nevhodným kandidátům se oznámí v písemné formě, že nebyli zařazeni do užšího výběrového kola a požádá se o jejich písemné svolení k zadání jejich osobních údajů do firemní

databáze pro případnou budoucí spolupráci. Takto vybraní kandidáti společně s vybranými kandidáty z databáze PA jsou pozváni na výběrový pohovor. Většinu životopisů získá agentura jako reakcí na inzerát v průběhu prvních 2–3 týdnů.

Výběrový pohovor s kandidátem vede proškolený pracovník PA. Cílem pohovoru je získat informace o kompetencích kandidáta a porovnat je s kompetencemi obsazované pozice. Ideální kandidát tedy musí vyhovovat nejen z pohledu profesního (jeho dosavadní znalosti a dovednosti - praxe), ale zejména i osobnostního (osobnostní předpoklady k vykonávání pozice). Doba trvání pohovoru bývá 30–60 minut, záleží na rozsáhlosti praxe kandidáta. PA při výběru kandidátů mohou využít různé psychologické testy, které pomohou vybrat vhodného kandidáta. Na vhodného kandidáta PA ihned připravuje písemné hodnocení (životopis společně s posudkem či výsledky psychologických testů) a posílá je klientovi.

Díky tomu, že PA nepracuje pro klienta exkluzivně, řídí se pravidlem rychlého představení kandidátů. Může se stát, že jeden a ten samý kandidát je v písemné podobě představen dvěma personálníma agenturami najednou. Pravidlem zůstává, že v případě úspěšného obsazení pozice tímto kandidátem získává provizi ta PA, která v písemné podobě představila kandidáta jako první. Ve chvíli, kdy už na pozici další kandidáti nereflektují, přestává mít agentura z čeho vybírat. V některých případech může PA přistoupit k více aktivní činnosti při vyhledávání potenciálních kandidátů. Například zorganizují roznášení letáků či spolupracují s místními organizacemi, u nichž mohou inzerovanou pozici uveřejnit (hospodářská komora, školní instituce, odborové svazy či asociace). Tyto aktivity bývají účtované klientovi zvlášť.

2.2.1.3 Hlavní výhody a nevýhody spolupráce s personální agenturou

Za hlavní výhodu spolupráce s PA lze považovat situaci, že klient zadává zakázku i několika PA najednou a tím snižuje riziko, že neuspěje ani jedna a zároveň tím vytváří i určitý tlak na okamžité představení kandidátů. Další výhodou je to, že klient neplatí PA žádnou zálohu, ale celý honorář je fakturován až po umístění kandidáta. V případě, že vybraný kandidát byl nabídnut více PA, platbu obdrží pouze ta PA, která jej jako první písemně představila.

Rizikem u spolupráce s PA je ta skutečnost, že se předem nedohodla přesná částka honoráře. Většinou si PA účtuje 2–3násobek měsíčního platu umístěného kandidáta. Může se stát, že agentura záměrně představí jen kandidáty s nejvyšším příjmem. Úskalí ve spolupráci s PA se skrývá v situaci, kdy na trhu práce je málo vhodných aktivních uchazečů o práci a tím se zvyšuje riziko neúspěšnosti vyhledávání. Pro každou jednotlivou PA je výrazně zajímavý začátek zakázky, čím déle vyhledávání trvá, tím se stává obtížnější kandidáta nalézt. Motivace agentury se na dokončení zakázky se snižuje.

2.2.2 Executive Search společnost

Executive Search společnosti (dále jen ESS) jsou společnosti, jejichž metoda získávání kandidátů spočívá v přímém oslovování kandidátů. Matějka a Vidlař (2002, s. 24) uvádí: „Její princip spočívá v navázání přímého kontaktu s osobami, které jsou pro obsazení dané pozice potenciálně vhodné. Jde o profesionálně velice náročný proces ‚lovení mozků‘. Proto bývá dosti často přenechán personálním poradcům, disponujícím dostatečně fundovanými ‚headhuntery‘.“ Tyto společnosti se liší v metodě získávání vhodných kandidátů od PA tím, že jejich cílem není oslovit co největší množství potenciálních zájemců, ale soustředí se na přímé oslovení určitého okruhu specializovaných lidí vyznačujících se určitou odborností či znalostí, jež je na trhu vzácná nebo málo

rozšířená. Většinou se jedná o klíčové zaměstnance, kteří působí ve vrcholových a středních manažerských pozicích. Oproti PA nevyužívají média, jako zdroj získávání uchazečů o zaměstnání.

2.2.2.1 Základní charakteristika spolupráce s Executive Search společností

Před zahájením vyhledávání kandidáta uzavře ESS písemnou smlouvu (mandátní), která obsahuje kromě základních zákonných údajů také charakteristické podmínky spolupráce:

- spolupráce s ESS není přísně časově omezena, jen je nastaven časový rámec exkluzivity, který je spojen s předpokládaným termínem představení finálních kandidátů; nepředstaví-li ESS svému klientovi do dohodnutém termínu žádného kandidáta, může klient požádat o spolupráci jinou PPS; výběrové řízení v rámci ESS je poměrně časově náročné a v průměru období přípravy projektu po představení finálních kandidátů pohybuje mezi 6–9 týdny;
- ESS pracují výhradně exkluzivně na vyhledávání manažerských pozic; exkluzivita je v tomto případě nevyhnutelná, jelikož jsou lidé na trhu práce přímo kontaktováni a pokud by byli osloveni stejnou nabídkou více personálními společnostmi najednou, může dojít k negativnímu vnímání klienta oslovenými kandidáty, kteří například konkrétní pozici proto odmítnou; Finlay a Coverdill (2007, s. 73) uvádějí, že právě exkluzivita způsobuje výrazný rozdíl ve způsobu, jak PPS přistupují k hledání kandidátů; místo jen pouhého vyhledávání vhodných životopisů ve své databázi, jsou ESS s exkluzivitou nuceni se nespolehat jen na svou databázi, ale přistoupit k aktivnímu hledání kandidátů na trhu práce;
- finanční odměna za vyhledávání a výběr kandidátů je předem pevně stanovena a ve smlouvě uvedena; její výše se obvykle stanoví zhruba kolem 75%

předpokládaného ročního platu kandidáta; celková částka je rozdělena na třetiny, kdy první je splatná ihned po podpisu mandátní smlouvy, druhá po prezentaci finálních kandidátů a třetí je splatná po podpisu pracovní smlouvy nebo akceptačního listu mezi kandidátem a klientem;

- ve smlouvě se ESS zavazuje představit minimálně 2–6 kandidátů po 6–8 týdnech od začátku smluvního vztahu s klientem;
- za úspěšně obsazeného kandidáta renomovaná ESS ručí po určitou dobu (většinou je to 6–12 měsíců) po jeho nastoupení do pozice; odstoupí-li v této době kandidát z pracovního poměru nebo s ním sám klient rozváže pracovní poměr, ESS pak bez nároku na odměnu hledá za něj náhradu; ESS není povinna nového kandidáta zdarma hledat, pokud klient zruší pozici nebo umístěného kandidáta sám převede na jinou funkci;
- zásady etické spolupráce by měly být bezpodmínečně zakotveny v mandátní smlouvě a její porušení může znamenat okamžité ukončení spolupráce; newyorská asociace Executive Search společností AESC (Association of Executive Search Consultants) publikovala etický kodex, kterým by se měli tyto společnosti řídit; "... tento dokument je velmi dobrým vodítkem při výběru partnera pro executive search a při formulování smluvního vztahu. Hlavním cílem je systematicky shrnout a ošetřit nepříjemnosti typu – head-hunterská společnost pracuje pro dvě podobné společnosti, hledá podobné kandidáty a jednoho kandidáta nabízí oběma klientům, společnost zneužívá důvěrné informace o situaci klienta pro jiné účely, společnost oslovuje zaměstnance klienta, tzv. upgradování kandidátů – vylepšování jejich profilu atd." (Rudolfová, 2006, [http://managerweb.ihned.cz/...](http://managerweb.ihned.cz/)).

2.2.2.2 Proces získávání a výběru kandidátů Executive Search společností

ESS neustále sledují trh práce vysoce specializovaných pozic a svou databázi si průběžně doplňují o nové údaje. V jejich databázi se tak objevují zápisy o lidech, kteří s nimi buď jsou nebo byli v přímém kontaktu (byli přímo osloveni, nebo se sami přihlásili k zapsání do jejich databáze) a nebo se o nich ESS z různých zdrojů dozvěděly (doporučení, novinové články, informace z internetu či konference). Hroník o těchto PPS píše: „Udržují až placené kontakty s klíčovými osobami různých oborů v různých pozicích a institucích (odborné kapacity, odborní redaktoři), kteří působí jako informátoři, „skauti“ apod. Dále využívají různé odborné ročenky, publikační přehledy, sledují kariéru vybraných manažerů v různých firmách apod.“ (Hroník, 1999, s. 104). ESS se zaměřují na oslovování předem identifikovaných vrcholových pracovníků, kteří aktivně nevyhledávají novou pozici, ale po oslovení mohou projevit zájem o změnu zaměstnání.

Procesu získávání a výběru vrcholových manažerů a specialistů prostřednictvím ESS se věnuje obšírněji v kapitole 3.

2.2.2.3 Hlavní výhody a nevýhody spolupráce s Executive Search společností

Mezi hlavní výhody spolupráce patří přehled o trhu práce, kterým ESS disponují. Klient tak má možnost získat přehled konkurenčních firem na trhu práce a získat informace o úrovni a odborné kvalitě jednotlivých manažerů působících v nich. Díky cílenému oslovování kandidátů mají ESS možnost získat informaci o vnímání klienta, jako potenciálního zaměstnavatele, na trhu práce. Další výhodou je možnost kreativního přístupu k získávání vrcholových pracovníků. V ESS působí zkušení, odborní a kreativní konzultanti, kteří dokážou poradit a přinést nové nápady při získávání a výběru vhodného kandidáta. Jako plus lze také hodnotit zaručení maximální diskrétnosti při vyhledávání vrcholových manažerů a specialistů až do finálního představení kandidátů.

V rámci spolupráce s ESS je pozitivní i průběžné informování o stavu a vývoji vyhledávání a konzultování strategie.

Nevýhodou jsou vyšší finanční náklady spojené s touto službou, které jsou vyžadovány částečně předem. Za další nevýhodu pro klienta lze považovat to, že pokud ESS již v minulosti spolupracovaly s některou konkurenční firmou v oboru klienta, nesmí po určitou dobu nikoho z této firmy oslovit. Klient tak přichází o možnost získat kandidáta z těchto zdrojů.

2.2.3 Assessment Centre

Montag (2002, s. 7) uvádí, že AC je poměrně novou metodou, která se v personální politice praxi v ČR využívá více než 10 let, v Evropě i ve světě zhruba 30–40 let. AC lze využít pro výběr pracovníků, ale také pro zjištění aktuálního stavu některých důležitých osobnostních charakteristik pracovníků a jako samotný vzdělávací projekt, který slouží zejména k tréninku manažerských dovedností a týmové spolupráce. Montag (2002, s. 9) dále uvádí: „AC totiž není samostatnou metodou, nýbrž souhrnem metod, které se většinou běžně používají v personálně-psychologické praxi. Přesnější je tedy mluvit o jakési ‚metodě metod‘ nebo ‚metametodě‘ či ‚způsobu posuzování určitých charakteristik‘. Tyto způsoby se mohou v jednotlivých konkrétních případech značně lišit.“

2.2.3.1 Základní charakteristika Assessment Centre

AC je soubor metod určený k výběru pracovníků většinou do střední úrovně managementu, ale lze ji také použít pro výběr vrcholových manažerů a specialistů. Je založen na posuzování několika pracovníků najednou a probíhá v období až několika dnů za přítomnosti řady posuzovatelů. Hroník (1996, s. 184) se k časovému rozpětí AC vyjadřuje: „Pakliže assessment provádíme v rámci

výběrového řízení, je jeho obvyklá délka 8-9 hodin, méně často se uplatňují 2denní programy.“ Posuzování pracovníci se podrobují různým testům, zkouškám odborných znalostí, rozhovorům, pozorováním a psychologickým testům. Hroník (1996, s. 184) uvádí: „To, co je ovšem charakteristické pro assessment, je užití testů chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se při assessmentu uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody třídění došlé pošty, morální dilemata. Testy chování jsou zaměřeny na akci, vykonávání něčeho ‚tady a teď‘, zatímco dotazníky jsou popisem toho, co dělám ‚jinde a jindy‘, resp. představou, co dělám v dané situaci. Při testu chování o tom nemluví, ale dělám to.“ Výsledkem AC je zhodnocení potenciálu kandidátů být úspěšní v určité pozici, což má nápomoci klientovi k výběru finálního kandidáta.

AC lze využít pro výběr řídicích pracovníků, jestliže je k dispozici větší skupina kandidátů k posuzování. Hroník (1996, s. 184) ve své knize píše: „Velikost skupiny mezi 5-14 členy odpovídá obvyklému počtu bezprostředních podřízených ve středních a větších organizacích, resp. obvyklé velikosti týmu či přirozené pracovní skupiny.“ AC probíhá podle předem připraveného scénáře, se kterým jsou všichni kandidáti seznámeni.

Kandidáti se najednou dostaví do hodnotícího střediska, kde se seznámí s programem a skupinou posuzovatelů. Hroník (2005, s. 48) uvádí: „Heterogenita (různorodost), dostatečný počet a profesionalita posuzovatelů jsou základními prvky jejich efektivity.“ Různorodost skupiny posuzovatelů spočívá v jejich skladbě. Může být složena z externistů a internistů, posuzovatelé by měli mít různé zkušenosti, spadat do různých věkových skupin a pohlaví. Sestavená skupina posuzovatelů nemá vždy standardní počet. Hroník (2005, s. 49) konstatuje: „Lze tedy s určitým zjednodušením říci, že platí pravidlo poměru 1 : 2, kdy první číslo vyjadřuje počet pozorovatelů-hodnotitelů a druhé číslo počet účastníků.“ Pro výběr vrcholových manažerů a specialistů bývá skupina pozorovatelů složena ze dvou psychologů z poradenské firmy a dvou pracovníků

firmy (ideálně z personálního manažera a budoucího přímého nadřízeného). Každý z posuzovatelů posuzuje kandidáty nezávisle na ostatních. Na konci programu pak své záznamy spolu diskutují a vypracují společné hodnocení na každého kandidáta zvlášť. Průběh výběru je zaznamenáván videozáznamem, který je následně rozebírán.

2.2.3.2 Techniky užívané v Assessment Centre při výběru kandidátů

Montag uvádí dvanáct různých technik většinou užívaných v AC:

- skupinová diskuse je technika, kdy se obvykle zjišťují charakteristiky typu aktivita – pasivita, dominance – submisivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, schopnost zobecňovat, úroveň komunikačních dovedností, ochota přebírat zodpovědnost atd.; skupinová diskuse má mnoho podob, může být řízená nebo neřízená, s hraním rolí nebo bez hraní rolí, s předchozí přípravou nebo bez přípravy;
- individuální prezentace je technika, která se soustřeďuje na to, jak je účastník schopen přesvědčivě sdělit určitou informaci a jak je schopen vysvětlit nebo obhájit svůj názor; zjišťují se při ní také odolnost vůči stresu, komunikační dovednosti, schopnost vyjadřování se, ale i dominance;
- individuální či skupinové řešení problému je technika, při které dochází k řešení problému a to buď ve skupině nebo sám za sebe; v porovnání s předešlými technikami lze navíc zjistit schopnost řešit problém a schopnost obhájit jeho řešení nebo ochota přebrat zodpovědnost a vůdčí schopnosti;
- řízení porady je technika řízené skupinové diskuse s hraním rolí, kdy roli moderátora hraje jeden z hodnocených;

- „třídění došlé pošty“ je technikou, která bývá často stěžejní v AC; účastník má za úkol roztrždit v limitovaném čase velké množství různých dokumentů (dopisy, směrnice, vzkazy nebo různé události, které v průběhu pracovního dne nastanou); tato technika spočívá ve zkoumání vhodnosti a přiměřenosti přijatých rozhodnutí; hodnotí se zde odolnost vůči stresu (zejména časovému), schopnost stanovit si priority, organizační schopnosti a dovednosti v řízení vlastního času;
- hraní rolí je technika, při které je účastník postaven do různých rolí a diskutuje s jiným účastníkem či hodnotitelem, který hraje další roli (účastník jako nadřízený versus podřízený, účastník jako podřízený versus nadřízený, účastník versus zákazník, účastník versus novinář atd.); hodnotí se obdobné charakteristiky jako u výše jmenovaných technik, navíc také některé specifické, jako je například vstřícnost k zákazníkovi;
- zjišťování faktů, je technika, při které se jedná se o rozhovor se specifickým cílem získat potřebná fakta, nutná pro jeho další rozhodování; hodnotí se zde určité komunikační dovednosti, emocionální stabilita, schopnost stanovit si priority, schopnost dojít k jádru problému, atd.;
- manažerské hry jsou technikou, kdy bývají modelové situace na počítači (např. jsou dány finanční a hmotné vstupy a úkolem je optimální obchodní taktikou dosáhnout maximálního profitu); do této techniky lze zařadit i řešení případových studií; touto technikou se obvykle zjišťuje či trénuje schopnost rozhodovat se a jednat většinou ve stresujících podmínkách či schopnost týmové spolupráce, prosazení se, naslouchání názoru druhého atd.;
- případové studie jsou technikou, při které se jedná o individuální cvičení, kdy účastník dostane písemné zadání a má odpovědět na několik předem připravených otázek; hodnotí se adekvátnost odpovědí, ale také schopnost pracovat s množstvím nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém atd.;

- řízený rozhovor s účastníkem (závěrečný rozhovor, výstupní rozhovor) není to technika, ale rozhovor, který je do AC logicky zařazován, jelikož se koná na závěr AC; tento rozhovor je veden zkušeným hodnotitelem, má pevnou strukturu (aby jej bylo možné porovnávat) a jeho účelem je doplnit chybějící poznatky o účastníkovi (jeho zájmy, postoje, motivace atd.) nebo doplnit či objasnit reakce účastníka v různých situacích AC; při této příležitosti je možné poskytnout účastníkovi první a nejjednodušší zpětnou vazbu z AC;
- sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem je technika, kdy sebehodnocení může probíhat formou vyplňování dotazníku, kde se zjišťují určité charakteristiky nepřímo, popisem vlastních názorů a zkušeností; hodnocení ostatními účastníky je tato technika spíše vhodná v těch AC, kde se dobře znají hodnocení a hodnotitelé navzájem; zde se mohou částečně eliminovat projevy předsudků či náklonnosti určitých hodnotitelů k některým účastníkům;
- metody psychodiagnostiky, jsou metody, které by v AC neměly převládat; mohly by se objevit tendence opírat se především o výsledky těchto metod, které jsou do určité míry objektivní, ale stojí na jiném základě než AC (Montag, 2002, s. 31–37).

2.2.3.3 Hlavní výhody a nevýhody spolupráce s Assessment Centre

Za hlavní výhody se považuje, že AC poskytuje relativně objektivní pohled na kandidáta z hlediska jeho schopností uspět v obsazované pozici. Hroník souhrnně uvádí čtyři výhody a těmi jsou komplexnost, mnohostrannost hodnocení, učení se a zpětná vazba (Hroník, 2005, s. 64).

Nevýhodou AC je jeho náročnost na administrativní přípravu a na různorodou skladbu a odbornost pozorovatelů. Mezi nevýhody patří časová náročnost na

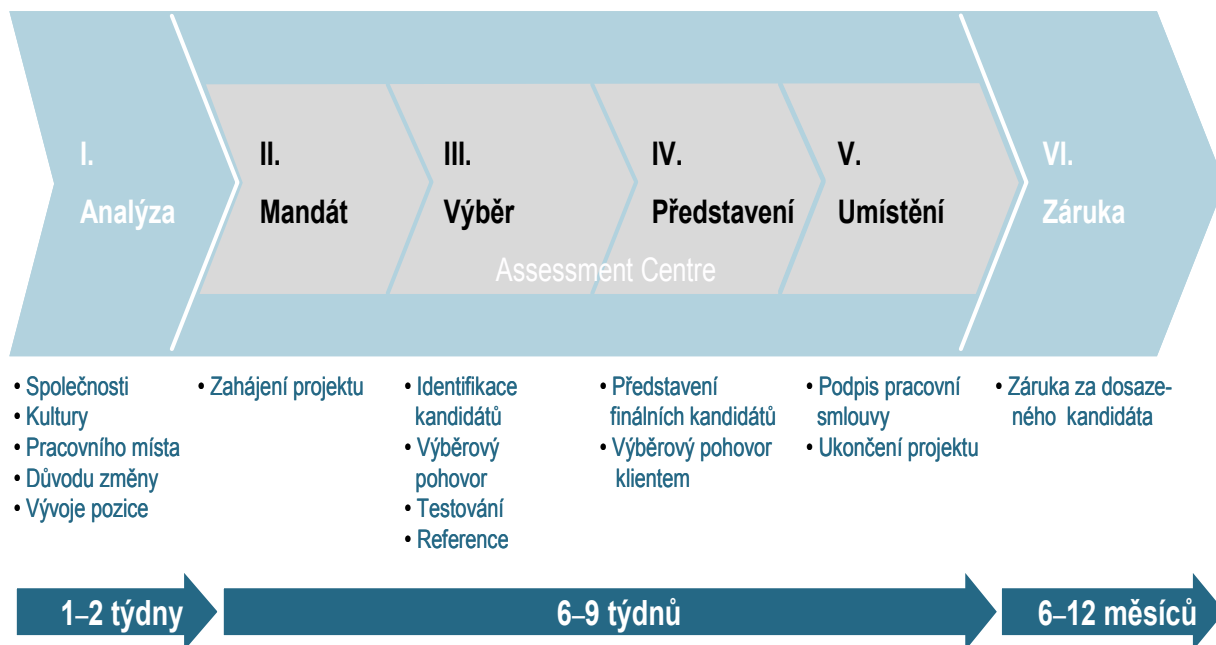
přípravu, organizační zajišťování, předvýběr účastníků a celodenní účast na AC (Hroník, 2005, s. 65). Nevýhodou je také finanční náročnost AC, ačkoliv se jedná pravděpodobně o vysoce efektivní metodu výběru, její nevýhodou je relativně vysoká cena (Hroník, 2005, s. 65). Další nevýhodou je simulační riziko, kdy kritéria pro pozorování a hodnocení účastníků nejsou relevantní (Hroník, 2005, s. 66) a riziko chabé výzvy, které znamená, že například některým účastníkům nevyhovuje situace AC, a tak nedosahují takových úspěchů, které by dosáhli v realitě (Hroník, 2005, s. 66). Za nevýhodu AC se považuje také to, že AC nezměří, zda-li všechny své schopnosti, které kandidát má, ve funkci opravdu využije, a proto se doporučuje věnovat se analýze jeho dosavadních pracovních zkušeností a dosažených úspěchů. AC nemůže být jediným vodítkem k rozhodnutí, ale doporučuje se ho využít společně s dalšími metodami výběru, jako je například výběrový pohovor či získávání referencí.

3 METODA EXECUTIVE SEARCH

Executive Search metoda nabízí efektivní způsob hledání vrcholových manažerů a specialistů, jelikož se nespolehá jen na kontaktování aktuálně volných kandidátů na trhu práce, ale aktivně a cíleně oslovuje jednotlivé kandidáty. Ačkoliv se může zdát, že tento proces je časově či finančně náročnější než jiné metody, často bývá právě tato metoda tou přímou a nejefektivnější cestou ke správnému kandidátovi.

Executive Search má dlouholetou tradici. První zmínky se datují kolem roku 1920, kdy v USA vznikaly první společnosti zabývající se přímým vyhledáváním pracovníků. V Evropě se tato metoda začala poprvé používat kolem roku 1960, kdy velcí hráči v této oblasti poprvé otevřeli své pobočky nejdříve v Londýně a následně v Paříži (Lazarescu, <http://www.bbh.ro/site/imagini/...>). O Executive Search je v dnešní době velký celosvětový zájem. Mohelská uvádí: „Joseph Daniel McCool, mezinárodně uznávaný odborník na přímé vyhledávání vrcholových manažerů a specialistů, uvádí ve své knize Deciding Who Leads z roku 2008, že roční příjem, který jde na konto executive search celosvětově, je deset miliard amerických dolarů, webové stránky asociace konzultantů AESC tuto částku dokonce navyšují ještě o jednu miliardu“ (Mohelská, 2009, <http://unas.svkhk.cz/clanek...>).

Executive Search je, dle mého názoru, nejvíce náročná metoda na získávání a výběr vrcholových manažerů. Proto jsem se rozhodla detailněji se jí v mé práci zabývat. Executive Search metodu, lze rozložit na šest logicky na sebe navazujících kroků. Prvním krokem, ještě před podpisem smlouvy s klientem, je získání vstupních informací (analýza), následně navazuje zahájení výběrového řízení podpisem mandátní smlouvy, dalším krokem je proces získávání a výběr kandidátů, který ústí do představení finálních kandidátů klientovi, z nichž dojde k uzavření projektu umístěním kandidáta. Šestá a poslední krokem je záruka. Grafické znázornění procesu Executive Search metody uvádím v obrázku 2 .



Obrázek 2: Proces Executive Search metody (zdroj: Lenka Zsilinszky)

3.1 Vstupní informace získávané Executive Search společnostmi před podpisem mandátní smlouvy

ESS se na samém prvopočátku spolupráce nesnaží jen o pochopení nabízené pozice, tedy potřeby potenciálního klienta, ale i o porozumění jeho činnosti a firemní kulturu. Nezřídka dochází na základě domluvy a sdílení zkušeností k společnému přepracování popisu pracovní pozice a profilu ideálního kandidáta. Správné vyhodnocení vstupních informací a pochopení požadavků napomáhá k ochraně tří zúčastněných stran:

- zadavatele zakázky (dále jen klienta), jelikož nesprávným pochopením potřeby klienta, může při vyhledávání a výběru vhodného kandidáta dojít k poškození dobrého jména klienta; oslovováním nevhodných kandidátů by mohlo dojít k informačnímu šumu na trhu práce; i vhodný kandidát by pak nemusel mít v tohoto klienta již důvěru; taktéž umístěný kandidát nemusí splňovat očekávání klienta a po nějakém čase se s ním rozloučí; klient tak ztratil čas a finance vynaložené na získání tohoto kandidáta;

- budoucího kandidáta, protože přímým oslovením ESS v mnoha případech vyvolá změnu i u těch kandidátů, kteří by za jiných okolností setrvali v dosavadní pozici; v případě nesprávného dosazení může dojít u těchto kandidátů k nespokojenosti s budoucím zaměstnavatelem a ukončení spolupráce;
- ESS, jelikož personální společnost chrání také své dobré jméno na trhu práce; úspěšnost se hodnotí podle spokojenosti svých zákazníků a korektního jednání s kandidáty; je-li potenciální klient firma, která například neeticky jedná se zaměstnanci nebo se ESS neztotožňuje s její kulturou, raději ESS spolupráci odmítá; spolupráci s takovým klientem by mohlo docházet k povinnému opětovnému hledání kandidáta již bez nároku na odměnu.

Získávání vstupních informací se zaměřuje na popis organizace, zkoumání její kultury, popisu pracovního místa, budoucí vývoj pozice a důvod změny v obsazení pozice.

3.1.1 Popis organizace obsazující pracovní místo

Znalost budoucího klienta je klíčová pro dlouhodobou spolupráci. Základními zdroji údajů může být internet, média, reference na trhu, asociace či sdružení. Nicméně osobní setkání s představiteli organizace, případně prohlídka podniku (zejména výrobního závodu) přispívá k snadnějšímu pochopení činnosti organizace a procesu výroby.

Pro získávání popisu organizace obsazující pracovní místo se ESS zaměřuje na informace, které popisují typ a náplň její činnosti, organizační strukturu a ekonomické údaje. Jde-li o informace týkající se typu organizace a náplni její činnosti, ESS zjišťuje, zda-li se jedná se o organizaci ze sféry výrobní, obchodní, poskytující služby či poradenství, finanční instituce, atd. Cílem je získat informace

nejen o současných aktivitách organizace (včetně informací o odvětví do kterého spadá), ale i informace o historii a budoucí strategii této organizace. ESS zjišťuje organizační strukturu organizace a její zařazení ve skupině. Důležité je vědět, jaký typ organizační struktury je v organizaci zaveden. Bělohlávek (1996, s. 92) uvádí: „Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.“ Dále z organizační struktury lze získat informaci, jaké jsou interní (horizontální a vertikální) komunikační a informační toky. Má-li organizace zahraničního vlastníka, zjišťuje se, jaký je jeho vliv na řízení organizace. V rámci zjišťování ekonomických údajů organizace se ESS soustřeďují na informace o výši obrátu, výši zisku, výši mzdových nákladů na počet zaměstnanců, atd.

3.1.2 Kultura organizace obsazující pracovní místo

ESS musí být schopna nalézt takového kandidáta, který bude vyhovovat nejen požadovanému profilu pozice, ale současně který se osobnostně hodí do firemní kultury klienta. „Existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou“ (Bělohlávek, 1996, s. 107). Organizační kultura jsou vlastně kritéria, která určují, jak se mají členové organizace chovat. Jsou-li tato kritéria přijata velkou většinou členů, hovoříme o silné organizační kultuře a jsou-li takto kritéria málo přijímána, hovoříme o slabé organizační kultuře. V případě slabé organizační struktury je třeba uplatňovat spousty nařízení a směrnic.

Bělohlávek (1996, s. 108–109) uvádí, že v organizační kultuře se vzájemně prolíná několik úrovní jakými jsou nadnárodní organizační kultura, národní kultura, kultura vlastní organizace a subkultura divizí nebo útvarů v rámci organizace. Nadnárodní organizační kultura vyjadřuje industriální kulturu vyspělých zemí, která se formovala již několik staletí na základech euro-americké civilizace a šířila se rozvojem průmyslu a hospodářství do celého světa. Národní

kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí. Kultura vlastní organizace se vytvořila rozdílným vývojem a příspěvkem lidí v rámci jednoho státu. Subkultura divizí nebo útvarů v rámci organizace vyjadřuje kulturu lidí se společnou profesí v organizaci mající specifické charakteristiky (například kultura vrcholových manažerů).

K popisu jednotlivých kultur organizací se často používají různé metafory. Například jsou to metafory typu organizace jako stroj (metafora stroje), organizace jako organismus (biologická metafora), organizace jako divadlo (sociální metafora), organizace jako mozek (kognitivní metafora), atd. Henry ve své knize o organizaci jako stroj píše jako o metafoře takového stylu organizace, který zobrazuje byrokracii. V těchto organizacích struktura, statut, pravidla, postupy a úlohy dominují. Zaměstnanci se zobrazují jako jedinci, od kterých se vyžaduje vykonávat než samostatně myslet. Rozhodování v těchto organizacích je centralizované a direktivní. Tyto organizace jsou většinou neflexibilní a neschopné se přizpůsobovat. Mají autoritativní charakter a jsou silně administrativně založeny. Udržuje se zde formální prostředí a rozhodování. Organizační struktura je hierarchická. V biologické metafoře – organizace jako organismus, jsou manažeři viděni jako zahradníci, kteří se starají o jejich zaměstnance. Navenek dávají image vzájemně propojených částí konajících společně za účelem reagovat na změny v nestabilním prostředí. Tato organizace má charakter zapojování se a působí podnikatelským stylem. Organizační struktura je poměrně plochá. Kulturní klima je otevřené. Autoritou jsou zde experti a odborníci. Tento typ organizace se dokáže rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám (Henry, 2007b, 86–88). Hledáme-li kandidáta do pozice vrcholového managementu u organizace jako stroj, jistě by to měl být člověk, který uplatňuje direktivní řízení a úzkou kontrolu a který podporuje tvorbu jasných pravidel a postupů. Vyhovuje mu spíše formální chování uvnitř organizace. Oproti tomu u organizace jako organismus bude vhodným kandidátem ten manažer, který je otevřený novým myšlenkám a své podřízené bude vyzývat k zapojování se do úkolů a přebírání zodpovědností. Bude mu vyhovovat spíše neformální chování

uvnitř organizace a bude se vyznačovat vysokou flexibilitou a aktivitou. Své podřízené nebude úzce kontrolovat, ale spíše jim dá volnost se projevit.

Vybírá-li ESS kandidáta pro nadnárodního klienta, je nutné při výběru přihlédnout i k rozdílům národních kultur. Bělohávek (1996, s. 114) uvádí: „Člověk bezprostřední, který se zdá britským manažerům ‚sympatický a báječně uvolněný‘, u německé firmy příliš nepochodí. Naopak člověk ‚distingovaný a solidní‘, vyhledávaný německou firmou, působí na Brity jako ‚podivně strnulý‘.“

3.1.3 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa bez její specifikace je téměř nemožný. „Specifikace poskytuje základnu pro volbu kritérií výběru a analýza příslušného pracovního místa, poskytuje určitá vodítka pro získání představy o validitě a spolehlivosti těchto kritérií“ (Koubek, 2001, s. 82).

Koubek (2001, s. 66– 68) uvádí, že organizace využívají různé metody pro analýzu pracovního místa, které se zaměřují na zodpovězení otázek dvou základních okruhů, jakými jsou podmínky a pracovní úkoly a kompetence a fyzické požadavky na pracovníka. V případě podmínek a pracovních úkolů jde o otázky typu: Kdo vykonává práci, co vyžaduje daná práce, jak se práce provádí, proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány, kdy a kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány, jaké je vzájemné postavení jednotlivých úkolů, komu je pracovník odpovědný, jaký je vztah pracovního místa k dalším, jaké jsou normy výkonu, existuje možnost výcviku a jaké jsou obvyklé pracovní podmínky? V případě kompetence a fyzické požadavky pracovníka jde o otázky typu: Jaké jsou potřebné dovednosti, vzdělání, kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristiky osobnosti a postojů a jaké jsou fyzické a duševní požadavky?

Při analýze pracovního místa je důležitá osobní komunikace s přímým nadřízeným hledaného kandidáta. Důležitým aspektem pro správný výběr je i osoba přímého nadřízeného, se kterou by umístěný kandidát měl být v pravidelném styku. Cílem je najít takového kandidáta, který nejen vyhovuje popisu pracovní pozice, ale i vytvoří po osobnostní stránce vhodného partnera ke spolupráci s přímým nadřízeným. Čím je popis pracovního místa přesnější, tím je ESS schopná vytvořit lepší návrh řešení, tedy postup, kterým vhodného kandidáta vyhledá.

3.1.4 Představa o budoucím vývoji pracovního místa

Při analýze požadavků klienta je vhodné získat také informaci o možnostech dalšího kariérního vývoje obsazované pozice. Tuto informaci lze využít v diskusi s potenciálním kandidátem a mnohokrát bývá impulsem ke změně postoje váhavého kandidáta. Na druhou stranu, pokud by kandidáta jeho další budoucí vývoj u klienta nezajímal, je to možné chápat jako určitý negativní signál, zda důvod ke změně pro kandidáta není jen dočasný. Následně pak by bylo nutné zkoumat kandidátovu motivaci ke změně. Nestálí manažeři, kteří příliš často mění zaměstnání (nemají důvod ke změnám a neposkytnou jasné vysvětlení), nejsou většinou vhodní pro obsazení strategických pozic organizací.

3.1.5 Důvod obsazování pracovního místa

Důvod obsazování pracovní pozice je důležitá vstupní informace pro ESS a je též často dotazována kandidáty. Důvodem může být výměna současného manažera (z rozhodnutí ze strany organizace nebo manažer dal sám výpověď) nebo jde o obsazení nově vytvořené pozice (v případě reorganizace, zavádění nové oblasti výroby, budování nového podniku, atd.). Jedná-li se o výměnu stávajícího vrcholového manažera nebo specialisty, je ideální získat informaci o důvodu

obsazování pracovního místa nejen od klienta, ale i od těchto zaměstnanců. Pokud o tomto rozhodnutí ještě neví, ESS se musí spokojit pouze s informací od klienta. ESS vystupuje jako nezaujatá třetí strana, která informace objektivně vyhodnotí a pomůže klientovi nastavit pozici tak, aby nově příchozí kandidát měl šanci uspět co nejdříve. Informace o slabých a silných stránkách manažera, který na nově obsazované pozici naposledy působil, slouží na zodpovězení otázky, v čem by měl být nově příchozí manažer lepší (čím by se měl více zabývat) a na co se může spolehnout (co bylo kvalitně nastaveno a řízeno). Finlay a Coverdill (2007, s. 67–68) uvádějí, že ESS se ptají svých klientů také na čtyři okruhy otázek. Prvním okruhem jsou otázky, jak dlouho je otevřená pozice, kterou klient hodlá obsadit. Zda-li je nově otevřená nebo zda-li se jí nedaří obsadit několik měsíců. Těmito otázkami ESS identifikují, zda-li je někde problém ve výběrovém procesu nebo v popisu hledané pozice. Dalším okruhem otázek jsou otázky typu, proč je pozice otevřená. Zda-li zaměstnanec odešel nebo mu byla dána výpověď. ESS získává informaci o případných problémech na oddělení, kde kandidát působí. Třetím okruhem jsou otázky, které se týkají toho, kdy by měl kandidát nastoupit. Každá ESS raději volí spolupráci na takovém projektu, kde je jistá potřeba urgentnosti, klient neotálí s náborem. Čtvrtým okruhem jsou otázky, týkající se platového očekávání. ESS potřebuje vědět, zda-li představa klienta o finančním ohodnocení kandidáta je konkurence schopná.

3.2 Mandátní smlouva a její náležitosti

Na základě analýzy požadavků klienta, ESS připraví svou nabídku ke spolupráci. Jelikož Executive Search metoda je postavena na základě výhradní exkluzivity, musí se firma rozhodnout pro spolupráci jen s jednou ESS a to po určitou dobu jasně stanovenou ve smlouvě (Finlay; Coverdill, 2007, s. 73). Mandát je písemně uzavřená smlouva, která dále upravuje budoucí vztah mezi zadavatelem zakázky a ESS. Tato smlouva se řídí určitými pravidly. Obsah mandátu není limitovaný, ale měl by obsahovat vymezení zadavatele a

vykonavatele zakázky, název a popis hledané pozice, postup procesu vyhledávání, projektový tým, který na zakázce bude pracovat, časový rámec vyhledávání a výběru, výši a způsob platby honoráře za vyhledávání a výběr včetně dalších poplatků spojených s výběrem, způsob komunikace a předávání informací mezi zadavatelem a vykonavatelem zakázky, délku a způsob garance za obsazeného kandidáta, etický kodex spolupráce, důvody vedoucí ke zrušení mandátu a jeho poplatky, datum a podpis zástupců obou smluvních stran. Jsou dva druhy mandátní smlouvy, který může klient s ESS podepsat:

- smlouva na výběr konkrétní pozice, je to jednoúčelový akt, při kterém ESS po skončení tohoto mandátu nemá automaticky nárok získat mandát na vyhledávání další manažerské pozice;
- rámcová smlouva, jde o víceúčelový akt, kdy podpisem takovéto smlouvy získává ESS nárok na exkluzivní spolupráci s firmou v rámci dané krajiny nebo regionu; rámcová smlouva definuje podmínky, za kterých ESS manažerské pozice bude vyhledávat; ve chvíli, kdy firma potřebuje vyhledat manažera, jen podepíše smlouvu na pozici již za předem stanovených podmínek; výhody vyplývající z této smlouvy jsou pro firmu, zejména v rychlosti výběru, jelikož se ESS dobře vyzná v kultuře, organizační struktuře a požadovaném odvětví; další výhodou je možnost docílení plošného snížení ceny za vyhledávání; ESS současně získává jistotu přílivu zakázek ze strany klienta.

3.3 Proces získávání a výběru kandidátů Executive Search metodou

Podpisem smlouvy získá ESS svolení k zahájení procesu získávání a výběru kandidátů. Obvykle v tuto chvíli ESS fakturuje klientovi první třetinu svého honoráře.

3.3.1 Tvorba seznamu cílových organizací určených k identifikaci kandidátů

Nejdříve si ESS sestaví seznam cílových organizací (tj. organizací, kde je největší pravděpodobnost vhodného kandidáta s požadovanými odbornými znalostmi a dovednostmi nalézt). Při tvorbě seznamu je třeba se zamyslet, ve kterých typech organizací by se mohl hledaný profil kandidáta najít. Pokud se jedná o pozici odbornou, ale nezávislou na odvětví, ve kterém působí, bude se sestavovat seznam cílových organizací jinak, než když se hledá pozice, která ke svému profilu vyžaduje zkušenosti v určitém odvětví. Například je-li zadáním nalézt finančního ředitele pro výrobní podnik z oblasti automobilového průmyslu, vodítkem pro sestavení seznamu bude zejména pozice a její náplň práce. Odvětví, ve kterém pozice působí, zde nebude tak důležitým aspektem. Seznamem organizací budou tedy výrobní podniky působící nejen v automobilovém průmyslu, ale i například v jiných výrobních odvětvích (potravinářská výroba, výroba elektroniky, výroba stavebního materiálu, atd.). Aby se podařilo identifikovat kandidáty s téměř podobnou pozicí (organizační struktura, velikost týmu k řízení, komplexnost náplně práce, atd.) je vhodné vybrat ty podniky, které jsou podobné velikosti (v případě menších či větších podniků, je nutné se zamyslet, na jakých vyšších či nižších funkcích by potenciální kandidáti pro oslovení mohli být). Pokud se hledá manažer s jazykovým vybavením, budou jistě prioritně v seznamu zejména mezinárodní organizace. Vzdáleností od místa, kam pozici hledáme, vzrůstá procento neúspěchu při oslovování, jelikož u kandidátů hraje důležitou roli vzdálenost sídla organizace od jejich bydliště. Nejvhodnější k oslovení jsou kandidáti působící ve firmách vzdálených do 50 km od sídla organizace, kam se pozice hledá. Je-li však v zadání, že se hledá například výrobní ředitel pro podnik, zabývající se výrobou gumových profilů do automobilového průmyslu, seznam cílových organizací bude zejména tvořen podle odvětví. Zde je nutné seznam organizací tvořit všemi výrobními podniky zabývajícími se výrobou produktů z gumy, ale i z plastu (díky podobnosti v technologii výroby) a to nejen pro automobilový, ale i neautomobilový průmysl. Opět zde hraje roli mezinárodní prostředí (jazyková vybavenost) a vzdálenost od

sídla organizace. Takto vytvořený seznam (je vytvořený zhruba za 1–3 dny) se konzultuje s klientem pro případ, že existuje mezi ním a některou organizací určitá dohoda o vzájemném neoslovování kmenových zaměstnanců nebo zda-li klient sám nemá přání doplnit seznam o organizace, které na trhu zná a přeje si oslovit pracovníky právě z tohoto prostředí. Finlay a Coverdill uvádějí, že cílový seznam organizací musí být redukován i ze strany ESS o ty organizace, ve kterých nesmí po určitou dobu oslovovat jejich kmenové zaměstnance, jelikož s těmito organizacemi v nedávné době spolupracovala. (Finlay; Coverdill, 2007, s. 83). Po odsouhlasení seznamu, přistupuje firma k identifikaci kandidátů.

3.3.2 Identifikace kandidátů

Po vytvoření seznamu organizací ESS diskrétně po telefonu identifikuje pracovníky, u kterých se předpokládají požadovaná odborná úroveň a kompetence odpovídající profilu hledaného kandidáta. Většinou se jedná o stejně seniorské pracovníky, jako je vyžadováno v hledané pozici, ale také se mohou identifikovat pracovníci působící o stupeň níže (jelikož pro ně vzhledem k vyzrálosti by mohla daná pozice být motivací ke kariéernímu růstu). Je důležité dbát na diskrétnost při identifikaci a to tak, aby nikdo z okolí tohoto kandidáta neměl podezření, že ho bude oslovovat ESS s nabídkou pracovního místa.

Thurman uvádí, že při identifikaci kandidátů je dobré být kreativní a hledat i v jiných zdrojích než jen při identifikaci ze seznamu organizací. Je zde snaha získat kontakt na odborníky v oboru, kteří mohou být právě tou cílovou skupinou k oslovení, nebo mohou být nápomocni v identifikování vhodného kandidáta. Takovými zdroji mohou být například média (je dobré se zamyslet, jaké asi odborné časopisy, profesionální publikace a odborné články hledaní kandidáti čtou a obrátit se na odborníky, kteří zde publikují), odborné události, profesionální konference, profesionální semináře, setkání odborníků nebo odborné organizace,

jako jsou odborné asociace či spolky, do kterých cíloví kandidáti mohou patřit nebo s nimi mohou spolupracovat (Thurman, 2007, s. 106).

Seznam identifikovaných kandidátů doplňují manažeři z databázové základny ESS. Tento seznam kandidátů může být neustále doplňován v průběhu celého výběrového řízení například o manažery, kteří sami projeví zájem být zahrnuti do výběrového řízení (dozvědí se o hledané pozici z trhu práce například od klienta nebo od člověka již ESS osloveného). Dále je dobré zvážit společně s klientem situaci, zda-li mezi jeho zaměstnanci není někdo, kdo má ambice uspět v hledané pozici. V případě, že by neměl možnost zúčastnit se výběrového řízení, může dojít ke ztrátě jeho motivace nadále setrvávat ve firmě. ESS jej tedy přidá do seznamu potenciálních kandidátů. Ve chvíli, kdy je identifikace hotová (trvá zhruba 1–2 týdny a může obsahovat až 100 jmen), se opět přistupuje ke konzultaci s klientem, který může obohatit seznam o jména pracovníků, které konkrétně zná a má na ně dobré reference.

3.3.3 Telefonické oslovování a výběr kandidátů pro osobní pohovor

Po identifikaci dochází k telefonickému kontaktování kandidátů. Jedná se o diskrétní rozhovor a z hlediska etického by mělo být pouze na osloveném kandidátovi, zda-li svým kolegům zmíní, že jej ESS oslovila. Tímto kontaktem se nesmí kandidát v jeho současné organizaci cítit být ohrožen. Telefonické oslovování kandidátů je jednou z klíčových kroků ve výběrovém řízení. Jelikož zde chybí osobní projev, musí být natolik profesionální, aby kandidát získal důvěru a nebál se otevřeně hovořit. Je to právě tento prvotní kontakt, který dokáže vzbudit zájem manažera ke spolupráci s ESS.

Telefonické oslovování probíhá v několika na sebe navazujících krocích, kdy konzultant ESS v úvodu hovoru představí sám sebe, pak ESS a stručně sdělí důvod volání. Dalším krokem je představení svého klienta (pokud si klient přeje

zůstat v utajen, může konzultant svého klienta popsat jen tak, aby jej kandidát nemohl přesně identifikovat, ale měl alespoň hrubou představu o činnosti a velikosti organizace) a stručný nástin pozice. Thurman uvádí, že při telefonickém kontaktování kandidátů by ESS neměla plýtvat kandidátův čas vysvětlováním historie organizace nebo detailů pozice. Místo toho, je vhodné podat informaci, proč organizace hledá kandidáta. Cílem není nalákat kandidáta na popis pracovní pozice, ale na potřebu organizace nalézt zkušeného manažera, který by vyřešil jejich potřebu (Thurman, 2007, s. 104). Očekává se, že oslovený kandidát se do telefonu vyjádří, zda má zájem si o hledané pozici nezávazně promluvit. Při tomto telefonickém rozhovoru se též zkoumá délka praxe manažera, odpovědnosti v jednotlivých pozicích, jazykové vybavení, dosažené vzdělání a také případná motivace ke změně. Veškeré takto získané informace si ESS pečlivě zapisuje do své databáze. Kandidáti, kteří v telefonickém rozhovoru projeví o pozici zájem a současně vyhovují základním kritériím výběru vhodného kandidáta, jsou v posledním kroce telefonického oslovování vyzváni k zaslání svého strukturovaného životopisu a pozvání na osobní pohovor. Thurman konstatuje, že pokud oslovený kandidát neprojeví zájem o pozici, neměla by se ESS zapomenout ho zeptat na doporučení na někoho z odborné oblasti, kdo by mohl být případně vhodným kandidátem (Thurman, 2007, s. 105). I takto se doplňuje seznam osob k oslovení. Telefonický rozhovor s kandidátem trvá 5–20 minut. Je to časově náročná etapa procesu. Je možné s ní začít už v průběhu tvoření seznamu kandidátů a končí v podstatě před ukončením projektu. Do 4 týdnů dochází k oslovení velké většiny kandidátů.

3.3.4 Výběrový pohovor s kandidáty

Během pohovoru je třeba pozvanému kandidátovi přiblížit hledanou pozici, představit klienta (pokud si nepřál klient zůstat v utajení) a podrobně posoudit (zhodnotit) odborné znalosti a vhodnost kandidáta na hledanou pozici. Výběrový pohovor je považován za nejdůležitější metodu výběru manažerů.

Avšak ani tou nejlepší metodou, pokud není dobře připravena, nelze dosáhnout očekávaného výsledku, což si kvalitní PPS uvědomují. Aby byl výběrový pohovor dobře připraven, musí se nejdříve stanovit jasné cíle pohovoru.

Koubek (2001, s. 168) uvádí, že kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo má pohovor tři další cíle:

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní; je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;
- posoudit osobnost uchazeče.

Koubek (2001, s. 168) současně tvrdí, že „... poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti.“ V tomto případě bych si dovolila nesouhlasit. Podle mého názoru pohovorem sice lze posoudit osobnost uchazeče, ale je zde velké riziko, že hodnotitel může uchazeče posoudit subjektivně. Myslím si, že spojení výsledků z pohovoru, psychologických testů a referencí dokáže poskytnout relativně neobjektivnější pohled na uchazeče. James ve své knize poukazuje na nebezpečí chybného úsudku při pohovoru, kdy je velké nebezpečí vytvořit si chybný úsudek na základě například soucitu s hodnoceným (James, 1988, s. 16).

V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat u uchazeče pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi (Koubek, 2001, s. 168). Výběrový pohovor je považován za nejdůležitější metodu výběru pracovníků. Průběh pohovoru je nejen vizitkou personální společnosti, ale současně vytváří image klienta. Podle obsahu a průběhu pohovoru lze rozeznat jednotlivé druhy:

- strukturovaný pohovor, v tomto typu pohovoru je jasně stanoven jeho cíl, obsah (sled otázek) a časový rámec; všechny otázky se pokládají stejně za stejných podmínek všem kandidátům; Koubek (2001, s. 169) o strukturovaném pohovoru píše „... je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých pro posouzení uchazeče nezbytných skutečností a zároveň snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů, zvyšuje pravděpodobnost, že stejně vhodné uchazeči budou hodnoceni stejně bez ohledu na to, kdo a kdy je hodnotí“; nevýhodou je náročnost jeho přípravy a obtížnost posuzovat osobnost konkrétního kandidáta; dle mého názoru tento typ pohovoru působí na kandidáta sice připraveně, ale současně velmi chladně až neosobně; nejčastěji se používá v kombinaci s nějakou formou psychologické diagnostiky;
- nestrukturovaný (neformální) pohovor, tento druh pohovoru nemá jasně sestavenou strukturu, časový rozvrh ani cíle; otázky nejsou předem připravené, ale vznikají průběžně jako reakce na aktuální situaci; „Neformální pohovor se vyznačuje tím, že navozujeme pocit příjemného uvolněného ‚popovídání si‘ s námi, jinak velmi seriózními a vážnými představiteli potenciálního zaměstnavatele“ (Matějka; Vidlař, 2002, s. 97); „Není to ani validní, ani spolehlivá metoda výběru pracovníků. Rozhodnutí učiněné na jeho základě je tedy snadno napadnutelné. Na druhé straně umožňuje zjistit o uchazeči některé zajímavé skutečnosti a lépe posoudit jeho osobnost“ (Koubek, 2001, s. 169); výhodou tohoto rozhovoru je jistě to, že se rychle odbourává tréma či počáteční stres z pohovoru; současně lze získat bližší obrázek o osobnosti kandidáta; tento způsob pohovoru se používá velmi zřídka, jelikož zde je velmi obtížné porovnávat kandidáty;
- polostrukturovaný (formální, ale nestrukturovaný) pohovor, jedná se o kombinaci strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru; pohovor se skládá ze dvou na sebe navazujících částí, jedna je pevně stanovena a druhá plyne

volně; výhodou je, že tyto části se mohou do sebe i prolínat, avšak je nutné dodržet cíle pohovoru; neplánované otázky se zde mohou objevit jako reakce na vzniklou situaci, nicméně posuzovatel musí být schopen se pak zpět vrátit k určité linii (rámci); pohovor tak působí nenuceně, ale přitom velmi profesionálně a uvolněně; je to nejčastěji používaný typ pohovoru v PPS při výběru manažerských pozic.

Matějka a Vidlař (2002, s. 58) také poukazují na důležitost sledování a vyhodnocování nonverbálních signálů v průběhu pohovoru: „Nepřehlédnutelnou výpověď o skutečném charakteru a momentální upřímnosti osobnosti nám poskytnou projevy nonverbální komunikace, tj. řeči těla. Sledujeme tedy, kdy a je-li kandidát nervózní, zda pořád stejně nebo jen chvílemi, kdy se jej ptáme na nejasnosti, jak se průběžně mění výraz jeho tváře, pohyby očí, obočí a rtů, ...“

Dale (2007, s. 76–83) uvádí, že při výběrovém pohovoru je třeba zvolit vhodný typ otázek a vhodně je zformulovat. Při pohovoru lze pokládat například uzavřené otázky, které vyvolávají omezenou odpověď. Jsou neefektivnější, když je třeba ověřit data nebo něco krátce potvrdit, než se přejde na téma, kterému je třeba se věnovat podrobněji. Užívají se také otevřené otázky, které dávají uchazeči najevo, že se očekává podrobnější odpověď. Obecně se otevřené otázky používají právě při výběrovém pohovoru, kdy je třeba, aby uchazeč hovořil více než tazatel. Dalším typem otázek užívaných ve výběrovém pohovoru jsou ověřovací otázky, které jsou vhodné pokud má tazatel dojem, že určitá oblast potřebuje důkladněji prověřit či pokud je podezření, že uchazeč zakrývá určité skutečnosti nebo se vyhýbá odpovědi na otázku. Dalším druhem otázek použitých v pohovoru jsou například návodné otázky. Jde o takové otázky, které umožňují uchazeče navést požadovaným směrem. Mohou se také použít, aby tazatel získal odpověď, kterou potřebuje a objasnil nebo potvrdil si, že názor, který si vytváří, je správný. Dalším typem otázek jsou například situační (hypotetické)

otázky. Argumentem pro užívání tohoto typu otázek je to, že tazatel má šanci na základě řešení hypotetické situace získat představu, jak by si uchazeč vedl při reálném výkonu zaměstnání. Behaviorální (kompetenční) otázky užívané v pohovoru mají za cíl zjišťovat vzorce chování uchazeče. Těmito otázkami například může tazatel požádat uchazeče, aby popsal způsoby chování, které by použil například v situaci, kdyby měl na starosti vedení jiných pracovníků, atd.

Výběr formy pohovoru je na rozhodnutí pracovníka ESS. Cílem zůstává získat co nejvíce informací a co nejobjektivněji posoudit kandidáta. Výběrový pohovor trvá 60–90 minut a konzultant ESS se pohovory zabývá většinou 2–3 týdny.

3.3.5 Psychologické testování vybraných kandidátů

Psychologické testy, jsou cennou pomůckou při rozhodování se o vhodném kandidátovi. Aby se daly psychologické testy pro výběr manažerů použít, Hroník (1999, s. 173–175) uvádí základní požadavky, které psychologické testy musí splňovat: Objektivitu (na osobu, která test zadává nejsou závislé výsledky a vyhodnocení testu), standardizaci (je to proces, při kterém se stanovují statistické normy testu, které pak umožní srovnání individuálního výsledku se vzorkem lidí), reliabilitu (je to spolehlivost, která nesmí podléhat náhodným vlivům, ale přesně měřit. Spolehlivost by měla být zaručena nejen v čase, ale i homogeností a ekvivalencí testu) a validitu (jde o vyjádření míry shody výsledku v testu s nějakým kritériem. Validita udává, zda test měří to, co měřit má). V praxi se setkáváme s dvěma druhy testů:

- testy schopnosti (výkonové testy) jsou zaměřené na výkon či na správnou nebo nesprávnou odpověď; patří sem například inteligenční testy, pozornostní testy

či testy psychomotorického tempa; tyto testy se v organizaci využívají za účelem vzdělávání;

- testy osobnosti, ve kterých se měří psychologické preference, nikoliv však schopnosti a dovednosti; do této kategorie testů zařazujeme například dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy či posuzovací stupnice.

Pro výběr vrcholových manažerů a specialistů je možné užití různých druhů psychologických testů. Nejznámějšími jsou: NEO (Neuroticism, Extraversion, Openness) zkoumá osobnostní rysy; MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) zkoumá psychologické typy; KAI (KirtonAdaption-Innovation Inventory) zkoumá kreativitu; LSI (Learning Styles Inventory) zkoumá styl učení; TMI (Team Management Index) zkoumá týmové role; Bourdonův test zkoumá úmyslně koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo, také některé osobnostní pracovní charakteristiky a průběh výkonu v čase; Hodnocení manažerských předpokladů (abstraktní test) zkoumá koncepční myšlení; Hodnocení manažerských předpokladů (verbální test) kde jednotlivé prezentované skutečnosti v testu jsou v rozporu se zkušeností; Hodnocení manažerských předpokladů (numerický test) zkoumá kvalitu práce s číselnými informacemi ekonomického charakteru v podnikatelském smyslu; Gordonův osobnostní profil (inventorium) zkoumá osobnostní profil; Learyho test interpersonální diagnostiky zkoumá interpersonální chování; Luscheruv test voby barev a tvarů zkoumá emocionalitu a její strukturu, způsob zvládnání výkonové situace, stresu či charakter psychologických potřeb.

Na užití psychologických testů při výběru pracovníků panují nejednoznačné názory. Stojí proti sobě tvrzení, které užití testů chválí a vyzdvihuje jejich výhody (možnost kvantifikovat a srovnávat s různými skupinami lidí, jsou propracované a ověřené) a které je neuznávají a poukazují na jejich nevýhody (popisují předpoklady, potenciál, který uchazeč má, ale který nemusí pak rozvinout, z testů lze těžko popsat motivaci nebo morální zralost kandidáta). Psychologické testy

podle mého názoru nejsou objektivnější než pohovor, ale jejich pomocí můžeme vyvrátit nebo potvrdit pochybnosti z výběrového pohovoru či z referencí.

3.3.6 Získávání referencí na vybrané kandidáty

Získávání referencí je na čas náročná etapa výběrové metody, proto ji ESS používají většinou až na vybrané kandidáty, které se rozhodují představit klientovi. Armstrong (2002, s. 374) uvádí: „Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Konkrétní informace je zřejmá a podstatná. Je prostě nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, důvodů odchodu ze zaměstnání (pokud je to relevantní), výše platu či platového tarifu a možná i některých charakteristik pracovního chování (např. přítomnost v práci / absence).“ Podle mého názoru při získávání referencí není nezbytné získávat informaci o výši platu či platový tarif. V případě, že se klient rozhodne určitého kandidáta přijmout, dohodne s ním plat, který je pro obě strany akceptovatelný.

Objektivní reference se obvykle získávají od minimálně 3 osob, které s kandidátem v minulosti úzce spolupracovali. Je nevhodné kontaktovat kandidátova stávajícího zaměstnavatele, jelikož mu můžeme způsobit i určité komplikace v případě, že se nakonec klient rozhodne pro jiného uchazeče. Třemi referenčními osobami se rozumí obvykle bývalý nadřízený, bývalý kolega a bývalý podřízený. Hroník doporučuje i systém dvou nezávislých referencí: „Nezávislost referencí znamená, že nejsou poskytovány od 2 lidí z téže firmy, ale jsou poskytovány lidmi, kteří se vzájemně neznají“ (Hroník, 1999, s. 76). Vždy je v rámci získávání referencí důležité otevřeně diskutovat také o slabých stránkách kandidáta, přestože lidé mají tendenci hovořit pouze o pozitivních stránkách uchazeče. Pokud se díky referencím zjistí určité negativní skutečnosti, ESS zváží jejich podstatu a rozhodne, zda-li finálního kandidáta nakonec klientovi

představí. Pokud ano, má povinnost informovat klienta o zjištěných skutečnostech. Reference mohou mít různou podobu. Mohou být získané ve formě písemné (například osoba poskytující reference vyplňuje na míru připravený dotazník) nebo verbálně při osobním nebo telefonickém rozhovoru. Reference se pak zpracovávají do písemné podoby a předávají se klientovi při představování kandidátů.

3.4 Představení finálních kandidátů klientovi

Jakmile je výběr kandidáta ukončen (zhruba po 6–9 týdnech od podpisu mandátní smlouvy), dochází k představení finálních kandidátů klientovi. Ideální počet finálních kandidátů je 2–5. Důvodem je, aby byl klient schopný si vybrat, avšak nebyl příliš výběrem zatížen (Thurman, 2007, s. 149). K představení finálních kandidátů dochází většinou v jednotném termínu nebo termínech, které nejsou od sebe časově příliš vzdáleny, aby klient mohl co nejlépe porovnat představené kandidáty a rozhodnout se.

3.4.1 Podklady předávané před osobním představením finálních kandidátů

Před termínem představení finálních kandidátů obdrží klient písemně zpracované dokumenty a těmi jsou osobní zpráva finálních kandidátů a zpráva z procesu průzkumu trhu. Osobní zpráva finálních kandidátů je detailní zpráva každého finálního kandidáta, která obsahuje zpracovaný životopis, popis osobnosti, její silné a slabé stránky, mzdové očekávání, motivace ke změně atd. K tomuto dokumentu se zpravidla přikládají reference získané na kandidáta. Zpráva z procesu průzkumu trhu, kterou ESS zpracovala za dobu průzkumu. Klientovi ESS předává určitou statistiku procesu výběru (kolik kandidátů bylo osloveno, kolik jich nemělo zájem, kolik mělo atd.) a tím získá zajímavé všeobecné informace například o úrovni odbornosti, vzdělání, jazykovém

vybavení, platovém ohodnocení manažerů na podobných pozicích na trhu práce. Zajímavé je pro klienta také zjištění, jak je on vnímán na trhu práce jako potenciální zaměstnavatel.

ESS se snaží připravit i finální kandidáty na setkání s klientem, a proto jim poskytne veškeré možné dostupné materiály o klientovi. Kandidáti mají tak možnost se na setkání připravit a na základě prostudovaných materiálů a informací od ESS mohou pak pokládat klientovi otázky a získat svou představu o pozici a organizaci.

3.4.2 Osobní představení finálních kandidátů klientovi

Představení finálních kandidátů probíhá většinou v prostorách ESS z důvodu diskrétnosti. Při setkání s kandidáty si klient může vybrat z různých druhů pohovorů, které se od sebe liší (podle množství a struktury účastníků). Základními druhy pohovorů jsou:

- pohovor 1+1 (individuální pohovor), jedná se o nejběžnější metodu výběru pracovníků, kdy se setkává jeden posuzovatel s jedním kandidátem (nejčastěji to bývá přímý nadřízený pracovnímu místu); „Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem“ (Armstrong, 2002, s. 370); nebezpečí v tomto případě je subjektivní posouzení jedním posuzovatelem; ESS většinou doporučují svým klientům posuzovat kandidáty spíše v postupném nebo v panelovém pohovoru;
- postupný pohovor je založen na individuálních pohovorech, kdy jeden kandidát se vždy setká s jedním posuzovatelem, avšak pokaždé s jiným; po všech pohovorech se posuzovatelé dohodnou; tady se snižuje riziko subjektivního posouzení, ale organizace těchto pohovorů je časově náročná a

je nutné zkoordinovat termíny několik posuzovatelů najednou s kandidátem; kandidát může být dotazován stejnými otázkami od vícero posuzovatelů;

- panelový pohovor je složen ze 3–4 posuzovatelů a jedním kandidátem; členové panelu by měli být složeni z liniových manažerů a personalisty; „Výhodou je, že panel umožňuje sdílení informací a snižuje výskyt překrývajících se otázek. Tazatelé pak mohou diskutovat o svých dojmech o uchazečově chování během pohovoru a mohou samozřejmě modifikovat nebo prohloubit jakékoliv povrchní posuzování“ (Armstrong, 2002, s. 370); tato forma pohovoru také může zrychlit výběrový proces; kandidáty po sobě vidí najednou vícero lidí a po představení všech kandidátů se mohou rozhodnout;
- skupinový pohovor je typ pohovoru, kdy se setkává skupina kandidátů se skupinou posuzovatelů; tento typ pohovoru bývá určen pro posouzení určitých schopností, většinou v chování kandidátů ve skupině; tento pohovor šetří čas a ve skupině se mohou projevit osobnosti uchazečů; posuzovatelé však musí být odborně proškoleni, aby jejich pozornosti neunikl někdo, kdo díky silnějším povahám kandidátů, neměl šanci projevit své kvality.

Závěrečné rozhodnutí ohledně kandidáta je na klientovi. ESS si může myslet, kdo je z kandidátů nejlepší, ale klient může mít zcela jiný názor. Určitou roli hraje osobní chemie mezi klientem a kandidátem, kterou nelze neovlivnit (Thurman, 2007, s. 150). Po představení kandidátů fakturuje ESS klientovi druhou třetinu smlouveného honoráře, jak je stanoveno ve smlouvě.

3.4.3 Využití Assessment Centre při výběru z finálních kandidátů

Výběrové AC patří mezi metody skupinové administrace a v případě výběru vrcholových manažerů obvykle bývá součástí 2. kola výběrového řízení. 1. kolo je administrativní, 3. kolo obsahuje výběrový pohovor. V rámci administrativního kola se jedná o užití jednoznačných kritérií, podle nichž lze provést výběr do AC.

Na základě AC je pak doporučeno 3–5 nejzávažnějších kandidátů, s nimiž jsou vedeny pohovory za rozhodující účasti interních hodnotitelů (Hroník, 2005, s. 242–243). V rámci spolupráce ESS s AC se v 1. kole nejedná jen o pouhý administrativní výběr, ale o výběrový pohovor, na jehož základě se ESS rozhodne představit finální kandidáty. Ve 2. kole probíhá AC za účasti klienta v roli interního pozorovatele či hodnotitele a za účasti odborně vyškoleného pracovníka ESS v roli externího hodnotitele. Výsledkem AC může být konečné rozhodnutí nebo se vyberou nejzajímavější kandidáti, kteří se pak podrobí 3. kolu. To je výběrový pohovor, který vede klient a ESS je zde jen jako přisedící.

Praktické užití AC při výběru vrcholového manažera má svá určitá úskalí. Jelikož se jedná o strategické pozice a oslovení kandidáti jsou většinou aktuálně zaměstnání, může být problém přesvědčit všechny preferované kandidáty, aby se AC zúčastnili. Důvodem je většinou porušení jejich utajení, jelikož se při AC mohou potkat s lidmi, kteří se vzájemně na trhu znají. Může tak informace o jejich účasti ve výběrovém řízení proniknout i do jejich současného zaměstnání.

3.5 Uzavření výběrového řízení

Po představení kandidátů ESS citlivě odmítne ty kandidáty, které klient rozhodně zamítl. Ostatní kandidáty ESS drží v motivaci do doby, dokud klient nepodepíše s jedním z nich pracovní smlouvu. Pokud by ostatní kandidáti byli informováni, že se klient rozhodl pokračovat s jiným kandidátem, dojde ke ztrátě jejich motivace a v případě, že se nakonec klient s kandidátem nedohodne, bylo by velmi těžké opět získat motivaci ostatních kandidátů. Po podpisu pracovní smlouvy s vybraným kandidátem, jsou ostatní finální kandidáti ESS diplomaticky odmítnuti.

Pokud je důvod odmítnutí například osobní chemie, je citlivým způsobem odmítnutí například to, že jejich kvalifikace byly skvělé, ale klientovi více

osobnostně vyhovoval jiný kandidát, který se tak více hodil do jejich firemní kultury (Thurman, 2007, s. 151).

3.5.1 Závěrečné vyjednávání mezi klientem a kandidátem

Cílem závěrečného vyjednávání je dohodnout se na všech bodech obsažených v pracovní smlouvě. ESS zprostředkovává vzájemné informace a očekávání mezi klientem a kandidátem a tím dochází k zjemnění případného pnutí. Například pokud kandidát chce více peněz než klient nabízí, většinou do vyjednávání ESS vstupuje. Může se pokusit přesvědčit kandidáta, že je to zajímavá nabídka, kterou na trhu může získat. Nicméně úlohou ESS není tvrdě přesvědčovat ani jednu ze stran. Je to vždy jejich vlastní rozhodnutí (Thurman, 2007, s. 150–151). Při změně pracovního místa vzniká mnoho pocitů a emocí, proto vstup ESS do vyjednávání je vhodná.

3.5.2 Sjednání pracovní smlouvy kandidáta

Jakmile se klient s vybraným kandidátem dohodnou, je na řadě příprava akceptačního listu nebo přímo pracovní smlouvy. Oba tyto dokumenty může připravit ESS nebo přímo klient, avšak znít a podepisovat jej bude jen klient. Akceptační list je písemné vyjádření zájmu o kandidáta a předchází tak pracovní smlouvě. Akceptační list je písemný závazek klienta připravit pracovní smlouvu. V akceptačním listě bývá napsán již návrh na finanční ohodnocení a mnohdy už na základě ní vybraný kandidát, pokud s podmínkami předběžně souhlasí, dává již výpověď v jeho současném zaměstnání. Pracovní smlouva je právní dokument, který se uzavírá mezi kandidátem a klientem ve smyslu předpisů ukotvených v Zákoníku práce a navazujících předpisech. Kromě základních zákonných údajů se do pracovní smlouvy zapracovává například výše finančního ohodnocení (základ plus případný bonus) a další finanční výhody (penzijní připojištění,

zdravotní servis, atd.), seznam poskytnutých pracovních prostředků (auto, mobilní telefon, laptop, atd.), konkurenční doložka (po určitou dobu po odchodu z organizace nesmí vykonávat stejnou či obdobnou činnost), doložka o mlčenlivosti (důvěrné informace, které získá v průběhu výkonu práce nesmí sdělovat ani vynášet mimo podnik). Vrcholoví manažeři a specialisté někdy mají i tzv. „zlatý padák“, což je určitý finanční obnos, který by kandidát získal, pokud odpracuje určitou dobu v organizaci a ona s ním nakonec pracovní vztah ukončí. Pracovní smlouva je uzavřena ve chvíli, kdy je vlastnoručně podepsána kandidátem a klientem. Podpisem této smlouvy oficiálně končí mandát ESS na získávání a výběr kandidáta. V této fázi zpravidla fakturuje ESS poslední třetinu svého honoráře.

3.6 Záruka poskytovaná Executive Search společnostmi za dosazeného kandidáta

Záruční doba umístěného kandidáta se u ESS pohybuje od 6–12 měsíců od jeho nástupu do zaměstnání. Pokud s kandidátem v záruční době firma rozváže pracovní smlouvu nebo od ní kandidát odstoupí, ESS je povinna znovu hledat vhodného kandidáta, avšak již bez nároku na odměnu. Thurman uvádí, že tato záruka ujišťuje klienta, že ESS vynakládá úsilí najít takového kandidáta, který by organizaci nejlépe vyhovoval a ne takového, který jen zaplní prázdnou pozici (Thurman, 2007, s. 95).

3.7 Následná spolupráce Executive Search společností s klientem

Personální společnosti zůstávají po úspěšném ukončení projektu v pravidelném kontaktu nejen s klientem, ale i s umístěným kandidátem. Sledují, zda-li jsou obě strany spokojené a v případě jakýchkoli nejasností mohou účinně působit jako obezřetný komunikátor mezi oběma stranami. Důležité je znát, zda-li se kandidát

nebo klient nechystají v záruční době rozvázat vzájemný pracovní poměr. Tím by byla ESS postavena před opakovaný úkol vyhledávání nového kandidáta v rámci podmínek původní mandátní smlouvy. Setrváním ve společném kontaktu nevyhasínají kontakty mezi ESS a klientem, a proto často dochází k navázání na úspěšnou pracovní zkušenost a společně otevírají další spolupráci na jiném projektu. Každá pozitivní reference je pro ESS vizitkou kvalitně odvedené práce, která pak může pomoci i přilákat další klienty ke spolupráci.

4 DOPORUČENÍ KE SPOLUPRÁCI S PERSONÁLNĚ-PORADENSKÝMI SPOLEČNOSTMI

Je na každé organizaci, která potřebuje obsadit pracovní pozici, pro jakou cestu výběru kandidáta se rozhodne. Zda výběr provede vlastními (interními) silami nebo dodavatelským způsobem. V této kapitole jsem se pokusila shrnout výhody a nevýhody vyplývající ze spolupráce s PPS, a také doporučuji, jakých zásad je dobré držet, aby se spolupráce zdařila.

Vývoj trhu jednoznačně směřuje k vyčlenění podpůrných činností a jejich outsourcingu. „Jde o přesně vymezený proces vyčleňování určité podnikové činnosti mimo podnik s následným zajišťováním této činnosti externím dodavatelem, výsledky této činnosti podnik dále využívá ve svém výrobním procesu. Outsourcing začíná rozhodnutím o vyčlenění určité činnosti a končí fyzickým a právním předáním této činnosti externímu dodavateli“ (Vyskočil, 2007, s. 111).

4.1 Výhody spolupráce s personálně-poradenskými společnostmi

„Lze najít řadu argumentů ve prospěch používání externích služeb pomáhajících při získávání pracovníků – tedy zprostředkovatelských agentur nebo poradců vykonávajících alespoň počáteční práci v podobě ‚dodávání‘ vhodných uchazečů nebo dělání jakéhosi předvýběru. Stojí to peníze, ale může to ušetřit čas a potíže“ (Armstrong, 2002, s. 364).

Za výhodu, kterou spolupráce s PPS přináší, můžeme označit odbornou znalost trhu práce. PPS je externí partner, který na základě své odbornosti a dosavadních zkušeností na trhu práce, dokáže poradit a přinést efektivní způsoby při získávání a výběru vhodného kandidáta. Díky spolupráci s PPS má klient možnost porovnat vlastní pracovníky usilujícími o pozici s možnými kandidáty na trhu práce. Za

další plus spolupráce pro organizaci lze považovat záruku, jež spočívá v tom, že pokud umístěný kandidát PPS v záruční době odejde nebo se s ním organizace sama rozloučí, dle smluvních podmínek předem dohodnutých, má PPS povinnost bezplatně najít vhodného kandidáta jako náhradu. Nespornou výhodou je také objektivita, protože při posuzování vhodných kandidátů PPS postupuje nezaujatě a tím nedochází k upřednostňování některých kandidátů. Jelikož posuzovatelé jsou vyškolení odborní pracovníci, jsou schopni využít různých metod k posouzení kandidátů a to nejen z pohledu dosavadních získaných zkušeností, ale i z osobnostních předpokladů k výkonu určité funkce. Výhodou je i oslovení vytypovaných kandidátů PPS jako třetí nezávislou stranou. Může se jednat o kandidáty z přímé konkurence, které klient nechce sám napřímo oslovit. Za výhodou lze považovat i kapacitu konzultantů kterou PPS disponuje. Výhodou spolupráce je také přehled o konkurenčních organizacích na trhu práce a o úrovni a kvalitě jednotlivých manažerů působících v nich. Velkým přínosem pro klienta je zpětná vazba, z informace se klient může poučit, případně podniknout i určitá nápravná opatření. Nezanedbatelnou výhodou je diskrétnost, spolupráce s PPS může být až do poslední chvíle tajena. Často si diskrétnost vyžaduje situace, kdy se jedná o náhradu stávajícího pracovníka v manažerské funkci (utajení při vyhledávání vhodného nástupce). Výhodou je průběžné informování PPS klienta o vývoji výběrového řízení. Klient tak může kdykoliv přispět i svými připomínkami a společně s PPS podle potřeb měnit strategii vyhledávání. Tato skutečnost dokáže ušetřit mnoho času a předejít zbytečným komplikacím a nedorozuměním. Odborné poradenství, je další výhodou. Většina PPS se neustále vzdělává ve svém oboru, a proto klient u nich může získat i odborné rady například v oblasti pracovního práva. V neposlední řadě je výhodou i úspora času a často i financí, jež spočívá v tom, že PPS díky své specializaci a zkušenosti v oboru jsou schopné v relativně krátkém čase přinést řešení pro svého klienta. On sám by musel vynakládat nemalé úsilí na vyškolení kvalitního týmu svých pracovníků.

4.2 Nevýhody spolupráce s personálně-poradenskými společnostmi

Nevýhodou, kterou je třeba vzít v úvahu při spolupráci s PPS jsou zejména cena, jelikož spolupráce s PPS přináší nemalé finanční náklady. Honoráře PPS se pohybují od několika násobku měsíčního příjmu kandidáta až po určité procento z jeho z ročního platu. Nevýhodou se může zdát i doba realizace procesu získávání a výběru kandidátů. Jako další nevýhoda může být chápána i intenzita spolupráce, kterou PPS na klientovi vyžadují. Je založena na tom, že klient musí PPS často věnovat svůj čas. Jedině tehdy, kdy personální poradci dobře rozumí kultuře, aktivitám a potřebám firmy, jsou schopni svému klientovi odborně pomoci či poradit. Nevýhodou je jistě i to, že se může stát, že si organizace vybere pro svou potřebu nevhodnou metodu získávání a výběru kandidátů. Nevhodným výběrem spolupráce dojde nejen k časovému prodloužení, ale i k prodražení výběrového řízení. Je třeba zmínit i další nevýhodu a to, že aktivním oslovováním kandidátů na trhu práce, může dojít k tomu, že si kandidát začne uvědomovat svou cenu a využívá výběrové řízení k nepřiměřenému tlaku na zvýšení platu a vyjednávání se prodlužuje.

4.3 Doporučení pro úspěšnou spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi

Pokud se organizace rozhodne spolupracovat s konkrétní PPS, potřebuje na ní předem získat reference. Doporučuje se kontaktovat organizace, které v minulosti služeb této PPS využily a zjistit si jejich zkušenosti. PPS by mělo být vlastní dodržovat zásady etického chování při spolupráci s klientem a kandidáty. Klient by měl mít například jistotu, že PPS dodržují zásadu neoslovování již obsazeného kandidáta jinými pracovními nabídkami nebo zásadu nekontaktování všech pracovníků svého klienta jinými pracovními nabídkami a to po určitou předem dohodnutou dobu (většinou to jsou 2 roky). Dále se doporučuje zaměřit se na odbornost konzultantů působících v PPS a získat informaci o týmu konzultantů, kteří se budou aktivně podílet na konkrétní zakázce. Představu o kvalitě služeb

PPS může klient získat tím, že si zjistí informace, jaké výstupy PPS v průběhu výběrového řízení poskytují (například inzeráty, které připravovaly pro své klienty, statistické informace z průběhu oslovování kandidátů, zpracované posudky kandidátů, atd.). Další informací k posouzení PPS je specializace PPS z hlediska zaměření a procenta úspěšnosti při obsazování pozic. Neméně důležitou zjišťovanou informací je informace o ceně služby PPS. I když výše honoráře není zárukou jasného úspěchu, vždy je dobré porovnat smlouvu i z hlediska honoráře s jinými společnostmi a případně se pokusit vyjednat o lepších podmínkách.

V průběhu spolupráce s PPS je vhodné dbát následujících zásad. Zásada diskrétnosti spočívá v dodržování etického kodexu. Bývá zakotvena ve smlouvě o spolupráci s PPS. Například PPS při představování pozice kandidátům by neměla prozrazovat obchodní tajemství klienta, na druhou stranu klient by se při představování kandidátů neměl zmiňovat o kandidátech nezúčastněným osobám výběrového řízení. Další zásadou je úzká spolupráce, kdy klient by měl být připraven na častý kontakt s PPS. Výběrový proces není jen záležitostí PPS. V průběhu výběrového řízení mohou vzniknout různé otázky, které pak klient musí PPS zodpovědět, aby je pak mohla předat dál osloveným kandidátům. Důležitou zásadou je také být v pohotovosti, například klient by měl být schopen navrhnout termín setkání s kandidáty v co nejkratší době. Čím delší je termín představení a pak následného rozhodnutí, tím klesá motivace kandidátů a vzrůstá riziko, že kandidát akceptuje jinou nabídku. Další zásadou je informovanost a to tak, že PPS by měla průběhu výběrového řízení poskytovat informace o aktuálním stavu projektu, aby společně s klientem mohli pružně reagovat na určité problémy či úskalí výběru. Na druhou stranu by měl klient informovat PPS o změnách, které se aktuálně v organizaci připravují a které by mohly přímo souviset s činností obsazované pozice. Dodržováním zásady otevřenosti, klient nezamlčuje informace, které by mohly vést k ovlivnění výběrového řízení. Například se může jednat o nezamlčování informací o problémech v mezilidských vztazích na pracovišti, do kterého by měl kandidát nastoupit. Zásada přístupnosti ke změnám

znamená, že vyplynou-li ze spolupráce nějaké skutečnosti, které PPS doporučí klientovi změnit, měl by být klient přístupný k hledání určitého řešení. Další zásadou je být připraven upravovat profil pozice, což spočívá v tom, že zjistí-li se v průběhu výběrového řízení, že na trhu práce není dostatek kandidátů odpovídajících ideálnímu profilu pozice, je třeba, aby klient společně s PPS přepracovali profil pozice tak, aby byl vyhovujícím řešením vzniklého personálního problému. Jako poslední zmiňují zásadu zpětné vazby, kdy PPS při průzkumu trhu práce může získat informace o vnímání klienta jako potenciálního zaměstnavatele na trhu práce. Tato zpětná vazba pro klienta může podnítit klienta vylepšit si image na trhu práce. V rámci této zpětné vazby může zase klient poskytnout PPS informaci, jak se mu s ní spolupracovalo a co by případně doporučil při další spolupráci zlepšit.

5 ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou získávání a výběru vrcholových pracovníků pro organizace externím způsobem, tedy prostřednictvím personálně-poradenských společností. Personálně-poradenské společnosti v České republice vznikly před více než patnácti lety a vynutilo si je u nás vznikající konkurenční prostředí na trhu práce. Každý majitel organizace se musí vážně zabývat otázkou, jak nejvhodněji personálně obsadit vedení, aby organizace dosahovala co nejlepších ekonomických výsledků, nastolila vizi budoucí strategie organizace a tím byla stále konkurence schopná. Tyto potřeby stoupají na intenzitě zvláště v době dnešní nejistoty.

Klíčové postavení vrcholových manažerů v organizaci vyžaduje získání nejvhodnějších kandidátů do těchto pozic. Pokud neexistuje v organizaci předem vychovávaný kandidát na vrcholovou pozici, doporučuje se při obsazování této pozice navázat spolupráci s personálně-poradenskou společností. Jejím hlavním přínosem je odborná kompetentnost, přehled a objektivita. Celý proces získávání a výběru manažerů se v režii personálně-poradenské společnosti děje velmi zodpovědným přístupem. Personálně-poradenské společnosti se při své práci řídí kodexem etické spolupráce, který bývá součástí uzavíraných mandátních smluv. Personálně-poradenská společnost ručí za dosazeného kandidáta (v případě ukončení pracovního poměru v záruční době je personálně-poradenská společnost povinna za něj bezplatně nalézt náhradu). Náklady vynaložené na spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi jsou sice pro organizace značnou finanční investicí, ta se ale s kvalitou vybraného kandidáta do organizace časem vrací.

V této bakalářské práci jsem představila personální společnosti působící v oblasti získávání a výběru pracovníků. Ve své praxi jsem se setkala s metodou Executive Search a proto právě na ní popisuji spolupráci klienta s personálně-poradenskou společností při výběru vrcholových manažerů a specialistů. Tato

metoda se provádí odborně, s možností získání nezávislých referencí vzhledem ke znalostem trhu práce a s ohledem na požadavky klienta v šesti krocích. Jde o specifikaci požadované pozice, uzavření smlouvy s klientem, výběrové řízení, představení kandidáta a jeho umístění. Posledním, šestým, krokem poskytuje personálně-poradenská společnost záruku za umístěného kandidáta. Výhody plynoucí ze spolupráce s personálně-poradenskou společností při výběru řídicích manažerů a specialistů, zmiňované v mé bakalářské práci, přesvědčují k rozhodnutí zahájit s ní spolupráci a nenechávat výběr na personálním oddělení organizace. Spolupráce s personálně-poradenskými společnostmi musí být založena na partnerském vztahu a vzájemném doplňování se. K nejefektivnější spolupráci s personálně-poradenskými společnostmi je potřebné v rámci celého výběrového procesu otevřeně komunikovat, všechny požadavky na ideálního kandidáta otevřeně řešit, zodpovědět někdy i nepříjemné otázky (například ty, které se týkají napnutého klimatu v rámci prostředí).

Když se klient rozhodne ke spolupráci s konkrétní personálně-poradenskou společností, je důležité si hned na začátku odsouhlasit všechny podmínky a postupy spolupráce. K úspěšné spolupráci je nutná vzájemná důvěra mezi oběma subjekty. Personálně-poradenská společnost by měla detailně poznat prostředí, do kterého má obsazovat vrcholové zaměstnance (manažery a specialisty), znát důvody obsazování pozic, termíny a další podmínky a požadavky. Personálně-poradenská společnost by měla být akceptovaná jako partner klienta, který nemá za úkol jen dodávat lidi, ale za společnost, která přináší svému klientovi vyšší přidanou hodnotu.

Jelikož obě zúčastněné strany mají zájem získat a obsadit nejvhodnějšího vrcholového manažera nebo specialistu na danou pozici, je proto jen na nich, jak danou problematiku uchopí. Pokud se budou alespoň částečně řídit doporučeními v této mé bakalářské práci, úspěch ze spolupráce by se měl dostavit.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan aj. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 175 s. ISBN 978-80-251-1522-0

FINLAY, William; COVERDILL, James E. *Headhunters. Matchmaking in the Labor Market*. Cornell University Press, 2007. 215 s. ISBN 13:978-0-8014-3927-8

HENTRY, Jane at al. *Changing organisation*. The Open University Business School, 2nd ed., Hampshire, United Kingdom : 2007a. 184 s. ISBN 978-0-7492-2768-5

HENRY, Jane at al. *Creativity, Cognition and Development*. The Open University Business School. 1 ed. reprinted, Hampshire, United Kingdom : 2007b. 261 s. ISBN 978 0 7492 2756 2

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 1999. 307 s. ISBN 80-7226-161-4

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance. Vše o assessment centre*. 2. vyd. Brno : Era Group, 2005. 370 s. ISBN 80-7366-020-2

JAMES, Peter. *88 mistakes interviewers make – and how to avoid them*. New York, USA : Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1988. 252 s. ISBN 0-8144-5906-4

KRESSOVÁ, Petra. *Co se skrývá pod způsobilostmi manažerů? Sborník mezinárodní vědecké konference: Nová teorie ekonomiky a managementu v organizaci*. 2.díl. Praha : VSE OEkonomica, 2006. 743 s. ISBN 80-245-1091-X

KUBEŠ, Marián; SPILLEROVÁ, Dagmar; KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

MATĚJKA, Marek; VIDLAŘ Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu*. Dotisk 2005, 2003. Praha : Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0215-0

MONTAG, Petr. *Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5

PETŘÍKOVÁ, Růžena. a kol. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1 vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7

THURMAN, Courtney. *Start your own Executive Recruiting Service*. 2 ed. Canada : Entrepreneur Press, 2003. 222 s. ISBN-13:978-1-59918-126-4

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN -80-86419-35-5

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8

VYSKOČIL, Vlastimil Karel; ŠTRUP, Ondřej; PAVLÍK, Marek. *Facility management a Public Private Partnership*. 1.vyd. Praha : Kamil Mařík – Professional Publishing, 2007. 262 s. ISBN 978-80-86946-34-4

Internetové zdroje:

MOHELSKÁ, Hana. *Vyhledávání kvalitních pracovníků*. [online]. 2009. Knihovnicko-informační zpravodaj U Nás, Ročník 19 (2009), Číslo 1, sekce Naše "JÁ" [cit. 2009- -03-13; 14:32 GMT] Dostupné na Internetu: <http://unas.svkhk.cz/clanek.asp?id=1007>

LAZARESCU, Andrea. *History of Executive Search*. [online].2008. Beckett, Boyle, Hron Management Specialism [cit. 2009-03-17; 14:35 GMT] Dostupné na Internetu: <http://www.bbh.ro/site/imagini/3716469774.pdf>

RUDOLFOVÁ, Veronika. *Etika při poskytování služby direct search*. [online]. HR Management [cit. 2009-03-16; 16:45 GMT] Dostupné na Internetu: http://managerweb.ihned.cz/c4-10117900-17769040-T00000_d-etika-pri-poskytovani-sluzby-direct-search

7 PŘÍLOHA

Příloha: Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

**Zsilinszky, L.: Výběr vrcholových manažerů a specialistů ve spolupráci
s personálně-poradenskými společnostmi**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako
jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

