

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Získávání IT specialistů pomocí headhuntingu

Recruiting IT Specialists through Headhunting

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KOLLÁRIKOVÁ


PETRA

2020

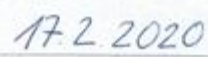

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kollářková	Jméno:	Petra	Osobní číslo:	460924
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Získávání IT specialistů pomocí headhuntingu		
Název diplomové práce anglicky:	Recruiting IT Specialists through Headhunting		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je analyzovat proces získávání IT specialistů ve vybrané headhuntingové společnosti, zhodnotit využívané postupy vyhledávání a oslovování uchazečů, určit příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PRŮNOS: Přínosem práce jsou návrhy na zlepšení postupů vyhledávání a oslovování potenciálních IT specialistů ve vybrané headhuntingové společnosti.</p> <p>OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část (zdroje a metody získávání zaměstnanců, význam a využití headhuntingu); (3) Praktická část (představení headhuntingové společnosti, analýza procesu získávání IT specialistů, určení problémů, návrhy řešení); (4) Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.</p> <p>ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.</p> <p>TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada: 2018.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Šikýř, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	27. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

KOLLÁRIKOVÁ, Petra. *Získávání IT specialistů pomocí headhuntingu*. Praha: ČVUT 2020.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 14. 05. 2020

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce, Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., především za čas strávený při konzultacích a revizích textu a poskytnutí cenných rad při tvorbě diplomové práce. Další poděkování patří kolegům a nadřízeným ze společnosti Alviso, kteří mi pomohli s výzkumným šetřením a předali mi své zkušenosti z praxe při rozhovorech.

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřením na získávání IT specialistů pomocí headhuntingu má za cíl analyzovat proces získávání zaměstnanců ve společnosti Alviso, zhodnotit využívané postupy sourcera při vyhledávání a oslovování uchazečů a navrhnout vhodná řešení pro zjištěné nedostatky. Teoretická část se věnuje procesu získávání zaměstnanců, jeho vývoji, zdrojům a metodám, kdy se dále konkrétně zaměřuje na IT segment a jeho charakteristiky. V praktické části je představeno podnikání společnosti Alviso na příkladu procesu obsazování pozice, který je autorkou analyzován. V rámci výzkumného šetření jsou analyzována data týkající se získávání IT uchazečů a zjištěné poznatky jsou porovnány při rozhovorech se sourcery ze společnosti Alviso. Na základě všech uvedených metod výzkumného šetření jsou stanoveny návrhy pro zlepšení práce sourcera ve společnosti Alviso.

Klíčová slova

Headhunting, IT, sourcing, uchazeči, získávání zaměstnanců

Abstract

The master thesis with a focus on recruiting IT specialists through headhunting aims to analyse the process of recruiting employees in Alviso, evaluate the procedures used by the sourcer in searching and contacting candidates and propose appropriate solutions to the identified shortcomings. The theoretical part deals with the process of recruiting employees, its development, resources, and methods, which further focuses specifically on the IT segment and its characteristics. The practical part presents the business of Alviso on the example of the selection process for the position, which is analysed by the author. As part of the research survey, data on the acquisition of IT candidates are analysed and the findings are compared in interviews with sources from Alviso. Based on all the above-mentioned research methods, proposals are made to improve the work of the sourcer at Alviso.

Key words

Candidates, headhunting, IT, recruiting employees, sourcing

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	7
1.1 VÝVOJ ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	7
1.2 ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	8
1.2.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců.....	8
1.2.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	9
1.3 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.3.1 Online recruitment.....	10
1.3.2 Sociální sítě.....	11
1.3.3 Inzerce.....	12
1.3.4 Doporučení zaměstnanců	12
2 SOURCING UCHAZEČŮ.....	13
2.1 POJETÍ SOURCINGU	13
2.2 ZDROJE A METODY SOURCINGU	13
2.2.1 Vyhledávání pomocí booleovských operátorů.....	13
2.2.2 Google sourcing.....	14
2.2.3 LinkedIn sourcing	15
2.2.4 Facebook sourcing.....	17
2.2.5 GitHub sourcing.....	17
3 OUTSOURCING ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	19
3.1 PERSONÁLNÍ AGENTURY	21
3.2 EXECUTIVE SEARCH	22
3.3 HEADHUNTING.....	22
3.3.1 Proces headhuntingu	23
3.3.2 Hierarchie rolí v headhuntingu	27
3.3.3 Cena headhuntingových služeb	29
4 AKTUÁLNÍ SITUACE NA IT TRHU V ČR.....	30
4.1 SPECIFIKACE NÁBORU V IT.....	32
4.2 VÝVOJ MEZD V IT.....	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALVISO	38

5.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
5.2	KLIENELA SPOLEČNOSTI	38
5.3	FIREMNÍ KULTURA A HIERARCHIE ROLÍ	39
5.4	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	41
5.5	OBSAZOVANÉ POZICE	42
6	PŘÍKLAD PROCESU OBSAZOVÁNÍ POZICE	44
7	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	52
7.1	ANALÝZA DAT ZÍSKÁVÁNÍ IT SPECIALISTŮ	52
7.2	ANALÝZA PŘÍKLADU PROCESU OBSAZOVÁNÍ POZICE	60
7.3	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ SE SOURCERY	68
8	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	76
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH POJMŮ A ZKRATEK.....	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	90
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	94
	SEZNAM GRAFŮ	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Získávání zaměstnanců v segmentu IT je významným tématem dnešní doby, jelikož tato oblast zaznamenává v posledních letech zásadní nedostatek IT specialistů. Společně s aktuální nízkou mírou nezaměstnanosti v České republice význam tohoto problému narůstá. Z toho důvodu se společnosti často obracejí na specializované headhuntingové agentury, které se pomocí metody přímého oslovování uchazečů snaží požadované specialisty pro danou společnost získat. Právě touto problematikou se zabývá tato diplomová práce.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces získávání IT zaměstnanců v headhuntingové společnosti Alviso, ve které autorka na pozici sourcera působí, zhodnotit využívané postupy při vyhledávání a oslovování uchazečů a navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení práce sourcera v této společnosti.

Teoretická část vychází z odborné literatury a zabývá se nejprve zdroji a metodami získávání zaměstnanců, následně sourcingem zaměstnanců, konkrétně zdroji a metodami vyhledávání a oslovování uchazečů, které jsou nezbytné pro práci sourcera v IT headhuntingu, dále outsourcingem získávání zaměstnanců, včetně headhuntingu, a také aktuální situací na českém IT trhu se zaměřením na specifika náboru a vývoji mezd v IT.

Praktická část obsahuje představení headhuntingové společnosti Alviso, ve které bylo provedeno výzkumné šetření. Pro představu o činnosti headhuntingu v IT prostředí je popsán příklad procesu obsazování pozice, který je poté analyzován pro zjištění jeho nedostatků. V rámci výzkumného šetření jsou dále stanoveny výzkumné otázky, které jsou zkoumány v rámci získaných dat týkajících se oslovování a vyhledávání IT specialistů získaných během působení autorky v této společnosti. Zjištěné poznatky z analýzy procesu obsazování pozice a analýzy dat získávání IT specialistů jsou porovnány s názory ostatních sourcerů ze zmíněné společnosti, které byly zjišťovány při výzkumných rozhovorech. Na základě všech uvedených metod jsou navržena doporučení pro zlepšení práce sourcera ve společnosti Alviso.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců je klíčovou činností řízení lidských zdrojů, která nabývá na významu zvláště v dnešní době velmi nízké nezaměstnanosti a nedostatku dostupných uchazečů o zaměstnání.

Cílem získávání zaměstnanců je obsazení volného pracovního místa, kterému předchází oslovení dostatečného množství uchazečů splňujících požadavky na dané pracovní místo. To by dle Armstronga (2007, s. 343) mělo proběhnout s vynaložením minimálních nákladů společnosti.

Získávání zaměstnanců je proces zahrnující řadu kroků, přičemž počítá i s alternativními variantami jako je dočasné neobsazení místa, sloučení s jiným pracovním místem nebo zrušení tohoto místa. Proces získávání zaměstnanců obvykle zahrnuje (Šikýř, 2015, s. 95):

- posouzení alternativ obsazení uvolněného pracovního místa;
- stanovení požadavků na zaměstnance;
- identifikaci zdrojů získávání zaměstnanců;
- stanovení metod získávání zaměstnanců;
- určení dokumentů požadovaných od uchazečů;
- formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předběžný výběr vhodných uchazečů.

1.1 Vývoj získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců prochází neustálým vývojem způsobeným mimo jiné inovacemi technologií a s tím i spojených změn firemních procesů. Moderní pohled na získávání zaměstnanců přináší publikace Jana Tegzeho *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Původní označení nábor zaměstnanců bylo nahrazeno mezinárodně používaným pojmem recruitment. Předchozí označení náboráři pro zaměstnance pracující v oboru získávání zaměstnanců bylo nahrazeno synonymem recruiteri, nebo také moderním označením *Talent Aquisition Specialists*. K dalším změnám, kterými získávání zaměstnanců od doby svého vzniku prošlo, nepochybně patří rostoucí význam sociálních sítí, které se stávají jedním z hlavních zdrojů práce recruiterů. (Tegze, 2019, s. 13-15)

Tegze (2019, s. 19) dále předvídá blízkou budoucnost recruitmentu následovně: „*Recruitment se bude schopen díky novým technologiím a jejich inteligentní implementaci do činnosti recruitera pružněji přizpůsobovat aktuálním potřebám pracovního trhu a společnosti. Technologie budou tedy čím dál více usnadňovat práci recruiterů, pomocí kterých budou moci být některé činnosti zautomatizovány.*“

Trendem dnešní digitální doby se stala umělá inteligence, často nazývaná jako *AI* (anglická zkratka *artificial intelligence*), která pravděpodobně velmi ovlivní budoucí podobu recruitmentu. Už dnes se v některých společnostech uchazeči mohou setkat s předáváním informací pomocí tzv. *chatbota* (počítačový program využívající umělou inteligenci pro komunikaci), který nahrazuje práci recruitera například ve fázi domlouvání pohovorů. Použití umělé inteligence v podobě *chatbotů* může být významným usnadněním práce recruiterů, kteří se tak mohou zaměřit na ostatní důležité činnosti jako je například personalizované oslovování uchazečů. Umělá inteligence může v budoucnu zároveň nahradit i některé pracovní pozice, což autorka osobně nepovažuje za výhodu.

1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Existují dva možné způsoby získávání zaměstnanců, a to buď z vnějších nebo vnitřních zdrojů společnosti. Volba mezi těmito možnostmi se odvíjí od faktorů a aktuální situace, ve které se společnost nachází, či nutnosti obsadit dané pracovní místo. Obě tyto formy mají své klady i zápory, které jsou zmíněny v dalších kapitolách. Na základě této volby se dále odvíjí průběh procesu získávání zaměstnanců.

1.2.1 Vnitřní zdroje získávání zaměstnanců

V případě získávání z vnitřních zdrojů se využívá lidského kapitálu dané společnosti neboli vlastních zaměstnanců. Tento způsob získávání zaměstnanců bývá označován zpravidla za výhodnější vzhledem k vynaložení nižších finančních prostředků oproti druhé metodě získávání z vnějších zdrojů. Při využití vlastních zaměstnanců dochází zároveň ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jejich loajálnosti vůči společnosti v důsledku vykonávání různorodé práce či kariérního postupu. Tato forma získávání je výsledkem personální politiky zahrnující plánování osobního rozvoje zaměstnanců nebo využívání *development center* pro rozvoj jejich schopností.

Kociánová (2010, s. 82) řadí mezi další výhody tohoto zdroje rychlost obsazení pracovní pozice a snadnější adaptaci zaměstnanců vzhledem k jejich přechodu práci ve společnosti. Naopak jako nevýhodu označuje ztracený potenciál v podobě inovativních myšlenek a nápadů, které by mohli noví zaměstnanci přicházejících z vnějšího prostředí společnosti přinést.

Do vnitřních zdrojů se dle Koubka (2007, s. 129) řadí zaměstnanci:

- uspořené v důsledku technického pokroku;
- uvolněné v důsledku organizačních změn;
- ochotni vykonávat náročnější nebo jinou práci.

1.2.2 Vnější zdroje získávání zaměstnanců

Pokud není možné využít vnitřních zdrojů, společnost se přiklání k využití zdrojů vnějších. Výhodou této formy jsou nově příchozí zaměstnanci, kteří mohou vnést do společnosti inovativní pohled. Naopak významnou nevýhodou získávání z vnějších zdrojů je časová náročnost, vysoké náklady a především náročná pracovní a sociální adaptace v nové společnosti. (Dvořáková a kol., 2012, s.146)

Obecně jsou jako vnější zdroje vnímáni volní uchazeči na trhu práce (např. uchazeči registrovaní na úřadu práce) a zaměstnanci pracující v jiných společnostech. Ti jsou zpravidla nejvíce oslovováni s nabídkou zaměstnání z toho důvodu, že se s velkou pravděpodobností jedná o kvalifikované zaměstnance, u kterých nedochází k situaci, že jsou volní na trhu a tedy nezaměstnaní.

Mezi vnější zdroje patří také absolventi škol hledající zaměstnání, ženy na mateřské či rodičovské dovolené, důchodci v penzi a studenti. Ti jsou Koubkem označováni jako doplňkové zdroje, jelikož bývají ve většině případů zaměstnání pouze na částečný úvazek, a doplňují tak například nedostatek stálých zaměstnanců. (Koubek, 2007, s. 73-74)

Cizinci jsou také významnou kapitolou dnešní doby, což je způsobené aktuální situací na trhu práce, kdy se některá odvětví (např. výrobní odvětví, stavebnictví, IT apod.) potýkají s významným nedostatkem lidských zdrojů. Nevýhodou tohoto zdroje je ovšem zdlouhavý proces zahrnující vyřizování povolení k práci a také náklady na relokaci, kvůli kterým se malým a středně velkým firmám tento zdroj nemusí vyplatit.

1.3 Metody získávání zaměstnanců

Poté, co si společnost vybrala zdroj, ze kterého plánuje získávat zaměstnance, přichází na řadu volba metody, kterou chce v tomto směru využít. Na základě využitého zdroje jsou metody děleny na získávání z interních a externích zdrojů, kdy metodou rozumíme specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů. Současně se také nevylučuje využití kombinace obou metod pro větší flexibilitu společností. (Šikýř, 2016, s. 97)

Mezi hlavní faktory ovlivňující volbu metody, kromě samotné volby mezi využitím vnitřních nebo vnějších zdrojů, patří například volné finanční prostředky, povaha pracovního místa nebo skutečnost, jak rychle je potřeba pracovní místo ve společnosti obsadit.

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří (Kociánová, 2010, s.85):

- internetová inzerce;
- inzerování v médiích;
- využívání externích služeb;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;

- spolupráce s úřady práce;
- doporučení uchazeče nebo jeho přímé oslovení;
- vývěsky, letáky a jiné propagační materiály.

Metody získávání z vnitřních zdrojů jsou (Šikýř, 2016, s.97):

- inzerce na intranetu nebo místní vývěsce;
- rozesílání volných pracovních pozic elektronickou poštou;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení potenciálně vhodného zaměstnance ve společnosti.

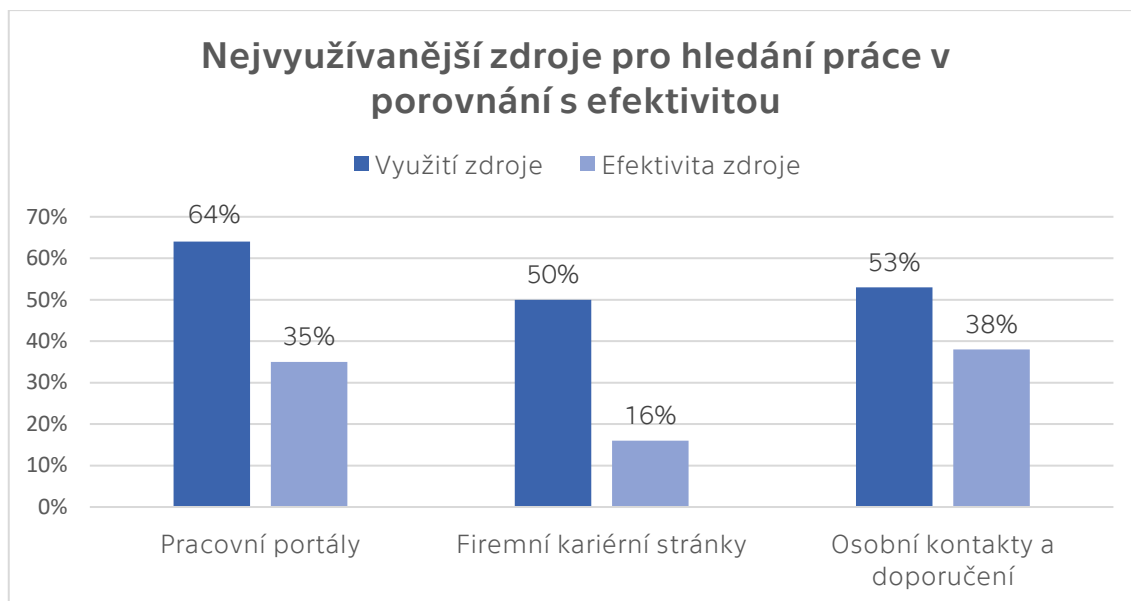
Na základě zaměření diplomové práce na získávání IT specialistů budou uvedeny pouze ty metody, které jsou dle praxe autorky považovány společnostmi za nejvíce používané právě pro získávání uchazečů na IT trhu. Mezi tyto metody patří doporučení zaměstnance, online recruitment zahrnující inzerci na pracovních portálech a kariérních stránkách společnosti, a především sociální sítě, které jsou v dnešní době využívány nejčastěji.

1.3.1 Online recruitment

Online recruitmentu patří nepochybně první místo z hlediska nejvyužívanějších metod v oblasti získávání zaměstnanců, a to především z důvodu nízké finanční náročnosti této metody. Každá společnost v dnešní době vlastní webové stránky, na kterých může otevřené pozice inzerovat. Pokud uchazeč hledá novou práci, zpravidla prvním zdrojem, který pro hledání využije je právě internet. Další výhodou online recruitmentu je i možnost předání uchazečům velkého množství informací interaktivním způsobem, kdy tyto informace mohou být během procesu získávání snadno aktualizovány.

Druhou možností inzerce na internetu jsou placené pracovní portály, jejichž nabídka na trhu se neustále rozšiřuje. Graf 1 poukazuje na nejvyužívanější zdroje, které uchazeči využívají v případě, že hledají novou práci.

Data uvedená z grafu vychází z průzkumu společnosti Randstand (2019), ze kterého vzešel výsledek, že ačkoliv jsou portály typu *Jobs.cz* apod. mezi uchazeči nejpoužívanějším zdrojem, jejich efektivita slábne. Aktuálně nejvíce efektivním zdrojem je naopak využívání vlastních kontaktů nebo doporučení od známých, který je detailně popsán v samostatné kapitole.



Graf 1 Nejvyužívanější zdroje pro hledání práce v porovnání s efektivitou

Zdroj: vlastní zpracování na základě výzkumu společnosti Randstand (2019)

1.3.2 Sociální sítě

Sociální sítě se řadí pod metodu online recruitmentu, ale vzhledem k jejich rostoucímu významu je jim vyhrazena vlastní kapitola. Přibližně od roku 2013 se staly hlavním nástrojem recruiterů na prvním místě s profesní sítí LinkedIn. Dále mezi nejvyužívanější sociální sítě patří síť Facebook a v poslední době také Instagram. Nepochybnou výhodou sociálních sítí v oblasti recruitmentu je jejich obrovský dopad a síla informací v případě, že jsou správně mezi uchazeči šířeny. Tegze nazývá sociální sítě jako prostor pro práci s pasivními uchazeči, kdy slovem pasivní rozumí offline formu komunikace a vztahu mezi uchazečem a recruiterem. (Tegze, 2019, s. 18)

V dnešní době se ale již mluví o vyčerpání LinkedIn zdroje, tedy i potenciálních uchazečů na této síti, jelikož se na tento zdroj v posledních letech zaměřila většina firem a agentur. Z toho důvodu zaměstnanci ve specifických odvětvích jako je například IT, začali být zahlcovaní zprávami s nabídkou zaměstnání a přestali na zprávy recruiterů odpovídat. Proto se v dnešní době hledají opět nové zdroje a metody získávání uchazečů.

Od recruiterů se z toho důvodu v této digitální době očekává více než jen používání *booleovských* operátorů používaných pro definování správného vyhledávání pomocí klíčových slov. Jde právě především o hledání nových cest, jak se k potenciálním uchazečům dostat. Tím může být například GitHub, kde je možné dohledat si uchazeče pracující v IT, kteří zde mají uložené své projekty nebo programovací kódy. Další zdroje a metody sourcingu budou detailně probrány v samostatné kapitole.

1.3.3 Inzerce

Inzerování stále patří mezi klasické způsoby oslovování uchazečů. Ačkoliv došlo k transformaci inzerce z tištěných médií na online nosiče, jako jsou webové stránky nebo sociální sítě, jejich obsah se téměř nezměnil. Jediným rozdílem je délka inzerátů, která se významně zkrátila vzhledem k dnešní uchvátané době, kdy nikdo nemá čas číst několikastránkový text inzerátu.

Cílem dnešních inzerátů je vytvořit krátký poutavý text obsahující stěžejní informace a požadavky na pozici v ideálním případě i s vizuálním podkladem, který je v dnešní době hodnotnější než dlouhý text. (Tegze, 2019, s. 246-247)

Inzerát je zároveň prvním kontaktem mezi uchazečem a společností, a proto by měl být reprezentativní a měl by vytvářet dobré jméno společnosti. Dle Armstronga (2015, s. 279) by měl inzerát naplnit tyto cíle:

- zajistit uchazeče – inzerát by měl oslovit a přilákat dostatečný počet uchazečů;
- upoutat pozornost – inzerát se musí odlišit od inzerce konkurenčních společností;
- vzbudit a udržovat zájem – informovat uchazeče o základních požadavcích, podmínkách apod. atraktivním způsobem;
- stimulovat k odpovědi – inzerát by měl podnítit uchazeče k odpovědi na pracovní místo.

1.3.4 Doporučení zaměstnanců

Doporučení potenciálně vhodných uchazečů nachází využití jak v případě vnitřních zdrojů, tak i vnějších. V případě vnitřních zdrojů se jedná o doporučení aktuálního zaměstnance pracujícího ve společnosti, který je vhodný pro danou pozici. Toto doporučení může učinit jakýkoliv zaměstnanec pracující ve společnosti, kdy na základě tohoto podnětu je doporučený přímo osloven.

V případě doporučení uchazeče mimo organizaci se v dnešní době hovoří o tzv. *referral* programu sloužící k doporučování potenciálních uchazečů od stávajících zaměstnanců, který si firmy samy vytvářejí. Podstatou těchto programů je finanční odměna pro zaměstnance, který doporučí vhodného uchazeče. Zpravidla bývá program doplněný podmínkou, že odměna pro zaměstnance doporučujícího nového kolegu je vyplacena až po ukončení jeho zkušební doby.

Jak uvádí Tegze (2019, s. 269): „*Doporučení od přítele ovlivní lidi daleko více než nejlepší reklama.*“ Kromě této výhody je prokázáno, že doporučený zaměstnanec vydrží ve společnosti v průměru déle než zaměstnanci přijatí na základě jiné metody. Z toho důvodu by cílem dnešních firem mělo být zapojení vlastních zaměstnanců v šíření informací o právě obsazovaných pozicích v okruhu svých známých.

2 SOURCING UCHAZEČŮ

V dnešní době se namísto pojmu získávání nebo vyhledávání zaměstnanců mluví o tzv. sourcingu, jako o aktivním vyhledávání potenciálních uchazečů. Právě této činnosti je věnována tato kapitola, jelikož se v současnosti jedná nepochybně o nejdůležitější činnost v rámci získávání zaměstnanců.

2.1 Pojetí sourcingu

O sourcingu jako takovém se začalo hovořit až před několika lety, kdy se oddělil od recruitmentu a vznikla tak samostatná pozice sourcera, který se zaměřuje čistě jen na vyhledávání pasivních uchazečů. (Tegze, 2019, s. 23)

Sourcer by se měl neustále vzdělávat v nejmodernějších metodách a technologiích, které je při hledání uchazečů možné využít a které zkvalitní a zároveň usnadňují jeho práci. Na rozdíl od recruitera jedná sourcer pouze s pasivními uchazeči, kteří nehledají aktivně nové zaměstnání, kdy je jeho snahou zaujmout je s nabídkou práce. Na druhé straně recruiter má za úkol prověřit znalosti uchazeče při osobním pohovoru a provést ho dalšími kroky výběrového procesu. Pojem sourcer je tedy mnohem blíže spojený s pojmem headhunter, který se zaměřuje na vytváření vztahů s uchazeči. (Tegze, 2019, s. 23)

2.2 Zdroje a metody sourcingu

V dnešní zrychlené době má sourcer velmi málo času na manuální zpracování každého kroku sourcingu, a proto je v této oblasti snaha zautomatizovat co nejvíce činností. Na trhu aktuálně existuje velké množství nástrojů, které mohou práci sourcera usnadnit. Většinou se jedná o rozšíření, doplňky nebo aplikace, které je možné si nainstalovat zpravidla zdarma do svého internetového prohlížeče. Existují ovšem i placené nástroje, jako je například *Mixmax*, jenž umožňuje zasílat emailové zprávy uchazečům sekvenčně z předem vytvořených textů, na které by jinak sourcer musel myslet a posílat je ručně. (Matolín, 2017)

Zdrojů pro vyhledávání existuje opravdu velké množství, které se s postupem digitální doby neustále zvyšuje, z toho důvodu jsou uvedeny jen nejzákladnější zdroje vyhledávání zaměřené na IT sektor.

2.2.1 Vyhledávání pomocí booleovských operátorů

Nejzákladnější metodou sourcingu je vyhledávání pomocí tzv. vyhledávacích operátorů nazývaných jako *booleovské* (z anglického *Boolean operators*), jež podporuje

většina vyhledávačů. Mezi základní operátory, pomocí kterých mohou být kombinována vyhledávaná klíčová slova, patří (Tegze, 2017, s. 10-12):

- AND;
- OR;
- NOT.

Při použití operátoru AND při vyhledávání je docíleno toho, že budou vyhledána všechna uvedená klíčová hesla neboli budou splněny všechny podmínky vyhledávání. Uvedeno na příkladu, při zadání „*recruiter AND sourcer*“ budou vyhledáni uchazeči pracující jak na pozici sourcer, tak i recruitera.

V druhém případě při zadání operátoru OR do vyhledávání budou výsledky obsahovat alespoň jedno z klíčových slov. Tento operátor je tedy vhodné použít v těch případech, kdy dané slovo nebo pozice má více synonym. Do vyhledávání může být zadán následovný dotaz: „*headhunter OR recruiter*,“ což jsou dva často zaměňované pojmy.

Poslední z operátorů, NOT, slouží k vyloučení některých výsledků z hledání. Příkladem může být hledaná role recruitera, kdy nechceme, aby daný uchazeč pocházel z Brna. Vyhledávací dotaz by poté vypadal takto: „*recruiter NOT Brno*“.

Důležité je také používání tzv. *booleovských* modifikátorů, do kterých řadíme závorky, uvozovky a hvězdičky. Závorka nám umožňuje zadávat složitější vyhledávací dotaz jako například „*(recruiter OR headhunter) AND (Praha OR Brno)*.“ Ve výsledcích by měli být vyhledáni recruiteři nebo headhunteři pracující v Praze či Brně.

Použití uvozovek pomáhá ve vyhledávání přesných frází. Tedy pokud použijeme uvozovky v příkladu „*IT recruiter*,“ výsledky budou obsahovat pouze IT recruitery a ne recruitery zaměřené na jiný segment.

Posledním modifikátorem je hvězdička, která umožňuje vyhledávat obměny tvarů daného slova. Pokud je do vyhledávání zadán dotaz *program**, ve výsledcích budou nalezeny obdoby slov jako jsou „*programmer*,“ „*programming*“ apod. (Tegze, 2019, s. 28-29)

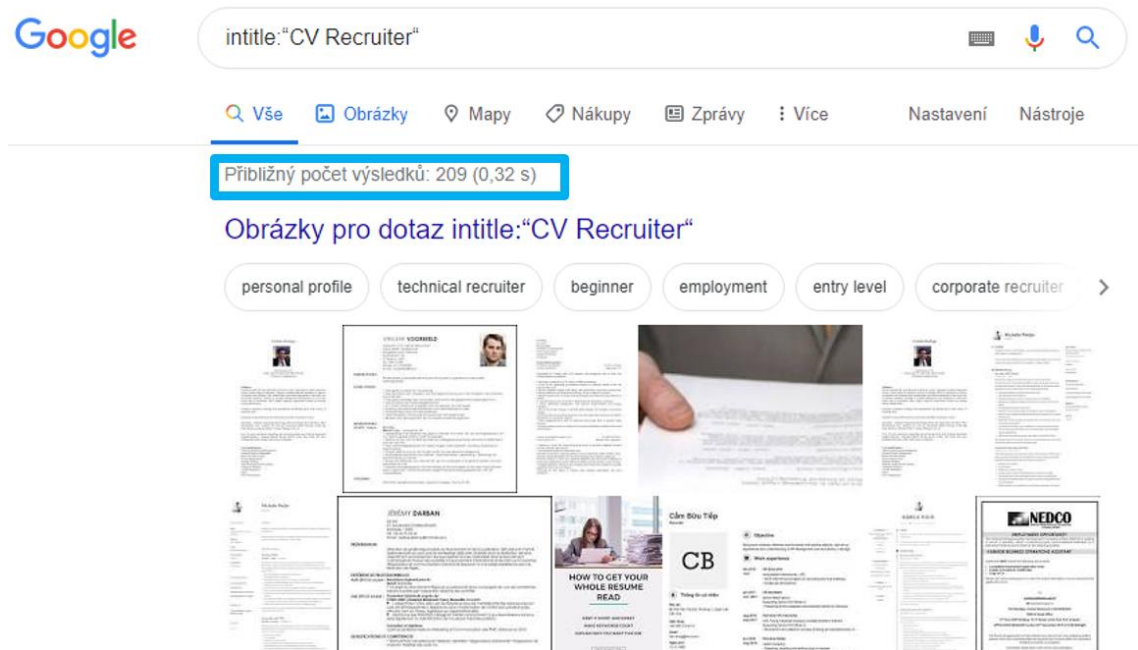
2.2.2 Google sourcing

Sourcing uchazečů pomocí vyhledávače Google by se mohla zdát jako jedna z prvních věcí, která recruitera napadne. Ačkoliv je tento způsob sourcingu vnímán jako velmi primitivní, podstatným jsou zde správně zvolená klíčová slova pro získání co největšího počtu výsledků vyhledávání. Kromě využití *booleovských* operátorů uvedených v kapitole 2.1.1, mohou být ve vyhledávání použité i následující operátory (Tegze, 2017, s. 24-46).

- **Link** – umožňuje vyhledat odkaz na doménu, např. „*link: uber.com*“;
- **Intitle** – umožňuje nalézt konkrétní klíčové slovo v titulku webové stránky, např. „*intitle:“CV IT recruiter*“ (vyhledá CV od IT recruiterů);

- **Inurl** – vyhledává konkrétní slovo v URL adrese webových stránek, např. „*inurl: (CV OR resume)*“;
- **Site** – umožňuje vyhledávání informací na konkrétní webové stránce, např. „*site: facebook.com*“;
- **Filetype** – označován Tegzem jako nejužitečnější nástroj vyhledávající typy dokumentů, např. „*filetype: pdf „IT headhunter*“, kdy jsou vyhledány dokumenty v PDF formátu, které by měly obsahovat CV od IT headhunterů;
- **Related** – umožňuje vyhledávat webové stránky s podobným obsahem, např. „*related: twitter.com*“.

Příklad vyhledávání pomocí operátoru *intitle* při zadání dotazu „*intitle: "CV recruiter"*“ je uveden na obrázku 1, kdy bylo získáno celkem 209 výsledků hledání viz modrý rámeček.



Obrázek 1 Výsledky vyhledávání na Google

Zdroj: vyhledávání na Google.com

Operátorů, pomocí kterých lze vyhledávat na Googlu existuje samozřejmě mnohem více. V této kapitole je uveden pouze výčet nejčastěji používaných dle literatury.

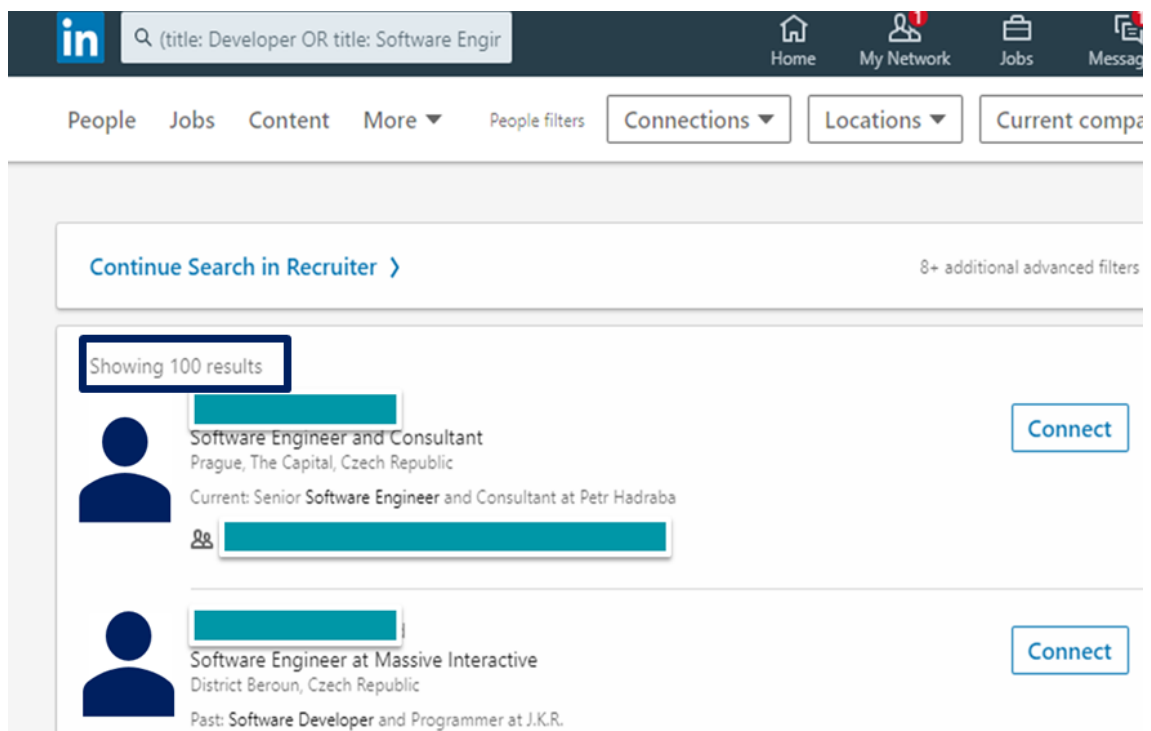
2.2.3 LinkedIn sourcing

Profesní síť LinkedIn patří stále mezi nejčastěji využívaný zdroj recruiterů pro vyhledávání vhodných uchazečů. V dnešní době už nestačí zadávání jednoduchých vyhledávacích dotazů, a je proto opět nutné znát správné metody vyhledávání na tomto zdroji. LinkedIn do roku 2017 používal klasické *booleovské* operátory (AND, OR a NOT) včetně

jejich modifikátorů (hvězdička, uvozovky, závorka). Od roku 2017 společnost LinkedIn zavedla své vlastní vyhledávací operátory, které jsou následující (Tegze, 2019, s. 88):

- **Firstname** – vyhledávání profilů pomocí křestního jména, např. „*firstname: Petr*“;
- **Lastname** – vyhledávání profilů pomocí příjmení, např. „*lastname: Novák*“;
- **Title** – vyhledávání profilů na základě současné pracovní pozice, např. „*title: developer*“;
- **Company** – vyhledávání na základě firmy, ve které uchazeči aktuálně pracují, např. „*company: Google*“;
- **School** – vyhledávání na základě vystudované školy, např. „*school: České vysoké učení technické*“.

Tyto nové operátory mohou být stále kombinovány s původními operátory i jejich modifikátory. Složitější vyhledávací dotaz zahrnující kombinaci operátorů a modifikátorů může poté vypadat takto: „*(title: Developer OR title: Software Engineer) AND (school: Czech Technical University) AND (company: IBM OR company: Siemens)*.“ Výsledky hledání potom vypadají následovně viz obrázek 2, kdy bylo ze zadaného vyhledávacího dotazu získáno 100 výsledků, které splňují požadavky uvedené v dotazu.



Obrázek 2 Výsledky vyhledávání na LinkedIn za použití operátorů a modifikátorů

Zdroj: vyhledávání na LinkedIn.com

2.2.4 Facebook sourcing

Facebook oproti síti LinkedIn má převahu v počtu uživatelů, kteří vlastní osobní profil na této síti. Facebook v roce 2019 využívalo přes 5,3 milionu obyvatel, kdy na druhé straně LinkedIn profil mělo pouze 1,6 milionu obyvatel. (Michl, 2019)

Z toho důvodu je vhodné se zaměřit i na sourcing v této sociální síti, která se může jevit spíše jako osobní. Přesto lze odsud získat podstatné informace, jako například v jaké společnosti daný uchazeč pracuje, nebo zjistit kontaktní údaje. Podle Tegzeho, není vhodné kontaktovat uchazeče přímo přes Facebook, jelikož jak již bylo řečeno, jde spíše o osobní typ sociální sítě, kde nikdo neočekává zprávu od recruitera s nabídkou práce. Proto je nutné využívat tento zdroj pouze pro zjištění více informací o daném uchazeči. (Tegze, 2019, s. 104)

Na Facebooku lze vyhledávat pomocí těchto nástrojů:

- Doplnky prohlížeče Google Chrome;
- *X-ray* vyhledávání;
- Úprava URL adresy.

Publikace Tegzeho uvádí i vyhledávání pomocí tzv. *Graph Search*, které bylo ovšem společností Facebook v červnu 2019 zrušeno vzhledem k uvádění velkého množství veřejných dat o soukromí osob, které nebylo v souladu s GDPR.

Jako příklad je uveden vyhledávací řádek na základě nástroje *X-ray*, který využívá stejných operátorů jako při vyhledávání na Googlu uvedených v kapitole 2.2.2. Vyhledávací řádek by poté vypadal například takto: „*site: facebook.com inurl:people („recruiter“ OR „headhunter“)*“. Z tohoto vyhledávacího příkazu by měly být vyhledány Facebook profily pracující na pozici recruiter nebo headhunter.

2.2.5 GitHub sourcing

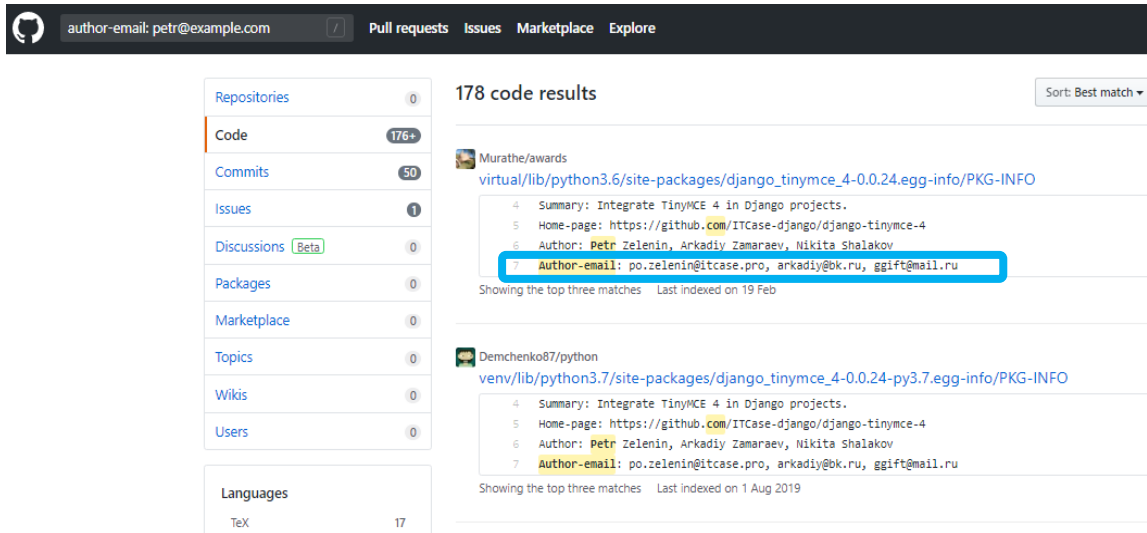
Headhunter nebo recruiter by měl nepochybně využít zdroj GitHub, pokud se zaměřuje na uchazeče v IT sektoru. GitHub slouží jako databáze nebo úložiště pro programovací kódy, které zde developéři vytvoří v tzv. *repozitáři* (datové úložiště odkud jsou stahovány a nainstalovány části softwaru, tzv. softwarové balíčky). GitHub je proto často označován jako sociální síť pro vývojáře. (Bell a Beer, 2015, s. 1-3)

Při hledání na této síti je možné vyhledávat uchazeče například podle technologií, které vývojář využívá. Kromě vyhledávání podle technologií neboli programovacích jazyků, je možné zadat vyhledávací dotaz zaměřený na:

- **Lokalitu** – operátor *location*; např. „*location: Prague*“;
- **Programovací jazyk** – operátor *language*, např. „*language: Java*“;
- **Autora repozitoráře** – operátor *author*, např. „*author: example*“;

- **Emailové adresy** – operátor `author-email`, např. „`author-email: petr@example.com`“.

Vyhledávání emailové adresy podle zadávacího dotazu „`author-email: petr@example.com`“ a jeho výsledky jsou zobrazeny na obrázku 3. Na tento vyhledávací dotaz bylo nalezeno 178 shod ve výsledcích, ve kterých lze přímo nalézt konkrétní email daného vývojáře, který kód vytvářel (viz modrý rámeček).



Obrázek 3 Vyhledávání na GitHub

Zdroj: vyhledávání na Github.com

3 OUTSOURCING ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzhledem k zaměření diplomové práce na získávání IT specialistů pomocí headhuntingu, bude metodám externího způsobu získávání zaměstnanců věnována samostatná kapitola.

Outsourcing je velmi častý způsob zajištění konkrétní činnosti ve společnosti externím dodavatelem. Z většiny případů tento případ nastává z důvodu ekonomické nevýhodnosti dané činnosti. Společnosti se v dnešní době snaží primárně zaměřit na hlavní činnost svého podnikání, označovanou jako *core business*, a eliminovat tak činnosti zajišťované vlastními zdroji, které odvádějí pozornost. Ty mohou být efektivněji a levněji zajištěny právě externí organizací. Tímto způsobem zároveň společnost přesune zodpovědnost za danou aktivitu na externího poskytovatele služby. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 284)

Outsourcing se na první pohled může zdát jako ideální řešení pro snížení nákladů společnosti, ovšem má i své nevýhody. Ty jsou společně s výhodami shrnuty v tabulce 1.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody outsourcingu	Nevýhody outsourcingu
Úspora nákladů	Ztráta kontroly nad daným procesem
Zvýšení <i>cash flow</i> ve společnosti	Závislost na externích dodavatelích
Snížení investičních nákladů	Možnost krachu externího dodavatele
Soustředění na <i>core business</i>	Vyšší náklady spojené s případnou nutnou změnou
Snížení počtů úrovní v managementu	Nutnost řízení vztahu s dodavatelem
Přenesení odpovědnosti na poskytovatele služby (minimalizace rizika)	Ztráta interních talentů
Dosažení větší pružnosti zdrojů při měnícím se objemu práce	Obtížné kvantifikovatelné přínosy outsourcingu

Zdroj: vlastní zpracování na základě Janišová a Křivánek (2013) a Dvořáček (2010)

Outsourcing se zpočátku používal především na činnosti jako je mzdová agenda, právní činnosti nebo IT, které patří mezi oblasti procházející nepřetržitým technologickým a legislativním vývojem. V dnešní době je velkým trendem zajišťovat právě HR procesy outsourcingovým způsobem. (Walker a kol., 2003, s. 218)

Pokud mluvíme o outsourcingu získávání zaměstnanců, zpravidla se jedná o personální agentury nebo poradenské společnosti, které tuto službu firmám poskytují. Tyto agentury mohou zajišťovat služby od vyhledávání uchazečů až po samotný předvýběr

uchazečů, anebo pouze část tohoto procesu. Personálně poradenské společnosti jsou rozdělovány na následující (Janišová a Křivánek, 2013, s. 208):

- personální agentury zaměřující se na přímé vyhledávání převážně vrcholového managementu (executive search a headhuntingové společnosti);
- personální agentury kombinující přímé vyhledávání zaměstnanců s výběrem prostřednictvím inzerce;
- personální agentury nabízející uchazeče ze své databáze;
- personální agentury zaměřující se pouze na outsourcing zaměstnanců (personální leasing neboli agenturní zaměstnanci).

Na základě literatury od Janišové a Křivánka se autorka rozhodla rozdělit personální agentury dle svého uvážení a praxe na klasické personální agentury zahrnující agenturní zaměstnávání a dále agentury se zaměřením na přímé vyhledávání uchazečů, do kterých se řadí executive search a headhuntingové agentury. Pro snadnější představu o rozdílech mezi druhy agentur je uvedena tabulka 2.

Tabulka 2 Rozdíl personální agentury a agentury zaměřené na přímé vyhledávání

Charakteristiky	Personální agentury	Agentury zaměřené na přímé vyhledávání
Typ pozic	Nižší až střední manažerské pozice	Top management pozice
Metody získávání	Reaktivní vyhledávací metody (interní databáze a inzerce)	Systematické vyhledávání s cílem hledání nejlepších uchazečů v oboru
Finanční odměna	Platba až po přijetí nabídky zaměstnání a nástupu uchazeče do společnosti	Exkluzivní smlouva založená zpravidla na třech platbách: při podpisu smlouvy, za <i>short list</i> a po přijetí nabídky uchazečem
Proces práce	Zasílání velkého množství CV pro zvýšení úspěchu	Hlubkový průzkum trhu s cílem najít několik nejlepších uchazečů
Klíčový faktor úspěchu	Konzultant se zaměřuje na rychlost a kvantitu	Konzultant se zaměřuje na kvalitu uchazečů

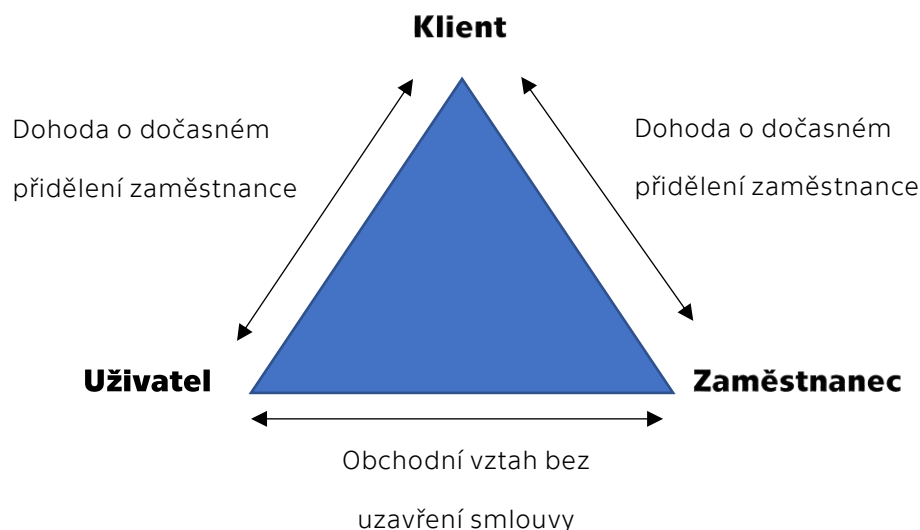
Zdroj: vlastní zpracování na základě The Association of Executive Search and Leadership Consultant (2019)

3.1 Personální agentury

Klasická personální agentura vlastní know how spočívající v databázi potenciálních uchazečů, které svým klientům nabízí. V databázi bývají zahrnuti většinou ti uchazeči, kteří jsou aktuálně volní na trhu práce a hledají novou pracovní příležitost. Další metodou, kterou agentury využívají, je internetová inzerce, kde se na volné pracovní pozice mohou uchazeči sami přihlásit. Zaměření personálních agentur je primárně na řadové zaměstnance až střední management.

Personální agentury pracují zpravidla na více projektech najednou a jejich cílem je obsadit co nejvíce pracovních pozic, jelikož agentura dostává za svou práci zaplacení až po úspěšném obsazení pozice. Agentury zajišťují první osobní pohovory a popřípadě i pohovory u klienta. Finální výběr je vždy na klientovi, který si ze zaslaných CV vybere ideálního uchazeče, kterého chce osobně potkat.

Do personálních agentur můžeme zařadit i tzv. agenturní zaměstnávání, které spočívá v dočasném obsazení pracovního místa zaměstnancem, kterého společnosti poskytne právě agentura. Oproti standardnímu pracovnímu poměru zde není významný rozdíl, jelikož agenturní zaměstnanec dostává mzdu za vykonanou práci, kdy agentura za zaměstnance platí sociální a zdravotní pojištění. Tím vzniká trojstranný právní vztah mezi zaměstnancem, personální agenturou a společností, ve které zaměstnanec pracuje. (Šubrt, 2008, s. 46) Vzniklé právní vztahy v případě agenturního zaměstnávání jsou zobrazeny na obrázku 4.



Obrázek 4 Právní vztahy v agenturním zaměstnávání

Zdroj: vlastní zpracování na základě Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (2008)

V České republice pracuje touto formou téměř 2,5 % obyvatel, kdy nejvíce je tento způsob využíván v IT sektoru z toho důvodu, že tento segment zaznamenává významný nedostatek volných uchazečů na trhu práce. (Manpower, 2019)

3.2 Executive search

Executive search neboli přímé vyhledávání je založeno na oslovování uchazečů z řad středního až top managementu nebo vysoce specializovaných pozic. Z toho důvodu se jedná o velmi kvalifikované zaměstnance vyžadující exkluzivní jednání v případě změny zaměstnání. Agentury zaměřující se na executive search poskytují své know how v metodách přímého oslovování zaměstnanců svým klientům.

Cílem práce v executive search je najít ty nejlepší odborníky nebo manažery na trhu a získat jejich zájem pro nabízenou pozici. Zpravidla v době oslovení tito uchazeči neuvažují o změně práce, a proto je tento způsob získávání zaměstnanců velmi obtížný. (Dvořáková a kol, 2012, s. 87)

Executive search agentury mohou být zaměřeny na určitý segment trhu (např. Kienbaum und Partner GmbH zaměřené na automobilový a výrobní průmysl), nebo v druhém případě vlastnit know how ve všech odvětvích práce. Tyto agentury fungují na bázi spolupráce se společností klienta, která je oslovila s žádostí obsazení pracovních míst. Vzhledem k vysokému postavení hledaných pozic je tato služba spojena s vysokou cenou, a proto si tuto formu outsourcingu získávání zaměstnanců mohou dovolit zpravidla jen velké korporátní společnosti.

3.3 Headhunting

Headhunting jakožto nejmodernější metoda outsourcingu získávání zaměstnanců bývá často vnímán jako synonymum pro executive search. Mezi headhuntingem a executive search vidí autorka přesto rozdíl, jelikož měla možnost pracovat jak v headhuntingové, tak i v executive search agentuře.

Hlavní odlišností je zájem headhunterů, který je vždy na straně uchazeče, a naopak u konzultantů (role v executive search) na straně klienta. Každá z těchto agentur tedy pracuje odlišným stylem práce a s jiným záměrem. Více rozdílů je vysvětleno v tabulce 3. Dále se kapitoly zaměřují pouze na headhunting, jelikož je tento způsob získávání zaměstnanců součástí výzkumného šetření praktické části.

Pokud se jedná o pozici z řad top managementu, je ideálnější si najmout služby právě executive search viz tabulka 3. V opačném případě, pokud jde o velmi specializovanou pozici například z IT sektoru, je vhodnější využít formu headhuntingu, kdy agentura nehledá pouze ty nejlepší z oboru, ale snaží se proniknout mnohem hlouběji v daném segmentu nebo trhu.

Tabulka 3 Rozdíl mezi headhuntingem a executive search agenturou

Charakteristiky	Headhunting	Executive search
Hlavní zájem je na straně	Uchazeče	Klienta
Styl práce	Kontinuální hledání uchazečů	Končí s obsazením pozice
Metoda získávání uchazečů	Zaměstnanci volní na trhu práce hledající novou pracovní příležitost	Zaměstnanci pracující v jiných společnostech, kteří aktuálně práci nehledají.
Sdělování jména společnosti	Agentura vždy sděluje jméno společnosti klienta	Při prvním kontaktu je společnost klienta anonymizována

Zdroj: vlastní zpracování na základě Palumbo (2019)

Obecně tedy čím menší je cílová skupina uchazečů na danou pozici, tím vhodnější je využít headhuntingovou agenturu. Samozřejmě to znamená i možnost, že headhunter bude potřebovat delší časový úsek na nalezení toho správného uchazeče. Zároveň je vždy dobré vzít v úvahu zaměření agentury, kdy se spíše vyplácí investovat do specializované agentury než do té, jejíž záběr je široký a ve většině případů poskytuje i menší know how.

V tomto ohledu se Greg Savage, významný australský headhunter, shoduje s názorem Ladislava Soukupa, jako zástupce českého headhuntingu. „Správný headhunter musí být vyzrálá osobnost a mít dostatek profesních zkušeností a širokou síť kontaktů. Musí být i dobrým obchodníkem, komunikátorem, motivátorem i psychologem. Měl by umět odhalit člověka, rozkrýt jeho pózu, odbourat z něj stres a nervozitu, poznat, v čem je dobrý, co ho motivuje a jaký je v něm potenciál.“ (Kudrnová, 2014)

3.3.1 Proces headhuntingu

Proces headhuntingu není v odborné literatuře přímo popsán, jelikož si každá headhuntingová společnost vytváří vlastní exkluzivní proces, který je součástí jejího know how. Tato kapitola je vytvořena na základě praxe autorky práce.

Obecný postup headhuntingu by měl zpravidla obsahovat následující kroky:

- navázání spolupráce s klientem;
- definování požadavků na obsazovanou pozici a vhodného profilu uchazeče;
- vytvoření strategie získávání zaměstnanců;
- zmapování trhu a zdrojů sourcingu;
- sourcing uchazečů;
- osobní pohovory;

- nabídka zaměstnání a obsazení pozice.

Navázání spolupráce s klientem

Navázání spolupráce s novou společností, která by se mohla stát klientem je klíčovou fází. V té se vyjasňují požadavky obou stran a hledá se takzvaně konsensus. Pokud je zde soulad mezi potřebou klienta a schopnostmi agentury tuto potřeby splnit, dochází k navázání spolupráce mezi těmito dvěma stranami.

Této spolupráci může předcházet akvizice klienta, kterého si daná agentura na trhu vyhlédla, a nabídla mu své služby. V druhém případě se jedná o přímé oslovení danou společností s poptávkou headhuntingových služeb.

V této prvotní fázi jde především o vymezení problému, který klientská společnost má, a společného hledání jeho řešení. Důležitou součástí je především poznání firemní kultury společnosti, což je nezbytná znalost pro vyhledání správného osobnostního typu uchazeče. Pokud by klient zvolil uchazeče, který by byl velmi introvertní, nesdílný a který se nerad začleňuje do kolektivu, určitě by nepasoval do neformální firemní kultury. V té se totiž stírá osobní a pracovní život a zaměstnanci spolu tráví čas i mimo zaměstnání. (Brož, 2017)

Zpravidla v rámci této fáze proběhne jedna nebo několik osobních schůzek mezi klientem a zástupcem headhuntingové agentury (zpravidla konzultant nebo jednatel společnosti), kde jsou vyjasněny základní problémy a fakta týkající se typu poptávané služby a proběhne diskuse ohledně obsazovaných pozic.

Další významnou informací pro headhuntera je poznání pracovního týmu včetně nadřízených, ve kterém bude nový zaměstnanec pracovat a zároveň s nimi bude muset při denním kontaktu vycházet. To opět souvisí například s osobností kolegů a nadřízeného, která může mít velký vliv na správnou volbu vhodného uchazeče. Zástupce agentury poté během schůzky představuje obecný postup obsazování pozic a základní informace o průběhu spolupráce, popřípadě cenový rámec této služby. V případě, že je nabídka pro obě strany výhodná, následuje sepsání dohody mezi těmito stranami.

Definování požadavků pozice

Dalším krokem na počátku spolupráce je definování požadavků pozice, které musí uchazeč splňovat. Většinou je tento seznam požadavků zpracováván přímo klientem a poté poslán zástupci agentury, se kterým byla uzavřena vzájemná dohoda. Následuje diskuse nedostatků a připomínek ze strany konzultanta, které by mohly vést ke špatným výsledkům v získávání těchto uchazečů. Často se stává, že společnosti vytvářejí velmi dlouhé popisy pracovního místa, které není nikdo v dnešní zrychlené době ochoten číst. Snaha headhunterů tkví ve vytvoření krátkého popisu základních požadavků, benefitů a dalších informací o společnosti, které mohou uchazeče zaujmout.

Nezbytné je také probrat finanční ohodnocení na danou pozici a v případě IT pozic formu preferovaného pracovního poměru (HPP nebo IČO). Tento popis pozice je následně vyvěšen na webových stránkách společnosti, sociálních sítích apod., které konzultant následně sdílí s uchazeči.

Hlavním cílem headhuntera v této části je získání co nejvíce relevantních informací o dané pozici a společnosti, které poté může při diskusi s uchazeči využít. Tím může vzbudit jejich zájem, jelikož většina klasických personálních agentur pracujících pouze povrchně tyto informace nemá.

Stanovení ideálních nebo vzorových profilů, které splňují požadavky dané pozice, je navazujícím krokem po vytvoření popisu a požadavků pracovní pozice. Převážně se jedná například o potenciální kolegy pracující na stejné pozici, se kterými by nový zaměstnanec ve společnosti pracoval. Pokud má headhunter k dispozici tyto vzorové profily, je pro něj mnohem snazší najít tzv. správný fit neboli podobnost profilů.

Strategie získávání zaměstnanců

Pokud jsou k dispozici požadavky na pracovní pozici, je známý počet obsazovaných rolí a známa firemní kultura, může být přistoupeno ke kroku domluvení detailního procesu a časového rámce získávání zaměstnanců na danou pozici. Během této fáze poskytuje headhuntingová agentura svůj expertní odhad tím, že stanoví čas potřebný na dokončení obsazování pozic. Ve stanovení odhadu hraje roli především náročnost požadavků na danou pozici a jejich počet. Mimo jiné také prioritou obsazení této pozice, kterou stanovuje klient. Tato doba může trvat v řádech dnů až měsíců. Obě strany musí respektovat svůj expertní záběr, nemluvit si vzájemně do svých kompetencí a vytvořit tak v této spolupráci důvěru.

Během diskuse nad požadavky pozice by měl být definován výběrový proces obsazování, tedy domluveny jednotlivé kroky a postup, kterým budou uchazeči procházet. V případě IT pozic bývá tento proces poměrně zdlouhavý, jelikož se zde testují kromě osobnostních i technické znalosti. Standardně se dělají 2-3 pohovory s klientem, ale v případě technických pozic jich může být i více.

V případě, že je domluven proces obsazování, obě strany se následně dohodnou na pravidelném reportingu a sdílení informací o vývoji procesu. Poslední informací, která by měla být v diskusi zahrnuta, je stanovení termínů, do kterých bude určitá část procesu agenturou splněna. Například se stanoví datum, kdy bude klient chtít začít potkávat uchazeče apod. To umožní snadnější kvantifikování v případě splnění těchto náležitostí ze strany agentury.

Mapování trhu a zdrojů uchazečů

Smyslem této fáze je zmapování trhu tím způsobem, že budou vytipovány nejvhodnější společnosti neboli tzv. *target companies*, které se svým předmětem podnikání

podobají společnosti klienta nebo využívají podobné technologie. Během mapování *target companies* se headhunter zaměřuje pouze na lokalitu, ve které má daná společnost sídlo. Například pokud by daná společnost sídlila v Praze, budou primárně vyhledávány společnosti sídlící v Praze nebo jejím blízkém okolí.

Výstupem této práce, kterou zpravidla zabezpečuje researcher, je seznam *target companies*, které jsou relevantní a ve kterých by se mohli vyskytovat vhodní uchazeči. Ten poté může být sdílen s klientem.

Co se týče zdrojů získávání uchazečů, záleží na domluvě mezi klientem a konzultantem, zdali bude mít agentura volnou ruku ve výběru zdrojů. Tato volba je tedy opět založena na zkušenostech a praxi agentury na základě kterých jsou zvoleny ty správné kanály a zdroje sourcingu. Nejčastěji je využívána síť kontaktů, které si během své praxe konzultant vytvořil, nebo také interní databáze uchazečů agentury, se kterými bylo dříve jednáno. Po vyčerpání těchto zdrojů přichází na řadu přímé vyhledávání uchazečů na sítích jako je LinkedIn, GitHub a ostatních sociálních sítích či pracovních portálech.

Sourcing uchazečů

Sourcing uchazečů může být jednou z nejdéle trvajících částí tohoto procesu, pokud se jedná o specializovanou pozici, na kterou existuje velmi malý počet kvalifikovaných uchazečů. To souvisí i s aktuální nízkou mírou nezaměstnanosti, kdy je malý počet volných uchazečů na trhu práce. Proto je nutné oslovovat tzv. pasivní uchazeče, kteří aktivně nehledají novou práci. Podstatou sourcingu je tedy schopnost zaujmout uchazeče nabídkou práce a přesvědčit ho k zúčastnění se výběrového procesu. (Tegze, 2019, s. 18)

Konzultant při sourcingu spolupracuje s researcherem nebo jiným kolegou, a to především v případě, pokud jde o více obsazovaných pozic nebo náročné požadavky. Během této fáze je vytvářen seznam uchazečů, kteří se jeví dle profilu jako relevantní. V praxi se hovoří o tvorbě tzv. *longlistu*, který může mít formu tabulky nebo například projektu v rámci funkce LinkedIn Recruiter. Vytvořený *longlist* je sdílen s klientem, který na základě vyhledaných uchazečů sdělí své připomínky. Tento proces se může několikrát opakovat, dokud vyhledané profily uchazečů nebudou naplňovat představy klienta.

Longlist se poté zkracuje na tzv. *shortlist*, který obsahuje pouze uchazeče zajímaví se o nabídku zaměstnání a splňující představy klienta. Uchazeči ze *shortlistu* poté projdou výběrovým procesem, ve kterém se setkají s headhunterem a poté klientem.

Osobní pohovory

Po selekci vhodných uchazečů, kteří jeví zájem o nabídku práce dané společnosti, přichází na řadu fáze pohovorů. Krokem, který pohovorům předchází, je získání CV od uchazeče, díky kterému se ověří základní požadavky na danou pozici.

Poté většinou následuje tzv. telefonický *screening*, kde uchazeč stručně představí svou praxi a profesní zkušenosti a na druhé straně konzultant představí společnost a obsazenou roli, o které s uchazečem diskutuje. Mimo jiné jsou probrány otázky typu finančního ohodnocení nebo možnosti nástupu do nové práce. Pokud se konzultant rozhodne na základě telefonického rozhovoru pokračovat ve výběrovém procesu, je uchazeč pozván na osobní pohovor s konzultantem.

Při tomto rozhovoru jsou už probírány detaily týkající se požadavků pozice a zkušeností uchazeče. Jde především o zjištění jeho osobnosti, kterou většinou není možné rozpoznat přes telefon. Dále se během pohovoru probírají důvody změny práce, motivace nebo plány uchazeče do budoucna.

Zjištěné informace o uchazeči konzultant poté sdílí s klientem, kterému profil vhodného uchazeče představuje. Klient se dále rozhoduje, jestli se chce s uchazečem osobně setkat, a poté je popřípadě naplánován osobní pohovor v sídle společnosti klienta. Tento pohovor slouží k tomu, aby se uchazeč mohl potkat s potenciálními kolegy a nadřízenými a zároveň se podívat do sídla společnosti.

Nabídka zaměstnání – obsazení pozice

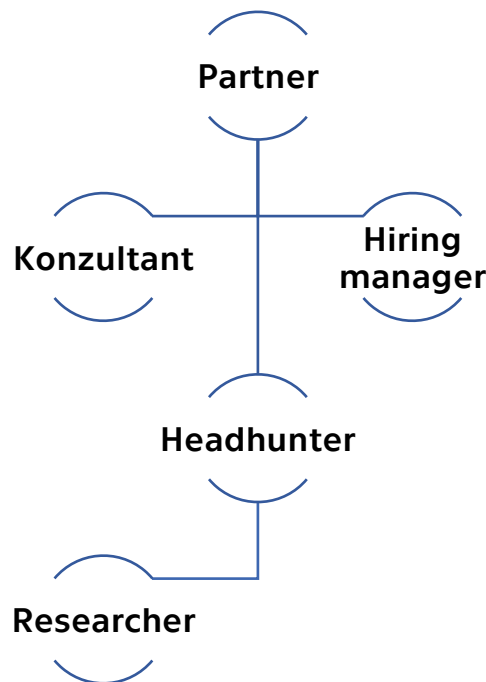
Po dokončení výběrového procesu je na klientovi, zda se rozhodne přijmout daného uchazeče jako nového zaměstnance. V případě, že se tak rozhodne, je hlavní součástí vyjednávání o finanční odměně, která musí splňovat představu uchazeče i požadavky klienta. Poté je vytvořena nabídka zaměstnání, která je distribuována uchazeči a uchazeč poté dostává čas na rozhodnutí. Zpravidla celý tento proces proběhne v řádu jednoho týdne.

3.3.2 Hierarchie rolí v headhuntingu

Hierarchie rolí vychází z podstaty executive search společností a základní hierarchické rozdělení je naznačeno na obrázku 5 níže.

Jak je vidět z obrázku 5, nejvíce seniorní rolí v rámci organizační struktury je role partnera, který danou společnost vlastní. Role partnera může být také zaměněna označením jednatel. Partner je zodpovědný za vedení společnosti a investování finančních zdrojů do jejího provozu (např. platby za pronájem kancelářských prostor, mezd zaměstnanců apod.). Vzhledem ke skutečnosti, že partner investuje do společnosti své vlastní peníze, je v jeho zájmu i akvizice nových klientů, kteří mohou do společnosti

přinést nové finanční zdroje. Z toho důvodu je nezbytné, aby osoba na této pozici měla obchodní schopnosti a dokázala nabízené služby prodat.



Obrázek 5 Hierarchie rolí v headhuntingové společnosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě praxe autorky

Přímo podřízený roli partnera je konzultant a *hiring manager*. Tyto dvě role se mohou v rámci společnosti stírat, a proto v některých headhuntingových společnostech najdeme čistě jen role konzultanta. Hlavní odpovědnost konzultanta je projekt, kterým je myšlena spolupráce s klientem, během kterého konzultant společně s dalšími kolegy obsazuje pracovní pozice.

Hiring manager je označení, které se více používá v případě interních služeb headhuntingu, kterými je myšlena velmi blízká spolupráce s klientem, kdy headhuntingová agentura pracuje přímo ve společnosti klienta v rámci jeho interního recruitment týmu.

Označení *headhunter* se používá pro „řadové“ zaměstnance headhuntingové společnosti, kteří zde pracují na plný úvazek. Náplň práce *headhuntera* spočívá v obsazování pozic pro jednoho nebo více klientů, což zahrnuje oslovování a potkávání IT specialistů. Při této práci je *headhunter* přímo podřízený konzultantovi nebo *hiring managerovi*, kterým reportuje své výsledky nebo s nimi na práci přímo spolupracuje.

Role *researchera* se nachází na nejnižší hierarchické úrovni, jelikož se ve většině případů jedná o první pozici v recruitmentu pro nové zaměstnance, kteří často pracují pouze na částečný úvazek. *Researcher* pracuje zejména na sourcingu uchazečů, tedy zdrojích a metodách získávání a oslovování pasivních uchazečů, čemuž předchází mapování trhu a následnému domlouvání pohovorů. Většinou pracuje ve spolupráci

s headhunterem nebo konzultantem, kterým vytváří *longlist* uchazečů na obsazované pozice. Obecně cílem práce researchera je nalezení dostatečného počtu vhodných uchazečů splňujících podmínky pracovní pozice.

3.3.3 Cena headhuntingových služeb

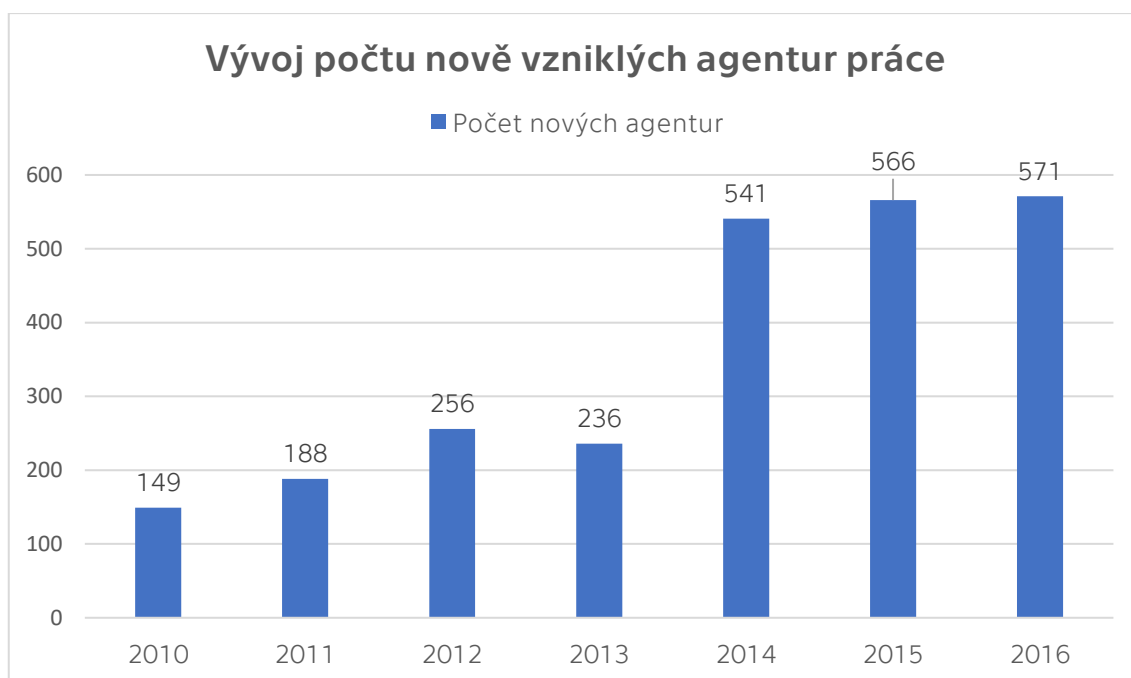
Jak již bylo řečeno, headhuntingové služby patří společně s executive search agenturami k jedněm z nejdražších, kdy z podstaty executive search platebních podmínek headhuntingové agentury opět vycházejí.

V executive search je typicky odměna nazývaná jako *success fee* (platba za výsledek v podobě úspěšného dosazení kandidátů do společnosti). Zpravidla bývá platba rozložena na tři vystavované faktury. První je klientovi fakturována při zahájení spolupráce, ale zároveň ještě před samotným začátkem vyhledávání uchazečů ze strany agentury. Druhá část platby je klientovi fakturována ve fázi představení několika vhodných uchazečů klientovi. Poslední částku společnost zaplatí po finálním přijetí nabídky uchazečem a jeho nástupu do nové společnosti. Ta je vyměřena podle násobku měsíčního platu nebo procentuální části ročního platu přijatého uchazeče. V případě násobku měsíčního platu uchazeče začíná nejnižší sazba agentur na 2,5násobku platu, ale v některých případech je možné se setkat až s šesti násobkem. Procentuální odměna z ročního platu dosazeného uchazeče se pohybuje v průměru okolo 30 % ročního platu. (Řezníčková, 2018)

Vzhledem k povaze obsazovaných pozic v executive search i headhuntingu, kdy se jedná zejména o pozice ve středním až top managementu, kterých je na trhu velmi malé množství, jsou z toho důvodu velmi dobře finančně ohodnoceny. Proto se v tomto případě může jednat až o statisícové částky, které si agentury od společností účtují. Dnešní plat top manažera ve firmě může dosahovat až 200 tisíc Kč měsíčně, což by agentuře při sazbě 30 % *success fee* z ročního platu přineslo jen z poslední faktury 720 tisíc Kč.

Existují ale také headhuntingové agentury, které mají své podnikání postavené sice také na bázi *success fee*, ale vystavují svým klientům pouze jednu fakturu za úspěšně obsazenou pozici. Ta je splatná v den nástupu dosazeného uchazeče do klientské společnosti. Zpravidla se jedná o sektory s vysokými platy uchazečů, jako je například IT, kde se částky měsíčních odměn pohybují od 100 tisíc Kč a výše. Agentury si i v tomto případě účtují násobek měsíčního platu nebo procentuální část ročního platu.

Aktuálně je na českém trhu cca 1 800 agentur zabezpečujících vyhledávání zaměstnání a zaměstnanců současně, které poskytují i poradenské služby. Vývoj počtu agentur práce je zaznamenám v grafu 2.



Graf 2 Vývoj počtu nově vzniklých agentur

Zdroj: vlastní zpracování na základě Šubrt (2008)

Jak je vidět z grafu 2, velký nárůst počtu agentur proběhl v roce 2014, kdy vzrostl téměř dvojnásobně. Vznik nových agentur reaguje na stav ekonomiky, od kterého se odvíjí trh práce a aktuální stav nezaměstnanosti, která je jedna z nejnižších v Evropě. Zároveň velký nárůst agentur souvisí i se snadným vstupem na tento trh podnikání, který není významně regulován. Můžeme tedy mluvit o velmi konkurenčním prostředí, ve kterém většina agentur pracuje na bázi *success fee*.

Už roce v 2016, kdy bylo na trhu 2 011 agentur práce, se na *Evolve Summitu* jako každoroční konferenci na téma recruitmentu a sourcingu v Brně mluvilo o nutnosti přejít v recruitmentu ze zmíněného *success fee* na tzv. *service fee*. S touto myšlenkou přišel Vladimír Kletsch, který označuje *success fee* jako prvek mající negativní vliv na výkon agentur práce, který naopak nutí agentury pracovat pod tlakem a snížit dobu obsazení pozice na minimální na úkor kvality uchazečů. (Matolín, 2016)

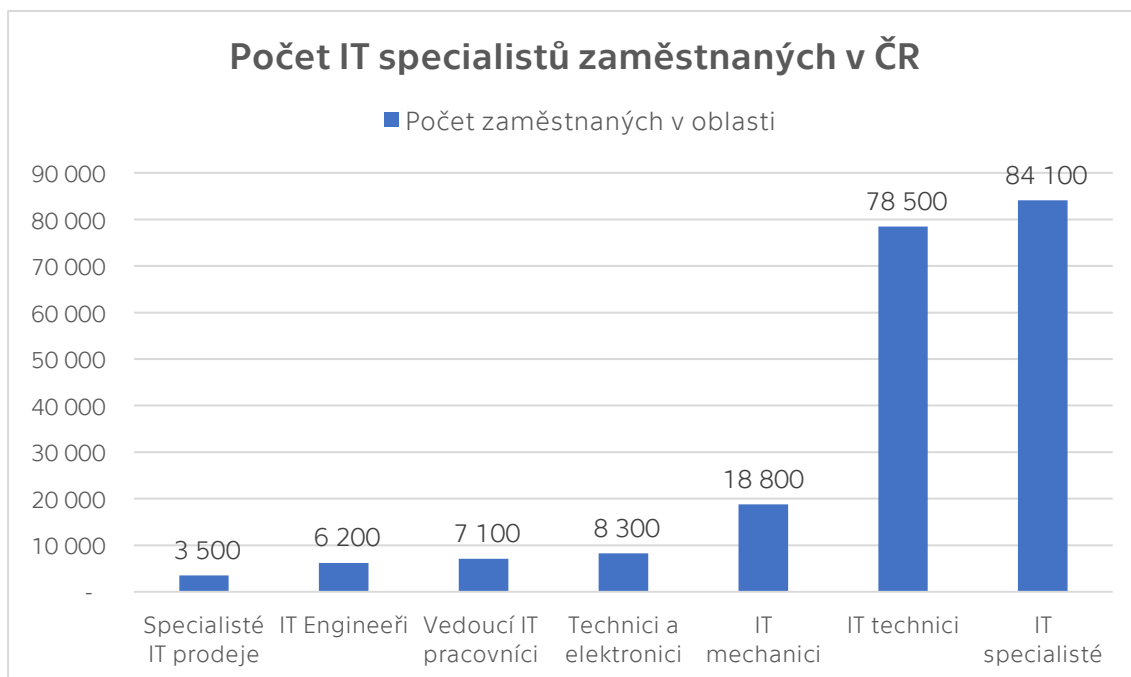
Na druhé straně *service fee* je založeno na důvěře a otevřeném vztahu mezi agenturou a klientem, kdy klient platí za dobře odvedenou práci bez ohledu na úspěšnost obsazení pozice či nikoliv. Pokud by na tento způsob spolupráce přešla většina agentur, nebyly by nuceny pracovat pod časovým tlakem a zaměřily by se na hledání kvalitních uchazečů. Tím by se eliminovaly i nekvalitní agentury práce a celkový počet agentur na trhu by klesl.

4 AKTUÁLNÍ SITUACE NA IT TRHU V ČR

Na IT trhu se již několik let hovoří o významném převisu poptávky nad nabídkou, tedy nedostatku uchazečů, které firmy potřebují pro svůj technologický vývoj. Na českém

trhu chybí v současnosti přibližně 30 tisíc IT specialistů. Toto číslo se bude neustále zvyšovat s tlakem na vývoj nových technologií, které firmy potřebují pro udržení kroku s konkurencí ve světě. Nedostatek lidských zdrojů v IT vede ke zpomalení vývoje firem až o jeden rok. (Hospodářské noviny, 2019)

Počet specialistů v jednotlivých oblastech IT je uveden v grafu 3. Celkově je v České republice zaměstnáváno 206 tisíc IT specialistů. Jak je vidět z grafu 3, nejvíce je zaměstnaných v oblasti IT specialistů a techniků. (Český statistický úřad, 2018)



Graf 3 Počet IT specialistů zaměstnaných v ČR

Zdroj: vlastní zpracování na základě Český statistický úřad (2018)

Nedostatek lidských zdrojů v IT je znát především ve velkých městech jako je Praha, kde se nachází sídla většiny významných firem. V posledních letech ovšem Prahu dohání Brno, jako druhé největší město České republiky, kde má sídlo hned několik významných technologických firem. V těchto větších městech právě dochází k velkému konkurenčnímu boji mezi firmami, které IT specialisty akutně potřebují. Pokud hovoříme o IT segmentu, mluvíme tedy o jednom z nejvíce kompetitivních trhů.

Tento problém je spojený se začátkem 21. století a nástupem tzv. internetové doby, která způsobila významný vývoj IT technologií. Doba se neustále zrychluje a tím se rozpíná i digitalizace, která nahrazuje zastaralé firemní systémy a technologie. Dříve se IT pozice týkaly pouze těch společností, které vyvíjely software nebo se zabývaly technologiemi. Ostatní firmy nezbytně potřebovaly pouze základní IT techniky, kteří zabezpečovali síťové připojení a zapojení potřebné techniky. V dnešní době potřebuje IT oddělení téměř každá firma, včetně sektorů, které IT dříve nevyužívaly. Například se to týká finančního sektoru, kde banky vytvářejí webové a mobilní aplikace pro své zákazníky, které je potřeba naprogramovat a dále spravovat.

Kromě vývoje aplikací je v dnešní době potřeba zabezpečit i oblast kybernetické bezpečnosti vzhledem k citlivosti dat firem, které se *hackeři* (programátoři, kteří se chtějí dostat k citlivým datům) neustále snaží novými způsoby napadnout. Tento obor se stal žádaným také zejména po zavedení GDPR a s tím spojených nových legislativ. Na základě průzkumu společnosti Gartner je v oblasti kybernetické bezpečnosti až jeden milion neobsazených pozic, kdy se předpokládá, že se toto číslo zvýší do roku 2020 až na 1,5 milionu, což už je opravdu alarmující číslo. (Lichý, 2019)

Dnešní doba je také spojená s genderovou diverzitou ve firmách, tedy vyrovnaností žen a mužů v pracovním prostředí či v managementu firem, o které se v poslední době hojně hovoří. To se týká i IT oborů, které jsou nerovnovážně genderově zastoupené, a objevují se zde z 90 % muži. Žen, studujících IT obory je v České republice v poměru s muži pouze 15 %, oproti například Bulharsku, které zaměstnává až 30 % žen v oblasti IT. Je tedy otázkou, jak docílit vyššího počtu studujících žen v oboru IT, které ve studiu převážně odrazují čistě mužské kolektivy. (Lichý, 2019)

Přestože v IT pracuje v rámci ČR 200 tisíc lidí, není toto číslo dostačující. Firmy se s touto situací mohou vyrovnat čtyřmi způsoby. Prvním je přeplatit konkurenci a získat seniorního programátora za velmi vysoké měsíční částky. Druhou a pro většinu firem i reálnější verzí, je získat juniorní uchazeče a programování je naučit. Zvyšující se zájem o IT kurzy dokládají i úřady práce, které přispěly na rekvalifikační kurzy týkající se programování a také společnosti zabývající se školením v IT. (Hospodářské noviny, 2019)

V třetím případě může pomoci firmám zahájení spolupráce se studenty na vysokých školách, které zaměstnají už za doby studia, a vychovávají si je pro uplatnění ve firmě po dokončení školy. Toho se firmy snaží docílit pomocí veletrhů na vysokých školách, kde se jednotlivé firmy prezentují a dostávají do podvědomí studentů.

Poslední možností je získávání IT specialistů ze zahraničí, které je v posledních letech hojně využíváno. Česká republika, nebo konkrétně Praha, může být pro uchazeče ze zemí s horší ekonomickou situací, jako je např. Bulharsko, Řecko, lákavou příležitostí. Získávání IT specialistů ze zahraničí se bude podle průzkumu společnosti Grafton dále prohlubovat, a to nejen v rámci EU, ale i v zemích jako je Ukrajina nebo Srbsko. (Ježek, 2019)

4.1 Specifikace náboru v IT

Nábor IT zaměstnanců je nepochybně velkým tématem, které vzhledem k vysokému počtu neobsazených pozic musí firmy řešit. Získávání zaměstnanců v tomto odvětví je specifické nejen z důvodu nízkého počtu uchazečů na tomto trhu, ale také kvůli velmi velkorysým nabídkám, které firmy těmto uchazečům nabízejí, aby vyhrály v boji s konkurencí. Z tohoto důvodu dostávají zaměstnanci v IT oborech několik desítek zpráv s nabídkou zaměstnání denně od různých společností. Převážně se toto děje na profesní síti LinkedIn, na které headhunter dostane odpověď od osloveného IT uchazeče

na cca každou pátou zprávu. I tento nízký počet zpětných odpovědí bývá považován za úspěch.

Standardní model, kdy si zaměstnavatel vybírá z výčtu uchazečů, se v případě IT obrací, a poslední slovo zde mají uchazeči, kteří si mohou z nabídek vybírat. Cílem headhunterů a firem je tedy zaujmout uchazeče odlišným způsobem než konkurence. Toho se firmy snaží docílit v rámci oslovení uchazeče, anebo například v benefitech, které firma zaměstnancům nabízí.

V případě vytváření textu pro oslovování IT specialistů je nezbytná personalizace. S tím souhlasí i Zdeňka Krejčíková, která byla oceněna jako recruiter roku 2018 v rámci *Recruitment Academy Awards*. Ta dává přednost kvalitě před kvantitou oslovených uchazečů, kterých osloví maximálně 25 měsíčně. Při vytváření oslovení věnuje velké množství času získáváním informací o uchazeči z profilů na LinkedInu, GitHubu nebo vyhledáváním na Googlu. Pro každého uchazeče navíc vytváří prezentaci, kde uvádí informace o společnosti a obsazované pozici opět personalizovanou o zjištěné informace o uchazeči. (Matolín a Kadlec, 2018)

Přesycenost sítě LinkedIn se snaží prolomit společnost *Techloop*, která založila nový náborový portál zaměřený čistě na IT zaměstnance hledající nové pracovní uplatnění. Na této síti je možné vytvořit si anonymní profil, kdy je uživatel uveden pouze jako číslo. Není zde uvedeno jméno, profilová fotografie ani firma uchazeče, ve které aktuálně pracuje. Headhunter z profilu může zjistit, jaké technologie daný uchazeč používá, kolik let má zkušeností a jaké například finanční podmínky si představuje ve své nové práci. Příklad profilu uchazeče na této síti je zobrazen na obrázku 6.

Velkou nevýhodou tohoto portálu je vysoká cena měsíčního členství, které činí v případě základní verze cca 3 500 Kč pro jednoho recruitera. Druhou nevýhodou je poměrně nízký počet uživatelů, kteří tuto síť využívají. *Techloop* v roce 2018 čítal na 25 tisíc anonymních profilů, zatímco na konkurenční síti LinkedIn se nacházelo 149 tisíc IT profilů. (HR Intelligence Report, 2019) I přesto tento zdroj může být odlišnou cestou pro firmy, kterým se na LinkedInu nedaří získat odezvu od uchazečů.

Obrázek 6 Příklad profilu na síti Techloop

Zdroj: Techloop.io

Co se týče benefitů, jsou IT specialisti velmi vybíraví. Stravenkami už žádná firma neohromí, a to platí i pro příspěvek na sport a relaxační aktivity v podobě MultiSport karty. IT specialisté si aktuálně potrpí na flexibilní pracovní dobu a alespoň jeden *home office* neboli práce z domova v týdnu.

Velmi se rozmáhá i způsob práce jako OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná), kdy se IT zaměstnanci nazývají jako kontraktoři pracující tzv. „na volné noze“. V tomto případě nevzniká zaměstnanecký vztah a kontraktor si fakturuje společnosti každý měsíc práci, kterou odvedl. Trendem je i tzv. *remote* spolupráce, což znamená, že zaměstnanec pracuje pro společnost vzdáleně z jiného místa nebo i ze zahraničí. To opět potvrzuje recruiterka roku Zdeňka Krejčíková (HR News, 2019)

Moderní podoby kanceláří se zónami pro odpočinek se již také považují za standardní benefit. Pracovní prostředí uchazeče zajímá spíše z hlediska technického vybavení, jako jsou PC monitory nebo polohovací stoly. Uchazeče také především zajímají IT technologie v podobě programovacích jazyků, které se ve firmě využívají. Trendem je samozřejmě využívání těch nejmodernějších, kterým se mohou zaměstnanci naučit.

Stále je ovšem hlavním faktorem rozhodování o novém zaměstnání finanční ohodnocení. Často se jedná o první informaci, která uchazeče v případě nabídky zaměstnání zajímá. Pokud headhunter nemá možnost tuto informaci při prvním kontaktu uchazeči sdělit, je pravděpodobné, že uchazeč ztratí zájem. Roli v rozhodování uchazeče ohledně nabídky zaměstnání může mít také složení týmu, firemní kultura nebo kontinuální komunikace v průběhu výběrového řízení. Často hledají uchazeči firmy, které pracují na projektu, které mají smysl nebo nějakou prospěšnou vizi a můžou tak významně ovlivnit nějaké odvětví.

Na čem musí také firmy v případě IT nábory zapracovat je délka výběrového řízení. V případě IT pozic je nezbytné otestovat i technické dovednosti uchazeče, čímž se výběrové řízení o několik kol prodlužuje. Firmy si musí uvědomit, že počet kol výběrového řízení může ovlivnit volbu uchazeče mezi několika nabídkami. Pokud by firma měla například tříkolové výběrové řízení trvající několik týdnů, během této doby může uchazeče na svou stranu získat již jiná firma. „Náborový proces se tak u běžných pozic zkrátil až o 20 % na 1-2 týdny“, říká Martin Ježek. (Ježek, 2019)

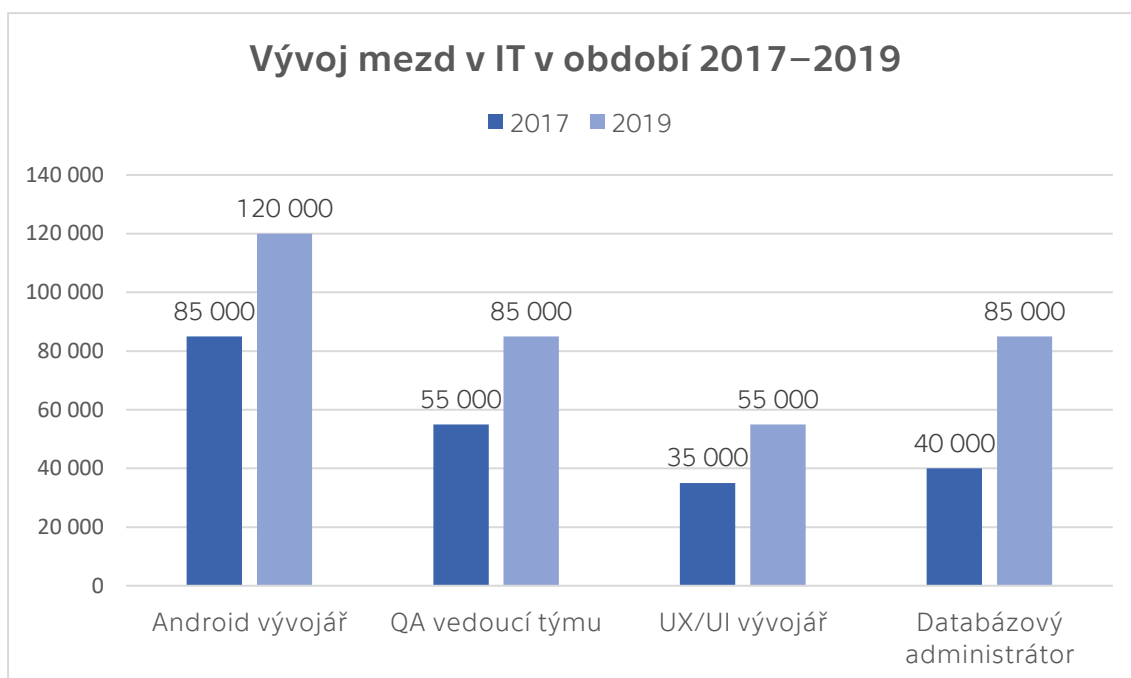
IT recruitment není pouze o schopnosti vyhledat a oslovit vhodné uchazeče, ale součástí je také alespoň základní porozumění technologiím a programovacím jazykům, které jsou v IT využívány. S trendy je potřeba udržet krok, jelikož vývoj v IT je jedním z nejrychlejších, a co platilo minulý rok, už nemusí být aktuální. Proto je nezbytné, aby se recruiteři neustále vzdělávali a měli přehled o nejnovějších trendech a technologiích.

Komunikace s IT specialisty obsahuje také odlišné znaky oproti ostatním segmentům práce. Stereotypní představa o IT zaměstnancích, jako velmi introvertních a uzavřených osobách, nemusí být pravidlem, ale často bývá naplněna. V IT si uchazeči nepotrpí na formálnosti, naopak oceňují přátelský přístup recruiterů především při pohovorech nebo i online komunikaci. Do IT světa mohou recruiteři snadněji proniknout pomocí účasti na *meetupech*, kde se IT komunity setkávají. Jako i v jiných segmentech, cílem recruitera je vytvořit si síť kontaktů a tu kontinuálně rozšiřovat. Pokud recruiter splňuje tyto podmínky a pronikne do IT světa, stává se stejně jako IT specialisté žádaným a jeho cena na trhu může být obdobně vysoká.

4.2 Vývoj mezd v IT

Nabídky zaměstnání v IT, které firmy svým zaměstnancům nabízejí dosahují v posledních letech astronomických výšek. To potvrzuje i Český statistický úřad výrokem: „*Mediánový hrubý výdělek českých ajťáků se v roce 2018 vyšplhal na 52 498 Kč, tedy na 180 % mediánu platů a mezd všech zaměstnanců v České republice, který dosáhl 29 184 Kč.*“ (ČSÚ, 2019)

Jak mzdy IT zaměstnanců v rámci let 2017 a 2019 vzrostly, ukazuje graf 4. Mzdy jsou uvedeny vždy s nejvyšší měsíční částkou nabízenou na trhu. V průměru mzdy na těchto pozicích vyrostly během dvou let o 16 250 Kč. Nejvíce vzrostly mzdy na pozici databázového administrátora, kde byl zaznamenán nárůst o 45 tisíc Kč



Graf 4 Vývoj mezd v IT v období 2017–2019

Zdroj: vlastní zpracování na základě Hovorková (2019)

Přehled aktuálních mezd na IT trhu je uveden v tabulce 4. Pro srovnání jsou uvedeny mzdy v Praze i v Brně, tedy ve dvou českých městech s největším počtem zaměstnaných IT specialistů.

Tabulka 4 Přehled mezd v IT v Praze a v Brně

Pracovní pozice	Hrubá měsíční mzda [tis. Kč]	
	Praha	Brno
IT administrace a vývoj softwaru		
IT ředitel	150–250	100–180
IT manažer	100–150	60–100
Systémový architekt	70–120	55–90
Databázový administrátor	50–90	40–70
Manažer/ředitel software vývoje	120–170	80–130
Software architekt	100–150	70–100
Vývojář C/C++, Java/C#, PHP (5+ let praxe)	90–120	60–100
Vývojář C/C++, Java/C#, PHP (3-5 let praxe)	60–100	50–80

Zdroj: vlastní zpracování na základě Doupal (2019)

Jak je vidět z tabulky 4, mzdy v Brně jsou v řádu o několik desítek tisíc nižší než v Praze. Je nutné ovšem vzít v potaz životní náklady jako je například nájemné, které jsou v Praze řádově vyšší než v Brně.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALVISO

Praktická část se zaměřuje na proces získávání IT specialistů v headhuntingové společnosti Alviso, ve které autorka pracuje na pozici sourcera. Cílem je zhodnotit využívané postupy vyhledávání a oslovování uchazečů a navrhnout vhodná řešení pro zlepšení práce sourcera ve společnosti Alviso.

Praktická část je zpracována na základě interních dat a zkušeností autorky získaných v rámci společnosti, v níž od srpna 2019 pracuje. Společnost Alviso a její předmět podnikání je v dalších kapitolách představena. Náplň práce sourcera je přiblížena na příkladu procesu obsazování pozice pro nejmenovaného klienta společnosti v kapitole 6, kdy je poté tento proces v rámci výzkumného šetření analyzován.

Ve výzkumné části jsou vyhodnocena data, které autorka během působení ve společnosti při práci na projektech obsazování pozic pro několik klientských společností nasbírala. Stanovené výzkumné otázky se zaměřují na problematiku oslovování IT uchazečů, využívaných zdrojů a vlivu formy spolupráce na úspěšnost oslovení. Na základě dat týkajících se počtu oslovených uchazečů společně s počtem zpětných odpovědí je vyhodnocena úspěšnost oslovování, a to jak z hlediska využitých zdrojů oslovení, tak i z pohledu formy spolupráce s klienty.

Dále je praktická část doplněna o tři rozhovory se sourcery pracující ve stejné společnosti Alviso. Otázky, které byly kladené při rozhovoru byly vytvořeny na základě zjištěných výsledků v rámci výzkumných otázek a z analýzy příkladu procesu obsazování pozice. Tyto rozhovory slouží k porovnání zjištěných výsledků z výzkumného šetření s pohledem jiných sourcerů na problematiku získávání IT specialistů.

Na konci praktické části jsou shrnuty zjištěné poznatky z analýzy dat, rozhovorů a příkladu procesu obsazování pozice a navržena doporučení pro zlepšení práce sourcera.

5.1 Historie společnosti

Společnost Alviso působí na trhu od roku 2013, kdy vznikla na základě společného zámeru dvou přátel vybudovat vlastní společnost v oblasti headhuntingu. Dnes se společnost Alviso řadí mezi pět největších týmů headhunterů v České republice zaměřující se na IT sektor. V rámci České republiky disponuje pobočkami v Praze a Ostravě s celkovým počtem 17 zaměstnanců. Společnost během svého působení na trhu úspěšně obsadila přibližně 900 pozic pro své klienty. (Alviso, 2020a)

5.2 Klientela společnosti

Klienti společnosti Alviso působí jak v menších společnostech včetně startupů, které potřebují rychle vyrůst, a současně i ve velkých korporátních společnostech. V poslední

době se čím dál častěji stávají klienty i zahraniční firmy (nejvíce z US), které se rozhodly investovat do vybudování své nové pobočky v České republice.

Vizí společnosti je budování dlouhodobých vztahů se svými klienty a poskytování smysluplného rozvoje kariéry pro své uchazeče. Z toho důvodu jsou kritéria na výběr klientů velmi striktní. Klienti společnosti Alviso by měli splňovat požadavek otevřenosti, ochoty sdílení informací, vůli investovat do nového zaměstnance a také mu nabídnout dostatečně náročnou a zajímavou práci. Díky tomu klienti získají nejen kvalifikované ale i motivované zaměstnance, kteří chtějí pracovat právě na vývoji jejich produktů a technologiích. Klíč pro vzájemnou spokojenost je vytváření vztahů, které přinášejí přidanou hodnotu pro všechny tři zmíněné strany (zaměstnanec, klienty a headhuntery). (Alviso, 2020b)

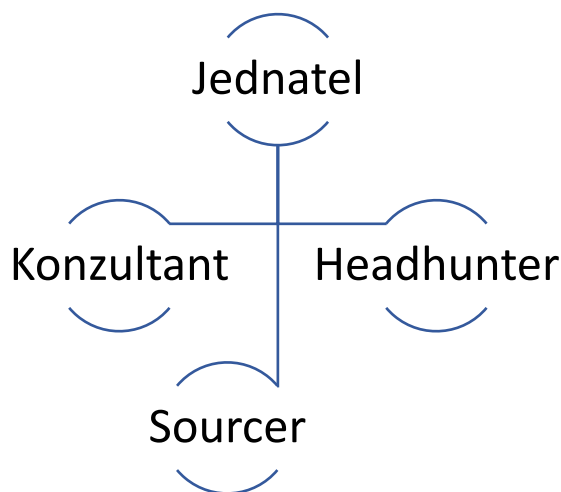
Tímto se společnost odlišuje od většiny ostatních headhuntingových agentur, jelikož se v první řadě snaží poznat firemní kulturu společnosti klienta, aby byla poté schopná najít vhodné uchazeče, kteří do ní zapadnou. Pro lepší představu o společnosti je níže uveden názor jednoho z nejmenovaných klientů.

„Společnost Alviso je skupina profesionálů s lidským přístupem a reálným pohledem na moderní headhunting. Vyznávají opačný postup oproti většině firem v executive search, možná jako jediní na trhu. To znamená v první řadě poznat firemní kulturu a zaměstnance firmy, kteří ji tvoří, a teprve poté dle těchto poznatků hledá vhodné kandidáty. U každého náboru dbají na kvalitu před kvantitou s maximální možnou flexibilitou a drivem.“ (zdroj: zpětná vazba od nejmenovaného klienta)

5.3 Firemní kultura a hierarchie rolí

Firemní kultura, které panuje ve společnosti Alviso by se dala označit za neformální. Tento typ kultury se vyznačuje nadstandartními vztahy mezi kolegy, kteří spolu tráví čas i po pracovní době. Velká výhoda této firemní kultury tkví ve vytvoření silné identity a pouta zaměstnanců ke společnosti, která je v rámci společnosti sdílená. Zaměstnanci jsou tak velmi loajální ke svým nadřízeným, kteří jim zároveň vyjdou vždy vstříc. Vztah zaměstnanců a nadřízených je založen na vzájemné důvěře, kdy se každý snaží odvádět tu nejlepší práci a vzájemně si vypomáhat. Ve společnosti Alviso je také kladen důraz na *work life balance* neboli soulad mezi pracovním a osobním životem.

Firemní kultura se odráží i v hierarchii, která je opět velmi neformální. Ze zkušeností autorky se zde rozdíl mezi vedoucími pozicemi a novými zaměstnanci, kteří nemají takové zkušenosti, stírají. Nadřízený zaměstnanec působí spíše jako mentor, který se snaží předat své zkušenosti ostatním kolegům. Hierarchie rolí je naznačena na obrázku 7.



Obrázek 7 Hierarchie rolí ve společnosti Alviso

Zdroj: vlastní zpracování na základě praxe autorky

Jednatelům se ve společnosti Alviso rozumí majitel firmy, který do ní investoval kapitál a vlastní zde svůj podíl. Společnost Alviso má celkově tři jednatele. Jednatelé jsou zároveň bráni jako nadřízení, kteří jsou zodpovědní za práci svých zaměstnanců a z toho důvodu na jejich výkon dohlížejí. Jednatelé mají na starost také akvizici nových klientů včetně domlouvání spolupráce s novými klienty. Společnosti Alviso se ovšem podařilo za dobu své působnosti vybudovat na trhu dobré jméno, a z toho důvodu se jí ozývají firmy s poptávkou headhuntingových služeb zpravidla samy.

Konzultantem je nazývaná osoba, která je zodpovědná za konkrétní projekt obsazování pozic u klienta. Zodpovědnost konzultanta tkví v úspěšném obsazení zadaných pozic a současně splnění podmínek sjednaných s klientem při tomto procesu. V takovýchto případech konzultant spolupracuje na obsazování s dalšími zaměstnanci, většinou se sourcery, kteří mu pomáhají vyhledat potenciálně vhodné uchazeče. Vždy ovšem závisí na počtu obsazovaných pozic a časovém horizontu, do kdy mají být pozice obsazeny. Na základě těchto informací je sestaven tým, který na projektu spolupracuje.

Headhunter se v hierarchii nachází na stejné úrovni jako konzultant, a to z toho důvodu, že se tyto role mohou prolínat i zaměňovat. To znamená, že v určitých projektech působí headhunter jako konzultant, který je zodpovědný za projekt u klienta. V ostatních případech pracuje na pozicích, které mu byly přiděleny většinou ve spolupráci s ostatními headhuntery nebo sourcery. Práce headhuntera spočívá v komunikaci s uchazeči, které potkává často i neformálním způsobem při snídani či obědě. Uchazeče se snaží se nasměrovat správným směrem v jejich kariéře, popřípadě jim navrhnou možnosti, kde by se mohli se svou praxí uplatnit.

Poslední pozice se nachází na nejnižší hierarchické úrovni, kdy mluvíme o pozici sourcera. Sourcer, z počátku své praxe pracuje většinou ve spolupráci s konzultantem nebo headhunterem, kdy se po nějaké době osamostatňuje. Náplní práce je v tomto případě vyhledávání a oslovování pasivních uchazečů dle požadavků pozice, které se

snaží pro danou pozici získat. V případě sourcera je tedy součástí práce hledání odlišných zdrojů a metod sourcingu, kde by mohl potenciální profily uchazečů získat.

5.4 Poskytované služby

Služby, které společnost Alviso na trhu v oblasti IT headhuntingu nabízí, můžeme rozdělit na externí a interní headhunting, které jsou detailně popsány v dalších kapitolách.

Externí headhunting

Společnost Alviso v tomto případě působí jako agentura poskytující služby svým klientům s cílem získání kvalifikovaných IT specialistů. Tato služba zahrnuje mimo jiné průzkum trhu, vyhledávání a kontaktování vhodných uchazečů dle požadavků na danou pozici včetně pravidelného reportingu klientovi.

V tomto případě záleží na osobní domluvě mezi společností a klientem ohledně doby trvání spolupráce. Ta může být na dobu neurčitou neboli dokud se neobsadí zadané pozice. V druhém případě na dobu určitou podle expertního odhadu doby obsazení pozice ze strany společnosti Alviso. Při tomto způsobu spolupráce je společnost Alviso schopna obsadit v průměru jednoho talentovaného IT specialistu na danou pozici měsíčně.

Interní headhunting

Interní headhunting je zpravidla dlouhodobější spolupráce mezi klientem a společností Alviso, kdy se tým vybraných headhunterů stává součástí interního recruitment týmu firmy klienta. Během této spolupráce mohou headhunteři ze společnosti Alviso jednat jménem společnosti klienta. V poslední době se často jedná o zahraniční společnosti, které v Praze budují novou pobočku či tým. V tomto případě klient vyžaduje obsazení většího množství osob v krátkém časovém horizontu. Tato forma je označena jako tzv. *RPO* (anglická zkratka Recruitment Process Outsourcing).

V případě *RPO* je vždy stanovena doba spolupráce, která může být v řádech měsíců, ale také více let. Vždy záleží na počtu obsazovaných pozic, kterých může být opět v řádu desítek až stovek. Na počátku této spolupráce je stanovena *hiring* strategie, tzv. jakým způsobem a do jaké doby budou pozice obsazeny. Tato fáze probíhá na základě expertních odhadů a požadavků obou stran.

Do interního headhuntingu patří také tzv. *hiring sprint*. Ten se používá v případě, že se klient nachází v zahraničí a jeho záměr je vybudovat nový tým v České republice. Veškerá komunikace mezi společností a klientem probíhá vzdáleně. V tomto případě je stanovena doba, za kterou je tým schopen najít a projít s uchazeči procesem výběrového řízení.

Nejvhodnější uchazeči se poté setkají s klientem v závěrečném kole pohovorů, které probíhá po dobu několika dnů. Obvykle se jedná o jeden týden, kdy klient přijede do místa nově vznikající pobočky s cílem vybrat si nejlepší z předem vybraných uchazečů. Po proběhnutí *hiring sprintu* obdrží vybraní uchazeči nabídku práce ve společnosti klienta a tím je proces spolupráce ukončen. Zpravidla se ale jedná o spolupráci zahrnující několik *hiring sprintů* během určitého období, jelikož jde o vytvoření větších týmů a s tím souvisejícího většího počtu obsazovaných pozic.

Cenový rámec poskytovaných služeb

Obecně jsou služby headhuntingových agentur finančně velmi náročné v porovnání s jinými možnostmi outsourcingu zaměstnanců. V případě agentur zaměřených na IT sektor, kdy mzdy IT specialistů dosahují až 200 tisíc Kč, se řadí mezi jedny z nejdražších služeb. Vzhledem k aktuální situaci na trhu, který zaznamenává významný nedostatek IT specialistů, jsou firmy ochotny podstoupit tyto vysoké částky, pokud se jim skutečně podaří získat potřebné zaměstnance

Obecně spolupráce s headhuntingovou společností je založena na bázi *success fee*. Ty, jsou staveny procentuálně ve smlouvě mezi klientem a headhuntingovou společností. *Success fee* se vyplácí headhuntingové společnosti z ročního platu dosaženého uchazeče až v měsíci nástupu zaměstnance do nové firmy.

Cenový rámec služeb interního a externího headhuntingu se liší v řádech desítek procent. Přesné částky nebudou uvedeny vzhledem k povaze důvěrnosti informací. Odlišnost mezi těmito dvěma službami se týká dalšího poplatku v případě interního headhuntingu. V tomto případě platí klient kromě *success fee* za obsazenou pozici také měsíční plat headhunterům, kteří u klienta pracují. Na druhou stranu je tato forma levnější z hlediska výše *success fee*, které je o 13 % nižší než v případě externí služby. Z toho důvodu tedy nelze říci, která ze služeb je pro klienta cenově výhodnější.

5.5 Obsazované pozice

Pozice, které společnost Alviso obsazuje pro své klienty, jsou zaměřeny primárně na IT sektor. Společnost Alviso disponuje významným know how na IT trhu nejen v České republice. Proto se dokáže přizpůsobit požadavkům klienta a je schopna díky expertnímu týmu headhunterů obsadit téměř jakoukoliv pozici v IT, a to od juniorních až po vedoucí a manažerské pozice.

Většina obsazovaných pozic bývá přímo spojena s vývojem softwaru, které se nazývají na trhu jako *software engineering*. Pro přibližnou představu o celkově obsazovaných pozicích v rámci společnosti bylo v průběhu února roku 2020 obsazováno celkem 44 pozic různého typu zaměření u 11 klientů. Z tohoto počtu vyplývá, že v průměru má jeden headhunter na starosti 3 pozice. Ve většině případů ovšem nebývají pozice takto úměrně rozděleny. Z celkového počtu 17 zaměstnanců jsou dva zaměstnání pouze

brigádně, a proto spíše vypomáhají ostatním s vyhledáváním uchazečů na pozici sourcera. Naopak, někteří headhunteri jsou zodpovědní za 6 a více pozic. Zároveň také platí, že na některých pozicích pracuje více headhunterů najednou vzhledem k jejich náročnosti nebo časovému tlaku na tuto pozici.

Pozice jsou většinou rozdělovány tak, aby jeden zaměstnanec byl zodpovědný za všechny obsazované pozice u jednoho klienta, nebo naopak za jeden typ pozice, na kterém už měl možnost dříve pracovat, a má tedy větší přehled o potenciálních uchazečích na trhu. Rozdělování práce ve společnosti je tedy velice variabilní a flexibilní dle aktuálních potřeb zaměstnanců a klienta.

6 PŘÍKLAD PROCESU OBSAZOVÁNÍ POZICE

V této kapitole je pro představu činnosti podnikání společnosti uveden příklad procesu obsazování pozice, který zahrnuje službu interního headhuntingu, konkrétně případ *hiring sprintu*. Uvedený příklad slouží také jako představení náplně práce autorky na pozici sourcera, která se na tomto konkrétním projektu podílela.

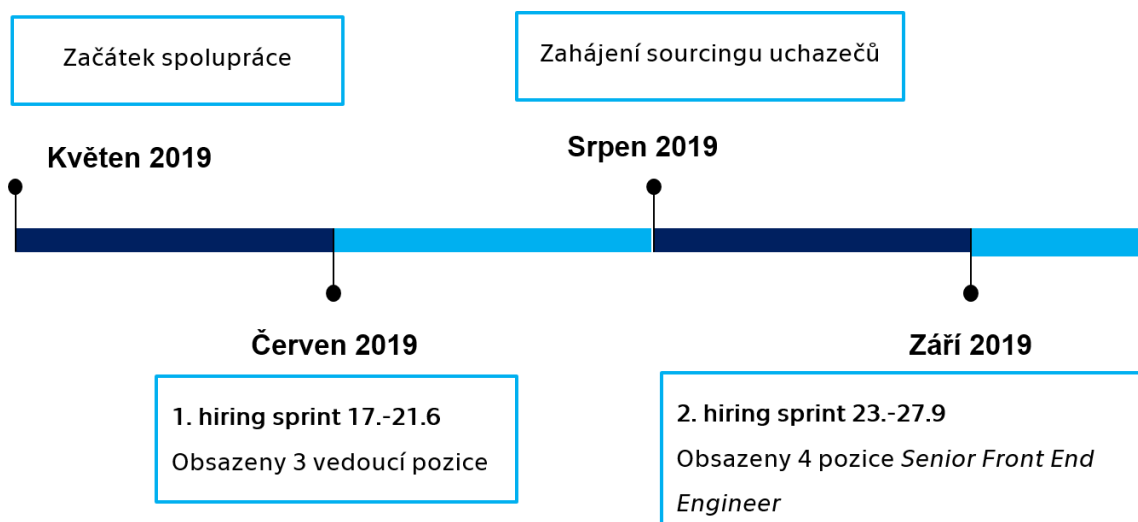
Jako příklad procesu obsazování formou interního headhuntingu byla vybrána dlouhodobá spolupráce s klientem, který nebude z důvodu důvěrnosti informací jmenován. Jedná se o startup v oblasti stavebnictví s mateřskou společností v Silicon Valley v Kalifornii, která se rozhodla investovat do Prahy, a vybudovat zde nový tým.

Tento proces bude následně v kapitole výzkumného šetření analyzován. Proces je v kapitole rozdělen do jednotlivých fází od samotného počátku spolupráce až po nabídku zaměstnání pro vybrané IT specialisty.

Počátek spolupráce s klientem

Spolupráce začala v květnu 2019 na základě úspěšné akvizice tohoto klienta, kdy byla uzavřena vzájemná dohoda mezi kalifornským startupem a společností Alviso. Cílem této spolupráce bylo vybudovat nový tým, který bude kooperovat s mateřskou společností v Silicon Valley.

Během této spolupráce proběhly celkově dva *hiring sprinty* se záměrem získat celkově 10 nových zaměstnanců během roku 2019. Dlouhodobá vize poté byla stanovena na cca 20 zaměstnaných *Engineerů* v pražském týmu do konce roku 2020. Pro lepší představu o průběhu spolupráce je uvedena časová osa na obrázku 8.



Obrázek 8 Časová osa spolupráce s klientem

Zdroj: interní dokumenty na základě dohody o spolupráci s klientem

Jak je vidět z časové osy na obrázku 8, v červnu 2019 byly v rámci *hiring sprintu* obsazené celkově tři vedoucí pozice, kdy poté bylo domluveno další kolo, které proběhlo v září 2019. V tomto případě se bude příkladový proces týkat zmíněného druhého kola *hiring sprintu*. To bylo zvoleno z toho důvodu, že autorka nastupovala do společnosti Alviso až v srpnu 2019, tudíž nebyla přítomna během prvního kola obsazování pozic.

Definování požadavků na pozici

Prvním krokem při vytváření strategie obsazování pozice je definování požadavků, které uchazeči musí splňovat. Tuto část si stanovil klient samostatně a poté byl jeho obsah diskutován s konzultantem ze společnosti Alviso. Na základě této diskuse i poté v průběhu procesu byl popis pozice upraven. Inzerát byl následně umístěn na kariérních stránkách společnosti klienta.

V prvním kole *hiring sprintu* byly obsazeny pozice, které jsou oproti pozicím obsazovanými v druhém kole seniornější. V rámci druhého kola byla potřeba najít další čtyři uchazeče na pozici *Senior Front End Engineer*. Technické a základní požadavky jsou sepsány v tabulce 5.

Jak už název pozice napovídá, jedná se o seniornější pozici, a proto zde byly stanoveny poměrně vysoké požadavky na počet let zkušeností s danými technologiemi. S tím souvisí i vysoké finanční ohodnocení na tuto pozici, které se pohybovalo v rozmezí až 170 tisíc Kč měsíčně.

Tabulka 5 Požadavky na pozici Senior Front End Engineer

Pozice Senior Front End Engineer	
Technické požadavky	Základní požadavky
Alespoň 5 let zkušeností v <i>Software Engineering</i> oboru	Vysokoškolský titul v oboru IT
Alespoň 3 roky zkušeností s programovacími jazyky Javascript, TypeScript a React nebo Redux	Předchozí praxe z produktových firem
Alespoň 2 roky zkušeností s prací na produktech a kódu, které jsou náročné na algoritmy	Velmi dobrá znalost anglického jazyka
Zkušenosti s webovými aplikacemi SaaS a s databázemi SQL/ NoSQL	Kladný vztah k cestování (cestování do mateřské pobočky v US)
Zkušenost s Webpack nebo jinými systémy pro Front End	Finanční ohodnocení 100–170 tisíc Kč. měsíčně

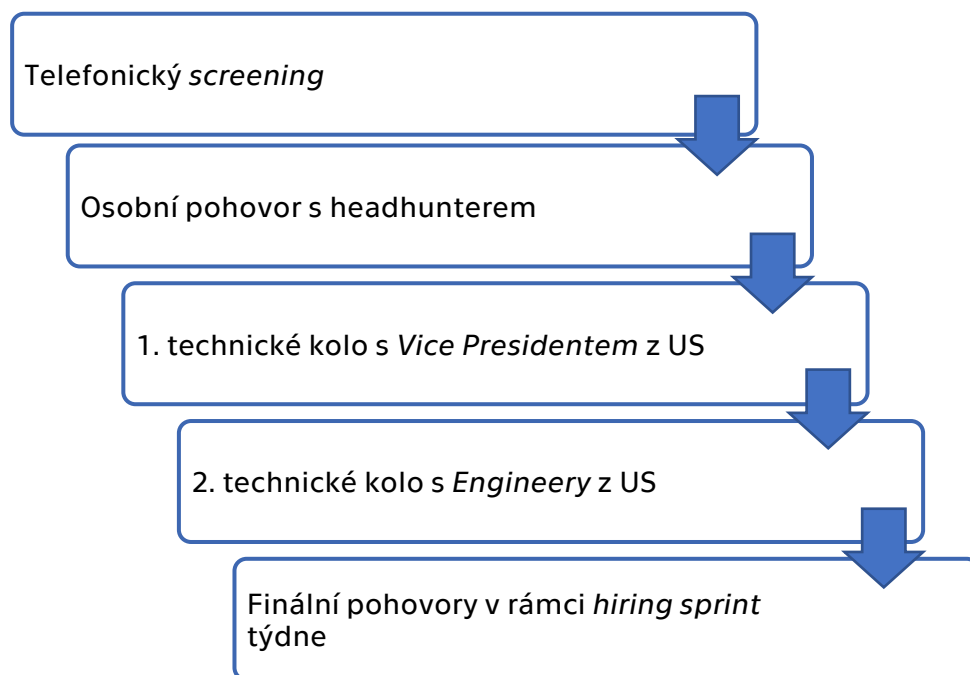
Zdroj: inzerát na kariérních stránkách klienta

Hiring strategie

Tým zaměstnanců z headhuntingové agentury, který pracoval na tomto projektu, byl zvolen ve složení jednoho konzultanta, který měl k dispozici jednoho sourcera. Konzultant byl zodpovědný za průběh a pozitivní výsledek roční spolupráce, kdy přímo vyjednával podmínky s klientem. Veškeré tyto podmínky na uchazeče a zjištěné informace o firmě klienta byly předávány sourcerovi, který se zúčastnil jen vybraných jednání. Většina schůzek probíhala také vzdáleně pomocí online hovorů se zástupci klienta z US.

Hiring strategie neboli strategie získávání uchazečů byla stanovena tím způsobem, aby se *hiring sprintu* zúčastnilo alespoň 10 finálních uchazečů, ze kterých si mohl klient vybrat 4 nejlepší. Na základě tohoto požadavku byl stanovený odhad oslovených uchazečů na cca 150–250. Během spolupráce s klientem bylo také domluveno, že si sourcer po dobu sourcingu uchazečů přidá na svůj LinkedIn profil pozici se jménem společnosti klienta. To mělo napomoci počtu odpovědí od oslovených uchazečů, kteří většinou negativně reagují na oslovování agenturou.

V rámci strategie byl stanoven proces výběrového řízení, kterým uchazeči procházeli. Ten je zobrazen na obrázku 9 a jednotlivé kroky jsou v kapitole detailně popsány.



Obrázek 9 Proces výběrového řízení

Zdroj: interní dokumenty nejmenovaného klienta

Sourcing uchazečů

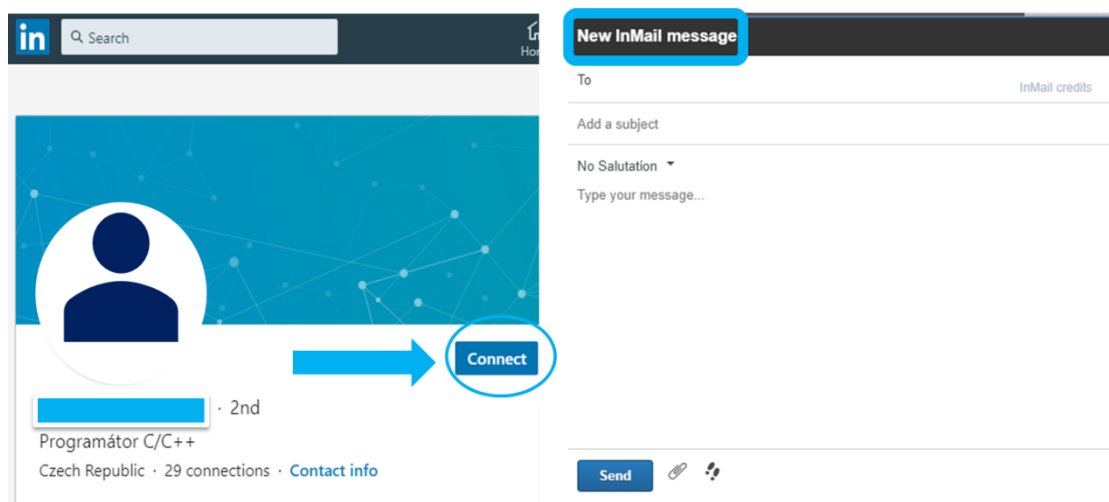
Sourcing probíhal od 26. srpna do 23. září, kdy poté byl naplánován *hiring sprint* týden. Vyhledávání a oslovování uchazečů byl náplní autorky, které částečně pomáhal i

konzultant. Na počátku měl sourcer k dispozici vzorové profily zaměstnanců, kteří byli vybráni v rámci prvního *hiring sprintu*. Zároveň konzultant sdílel v průběhu celého sourcingu s autorkou ideální profily, které považoval za vhodné uchazeče.

Z počátku probíhaly pravidelné schůzky mezi sourcerem a konzultantem, na kterých byly vyhledané profily diskutovány a schvalovány, Na základě zpětné vazby od konzultanta se autorka učila, jak najít ty správné profily a poté upravovala vyhledání podle poznámek ze schůzek. To především z důvodu, že se jednalo o autorčinu první zkušenosti se sourcingem na IT pozici. Po prvním týdnu sourcingu si už byla autorka práce jistá a začala pracovat samostatně, a tudíž už profily nebylo nutné nechat schvalovat konzultantem.

Co se týče zdrojů, které byly využívány pro sourcing, jednalo se především o vyhledávání na síti LinkedIn. Dále byla využita interní databázi uchazečů společnosti Alviso. Kromě těchto dvou hlavních zdrojů bylo využito i vyhledávání v komunitách *Front End Developerů* prostřednictvím pořádaných *meetupů*, které během sourcingu proběhly. Těch se v ideálním případě zúčastnil konzultant osobně, kde mohl dané uchazeče přímo oslovit. V druhém případě sourcer procházel seznam účastníků, mezi kterými hledal vhodné uchazeče.

Oslovení uchazečů sourcer opět vytvářel ve spolupráci s konzultantem. Důležité zde bylo zachytit podstatné, ale zároveň i zajímavé informace o společnosti klienta. Vhodní uchazeči byli oslovováni ideálně prostřednictvím emailu, v případě, že se jednalo o uchazeče z interní databáze, na které byl k dispozici kontakt. V druhém případě byl uchazeč kontaktován zprávou na síti LinkedIn. Na síti LinkedIn jsou obecně dvě možnosti oslovení uchazečů, které jsou zobrazeny na obrázku 10.



Obrázek 10 Způsoby oslovení uchazečů na LinkedInu

Zdroj: *LinkedIn.com*

První z možností zobrazená na obrázku 10 vlevo je oslovení přes tlačítko „connect“ neboli „navázat spojení“ v české verzi webu. Prostřednictvím této funkce se mohou jednotlivé profily tzv. propojit na síti. Nevýhodou tohoto oslovení je limitovaný počet slov, který je omezený maximálně na 300 znaků. Oslovení proto musí být stručné a

obsahovat pouze stěžejní informaci. Pro pozici *Senior Front End Engineera* je uveden příklad této krátké zprávy níže.

Dobrý den,

*pro Silicon Valley start-up *jméno klienta*, který aktuálně buduje novou pobočku v Praze, hledáme Senior Frontend Developery (JavaScript, React/Redux). Poslední týden v září do Prahy dorazí Vice President *jméno* s týmem z US a rádi by vás potkali. Je to pro vás zajímavé?*

V druhém případě je možné využít oslovení přes InMail zobrazené vpravo na obrázku 10, které už není limitováno počtem slov. Výhodou tohoto oslovení je možnost přiložit přílohu zprávy anebo zacílit oslovení pomocí předmětu zprávy, která se uchazeči zobrazí jako první. Uchazeč má poté možnost zprávu přes InMail přijmout a odpovědět, nebo odmítnout. Toto oslovení bylo dlouhé v rozmezí 1000–1300 znaků, ale nemůže být přiloženo, jelikož obsahovalo podrobné informace o klientovi.

Sourcer si pro přehlednost vytvořil tabulku, kam si zapisoval veškeré informace o oslovených uchazečích. Důležité bylo zařazování uchazečů do jednotlivých fází výběrového procesu podle barev pro přehlednost tabulky. Tabulka byla sdílena s konzultantem i s *Vice Presidentem* z Kalifornie, jelikož se jednalo o online verzi v rámci funkce Google tabulek. Tabulka kromě přehledu o uchazečích sloužila sourcerovi i pro informaci, kolikrát a jakým způsobem daného uchazeče kontaktovala. V případě sourcingu je velmi důležité kontaktovat uchazeče, kteří na první zprávu neodpoví vícekrát, jelikož více než polovina z nich na první zprávu neodpoví. Kromě opětovného kontaktování uchazečů je zapotřebí využívání odlišných zdrojů, ze kterých lze uchazeče kontaktovat.

Jako vzorový příklad může být uveden uchazeč, který byl kontaktován přes funkci „*navázat spojení*“ na LinkedInu, na které zareagoval přidáním spojení bez zprávy. V tomto případě sourcer získal kontaktní údaje většinou ve formě osobního emailu, který sourcer využíval pro zaslání detailních informací o dané pozici a společnosti. Po odeslání emailu ujistil svou snahu další krátkou zprávou na LinkedInu v následující formě:

„Dobrý den,

děkuji za vaše přidání. Právě jsem vám poslala více informací o pozici na email a budu ráda, pokud si je projdete a dáte mi vědět vaši zpětnou vazbu. Moc ráda s vámi proberu detaily nebo další postup, třeba po telefonu.

Hezký den“

Po těchto dvou urgencích by měl v ideálním případě uchazeč sourcerovi odpovědět se svou zpětnou vazbu. V druhém případě pokračuje sourcer ve snaze získat zpětnou vazbu od uchazeče formou opětovného kontaktování přes InMail. Zpravidla po těchto dvou urgencích sourcer uchazeče vyřadil ze seznamu potenciálních uchazečů z důvodu nezájmu.

Během sourcingové fáze probíhal každý týden reporting aktuálního stavu procesu výběrového řízení *Vice Presidentovi* z Kalifornie prostřednictvím videohovorů. Ty měl na starosti konzultant, který poté o nových informacích informoval sourcera. Výsledkem

fáze sourcingu bylo celkově 281 oslovených uchazečů, což je vyšší počet než horní hranici prvotního odhadu počtu oslovených.

Telefonický screening

Pokud oslovené uchazeče nabídka oslovila a měli zájem o další diskusi, byl od nich vyžádán životopis (dále CV). Pokud CV odpovídalo požadavkům týkajícím se především let zkušeností s programováním v daných technologiích z popisu pozice, byl proveden tzv. telefonický *screening*. Během tohoto telefonického hovoru byly pokládány otázky týkající se:

- profesních zkušeností uchazeče;
- využívaných technologiích;
- důvody změny zaměstnání;
- osobnostní předpoklady;
- možnosti nástupu do společnosti klienta;
- představa finančního ohodnocení.

Kromě těchto informací konzultant představil společnost klienta včetně pozice a tým, ve kterém by pracoval. Důležitou otázkou v této fázi byla také finanční představa uchazeče. Finanční rozmezí na danou pozici bylo stanoveno na 100–170 tisíc Kč měsíčně, kdy se finální částka se odvíjí od profesních zkušeností uchazeče. Pokud se uchazeč svou představou trefil do daného intervalu a splnil i ostatní požadavky na tuto pozici, byl domluven další krok výběrového procesu, osobní pohovor.

Osobní pohovor

Ve fázi osobních pohovorů záleželo na preferenci uchazeče a také jeho časových možnostech. Ty ve většině případů zjišťoval sourcer, který pohovory s konzultantem plánoval. V případě, že uchazeč nebyl z Prahy nebo okolí, byl domluven online pohovor prostřednictvím komunikačního nástroje Zoom. Poslední dva týdny před *hiring sprintem* vzhledem k nedostatku času na osobní pohovory byla většina pohovorů prováděna tímto vzdáleným způsobem. Ve standardních případech probíhal pohovor osobně v kanceláři společnosti Alviso. Shodou okolností měl zmíněný klient kanceláře ve stejné budově jako headhuntingová společnost Alviso, tudíž uchazeč mohl během pohovoru nahlédnout do místa potenciálního zaměstnavatele.

Během osobních pohovorů byla důkladně představena společnost, nabízená pozice, a především technické požadavky, které s pozicí *Senior Front End Engineer* souvisely. Pokud zde nebyly žádné osobnostní překážky, byla domluvena technická kola pohovorů.

Technické pohovory

Technické pohovory byly celkově dva, kdy první z nich probíhal mezi kandidátem a *Vice Presidentem engineering* divize kalifornské společnosti. Vzhledem k časovému posunu mezi Českou republikou a Kalifornií musely být pohovory domlouvány ve večerních hodinách. Tento pohovor trvající přibližně hodinu zahrnoval jak technické otázky týkající se zkušeností s programovacími jazyky, tak i otázky zaměřené na osobnost uchazeče a potenciální zapadnutí do firemní kultury.

Pokud byla zpětná vazba od *Vice Presidenta* pozitivní, byl následně domluven druhý technický pohovor, který probíhal s členem *engineering* týmu z Kalifornie. V tomto případě byly v průběhu pohovoru řešeny technické úkoly, kdy pokud bylo řešení úspěšné, splnil uchazeč veškeré podmínky pro účast ve finálním kole výběrového procesu.

Hiring sprint

Jak již bylo řečeno, *hiring sprint* probíhal celý týden od 23.9 do 27.9.2019 za účasti týmu z Kalifornie. Celkově se ho účastnilo 14 uchazečů, kdy každý den probíhaly pohovory s 3-4 uchazeči. Každý z těchto uchazečů musel absolvovat 4 pohovory trvající přibližně jednu hodinu. Tyto pohovory probíhaly jak se členy z Kalifornie, tak i se zaměstnanci z českého týmu, kteří byli zaměstnání během prvního kola *hiring sprintu* v červnu.

V rámci čtyřkolových pohovorů byly řešeny opět technické otázky a problémy nazývané jako tzv. *whiteboard coding* (typ pohovorů u *software engineering* pozic zahrnující řešení problémů a psaní kódů na tabuli). Zároveň byly opět posuzovány týmové a osobnostní hodnoty, a to především při kolech s potenciálními kolegy z českého týmu.

Výsledky výběrového procesu

Pro lepší přehled o počtu uchazečů v průběhu výběrového řízení je uvedena tabulka 6.

Tabulka 6 Přehled uchazečů v průběhu výběrového řízení

Počet uchazečů v průběhu výběrového řízení	Celkový počet
Celkově oslovení uchazeči	281
Uchazeči, kteří nereagovali na zprávu	169
Získané odpovědi na oslovení sourcerem	112
Negativní odpovědi na oslovení	68
Kladné odpovědi se zájmem o nabízenou pozici	44
Účastníci <i>hiring sprint</i> týdne	14
Přijaté nabídky zaměstnání	4

Zdroj: výsledná data vyplývající z výběrového procesu

Celkově čtyři uchazeči obdrželi na konci *hiring sprintu* nabídku zaměstnání, kterou přijali. Autorka považuje za podstatný závěr z tabulky 6 to, že z celkového počtu 281 oslovených celkem 169 uchazečů vůbec neodpovědělo na oslovení, tedy více než polovina kontaktovaných. Tímto problémem a jeho řešením se bude dále zabývat výzkumné šetření.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V souladu s cílem diplomové práce, který zahrnuje analýzu procesu získávání IT specialistů ve společnosti Alviso z pohledu práce sourcera, bylo uskutečněno výzkumné šetření. Na příkladu obsazování pozice pro klienta společnosti Alviso uvedeného v kapitole 6 byl demonstrován postup práce sourcera, který bude v rámci kapitoly výzkumného šetření analyzován.

V rámci výzkumného šetření byla dále provedena analýza dat získávání IT specialistů, které byly autorkou práce v průběhu působení ve společnosti Alviso nasbírána. Na základě stanovené problematiky diplomové práce týkající se vyhledávání a oslovování uchazečů byly stanoveny výzkumné otázky. Jejich zodpovězení se věnuje následující kapitola 7.1.

Dle zjištěných poznatků z analýzy dat získávání IT specialistů a procesu obsazování pozice byly dále uskutečněny tři rozhovory se sourcery pracujícími ve stejné společnosti Alviso pro porovnání zjištěných výsledků s jejich názory.

Na základě všech provedených metod výzkumného šetření zahrnující analýzu dat získávání IT specialistů, příkladu procesu obsazování pozice a rozhovorů, jsou v závěru podány návrhy pro zlepšení postupu práce sourcera.

7.1 Analýza dat získávání IT specialistů

Data pro analýzu získávání IT specialistů byla shromažďována od začátku praxe autorky ve společnosti Alviso, to znamená od srpna 2019. Během následujících osmi měsíců pracovala autorka na obsazování šesti pozic pro čtyři rozdílné klientské společnosti. V rámci těchto projektů autorka sbírala data ve fázi vyhledávání a oslovování IT specialistů, které jsou v tomto výzkumu využity. Celkově bylo během uvedeného období osloveno 1 057 IT specialistů.

Příslušná data pro jednotlivé pozice byla autorkou zaznamenávána ve formě tabulky, kde si vedla záznam o průběhu oslovování jednotlivých uchazečů a počtu zpětných odpovědí. Zároveň byl sledován i vliv formy spolupráce s klientem na odezvy od uchazečů. Kromě počtu odpovědí a typu spolupráce byl sledován také zdroj, ze kterého byli uchazeči oslovováni. Tím je myšlen především emailový kontakt nebo v druhém případě kontaktování přes síť LinkedIn.

Dále jsou v rámci této kapitoly postupně zodpovězeny tři výzkumné otázky týkající se vyhledávání a oslovování IT specialistů, které jsou následující:

1. Jaká forma spolupráce s klientem funguje pro oslovování uchazečů nejlépe?
2. Jak vysoké je procento uchazečů, kteří na zprávu od sourcera vůbec nereagují v případě jednotlivých forem spolupráce s klientem?

- Je z hlediska počtu odpovědí od uchazečů procentuálně výhodnější kontakto-
vání uchazeče přes osobní email nebo prostřednictvím profesní sítě LinkedIn?

Vliv formy spolupráce s klientem na oslovování uchazečů

Jak již bylo řečeno na začátku praktické části, společnost Alviso nabízí svým klientům více forem spolupráce. První z typů spolupráce je interní headhunting zahrnující formu *RPO* nebo *hiring sprintu*. V druhém případě se jedná o externí formu spolupráce, kdy se headhuntingové společnost dostává do standardní pozice agentury zprostředkující obsazení pozice.

V průběhu sběru dat byly sledovány projekty zahrnující všechny zmíněné typy spoluprací s klienty pro jejich následné porovnání. Celkově se autorka podílela na projektech zahrnujících dvě interní spolupráce, jak formou *hiring sprintu*, tak i *RPO* a dále čtyřmi dalšími projekty na bázi externí spolupráce. Souhrn projektů a forem spolupráce je uveden v tabulce 7. Mimo jiné je uvedena i doba, po kterou sourcer na dané pozici aktivně pracoval. To především z důvodu počtu oslovení, které narůstají s delší dobou strávenou na obsazování pozice. Jména klientů nejsou z důvodu důvěrnosti dat uváděni.

Tabulka 7 Přehled projektů a typů spoluprací s klientem v rámci sběru dat

Projekt	Typ spolupráce	Klient	Délka práce sourcera na projektu	Aktivní práce sourcera
Front End Engineer	Interní – hiring sprint	Klient 1	2 měsíce	srpen–září 2019
.NET Developer	Externí	Klient 2		
Ruby on Rails Engineer	Externí	Klient 3	1 měsíc	říjen 2019
Senior QA Engineer	Externí			
Junior QA Engineer	Externí			
C++ Engineer	Interní – RPO	Klient 4	5 měsíců (stále probíhá)	listopad 2019–březen 2020

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Jak je vidět z tabulky 7, pro klienta 3 byly obsazovány celkově tři odlišné pozice zároveň během jednoho měsíce. To platí i pro první dva projekty, na kterých sourcer pracoval během dvou měsíců. Nejdelší doba byla strávená na obsazování pozice *C++ Engineera* v rámci *RPO* spolupráce, která aktuálně stále probíhá. V rámci tohoto výzkumu jsou uvedena pouze data shromážděná do konce března 2020.

Vliv typu spolupráce pro oslovování uchazečů byl sledován na počtu zpětných odpovědí od uchazečů, které byly porovnávány s počtem celkově oslovených a počtem nereagujících uchazečů na kontaktování sourcerem. Výsledky analýzy jsou pro přehlednost uvedeny v tabulce 8 včetně procentuální hodnoty nereagujících uchazečů, která bude analyzována až v rámci druhé výzkumné otázky.

Tabulka 8 Výsledky pozorování vlivu spolupráce na oslovování uchazečů

Typ spolupráce	Počet oslovení	Počet odpovědí	Uchazeči nereagující na zprávu	Procentuální úspěšnost oslovení	Procento nereagujících uchazečů
Interní hiring sprint (Front End)	281	112	169	40 %	60 %
Externí (.NET)	63	18	45	29 %	71 %
Externí (Ruby on Rails)	92	33	59	36 %	64 %
Externí (Senior QA)	20	4	16	20 %	80 %
Externí (Junior QA)	35	12	23	34 %	66 %
Interní RPO (C++)	566	281	285	50 %	50 %
Celkem	1 057	460	597		

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Dle výsledků procentuální úspěšnosti jednotlivých projektů je patrné, že forma interní RPO spolupráce vyšla jako nejúspěšnější ze všech ostatních forem s 50% úspěšností oslovení. Každý druhý v případě tohoto projektu odpověděl na zprávu od sourcera.

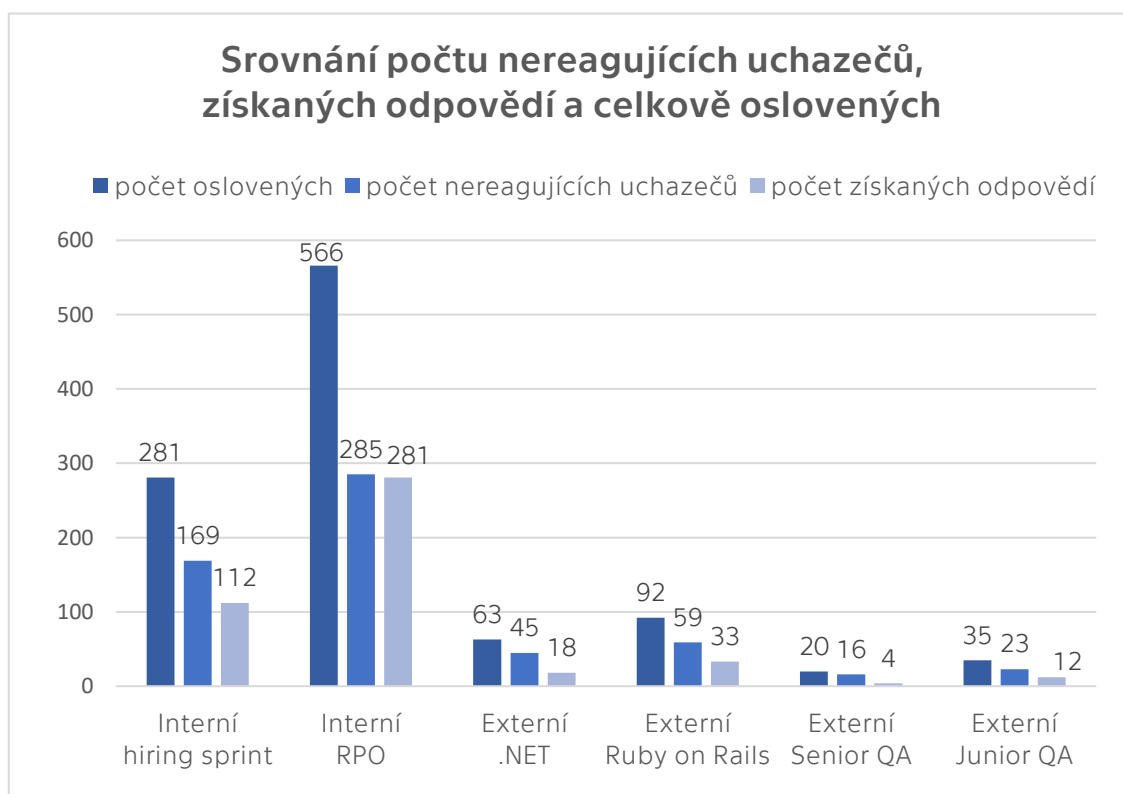
Druhou nejlepší formou je opět interní spolupráce zahrnující *hiring sprint*, kdy bylo během jednoho měsíce osloveno 281 IT specialistů a získáno nazpět 112 odpovědí. Procentuální úspěšnost se v tomto případě pohybovala na 40 %. Jako nejméně úspěšná se jeví obecně externí forma spolupráce, kdy v případě nejnižší procentuální úspěšnosti získala autorka pouze 20 % odpovědí.

Na základě výsledků úspěšnosti jednotlivých forem spolupráce je možné říci, že vystupování sourcera pod jménem společnosti klienta v rámci interní spolupráce má

pozitivní vliv na počet odpovědí od uchazečů. Z tohoto důvodů by měla společnost Alviso preferovat typ interní spolupráce, díky které může vystupovat tým headhunterů pod jménem společnosti klienta a získat tak více zpětných odpovědí než v případě spolupráce externí.

Počet nereagujících uchazečů u jednotlivých forem spolupráce

V druhé výzkumné otázce byli sledováni uchazeči, kteří na kontaktování sourcerem vůbec nezareagovali. Opět byla sledována data u všech typů spolupráce a jejich přehled a výsledky šetření jsou uvedeny v tabulce 8 v předchozí výzkumné otázce. Pro lepší přehlednost je uveden graf 5, který shrnuje zjištěná data.



Graf 5 Srovnání počtu nereagujících uchazečů, získaných odpovědí a celkově oslovených

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Graf 5 potvrzuje, že nejhůře si stejně jako v předchozí výzkumné otázce stojí forma externí spolupráce. V tabulce 8, která shrnuje zjištěná data vidíme, že se procento nereagujících uchazečů v případě externí spolupráce pohybovalo v rozmezí 64–80 %, kdy 80 % je považováno za velmi alarmující číslo. Tato neúspěšnost v případě obsazování pozice *Senior QA Engineer* mohla nastat z toho důvodu, že během jednoho měsíce pracoval sourcer na třech odlišných pozicích najednou viz tabulka 7. To mohlo tedy odvést pozornost sourcera a snížit důslednost a kvalitu práce.

Jak je vidět na první pohled, forma interní spolupráce v grafu 5 značně vyčnívá, a to jak v počtu oslovených uchazečů, tak i odpovědí získaných od uchazečů po zkontaktování sourcerem. Z tabulky 8 zároveň vidíme, že v rámci interní spolupráce dosáhla hodnota

nereagujících 61 % z celkového počtu oslovených, což je druhá nejnižší hodnota v porovnání s ostatními formami.

Jako nejúspěšnější forma se tedy opět prokázala forma interní *RPO* spolupráce, kdy počet nereagujících činil pouze 50 % z celkového počtu oslovených. Stejně jako v případě předchozí výzkumné otázky autorka doporučuje využívání *RPO* spolupráce s klientem, pokud to situace umožňuje

Porovnání úspěšnosti kontaktování uchazečů přes email nebo síť LinkedIn

Při oslovování uchazečů v rámci sběru dat autorka využívala především dva hlavní zdroje pro jejich kontaktování. Jednalo se o oslovení uchazečů přes osobní email nebo spojení s uchazeči pomocí sítě LinkedIn. V rámci třetí výzkumné otázky jsou tyto dva zdroje porovnány z hlediska jejich úspěšnosti ve formě odezvy od uchazečů.

Sourcer má zpravidla k dispozici osobní emailovou adresu pouze v případech, kdy se jedná o uchazeče, který je uveden v interní databázi společnosti Alviso, nebo s ním navázal spojení již dříve na LinkedInu. Pokud sourcer využije funkci „*navázat spojení*“ a daný uchazeč toto pozvání přijme, jsou zpřístupněny jeho kontaktní údaje zahrnující zpravidla osobní email a telefonní číslo. Při navázání spojení může také sourcer přidat krátké oslovení, které je limitováno počtem znaků, což autorka práce v těchto případech prováděla.

Pokud tedy sourcer preferuje kontaktování přes email, který není u daného uchazeče uveden v interní databázi, může využít kontaktování přes LinkedIn nebo se snažit nalézt jinými cestami emailovou adresu viz metody sourcingu zmíněné v kapitole 2. Velmi často se tedy stává, že prvotní kontakt musí být navázán přes síť LinkedIn, a po propojení s uchazečem může pokračovat komunikace přes email. Zároveň se může stát, že daný uchazeč navázání spojení přes LinkedIn nepřijme. V tomto případě musí sourcer opět zkusit jiné cesty pro získání kontaktních údajů.

Jak si autorka práce vedla při oslovování uchazečů na emailovou adresu je shrnuto v tabulce 9. V určitých případech mohla nastat situace, že byl uchazeč osloven zároveň přes LinkedIn a poté na email anebo opačně, a z toho důvodu nemusí čísla v porovnání s celkovým počtem oslovení přesně sedět.

Tabulka 9 Úspěšnost oslovení uchazečů přes email

Typ spolupráce	Počet oslovení	Získané emailové kontakty	Počet oslovených přes email	Odpovědi na kontakt přes email	Úspěšnost oslovení	Pořadí
Interní hi-ring sprint (Front End)	281	106	99	58	59 %	2.
Externí (.NET)	63	19	16	5	31 %	5.
Externí (Ruby on Rails)	92	46	38	20	53 %	3.
Externí (Senior QA)	20	6	6	4	67 %	1.
Externí (Junior QA)	35	6	4	2	50 %	4.
Interní RPO (C++)	566	232	132	66	50 %	4.
Celkem			295	155	53 % úspěšnost	

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Z tabulky 9 je patrné, že úspěšnost kromě projektu obsazování pozice *.NET Developera* činila minimálně 50 % v počtu zpětných odpovědí. Nejvyšší procentuální úspěšnost byla zaznamenána na pozici *Senior QA Engineer*, která byla obsazována na bázi externí spolupráce. To považuje autorka za velmi překvapivý výsledek, jelikož v předchozí analýze se externí typy spolupráce pohybovaly procentuálně nejhůře. Tento výsledek může být způsoben nízkým počtem celkově oslovených uchazečů obecně v případě projektů na bázi externí spolupráce, které probíhaly krátkodobě po dobu jednoho měsíce.

Naopak interní spolupráce se umístila v obou formách na horším místě než externí spolupráce. Ačkoliv se například interní *RPO* spolupráce projevila jako nejvyváženější z hlediska úspěšnosti obsazování, kdy její úspěšnost dosáhla u obou zdrojů 50 %, byla v porovnání s ostatními formami v případě kontaktu přes email druhá nejhorší. To si autorka vysvětluje tím, že kvůli vysokému počtu oslovených uchazečů v případě této pozice nemohlo být věnováno velké množství času personalizování emailů pro

jednotlivé uchazeče jako v případě jiných projektů s nižším počtem celkově oslovených. Autorka v tomto případě využívala spíše kontaktování přes LinkedIn, což je vidět na poměru kontaktovaných přes email a LinkedIn, který činí 132:434 oslovených viz celkový počet získaných odpovědí v tabulce 9 a 10. Tabulka 10 dále uvádí úspěšnost jednotlivých forem spolupráce při oslovování uchazečů přes síť LinkedIn pro porovnání s daty získanými v rámci oslovení přes email.

Tabulka 10 Úspěšnost oslovení uchazečů přes síť LinkedIn

Typ spolupráce	Počet oslovení	Počet oslovených přes LKD	Počet odpovědí na LKD	Úspěšnost oslovení přes LKD	Pořadí
Interní hiring sprint (<i>Front End</i>)	281	182	67	37 %	3.
Externí (<i>.NET</i>)	63	47	13	28 %	6.
Externí (<i>Ruby on Rails</i>)	92	54	19	35 %	4.
Externí (<i>Senior QA</i>)	20	14	4	29 %	5.
Externí (<i>Junior QA</i>)	35	31	13	42 %	2.
Interní RPO (<i>C++</i>)	566	434	219	50 %	1.
Celkem		762	335	44% úspěšnost	

Legenda tabulky: LKD= zkrácený tvar pro síť LinkedIn

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

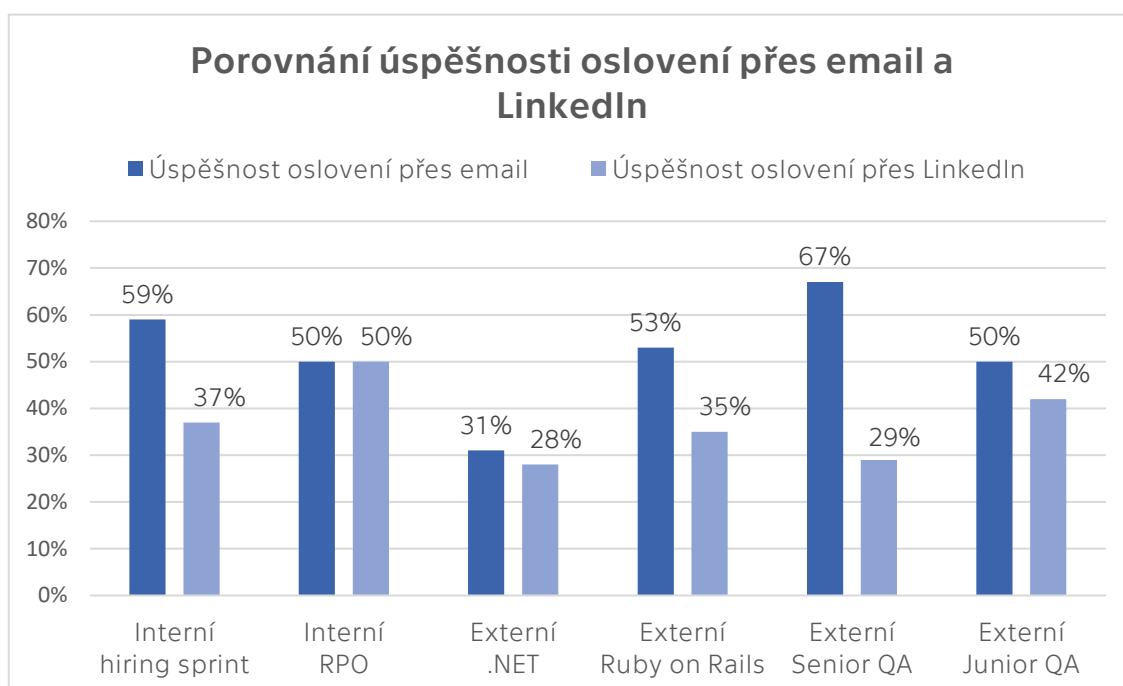
Při pohledu na výsledné pořadí úspěšností v tabulce 9 a 10 vidíme, že si některé projekty vedly lépe při oslovování přes email, a naopak některé přes síť LinkedIn. Interní forma *hiring sprintu* si pohoršila o jednu příčku a celkově o 22 % v úspěšnosti oslovení na LinkedInu. Druhá forma interní *RPO* spolupráce si naopak v případě oslovení přes LinkedIn polepšila o tři příčky a umístila se na prvním místě ze všech forem spolupráce, ačkoliv je její úspěšnost stejná jako v případě emailového oslovení. To potvrzuje autorčino zdůvodnění předchozího neúspěchu interních typů spolupráce u kontaktování

přes email, kdy se v případě RPO spolupráce autorka zaměřovala právě na oslovování přes LinkedIn kvůli vysokému počtu oslovených uchazečů.

Externí spolupráce si zpravidla pohoršila o jedno místo v celkovém pořadí. Jediný extrémnější posun byl zaznamenán u pozice *Senior QA Engineer*, kdy byl zaznamenán posun o čtyři příčky v pořadí směrem dolů a téměř 40 % v případě oslovování přes LinkedIn.

Obecně by tedy mohlo být řečeno, že čím vyšší je počet oslovených uchazečů, tím je vhodnější využít kontaktování přes LinkedIn, kde se dají uchazeči kontaktovat snadněji a není zde potřeba mít k dispozici kontaktní údaje, jelikož je profil veřejně dostupný všem uživatelům.

Pro lepší porovnání výsledných dat týkajících se oslovení přes email a prostřednictvím sítě LinkedIn byl vytvořen graf 6.



Graf 6 Porovnání úspěšnosti oslovení přes email a LKD

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Při pohledu na srovnání zdrojů při oslovení zobrazených v grafu 6 je patrné, že větší procentuální úspěšnost ve všech formách spolupráce byla získána na základě kontaktování uchazeče přes emailovou adresu. Ačkoliv bylo získáno více odpovědí pomocí oslovení na LinkedInu, při srovnání těchto odpovědí s celkově oslovenými byl efektivnější emailový zdroj o 9 % více viz celkové hodnoty v tabulce 9 a 10.

Shrnutí poznatků z analýzy dat týkajících se získávání IT specialistů

V rámci této analýzy byly zodpovězeny tři výzkumné otázky, které byly stanoveny v rámci výzkumného šetření.

První z otázek byla zaměřená na vliv formy spolupráce s klientem při oslovování uchazečů. Při analýze bylo zjištěno, že nejúspěšnější forma spolupráce pro oslovování IT uchazečů je interní *RPO* spolupráce, u které byla zjištěna 50% úspěšnost oslovení. Na druhém místě se umístil druhý typ interní spolupráce, *hiring sprint*. Pozitivní vliv formy spolupráce na oslovování uchazečů byl potvrzen pro zmíněné dva interní typy spolupráce.

Druhá výzkumná otázka zaměřená na počet nereagujících v případě jednotlivých typů spolupráce potvrdila výsledek z předchozí výzkumné otázky, kdy jako nejlepší spolupráce vzešla opět forma interní *RPO* spolupráce. Naopak nejhůře se v tomto případě projevila externí spolupráce týkající se projektu obsazování pozice *Senior QA Engineer*, kdy 80 % uchazečů nereagovalo na kontaktování sourcerem. Obecně tedy externí typy spolupráce měly vyšší procentuální počet nereagujících na kontaktování sourcerem než typy interní spolupráce.

Třetí výzkumná otázka se zaměřovala na porovnání dvou hlavních zdrojů oslovování uchazečů, emailového kontaktu a navázání spojení přes síť LinkedIn, které sourcer ve společnosti Alviso nejvíce používá. Při srovnání počtu získaných odpovědí přes email a LinkedIn byl zjištěn značný rozdíl v úspěšnosti těchto dvou zdrojů. Celková úspěšnost 53 % na straně emailového oslovení je o 9 % vyšší než v případě kontaktování přes síť LinkedIn, která činila 44 %. Z toho důvodu by se sourcer měl zaměřit při oslovování na tento zdroj a pokud nemá k dispozici emailovou adresu uchazeče, měl by se maximálně snažit tento kontaktní údaj získat.

Zároveň v rámci analýzy oslovování uchazečů ze zmíněných dvou zdrojů byl analyzován obecný předpoklad, kdy je s vyšším počtem oslovených uchazečů vhodnější využívat kontaktování přes LinkedIn, což autorka považuje za snadnější formu kontaktu, ve které není zapotřebí získat kontaktní údaj uchazeče.

7.2 Analýza příkladu procesu obsazování pozice

Součástí výzkumného šetření je i analýza procesu obsazování pozice ve společnosti Alviso, jehož příklad je uveden v kapitole 6. Tento proces slouží jako představení činnosti podniku společnosti Alviso, která se zabývá headhuntingem zaměřeným na segment IT. Primárně ovšem poskytuje představu o práci sourcera, který na obsazování této pozice pracoval.

Proces zahrnující formu spolupráce interního headhuntingu s *hiring sprintem* byl autorky první zkušeností s obsazováním IT pozice. V rámci této analýzy autorka pohlíží na

tento proces s půlročním odstupem, kdy nabyla nové zkušenosti v rámci procesu IT headhuntingu a také v tom, co by měl správný sourcing uchazečů zahrnovat.

Proces obsazování byl rozdělen do jednotlivých částí od počátku spolupráce až po výsledky výběrového procesu. Pro přehlednost této kapitoly jsou znovu vyjmenovány jednotlivé fáze.

1. počátek spolupráce;
2. definováno požadavků pozice;
3. *hiring* strategie;
4. sourcing uchazečů;
5. telefonický *screening*;
6. osobní pohovor;
7. technické pohovory;
8. *hiring sprint*.

Vzhledem k faktu, že je proces obsazování hodnocen z pohledu práce sourcera, nebudou první dvě fáze analyzovány. To z toho důvodu, jelikož není v kompetenci autorky práce ze své pozice do věcí týkajících se nastavení vyjednávání spolupráce s klientem a posouzení správnosti požadavků pozice hovořit. Na druhé straně si autorka práce myslí, že tyto dvě fáze jsou velmi kvalitně nastaveny, což hodnotí na základě zpětné pozitivní vazby od klientů viz její příklad v kapitole 5.2 a také počtu významných společností na trhu, kteří mají o služby headhuntingové společnosti Alviso zájem.

Hiring strategie

Analýza procesu začíná tedy od fáze 3 - *hiring* strategie neboli strategie získávání uchazečů. Ta v prvotní fázi zahrnovala zvolení zaměstnanců, kteří na obsazování pozice budou pracovat. Konzultant, který vyjednával spolupráci s klientem od počátku si zvolil do týmu jednoho sourcera, kterým byla autorka práce. To považuje autorka zpětně za velmi odvážný krok, jelikož jak již bylo zmíněno, byla to její první zkušenost v obsazování IT pozice a celkově v IT segmentu. Zároveň tento krok se vyznačuje obrovskou důvěrou, kterou nadřízení ve společnosti Alviso do svých zaměstnanců vkládají, nehledě na jejich zkušenosti.

Autorka pracovala ve společnosti cca 14 dní, které zahrnovaly převážně *onboardin*gové aktivity a seznamování se základními IT technologiemi a postupem práce při obsazování pozice. Poté jí byl přidělen právě tento projekt, který byl o to těžší, jelikož se jednalo o formu *hiring sprintu*, který měl proběhnout měsíc po zahájení sourcingu vhodných uchazečů. To autorka považuje za značný risk ze strany konzultanta, ale na druhou stranu velmi oceňovala vloženou důvěru do její osoby.

V rámci *hiring* strategie byl stanoven expertní odhad konzultanta v počtu uchazečů, které bude třeba oslovit. Tento odhad byl stanoven na 150–200 uchazečů, které bude

sourcer kontaktovat, aby ve výsledku získal 10 nejlepších uchazečů, kteří se zúčastní finálního kola *hiring sprintu*. Pokud bychom tedy počítali s pesimistickým scénářem, kdy by bylo třeba oslovit horní hranici odhadu, tedy 200 uchazečů, vychází to při práci 5 dnů v týdnu po dobu jednoho měsíce na 10 oslovených uchazečů denně. Toto číslo se zdá jako velmi nízké, je nutné si ovšem uvědomit, že autorce práce trvala dvakrát tak déle, jelikož se v IT pozicích dříve neorientovala, a zároveň měla i jiné aktivity během pracovního dne.

Ve výsledku bylo osloveno 281 uchazečů, což znamená, že v průměru zvládla autorka denně najít a oslovit 14 uchazečů odpovídající požadavkům pozice. To autorka považuje za její osobní úspěch. Zároveň byl i překročen expertní odhad počtu oslovených uchazečů, kteří byl překročen o 83 oslovených uchazečů.

Dále byl v této fázi vytvořen proces výběrového řízení, který zahrnoval:

1. telefonický *screening*;
2. osobní pohovor s konzultantem;
3. první technické kolo pohovorů s *Vice Presidentem* z US;
4. druhé technické kolo pohovorů s *Engineery* z US;
5. *hiring sprint* týden.

První dvě kola výběrového procesu zahrnující telefonický *screening* a osobní pohovor jsou standartně používány i ve všech ostatních formách spolupráce s klienty a zároveň také dle odhadu autorky všemi ostatními společnostmi a agenturami. Co se týče dvoukolových technických pohovorů, které zároveň musely být organizovány ve večerních hodinách, považuje autorka za nadbytečné. Dle jejího názoru nebylo nutné organizovat první technické kolo přímo s *Vice Presidentem* společnosti, kde se převážně jednalo o osobnostní stránku uchazeče a zapadnutí do americké kultury společnosti. Tyto předpoklady mohly být analyzovány až v rámci *hiring sprint* týdne, kdy se uchazeč přímo potkával se členy *engineering* týmu i s *Vice Presidentem* a zároveň i s potenciálními kolegy, kteří mohli posoudit jeho osobnost. Pokud by se takto výběrový proces zkrátil, bylo by možné věnovat více času hledání dalších uchazečů nebo se věnovat těm, kteří byli aktuálně v procesu.

Sourcing uchazečů

Sourcing uchazečů je stěžejní fází v rámci analýzy tohoto procesu, jelikož se přímo týká náplně práce sourcera, ze které vyplývá zkoumaný cíl diplomové práce. Jelikož je sourcing velmi komplexní proces, je rozdělen na několik částí, které budou samostatně vyhodnoceny.

Spolupráce s konzultantem

Na sourcingu uchazečů pracovala autorka samostatně s pomocí konzultanta, která se stupňovala s blížícím se termínem *hiring sprint* týdne. Autorka práce velmi oceňuje pravidelné schůzky s konzultantem, kdy jí byla nejdříve vysvětlena náplň práce obsazované pozice, stěžejní požadavky na uchazeče, a především vzorové profily, podle kterých mohla vyhledávat obdobné uchazeče. Díky těmto schůzkám se autorka naučila základy frontendových technologií, které poté dokázala aplikovat při hledání uchazečů.

V případě sourcingu byla z počátku práce autorky konzultantem kontrolována, kdy společně byly procházeny vyhledané profily uchazečů, které konzultant schvaloval pro následné kontaktování. Tímto nastavením spolupráce se autorka v obsazované pozici velmi rychle zorientovala v dané IT problematice a dokázala již pracovat samostatně.

Tvorba textu pro oslovení uchazečů

Před samotným zahájením oslovování uchazečů bylo nezbytné vytvořit si přibližný text, který bude pro každého uchazeče personalizován dle jeho profilu a zasílán. Pro tuto tvorbu zvolil konzultant mentorický postup, kterým se snažil sourcera naučit, jak vytvořit správné oslovení. To hodnotí autorka zpětně velmi pozitivně, jelikož jí tento postup mnoho naučil a na základě toho si tvorbu oslovení osvojila.

Konzultant na společné schůzce sdělil sourcerovi veškeré informace o společnosti a poté mu poslal zajímavé odkazy, ze kterých může čerpat informace pro oslovení a také své vlastní oslovení. Na základě toho vytvořil sourcer své osobité oslovení, které bylo zkorigováno a schváleno konzultantem. Celkově bylo vytvořeno delší oslovení pro emailový kontakt a krátké oslovení obsahující maximálně 300 znaků pro oslovení přes funkci „navázat spojení“ na LinkedInu. Oslovení zasílané přes LinkedIn vypadalo následovně.

Dobrý den,

*pro Silicon Valley start-up *jméno klienta*, který aktuálně buduje novou pobočku v Praze, hledáme Senior Frontend Developery (JavaScript, React/Redux). Poslední týden v září do Prahy dorazí VP *jméno VP* s týmem z US a rádi by vás potkali. Je to pro vás zajímavé?*

Při dnešním pohledu autorky na oslovení zde nevnímá významné problémy. V tomto stručném oslovení se snažila zmínit hlavní využívané technologie (Javascript, React/Redux), které jsou pro pozici zásadní a zároveň chtěla nalákat uchazeče na potenciální setkání s *Vice Presidentem* z Kalifornie, který přijel v rámci *hiring sprintu* do Prahy.

Jediné, co by autorka změnila je zakončení oslovení otázkou: „*Je to pro vás zajímavé?*“ Tato otázka dle názoru autorky nevzbuzuje nutnost další diskuse s uchazečem. Místo

toho by raději zvolila například: „*Mohla bych vám povědět více detailů po telefonu?*“ Což je otázka podněcující k další diskusi.

Co se týče emailového oslovení, které nemůže být z důvodu konkrétních informací o společnosti uvedeno, je z pohledu již zkušenějších očí autorky velmi zdlouhavé. Celkově text obsahoval až 1 300 znaků, což je o 500 znaků více, v porovnání s oslovením, které autorka posílá uchazečům aktuálně při jiném projektu. Z toho důvodu by bylo vhodné ho výrazně zkrátit a vynechat nepodstatné informace, které zde byly udávány. V dnešní době většina IT specialistů nemá mnoho času a z toho důvodu velmi nerada pročítá dlouhé emaily s nabídkou pracovní pozice, kterých má v emailové schránce zpravidla hned několik.

Při zasílání emailového oslovení nebo oslovení přes InMail na LinkedInu je velmi důležitý také předmět zprávy, který uchazeč vidí jako první. V dnešní době už není vhodné psát pouze název společnosti a pozici, naopak je důležité vypíchnout zajímavá fakta, která by mohla uchazeče pobídnout k přečtení i delšího textu. V případě této pozice byly používány následující předměty oslovení:

„*Silicon Valley start-up otevírá novou office v Praze*“

Co mohlo být pro uchazeče nejvíce lákavé je spojení „*Silicon Valley start-up*“, jelikož jde o oblast v Kalifornii, kde mají sídla velké technologické firmy jako je Apple, Facebook, Google apod. Proto je práce pro tyto firmy snem většiny IT specialistů.

Využívané zdroje sourcingu

Pro využívání zdrojů sourcingu byl zvolen systematický postup, se kterým se autorka ztotožňuje dodnes. Ten spočíval v postupném procházení jednotlivých zdrojů, které byly v případě tohoto projektu následující:

- interní databáze uchazečů headhuntingové společnosti Alviso;
- profesní síť LinkedIn;
- vyhledávání v komunitách *Front End Developerů* a jejich pořádaných *meetupů*.

Počet využitých zdrojů pro sourcing hodnotí autorka zpětně negativně, jelikož by v dnešní době použila mnohem více možností, kde najít vhodné uchazeče. Kromě zmíněných zdrojů by využila minimálně jako další základní zdroj vyhledávání na GitHubu, kde se nachází velké množství IT specialistů, kteří nemají profil na profesní síti LinkedIn. Zároveň je ale nutné si uvědomit, že na obsazování této pozice byl velmi omezený čas a vyhledávání na GitHubu patří k časově náročnějším.

V interní databázi byli vyhledávání uchazeči prostřednictvím využívaných technologií nebo firem, které byly zvoleny jako *target companies*. Seznam těchto firem byl opět vytvořen ve spolupráci s konzultantem.

Po vyčerpání uchazečů z interní databáze začala autorka vyhledávat na síti LinkedIn, kdy z počátku procházela uchazeče právě ze zvolených *target companies*. Po projití

všech dostupných profilů, použila autorka standartní vyhledávání podle klíčových slov, které vyplývají z požadavků pozice.

Poslední zdroj týkající se procházení komunit zabývající se *frontendovými* technologiemi byl jedním z nejúčinnějších, jelikož z něj bylo získáno velké množství potenciálně vhodných uchazečů. V rámci tohoto zdroje byly využívány stránky *Meetup.com* a *Eventbrite.com*, na kterých jsou organizovány *meetupy*, na které se uchazeči mohou přihlásit. Seznam účastníků je poté veřejně dostupný jakémukoliv uživateli. Toho právě využil sourcer, který procházel *meetupy* zaměřené na technologie související s obsazovanou pozicí a poté na základě nalezení profilu uchazeče zároveň i na LinkedInu jej kontaktoval. Nevýhodou tohoto zdroje je, že někteří uchazeči zde nemají uvedené celé jméno, a proto je vyhledávání profilu na LinkedInu komplikované a často neúspěšné.

Kontaktování uchazečů

Po fázi tvorby textu pro oslovování uchazečů a vyhledání vhodných uchazečů pomocí vybraných zdrojů sourcingu, byli jednotliví uchazeči kontaktováni. Jak již bylo řečeno, jednalo se buď o kontakt přes LinkedIn nebo oslovení přes email.

Telefonické kontaktování bylo využito zpravidla jen párkrát, a to jako poslední možnost, pokud na jiné zdroje uchazeč nereagoval. To především z toho důvodu, že se autorka necítila ještě komfortně mluvit s někým o náplni práce na dané pozici, jelikož to pro ni byla první zkušenost týkající se IT headhuntingu. Otázkou je, jestli je kontaktování uchazeče přes telefon vhodné, jelikož může být vnímán ze strany uchazeče jako vtíravé nebo otravné, ale zároveň může přinést ovoce v získání rychlé odpovědi od uchazeče. Autorka využívá kontaktování přes telefon při prvním kontaktu stále velmi zřídka a uchazeče kontaktuje telefonicky až v případě, že má zájem o více detailů o pozici.

Veškeré záznamy o kontaktování byly uvedeny v souhrnné tabulce, kde si sourcer vedl přehled nejen o fázi, ve které se uchazeč nachází, ale především i o zdrojích, ze kterých uchazeče oslovil včetně data. V dnešní době je možné s v rámci LinkedIn Premium účtu si vytvořit projekty, do kterých si může sourcer zadávat jednotlivé uchazeče, zapisovat poznámky i zařazovat do jednotlivých fází procesu. Autorka však upřednostňuje vytváření tabulky v Excelu, jelikož na LinkedInu nemohou být zařazováni uchazeči, kteří nemají profil na této síti. Zároveň považuje tabulku za přehlednější formu.

Tabulka byla v rámci funkce Google tabulky sdílena online přímo s konzultantem, tudíž nemusela být neustále zasílána emailem při pravidelném reportingu. To hodnotí autorka velmi pozitivně, jelikož byla k dispozici přehledná aktuální verze s veškerými poznámkami o uchazeči.

Další otázkou při kontaktování uchazečů je počet urgencí neboli počet opětovných zpráv, které uchazeči poslala v případě, že nereaguje. Autorka aktuálně používá maximálně dvě urgence z odlišných zdrojů, na které pokud uchazeč neodpoví, označí ho v tabulce jako „*not interested*“ tedy, že nemá o pozici zájem. V případě, že by uchazeč

byl kontaktován vícekrát, už by se mohlo jednat o velmi nechtěné zprávy ze strany uchazeče a mohl by si vytvořit negativní pohled na danou společnost. V tomto je práce sourcera velmi obtížná, jelikož jeho cílem je získat odpověď od uchazeče ať už je pozitivní či negativní.

Telefonický screening

K fázi telefonického *screeningu* docházelo tehdy, pokud uchazeč odpověděl na zprávu od sourcera se zájmem o více informací. Ve většině případů byl domluven termín telefonického hovoru během konverzace. Ten probíhal v 90 % s konzultantem za přítomnosti sourcera s cílem ho naučit, jak tyto rozhovory probíhají a na jaké otázky se uchazeče ptát. Standartně má ovšem ve společnosti sourcer na starosti i tuto fázi a teprve při osobním pohovoru dochází ke kontaktu i s konzultantem. To mohlo zároveň zpomalit celý proces, jelikož zde museli být přítomni oba zaměstnanci zároveň, což vidí autorka jako negativum, které ale vzhledem k tehdejší situaci nemohlo být provedeno jinak.

Osobní pohovor

Osobní pohovory byly vedeny zkušeným konzultantem a k jejich vedení nemá autorka žádné výtky, naopak oceňuje jeho neformální přístup k uchazečům, který často dokázal uvolnit atmosféru nebo nervozitu uchazeče.

Jediná výtka, která by mohla ve fázi osobního pohovoru zaznět se týká vzdálených pohovorů, které byly několikrát kvůli časovému tlaku uskutečněny. Vypovídací hodnota rozhovoru přes Skype nebo Zoom nemusí být srovnatelná s osobním setkáním, kdy může být zjištěno více nedostatků především na straně osobnosti uchazeče a jeho chování.

Toto řešení ovšem vyplynulo ze situace a blízkého termínu *hiring sprintu*, kdy v případě uchazečů, kteří nežijí v Praze, nebylo možné osobní setkání uskutečnit v krátkém časovém horizontu. To pět potvrzuje autorčin názor, že procesu obsazování pozice mělo být věnováno více času než jeden měsíc.

Technická kola pohovorů

Dvoukolové technické pohovory byly již zhodnoceny u fáze *hiring* strategie v tom smyslu, že by bylo vhodné je zkrátit pouze na jedno kolo. Autorka by proto vynechala pohovor s *Vice Presidentem* společnosti z Kalifornie, který se týkal spíše osobnostní stránky uchazeče a zapadnutí do firemní kultury než technických znalostí. Charakterové vlastnosti mohly být posouzeny až v rámci *hiring sprint* týdne, kdy se uchazeč s *Vice Presidentem* a ostatními *Engineery* potkával.

Hiring sprint týden

Autorka hodnotí negativně skutečnost, že termín *hiring sprint* týdne nebyl znám hned na počátku sourcingu uchazečů, ale byl potvrzen klientskou společností až začátkem září. To způsobilo poté ještě větší tlak na sourcera, pro kterého byly následující tři týdny práce velmi náročné.

V rámci tohoto týdne museli vybraní uchazeči absolvovat čtyři hodiny technických pohovorů, kde se potkávali s *Engineery* z US a s potenciálními českými kolegy. Dle autorky byly tyto čtyři pohovory téměř bez přestávky pro uchazeče extrémně náročné. To potvrzuje i skutečnost, že někteří uchazeči tento nápor nezvládli a jejich úspěšnost s každým dalším pohovorem klesala. Zároveň byli i uchazeči, kteří se poté během pohovorů chovali negativně a někteří až nevhodně, na základě čehož byli zamítnuti. Nastavení těchto pohovorů bylo ovšem opět přáním klienta, tudíž nebylo možné do délky pohovorů zasahovat.

Úspěšnost výběrového procesu

Pro lepší pohled na úspěšnost práce sourcera při tomto projektu obsazování pozice jsou analyzována výsledná data, které byla již uvedena v tabulce 6. Úspěšnost výběrového procesu byla vyhodnocena již v rámci porovnávání jednotlivých forem spolupráce v rámci vyhodnocování výzkumných otázek v kapitole 7, ale pro přehlednost kapitoly je uvedena tabulka 11.

Tabulka 11 Vyhodnocení výběrového procesu

Vyhodnocení výběrového procesu	
Celkový počet oslovených uchazečů	281
Počet odpovědí na zprávu	112
Počet nereagujících uchazečů	169
Procento nereagujících uchazečů	60 %
Procentuální úspěšnost oslovení	40 %

Zdroj: výsledná data vyplývající z výběrového procesu

Jak je vidět z výsledků tabulky 11, úspěšnost oslovení uchazečů v tomto projektu činila 40 %. Dle názoru autorky se nejedná o špatný výsledek vzhledem k faktu, že se jednalo o první IT pozici, kterou autorka v rámci pozice sourcera ve společnosti obsazovala. Výsledné procento 60 % nereagujících uchazečů ovšem signalizuje nedostatky, kterých se autorka při sourcingu dopustila a které byly v rámci této kapitoly analyzovány.

7.3 Vyhodnocení rozhovorů se sourcery

V rámci výzkumného šetření byly uskutečněny tři rozhovory se sourcery pracujícími ve společnosti Alviso. Rozhovory trvaly každý v průměru jednu hodinu a byly uskutečněny vzdálenou formou prostřednictvím komunikačního nástroje Zoom z důvodu krize související s covid-19. Kvůli této situaci pracovali všichni zaměstnanci společnosti Alviso z domova.

Otázky kladené při rozhovoru se týkaly problematiky výzkumných otázek, které byly stanoveny v rámci analýzy dat získávání IT specialistů. Další část rozhovoru se věnovala procesu obsazování pozice a poslední otázky se zabývaly vnímáním společnosti Alviso včetně pozice sourcera. Nejdříve se vyhodnocení rozhovorů věnuje problematice výzkumných otázek a jejich vnímání sourcery.

Vliv formy spolupráce na oslovování uchazečů

První výzkumná otázka, která byla v rámci rozhovorů ověřována se týkala vlivu formy spolupráce s klientem na výslednou úspěšnosti při oslovování uchazečů. Zde se dva sourceři shodli, že forma spolupráce nepochybně ovlivňuje počet zpětných odpovědí. Při rozhovoru se třetím sourcerem bylo uvedeno, že si není jistý tím, že uchazeči při oslovení tuto skutečnost zkoumají. Nakonec ovšem daná sourcerka uznala, že forma spolupráce může počet zpětných odpovědí od uchazečů ovlivnit. Tím se potvrdila i odpověď na výzkumnou otázku, kdy byl rovněž potvrzen vliv formy spolupráce na úspěšnost oslovení.

V další otázce se autorka sourcerů ptala na vnímání některé z forem spolupráce s klientem jako méně nebo více efektivní. V tomto případě proběhla vzájemná shoda v názorech, že *RPO* spolupráce je z hlediska oslovování a zpětných odpovědí nejefektivnější. Při jednom z rozhovorů sourcer dokonce uvedl odhad, že *response rate* neboli návratnost odpovědí v případě *RPO* spolupráce může být až o 10–15% vyšší než v případě externí spolupráce. Z toho zároveň vyplývá i druhý závěr, který opět koresponduje s výslednou hypotézou z analýzy dat, kdy sourceři označili externí spolupráce jako nejméně efektivní a zároveň nejnáročnější z pohledu získávání informací od klienta. Současně ale bylo ve všech rozhovorech zmíněno, že záleží vždy na konkrétním nastavení spolupráce s klientem a pokud je oslovení kvalitní, nemusí zde být významný rozdíl v *response rate* oproti zmíněné *RPO* spolupráci.

Jak vnímají sourceři výhodu v možnosti vystupování pod jménem klienta v případě interní spolupráce bylo vyhodnoceno ve všech rozhovorech shodně tím způsobem, že tento způsob vystupování může mít pozitivní vliv na uchazeče. Společně s tím také bývá zpravidla vytvořeno lepší oslovení s kvalitnějšími a zajímavějšími informacemi získanými právě aktivní prací u klienta. V rámci této otázky bylo rovněž uvedeno, že získání zpětné odpovědi od uchazeče je souhrnou více okolností. Důležitý je i názor,

který sourceři dodali, že ovšem ani interní forma spolupráce nevyváží nekvalitní oslovení.

V návaznosti na zhodnocení *RPO* spolupráce byla položena otázka, o kolik více je tento typ náročnější z hlediska práce v rámci interního týmu u klienta. Sourceři se shodli, že *RPO* zahrnuje velmi odlišné aktivity oproti externí spolupráci, jako je například poznávání týmu, managerů, firemní kultury a budování vzájemné důvěry. Současně se ovšem shodli i na závěru, že tato práce navíc přináší své ovoce v podobě kvalitnějšího oslovení související s vyšším počtem zpětných odpovědí. Jedna z dotazovaných také uvedla, že se v případě *RPO* po pracovní stránce více snaží, jelikož je její práce u klienta výrazně transparentnější než v případě externí formy.

Uchazeči nereagující na kontaktování sourcerem

Další okruh otázek se věnoval druhé výzkumné otázce, která se zaměřuje na počet nereagujících uchazečů v případě jednotlivých typů spolupráce. Sourcerům byla položena otázka, zdali mají představu o tom, kolik uchazečů jim v průměru neodpoví na zprávu. Jeden sourcer dokázal uvést konkrétní vypočítaná čísla, kdy se podle jeho statistiky tento počet pohybuje okolo 15–20 % z celkově oslovených v případě vývojářských pozic. S tímto rozmezím se ztotožnila i druhá sourcerka, která dodala, že pokud by jí odpověděl každý desátý uchazeč, začala by svůj sourcing považovat za nekvalitní. Zároveň ale první sourcer zmínil, že se to velmi liší s charakterem pozice anebo zajímavostí firmy či opět zmíněné kvality oslovení. Naopak velmi rozdílný názor byl uveden jednou ze sourcerek. Ta uvedla, že tato čísla prakticky nesleduje a nepovažuje je za důležitá, jelikož si nemyslí, že odpovídají kvalitě odvedené práce.

Autorka se poté zajímala, jestli sourceři vnímají nereagování uchazečů na zprávu jako svou chybu. V jednom z dialogů bylo uvedeno, že dříve to sourcerka takto vnímala, ale s postupnou praxí si uvědomila, že je to neovlivnitelná záležitost a souhra více okolností. Například i z hlediska aktuální situace, kdy v souvislosti s krizí spojenou s covidem a souvisejícím propouštěním zaměstnanců uchazeči reagují obecně více. S tím se ztotožňuje i druhá sourcerka. Poslední dotazovaný naopak uvedl, že to částečně jako svou vinu vnímá a snaží se v těchto případech změnit zasílané oslovení.

Na tuto problematiku navazovala otázka, jestli v těchto případech kontaktují sourceři uchazeče opětovně nebo to považují za nevhodné. Všichni tři se v tomto případě shodli v názoru, že je určitě vhodné kontaktovat uchazeče opětovně, ale pouze jedenkrát. To z toho důvodu, že zpráva uchazečům může často zapadnout nebo sami uchazeči zapomenou na zprávu sourcerovi odpovědět. Rovněž stejný názor mají i v tom, že je vhodné do opětovného oslovení zmínit novou informaci a ujistit uchazeče, že o něj společnost jeví opravdový zájem. Jedna ze sourcerek uvedla, že často žádá managery, aby konkrétní uchazeče oslovili z jejich profilu nebo emailové adresy. Shoda proběhla i v tom ohledu, že sourceři kontaktují znovu pouze vybrané uchazeče, tedy většinou jednotky z celkového seznamu. Jeden ze sourcerů posílá toto oslovení cca po týdnu, naopak druhá sourcerka uvedla, že zpravidla po 14 dnech.

Co se týče zdrojů, ze kterého je opětovné oslovení posíláno se dva ze tří sourcerů shodli, že je dobré využít jiný komunikační zdroj. Například pokud byl uchazeč kontaktován přes síť LinkedIn, je vhodné ho kontaktovat přes email. Poslední sourcerka ovšem uvedla, že používá primárně LinkedIn a neposílá tedy ani opětovné oslovení z jiného zdroje.

Hlavní zdroje oslovování uchazečů

Následující část rozhovoru se týkala zdrojů využívaných při oslovování uchazečů, kdy měla autorka za cíl zjistit, jaké zdroje sourceři primárně využívají a jak vnímají jejich efektivnost z hlediska zpětných odpovědí.

Všichni tři dotazovaní se shodli v názoru, že vnímají email a LinkedIn jako dva hlavní zdroje kontaktu s uchazeči. Každý se ale poté zmínil o jiném způsobu využívání těchto zdrojů. Při prvním rozhovoru sourcerka uvedla, že při kontaktu využívá nejvíce LinkedIn, kdy konkrétně posílá dlouhou zprávu přes InMail. V tomto případě zastává názor, že pokud jim zpráva přijde do emailové schránky, je menší pravděpodobnost, že bude zpráva přehlédnuta. S touto domněnkou se ztotožňuje i druhá sourcerka. První sourcerka ještě dodala, že pokud by měla při prvním kontaktu dostupný email, použije ho primárně tento zdroj jakožto osobnější formu kontaktu. Poslední sourcer naopak uvedl, že stejným způsobem vnímal email dříve, ovšem teď zastává názor, že je LinkedIn pro kontaktování efektivnějším zdrojem. V rámci LinkedInu střídá posílání krátkých zpráv přes funkci „*navázat spojení*“ a dlouhé zprávy přes InMail. Aktuálně má ovšem pocit, že více fungují krátké zprávy, které mají zároveň výhodu v získání kontaktního údaje uchazeče. Důležitý názor uvedly obě sourcerky, které ve zdroj oslovení nevidí vliv na pravděpodobnost zpětné odpovědi. Jedna z nich sdělila, že se jí vzájemnou korelaci nepovedlo zatím identifikovat. Zastává tak domněnku, že pokud uchazeč chce odpovědět, odepíše nehledě na zdroj oslovení.

Autorka se dotazovaných mimo jiné ptala, jestli se snaží také dohledat emailový kontakt pomocí sourcingových nástrojů. První sourcerka uvedla, že pokud se jí profil uchazeče opravdu zamlouvá, dá si práci s hledáním emailového kontaktu. Druhý sourcer využívá v tomto případě GitHub nebo zkouší kontakt vyhledávat přes Google. Jako poslední možnost zkouší tipovat nejtypičtější tvary emailové adresy s doménou gmail.com. Poslední sourcerka velmi zdůraznila zásady GDPR v případě hledání emailové adresy, a proto používá sourcingové zdroje jen v rámci veřejně dostupných stránek jako je například zmíněný GitHub.

Co se týče otázky na možnosti zařazení telefonického kontaktu mezi hlavní zdroje oslovení, byly zjištěny následující poznatky. První sourcerka uvedla, že považuje telefonát při prvním kontaktu jako nevhodný a z toho důvodu ho nevyužívá. Naopak druhý sourcer sdělil při rozhovoru, že uchazečům telefonuje poměrně často a nepovažuje to za neprofesionální nebo otravné. Nutná je podle něj ale určitá sebejistota a především praxe, jak tyto hovory vést. Poslední sourcerka telefonuje uchazečům jedině v případě, že dostala doporučení od kolegy a může se na něj při telefonu odkázat.

Postup při obsazování pozice

V rámci otázek týkajících se procesu obsazování pozic bylo zjišťováno, jaký systém a postupy sourceři následují. V otázce, co si sourceři myslí, že je nejvíce podstatné v případě navázání nové spolupráce s klientem, se dva z dotazovaných shodli na navázání vztahu a vytvoření vzájemné důvěry. Tomu jde jedna ze sourcerek naproti tím, že vytvoří seznam potenciálně vhodných uchazečů, který si nechá managerem schválit a získá tak zpětnou vazbu na její práci. Poslední sourcerka dodala jako klíčové samotné nastavení spolupráce, kdy je nutné si stanovit, jak moc bude klient zahrnutý do výběrového procesu.

V otázce dotazující se na postup práce v případě nového zadání obsazované pozice bylo ve všech třech rozhovorech potvrzeno, že se tento postup liší v případě externí a interní formě spolupráce. Zároveň všichni dodali, že se postup odvíjí dle typu pozice a aktuální situace.

Pokud hovoříme o *RPO* spolupráci, tak opět proběhla shoda, že jako první sourceři zorganizují meeting s *hiring* managery nebo vedoucími týmu, ve kterém bude uchazeč pracovat. Tento meeting je stěžejní pro zjištění co nejvíce informací o obsazované pozici a nastavení spolupráce. Během meetingu sourceři souhlasí se zjištěným následujícími informacemi:

- proč hledáme uchazeče;
- na čem bude pracovat;
- s kým a v jakém týmu budou pracovat;
- jaké technologie přitom bude využívat.

Zároveň je nezbytné se dohodnout na způsobu nastavení a jak bude například probíhat reporting. Podle zkušeností jedné ze sourcerek je vhodné domluvit se s managerem, aby z počátku vedl telefonické *screeningy* a pohovory za její přítomnosti. Díky tomu lze získat mnoho nových informací a otázek, na které se uchazečů při těchto rozhovorech ptát. Poté zpravidla sourceři začínají vlastní *sourcing*, který je popsán v rámci podkapitol.

V případě externí spolupráce je opět první krok z hlediska odpovědí u všech sourcerů stejný, a to zorganizování schůzky s managerem pro zodpovězení veškerých otázek. Poté už probíhá komunikace mezi klientem a sourcerem většinou vzdáleně.

Telefonický screening

Součástí výběrového procesu je i telefonický *screening*, kdy byl zkoumán postup a otázky kladené při rozhovoru s uchazeči. Rozdíl v postupu při rozhovoru uvedla jedna ze sourcerek, kdy v případě externí spolupráce začíná kladením otázek směrem k uchazeči, a naopak v případě interní spolupráce začíná rozhovor vždy informacemi o společnosti a pozici. Rozdílný názor uvedla druhá sourcerka, kdy vždy postupuje od

uchazeče ke společnosti z toho důvodu, že tak lépe informacemi a otázkami naváže na zjištěné poznatky od uchazeče. Další sourcer v případě, že osloví uchazeče s nabízenou pozicí, začíná vždy povídáním o společnosti. Sourceri se obecně shodli na zodpovězení následujících informací během telefonického *screeningu*:

- zkušenost s danými technologiemi a ostatními požadavky;
- minulá praxe;
- aktuální situace, ve které se uchazeč nachází;
- na jakém projektu včetně jakých technologiích chce uchazeč pracovat v budoucnosti;
- představa o finančním ohodnocení;
- možnosti nástupu do nového zaměstnání;
- forma spolupráce (HPP, IČO).

Cílem rozhovoru je dle všech zmíněných zjistit, zda je uchazeč pro pozici relevantní a může pokračovat ve výběrovém procesu.

Tvorba oslovení pro obsazovanou pozici

Nezbytnou součástí procesu je i vytváření oslovení, které je poté zasíláno uchazečům. Na tuto problematiku bylo sourcerům položeno více otázek vzhledem k tomu, že to autorka považuje za jednu nejdůležitějších částí procesu obsazování, která má hlavní vliv na počet zpětných odpovědí od uchazečů. Tvorba oslovení zároveň navazuje na přechod zjišťování nezbytných informací v rámci schůzek s managery, které jsou pro vytvoření nezbytné. Dle jedné citace sourcerky v rozhovoru: „*Platí zde rovnice, že čím více informací mám, tím je oslovení kvalitnější a tím pádem úspěšnější.*“

Všichni dotazovaní se shodli na tom, že je nezbytné uvést základní informace o společnosti, obsazované pozici včetně technologií a týmu, ve kterém by uchazeč pracoval. Jeden ze sourcerů poté přikládá v případě RPO spolupráce i konkrétní profily členů týmu, jako potencionálními kolegy a nadřízenými uchazeče.

Následně se ovšem každý ze sourcerů ve svých postupech lišil, konkrétně například ve stylu personalizování oslovení. První sourcerka personalizuje oslovení tím způsobem, že píše text v osobě uchazeče například tímto způsobem: „*Nastavoval byste kubernetes a pomáhal byste s přechodem na AWS.*“ Poté se už nesnaží jiným způsobem uvádět informace z profilu uchazeče týkající se jeho zkušeností. Tento způsob psaní textu v osobě uchazeče využívá i další sourcerka, která ovšem do úvodu přidává i zmíněné informace o zkušenostech uchazeče. Třetí sourcer naopak personalizuje oslovení pouze tím, že do předmětu zprávy píše uchazečovo jméno a dává mu tak najevo, že zpráva je přímo pro daného uchazeče. Kromě toho také zastává názor, že není potřeba trávit čas nad profilem uchazeče, aby byla zpráva dostatečně personalizovaná. Dle jeho statistiky to nemá významný vliv na to, jestli uchazeč na zprávu poté odpoví.

V případě struktury textu v oslovení, většina sourcerů začíná rovnou od představení společnosti, ale zároveň je v úvodu nezbytné podtrhnout věci, které by mohly uchazeče zaujmout na první pohled. Dva ze tří sourcerů proto také do oslovení přikládají odkazy buď na popis obsazované pozice nebo článek či video o produktu společnosti.

Co se týče úvodního oslovení uchazeče ve zprávě, byla sourcerům položena otázka týkající se problematiky vykání a tykání uchazečům při oslovení. Jedna ze sourcerek uvedla, že zásadně uchazečům netyká, pokud s nimi nebyla dříve v kontaktu a nezná je osobně. Z toho důvodu píše většinou „*Dobrý den, Martine*“. Zároveň uvedla, že v případech pozic konzultantského typu používá výhradně v oslovení uchazečovo příjmení. Další sourcer uvedl stejný názor, že způsob oslovení mění podle osobnosti člověka a firemní kultury společnosti, ze které pochází. Pokud se například jedná o mladého uchazeče ze startupu, tak ho osloví ve stylu „*Zdravím, Danieli*“. Naopak pokud by se jednalo o seniornější pozici, tak výhradně uchazeči vyká. Poslední sourcerka souhlasí s vlivem firemní kultury na oslovení a zmiňuje, že už pracovala pro společnosti, které si například výslovně přály, aby uchazečům tykala. Také podotýká, že pokud pracuje na bázi externí spolupráce, tak uchazečům spíše vyká.

Další otázka se dotazovala na ideální délku oslovení. Jeden ze sourcerů považuje za nezbytné, aby bylo oslovení co nejkratší vzhledem k faktu, že v dnešní době nemá nikdo z nás čas číst dlouhé zprávy, natož IT specialisté. To částečně vyvrací druhá sourcerka, která říká, že oslovení by mělo být tak dlouhé, aby obsahovalo veškeré nezbytné informace. Proto nemá konkrétní představu o počtu znaků, které by oslovení mělo maximálně obsahovat. První sourcer vidí ideální počet znaků v rozmezí 600–900. Poslední z dotazovaných na druhou stranu udává, že délka oslovení se liší s typem spolupráce, kdy v případě externí formy má ve většině případů menší počet informací než při RPO, a proto je oslovení zpravidla kratší do cca 500 znaků. Naopak v případě RPO považuje za ideální rozmezí okolo 700 znaků.

Zdroje sourcingu

V případě sourcingu byly položeny otázky na zdroje, které sourceři standartně využívají. U všech dotazovaných se objevila na prvním místě síť LinkedIn a dále interní databáze společnosti Alviso. Jako další zdroje, které sourceři využívají spíše v individuálních případech byly uvedeny:

- *referrals* od kolegů nebo současných zaměstnanců (např. procházení jejich sítě na LinkedInu);
- GitHub;
- vyhledávání přes organizované akce a meetupy;
- vyhledávání přes portály zaměřené na závěrečné práce.

Všichni dotazovaní ovšem v rámci zdrojů uvedli, že se jim významně neosvědčil žádný ze zmíněných zdrojů. Jako první odůvodnění tohoto názoru bylo uvedeno, že 90 %

z nalezených uchazečů má rovněž profil na LinkedInu, u kterého sourcer nakonec skončí. Druhým důvodem je podle sourcerů časová náročnost například v případě vyhledávání na GitHubu. Dvě ze sourcerek při rozhovoru uznaly, že mají velké rezervy v případě využívání nejnovějších nástrojů a metod sourcingu a chtěly by se v této oblasti zlepšit.

V poslední řadě byla položena otázka na způsob zaznamenávání vyhledaných uchazečích a jejich statusu ve výběrovém procesu. Všichni z dotazovaných uvedli jako preferovaný způsob zaznamenávání tabulku v Excelu, kterou je kromě jiného snadnější sdílet s klientem. Jedinou nevýhodu vidí jedna ze sourcerek v tom ohledu, že pokud se po nějakém čase k tabulce vrací, data týkající se aktuálního zaměstnavatele a pozice už nemusí být aktuální.

Vnímání společnosti Alviso a pozice sourcera

Tato série otázek sloužila k zjištění, jak vnímají sourceři úspěšnost podnikání společnosti Alviso a také pozici sourcera. Dále byly zjišťovány slabé stránky společnosti, které by se mohly případně zlepšit.

V první otázce bylo zjišťováno, jestli vnímají pozici sourcera jako „*startovní*“ pro nového zaměstnance, nebo naopak jestli si myslí, že vyžaduje nezbytné znalosti týkající se nejnovějších sourcingových metod a technologií a z toho důvodu nemusí být nutně první pozicí v recruitmentu. Dvě sourcerky se shodly, že se jedná o velmi analytickou činnost, která vyžaduje určitý systém. Pokud je tento systém dobře nastavený, tak sourcer vykonává svou činnost zpravidla správně. Proto zmíněné sourcerky nevnímají tuto pozici jako „*startovní*“ a zároveň si nemyslí, že si sourcer vystačí i bez zmíněných sourcingových technologií a metod.

Poslední sourcer potvrdil, že tuto pozici sice vnímá jako „*startovní*“, ale zároveň si nemyslí, že jí může vykonávat každý. Zastává názor, že je zde nezbytná orientace na trhu, a proto se nutně nemusí jednat o juniorní pozici. Sourceři se shodli, že tato pozice samozřejmě vyžaduje jiné schopnosti v porovnání s pozicí konzultanta, který například více osobně komunikuje s uchazeči. Každopádně se všichni shodli na závěru, že v rámci společnosti Alviso se stírají hierarchické rozdíly mezi jednotlivými pozicemi konzultanta, sourcera a headhuntera a je jen na daném zaměstnanci, kterou ze zmíněných rolí bude chtít aktuálně vykonávat.

Na otázku, jestli sourceři zastávají názor, že společnost Alviso dělá svou práci v IT headhuntingu správně, byl zjištěný jednoznačný souhlas všech dotazovaných. Dle první sourcerky je společnost Alviso dokonce jednou z nejlepších na českém trhu, a to z toho důvodu, že ve společnosti panuje velmi individuální a zároveň transparentní přístup ke klientům i k uchazečům. To potvrdil i sourcer, který hodnotí práci společnosti na základě velmi pozitivních zpětných vazeb od klientů. Dodává, že na českém trhu máme jeden z největších týmů zaměřující se na IT sektor. Další sourcerka dodala, že klienti, které společnost Alviso má, odpovídají firemní kultuře společnosti.

Další otázka byla zaměřená na možné slabé stránky společnosti, které by se mohly zlepšit. První sourcerka neuvedla žádné stinné stránky, a naopak cítí obrovskou důvěru ze strany jejich nadřízených. Společně s tím u ní přetrvává pocit, že se má stále co učit, jak co se týče sourcingu, tak i po business stránce. Druhý sourcer naopak uvedl, že by mohl být zlepšený *onboarding* nových zaměstnanců ve společnosti Alviso a také vytvořit lepší povědomí o společnosti na trhu. Současně ale dodal, že z hlediska počtu klientů společnost nestrádá, a proto k tomuto vylepšení zatím nedošlo. Poslední sourcerka přidala na seznam možností pro zlepšení interní komunikaci, kdy uvedla, že i když jsou nadřízení velmi transparentní k zaměstnancům, tak často nemají kapacitu předávat veškeré informace ostatním.

V případě nestandardizovaných postupů, které ve společnosti panují, se všichni tři dotazovaní shodli, že to v jejich případě označují za výhodu. To v tom ohledu, že si svou práci mohou řídit směrem, který jim aktuálně vyhovuje. Současně ale většina z nich uvedla, že tento systém nemusí každému vyhovovat a vyžaduje jistou proaktivitu jedince.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy dat získávání IT specialistů, analýzy příkladu obsazování pozice a vyhodnocení rozhovorů se sourcery byly vypracovány návrhy na zlepšení práce sourcera ve společnosti Alviso. Návrhy se týkají jak sourcingu včetně využívaných metod a zdrojů, tak i další komunikace s uchazeči v rámci výběrového procesu.

Tyto návrhy slouží k tomu, aby sourcer vykonával svou práci v rámci IT headhuntingu kvalitněji a odváděl tak i lepší pracovní výsledky při vyhledávání a oslovování IT specialistů.

Návrh 1 – Postup využívání zdrojů sourcingu a rozšíření portfolia těchto zdrojů

První návrh se týká rozšíření portfolia zdrojů sourcingu uchazečů, které by měl sourcer standartně využívat. Zároveň návrh obsahuje i postup využívání těchto zdrojů, který by měl sourcer při obsazování pozice následovat. Na základě výsledků analýzy příkladu procesu obsazování pozice bylo zjištěno, že sourcer v daném projektu využil pouze následující zdroje:

- interní databázi uchazečů společnosti Alviso;
- profesní síť LinkedIn;
- vyhledávání uchazečů v komunitách vývojářů a na stránkách pořádaných *meetupů*.

Zmíněné zdroje autorka považuje za nedostačující na základě získané praxe, a to především v případech, kdy se jedná o interní *RPO* spolupráci, která je zpravidla dlouhodobější. Při této formě je vyhledáván vyšší počet uchazečů na danou pozici, u kterých je nezbytné jít více do hloubky sourcingu, a proto zde nestačí pouze využití základních zdrojů. Pro uvedení konkrétního situace je uveden projekt na bázi interní *RPO* spolupráce, kdy autorka již půl roku aktivně hledá na konkrétní pozici celkově 30 IT specialistů se zkušenostmi s C++ technologií, která není na českém IT trhu tak rozšířená.

Z toho důvodu autorka doporučuje přidání mezi základní zdroje sourcingu následující:

- databázi GitHub;
- referrals od současných zaměstnanců společnosti klienta nebo zaměstnanců společnosti Alviso a doporučení konkrétních IT specialistů.

Konkrétně zmíněný GitHub je velmi kvalitním zdrojem, kdy autorka získala zpětné odpovědi od uchazečů ve smyslu: „*Pokud jste společnost, která vyhledává uchazeče na GitHubu, je pro mě nabídka zajímavá*“. Ačkoliv je nutné podotknout, že vyhledávání na GitHubu patří mezi časově náročnější aktivity, které ovšem dle zmíněné zpětné vazby přináší pozitivní výsledky.

Jako doplňkový zdroj vidí autorka již aktuálně využívané vyhledávání v komunitách vývojářů a procházení organizovaných *meetupů* na stránkách *Meetup.com* a *Eventbrite.com*. Do těchto doplňkových zdrojů dále doporučuje přidat vyhledávání na základě klíčových technologií přes portály zaměřené na závěrečné práce, jako je například *Theses.cz* nebo *Dspace.cvut.cz*.

Postup zahrnující zmíněné základní i doplňkové zdroje sourcingu, který by měl sourcer při obsazování pozice následovat je uveden níže.

1. Projít interní databázi uchazečů, kde jsou vyhledávány profily dle požadavků a technologií na danou pozici.
2. Kontaktovat zaměstnance ze společnosti Alviso, kteří v poslední době na obdobné pozici pracovali. Požádat je o případný *longlist* vyhledaných uchazečů nebo o doporučení konkrétních uchazečů.
3. Využití *referralů* od současných zaměstnanců společnosti klienta, pokud se jedná o formu interní spolupráce zahrnující procházení sítě těchto zaměstnanců na LinkedInu a získávání konkrétních kontaktů.
4. Procházení databáze na síti LinkedIn a hledání na základě filtrování jednotlivých požadavků pozice.
5. Vyhledávání přes databázi GitHub.

Pokud sourcer projde všechny tyto základní metody a zdroje sourcingu a stále nebude mít dostatečný počet vhodných uchazečů, využije následující doplňkové zdroje uvedené níže, které jsou ovšem časově náročnější.

6. Vyhledávání uchazečů v komunitách vývojářů a na stránkách pořádaných *meetupů* jako je *Eventbrite.com* a *Meetup.com*.
7. Vyhledávání uchazečů pomocí klíčových technologií přes portály *Theses.cz* a *Dspace.cvut.cz* zaměřených na závěrečné práce vysokých škol.

V případě, že sourcer projde všech těchto sedm zmíněných kroků, měl by mít dostatečný počet uchazečů pro obsazení dané pozice. Sourcer by se měl neustále vzdělávat v oblasti nových technologiích a metodách sourcingu, které by měl poté aplikovat do procesu obsazování pozice. To z toho důvodu, že IT trh je velmi turbulentní prostředí, které se každý rok mění, a je nezbytné, aby headhunteři a sourceři uměli na tyto změny reagovat.

Návrh 2 – Vylepšení textu oslovení zasílaného uchazečům

Následující návrh se vztahuje k tvorbě textu oslovení pro obsazovanou pozici, které je poté zasíláno vybraným uchazečům pomocí emailového kontaktu nebo přes InMail v rámci funkce LinkedIn. Autorka sama cítí, že v této oblasti má jisté mezery, a proto

tuto oblast zkoumala v rámci výzkumných rozhovorů se sourcery, aby mohl být postup tvorby a výsledné oslovení vylepšeno.

Zásadní je počáteční část tvorby oslovení, které spočívá v získání co nejvíce podstatných a zajímavých informací, které mohou být v textu použity. Nezbytná je v tomto ohledu proaktivita sourcera, který si musí tyto informace obstarat například prostřednictvím zorganizování několika schůzek s managery nebo s vedoucími týmu, ve kterém bude uchazeč pracovat. Informace, které by sourcer měl mít k dispozici před samotnou tvorbou oslovení jsou následující:

- čím se společnost klienta zabývá;
- důvod, proč daného IT specialistu společnost hledá;
- na jakém produktu či projektu bude nový zaměstnanec pracovat;
- jaké technologie budou při práci využívány;
- velikost týmu, ve kterém bude uchazeč pracovat včetně konkrétních zaměstnanců a vedoucích managerů.

Podstatné je nezabývat se jen okrajovými informacemi, ale zaměřit se na detaily, o které se nepochybně bude uchazeč zajímat. Z toho důvodu je nezbytné, aby sourcer dané pozici porozuměl a dokázal tyto informace uchazeči srozumitelně předat. To bývá častým problémem, který může vyústit v neúspěch oslovení nebo ztrátu uchazeče. Proto byla zmíněna proaktivita, kdy je v případě neporozumění důležité se nebát znovu otevřít tuto diskusi s relevantní osobou a požádat o opětovné vysvětlení určitých IT technologií, kterým sourcer neporozuměl. To autorka považuje za její počáteční problém v případě uvedeného příkladu obsazování pozice, kdy samotné náplni práce nového zaměstnance dostatečně neporozuměla, což mělo ve výsledku vliv na tvorbu oslovení.

Jaké konkrétní informace a způsob jejich uvedení v textu oslovení je popsáno v jednotlivých částech níže.

Předmět zprávy

Do předmětu zprávy je vhodné uvést jméno společnosti, popřípadě i název pozice, která je uchazeči nabízena. V dnešní době už předmět zprávy typu „*Společnost Y – produktový manager*“ není dostačující. Proto je potřeba informace uvedené v předmětu povýšit, jelikož se zpravidla jedná o prvotní informaci, kterou uchazeč ve své emailové schránce vidí. První možností je uvést již zmíněný název společnosti a obohatit ho nějakou zajímavou informací, která může být pro uchazeče lákavá, například: „*Společnost XY buduje nové R&D centrum v Praze*“ V tomto případě je zajímavou informací budování nového R&D centra, které se v překladu této zkratky zabývá výzkumem a vývojem, což je pro mnoho IT specialistů lákavé téma, kterého by mohli být součástí. Dalším příkladem může být uvedení uchazečova jména a příjmení právě v předmětu emailu společně s názvem společnosti, které je tím pádem

personalizované pro konkrétního uchazeče. Předmět by poté mohl vypadat takto: „Společnost X & Martin Novák na Frontend pozici“

Obecně lze tedy říci, že v předmětu zprávy je potřeba značná dávka kreativity a určitě je vhodné pozorovat, jak které předměty zpráv fungují nebo naopak a popřípadě je inovovat.

Oslovení uchazeče

Samotná zpráva začíná vždy konkrétním oslovením uchazeče, kdy je zapotřebí se rozhodnout, jak moc formální by měla zpráva být, což souvisí mimo jiné i s odhadem osobnosti uchazeče. Nabízí se zde použití následujících možností, které zahrnují formu tykání i vykání:

- „Dobrý den, pane Nováku“;
- „Dobrý den, Martine“;
- „Zdravím, Martine“.

Oslovení „dobrý den“ s použitím křestního jména je dle autorky prostřední cestou mezi tykáním a vykáním, ke které se nejvíce přiklání. Tím se z většiny případů je možno vyhnout špatnému odhadu formálnosti oslovení. V druhé uvedené možnosti oslovení je vhodné použít uchazečovo příjmení v těch případech, že se jedná například o konzultantskou nebo velmi seniorní pozici. Poslední možnost, kdy je namísto „dobrý den“ použito pouze „zdravím“ nebo dokonce velmi neformální „ahoj“ je vhodné využít pouze pokud se jedná o následující uchazeče:

- uchazeče, kterého sourcer přímo osobně zná;
- uchazeče, se kterým byl sourcer v dřívějším kontaktu;
- věkově podobného uchazeče;
- uchazeče z firmy, která má velmi neformální firemní kulturu (např. startupy).

Důležité je proto při oslovení zvážit zmíněné aspekty a zvolit správnou formu oslovení, která uchazeče neurazí a zároveň zaujme.

Text oslovení

Co se týče samotného textu oslovení, v prvním odstavci by měla být uchazeči představena společnost klienta a obsazovaná pozice v kontextu nebo situaci, ve které se společnost nachází. Zároveň je vhodné první větu personalizovat tím způsobem, že je zmíněna například nějaká informace, která sourcera na profilu uchazeče na první pohled zaujala. Veškeré informace, které je zapotřebí v oslovení uvést jsou:

- společnost a předmět podnikání;
- projekt nebo vyvíjený produkt;
- obsazovaná pozice;

- využívané technologie;
- členové týmu a nadřízených včetně příložených konkrétních odkazů na LinkedIn profil.

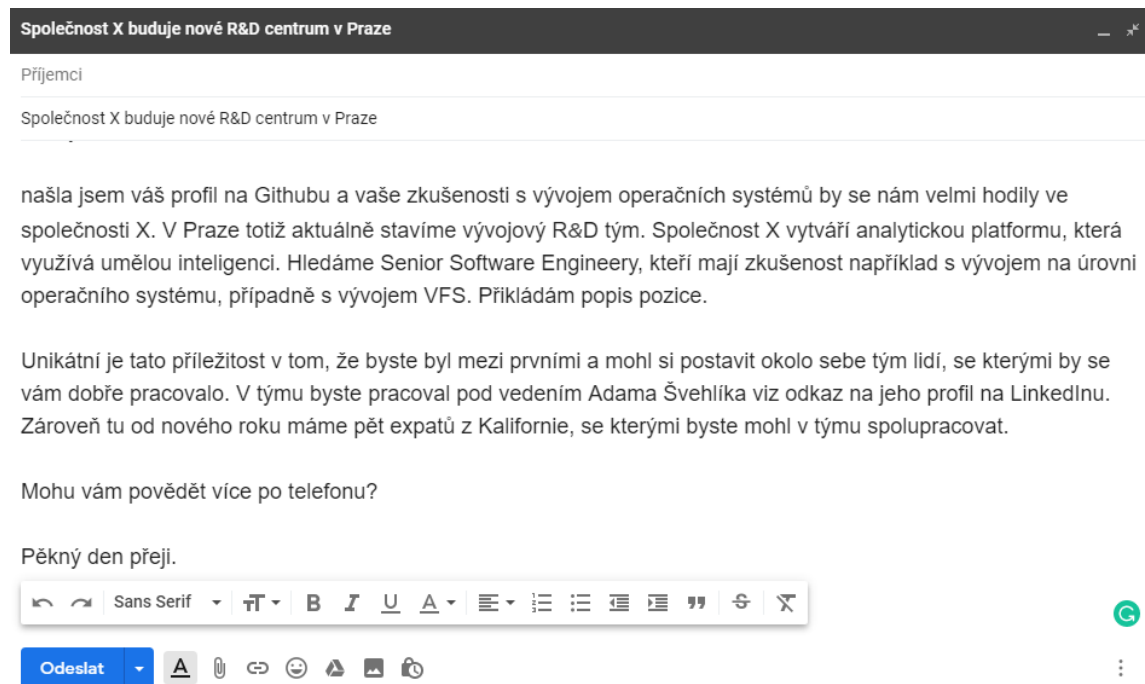
Tyto informace je vhodné personalizovat způsobem psaní textu v osobě uchazeče, například takto: „*Pracoval byste v desetičlenném produktovém týmu na vývoji nové aplikace pro zákazníky, která je napsaná v Javě.*“

Oslovení by mělo být zakončeno výzvou k další diskusi některým z následujících způsobů:

„*Dávalo by vám smysl probrat více detailů? Moc rádi vás potkáme osobně u nás ve firmě X.*“

„*Mohla bych vám zaslat více detailů na email nebo povědět po telefonu?*“

Samotná zpráva by neměla být delší než 1 000 znaků, kdy je za ideální rozmezí považováno 600–900 znaků. Jak by mohlo vzorové oslovení dle zmíněných doporučení vypadat je uvedeno na obrázku 13. Oslovení má cca 800 znaků a jsou zde uvedeny smyšlené informace.



Obrázek 13 Návrh na vzorové emailové oslovení

Zdroj: tvorba emailu na Gmail.com

Zasílané oslovení a jeho kvalita může ve výsledku významně ovlivnit *response rate* nehledě na formě spolupráce. Proto je zapotřebí tvorbě oslovení věnovat dostatečné množství času a postupně se k textu vracet a upravovat jeho znění do té doby, než je oslovení v případě spolupráce s konzultantem schváleno nebo si je sourcer finální verzí jistý. Zároveň je nutné podotknout, že vytvořené oslovení je v průběhu

spolupráce několikrát obměňováno, jelikož sourcer získává neustále nové podněty a informace, popřípadě se mění samotná situace.

Návrh 3 – Primární využívání emailového kontaktu

První doporučení vyplývá z výzkumné otázky, která sledovala vliv zdroje oslovení na úspěšnost zpětných odpovědí, a to konkrétně u dvou zdrojů – emailu a síť LinkedIn. Z analýzy dat vyplynulo, že úspěšnost oslovení přes email je téměř o 10 % vyšší než v případě oslovení na síti LinkedIn. Při použití průměru u úspěšností jednotlivých projektů vyšlo emailové oslovení v průměru o 15 % úspěšněji než oslovení přes LinkedIn, což činí v segmentu IT obrovský rozdíl.

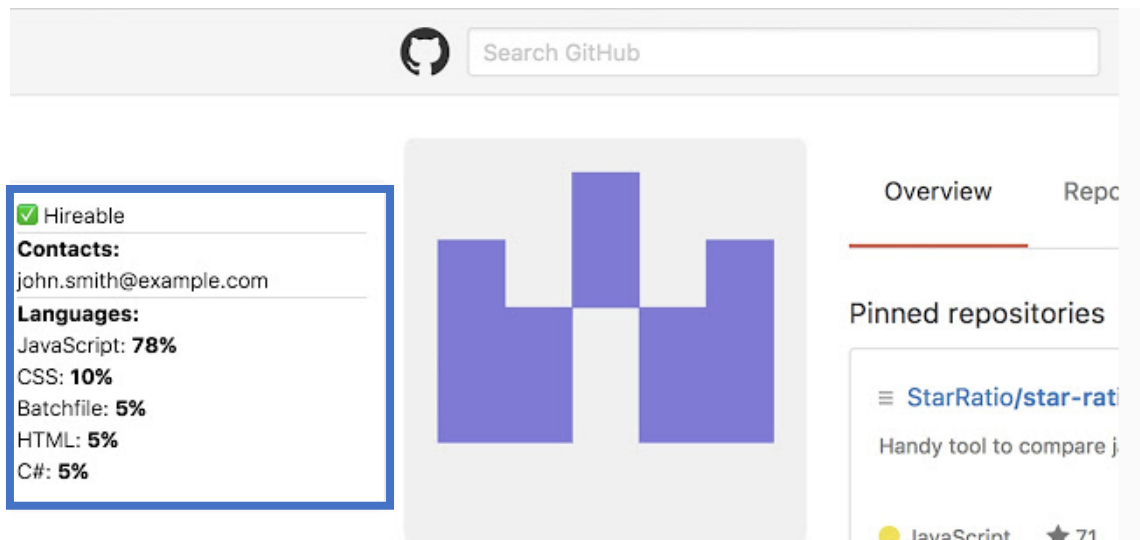
Ačkoliv tento předpoklad nebyl potvrzen při výzkumných rozhovorech se sourcery, kteří zatím nevypozorovali vzájemnou korelaci mezi emailovým oslovením a vyšší úspěšností, tak i přesto autorka doporučuje primární využívání emailového kontaktu. Každý sourcer totiž může mít jiný pohled na danou problematiku anebo vlastní systém nastavený dle svých preferencí z toho důvodu, že v rámci společnosti Alviso nejsou nastavené standardizované postupy sourcingu. Autorka obecně vnímá kontaktování přes email jako osobnější formu kontaktu, jelikož je zde zapotřebí získání soukromého emailu uchazeče, který by měl být zpravidla získán pouze od uchazeče samotného.

Kontaktování přes email má ovšem svá omezení, která se odvíjí od počtu celkově oslovených uchazečů. Při vyhodnocení získaných dat byl autorkou zjištěn obecný předpoklad, kdy je s vyšším celkovým počtem oslovených uchazečů vhodnější využití kontaktu přes síť LinkedIn. Především z toho důvodu, že pro zasílání zpráv přes email je zpravidla potřeba více času na správné zacílení zprávy pro daného uchazeče. Naopak LinkedIn vnímá autorka jako rychlejší a snadnější způsob kontaktu v tom smyslu, že zde není zapotřebí emailového kontaktu a zároveň je možné posílat pouze krátké zprávy do 300 znaků, které výrazně urychlují proces oslovování. Dalším důvodem může být možnost zasílání InMail zpráv, kdy si sourcer může vzorové oslovení na LinkedIn uložit a poté do zpráv snadno opětovně vkládat v celém jeho znění.

Vyšší počet oslovených se zpravidla týká forem interní spolupráce s klientem, na které se zpravidla pracuje v řádech několika měsíců, a proto je počet celkově oslovených vyšší než v případě externí spolupráce.

Pokud sourcer nemá k dispozici soukromou emailovou adresu uchazeče, je vhodné, aby se snažil pomocí sourcingových metod tento emailový kontakt získat. V dnešní digitální době existuje již mnoho nástrojů a rozšíření, které dokáží prohledat jednotlivé webové stránky a databáze a kýženou emailovou adresu nalézt.

Příkladem může být rozšíření *OctoHR*, které dokáže na profilu uchazeče nalézt emailovou adresu včetně procentuálního využívání jednotlivých technologií viz modrý rámeček na obrázku 14. Jak je vidět z obrázku, daný profil uchazeče na GitHubu využívá na 78 % nejvíce technologii JavaScript. Pod nadpisem „contacts“ je vyhledaná emailová adresa, která je v tomto příkladě fiktivní.



Obrázek 14 Vyhledávání pomocí rozšíření OctoHR

Zdroj: vyhledávání na [GitHub.com](https://github.com)

Návrh 4 – Změna postupu při telefonickém screeningu

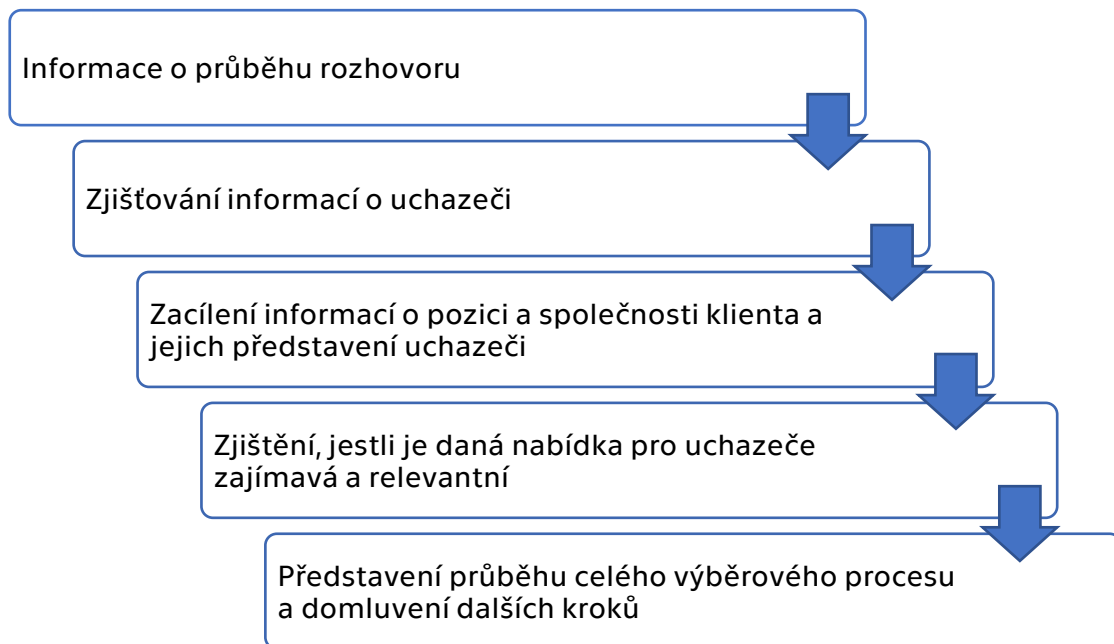
Do procesu obsazování pozice je standartně zahrnutý i telefonický *screening*, pro který autorka podává doporučení ve smyslu odlišeného postupu při tomto rozhovoru s uchazečem. Na základě zkušeností a především dle výzkumných rozhovorů se sourcery je vhodné tento telefonický rozhovor vylepšit následujícím způsobem.

Na počátku rozhovoru je nutné uchazeči zmínit, co bude obsahem rozhovoru a jak bude přibližně dlouho trvat. Z toho důvodu je zapotřebí, aby sourcer měl promyšlený postup při uvádění jednotlivých informací současně i kladením jednotlivých otázek na uchazeče. Nejprve je vhodné začít od zjišťování informací o uchazeči a poté plynule přejít k informacím o společnosti a pozici. To mimo jiné z toho důvodu, že na základě zjištěných poznatků od uchazeče lze poté lépe zacílit informace o pozici a společnosti, které jsou pro uchazeče relevantní. Postup, který by měl telefonický *screening* nově následovat je zobrazen na obrázku 15.

Konkrétní informace, které by měly zjišťovány v rámci první části rozhovoru jsou následující:

- konkrétní zkušenosti s IT technologiemi a ostatními požadavky vycházejícími z popisu pozice;
- minulé praxe a projekty, na kterých uchazeč pracoval;
- aktuální situace uchazeče (zjištění důvodu pro změnu práce);
- na jakém typu projektu nebo technologiích chce uchazeč pracovat v budoucnosti;
- představa finančního ohodnocení (rozmezí nebo nejnižší přípustná hranice);

- možnosti nástupu do nového zaměstnání (konkrétní měsíc, délka výpovědní lhůty);
- forma spolupráce s novým zaměstnavatelem (HPP, IČO).



Obrázek 15 Návrh na zlepšení postupu při telefonickém screeningu

Zdroj: vlastní výzkumné šetření autorky

Rozhovor, by měl trvat v rozmezí 20–40 minut, aby byl dostatečný prostor pro případné zodpovězení otázek uchazeče. Zároveň je vhodné zvážit komunikační nástroj, který bude při tomto rozhovoru využitý. V případě, že dalším krokem výběrového procesu bude osobní setkání, je dostačující telefonický rozhovor. Pokud by ovšem měl tento rozhovor nahradit osobní setkání, je vhodné zorganizovat videohovor například přes komunikační nástroj Zoom, kdy je uchazeč prostřednictvím neverbální komunikace lépe poznán. Výsledkem tohoto rozhovoru by mělo být jasné rozhodnutí sourcera, zdali je uchazeč na danou pozici relevantní a bude pokračovat ve výběrovém procesu. Ten mu je poté popřípadě představen a jsou domluveny další kroky.

Návrh 5 – Změna procesu opětovného kontaktování uchazečů

Doporučení týkající se opětovného kontaktování uchazečů souvisí s druhou výzkumnou otázkou, která se zabývala počtem nereagujících uchazečů na kontaktování sourcerem. V tomto případě by měl sourcer postupovat tím způsobem, že pokud uchazeč nezareaguje na první zprávu, je vhodné ho kontaktovat opětovně. Ovšem pouze jedenkrát a ideálně v odstupu jednoho až dvou týdnů. Tento postup byl uveden i v příkladu procesu obsazování pozice s tím rozdílem, že sourcer v tomto případě kontaktoval uchazeče opětovně až dvakrát ihned po několika dnech.

Při opětovném kontaktu je vhodné využít jiných komunikačních zdrojů, tedy například pokud byl uchazeč osloven přes síť LinkedIn, podruhé je vhodné ho kontaktovat přes osobní email. V ideálním případě, pokud to situace umožňuje je velmi účinné požádat manažera nebo vedoucího týmu obsazované pozice, který uchazeče kontaktuje ze svého profilu nebo emailové adresy.

Zásadní změnou projde obsah zprávy, která je uchazeči posílána jako druhá. Ta by měla ideálně obsahovat kombinaci nebo alespoň některou z následujících variant:

- novou informaci o pozici nebo společnosti, která nebyla uvedena v předchozí zprávě;
- pozvánku na událost organizovanou společností;
- pozvání na neformální rozhovor s manažerem nebo potenciálním kolegou uchazeče ve společnosti klienta;
- ujištění uchazeče, že o něj společnost opravdu jeví zájem.

Nezbytné v praxi současně ovšem je, že opětovné kontaktování není vhodné aplikovat na desítky uchazečů, ovšem pouze na vybrané, kteří se zdají být nejvhodnější a společnost o ně opravdu jeví zájem. Tím je zamezeno posílání obdobných zpráv stovkám uchazečů, které nejsou personalizované, a tudíž správně zacílené a kvalitní.

Opětovným kontaktováním může současně předejít situaci, kdy zpráva zastihne uchazeče v nevhodné situaci, popřípadě uchazeči zapadne nebo na ní zapomene odpovědět. Z praxe autorky se velmi často stává, že uchazeči odpoví až při druhém kontaktu, kdy právě uvádí jeden z těchto důvodů.

Návrh 6 – Preferování formy interní RPO spolupráce s klienty

Poslední návrh je obecným doporučením pro společnost Alviso, který vede k lepším výsledkům jak současně, tak ve výsledku i celkové úspěšnosti projektů. Konkrétně se tento návrh týká formy spolupráce s klienty, kdy bylo v rámci výzkumné otázky zjištěno, že má významný vliv na výsledný počet odpovědí od uchazečů. Společnost Alviso by proto při akvizici nových klientů měla dát přednost těm společnostem, které preferují interní RPO spolupráci. Naopak formu externí spolupráce by měla společnost Alviso minimalizovat na co nejmenší počet projektů, jelikož zde není taková úspěšnost jako v případě interního typu a zpravidla je tato forma složitější pro celý headhuntingový tým například v získávání nezbytných informací a komunikaci s klienty.

Tento návrh je předložen na základě analýzy dat získávání IT specialistů, kdy byla zaznamenána vyšší procentuální úspěšnost v případě RPO spolupráce až ve výši 50 %, což v porovnání s nejnižší úspěšností v případě externí spolupráce je o 30 % více. Zjištěný výsledek byl poté potvrzen i při hloubkových rozhovorech se současně, kdy se všichni dotazovaní shodli na názoru, že dle jejich zkušenosti a praxe obecně nejlépe funguje při získávání uchazečů interní RPO spolupráce.

Tato forma spolupráce zároveň značně usnadňuje práci sourcera v možnosti vystupování pod jménem společnosti klienta, která souvisí i se získáním většího množství kvalitnějších informací, které mohou být využity při oslovení a dalších rozhovorech s uchazeči.

Forma *RPO* spolupráce s klienty je zpravidla dlouhodobějšího charakteru, kdy je mnohem snadnější si s klientem vytvořit důvěryhodný a transparentní vztah, na základě kterého má společnost Alviso možnost podílet se na nastavování celého výběrového procesu. Tyto dlouhodobé projekty fungují poté skvěle jako PR zvyšující povědomí o společnosti Alviso, která tyto úspěšné spolupráce využívá především při akvizici nových klientů.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou získávání IT specialistů v headhuntingové společnosti Alviso, kdy v rámci této společnosti bylo provedeno výzkumné šetření. Cílem této práce bylo analyzovat proces získávání v dané společnosti, zhodnotit využívané postupy při vyhledávání a oslovování uchazečů a navrhnout vhodná řešení pro zlepšení práce sourcera ve společnosti Alviso.

Teoretická část práce prokázala, že proces získávání zaměstnanců je velmi komplexní činností, kdy v případě zaměření na IT segment má své specifické charakteristiky. Ty souvisí i s aktuálním nedostatkem těchto IT specialistů na českém trhu, který způsobuje konkurenční boj mezi společnostmi. Z toho důvodu je zapotřebí zahrnout různé zdroje a metody sourcingu získávání uchazečů, které byly v rámci teorie popsány.

V praktické části byla představena činnost společnosti Alviso na příkladu procesu obsazování pozice, který byl v rámci výzkumného šetření analyzován. Výzkumné šetření dále zahrnovalo analýzu dat získávání IT specialistů, které autorka nasbírala během působení v této společnosti na pozici sourcera. Na vzorku 1 057 oslovených uchazečů byly analyzovány tři výzkumné otázky, které se zabývaly vlivem formy spolupráce na úspěšnost oslovení včetně počtu procentuálně nereagujících uchazečů a v poslední řadě také porovnání úspěšnosti využívaných komunikačních zdrojů pro oslovení.

V případě první výzkumné otázky byl potvrzen jednoznačný vliv formy spolupráce na počet zpětných odpovědí od uchazečů, kdy byl konkrétně nejvíce pozitivní výsledek ve výši 50 % zaznamenán u interní formy *RPO* spolupráce. Naopak forma externí spolupráce byla v rámci druhé výzkumné otázky označena jako nejméně úspěšná ve fázi oslovování uchazečů vzhledem k zaznamenanému nejvyššímu procentu nereagujících uchazečů, které činilo až 80 %.

Ve třetí výzkumné otázce byla porovnána úspěšnost oslovení uchazečů přes email a síť LinkedIn, kdy bylo na základě zjištěných výsledků doporučeno primární využívání emailového kontaktu. Emailový zdroj se jako kontakt s uchazeči projevil v průměru o 15 % úspěšněji než LinkedIn. Tento výsledek autorka ovšem omezuje obecným závěrem, kdy je naopak s vyšším počtem celkově oslovených uchazečů vhodnější využívání kontaktu přes síť LinkedIn. Tyto případy se týkají především formy interní spolupráce, která je zpravidla dlouhodobější, a z toho důvodu i spojena s vyšším počtem celkově oslovených uchazečů než v případě externí spolupráce.

Zjištěné poznatky získané z této analýzy byly porovnány s názory ostatních sourcerů ze společnosti Alviso prostřednictvím výzkumných rozhovorů. Téměř veškeré zjištěné poznatky byly potvrzeny i v rámci těchto dialogů kromě posledního závěru na základě něhož autorka doporučuje využívání primárně emailového kontaktu. Sourceři v tomto případě uvedli, že vzájemnou korelaci mezi vyšší úspěšností oslovení a jedním ze zmíněných dvou zdrojů během své praxe zatím nevypozorovali. Při rozhovorech byly dále zjišťovány i využívané postupy při procesu obsazování pozic, které sloužily pro vytvoření návrhu pro zlepšení práce sourcera, které jsou následující:

- navržení postupu využívání zdrojů sourcingu a rozšíření jejich portfolia;
- vylepšení tvorby textu oslovení zasílaného uchazečům;
- primární využívání emailového kontaktu;
- změna postupu při telefonickém screeningu;
- změna procesu opětovného kontaktování uchazečů;
- preferování formy interní RPO spolupráce s klienty.

Stěžejní změna by měla proběhnout u aktuálního portfolia sourcingových zdrojů, který by měl být rozšířen o databázi GitHub a *referral*y od současných zaměstnanců společnosti klienta nebo zaměstnanců společnosti Alviso. Pokud bude sourcer zároveň následovat navržený postup týkající se využívání jednotlivých sourcingových zdrojů, stane se proces získávání uchazečů více systematickým a zároveň efektivnějším.

Dalším klíčové doporučení, které by mělo podstatně zvýšit kvalitu práce sourcera, tkví ve změnách a postupu tvorby textu oslovení zasílaného uchazečům. Text oslovení a jeho kvalita při prvním kontaktu s uchazeči může ve výsledku významně ovlivnit *response rate* neboli návratnost odpovědí nehlédě na formě spolupráce. Toto oslovení by mělo být zasíláno primárně z emailového zdroje, na základě již zmíněného odůvodnění, kdy byla v rámci analýzy dat zjištěna vyšší úspěšnost v případě tohoto komunikačního zdroje. Autorka tento zdroj zároveň považuje za formu osobnějšího kontaktu, který z toho důvodu může uchazeče lépe oslovit.

V případě telefonického *screeningu* jako jednoho z kroků výběrového procesu, by měl sourcer následovat navrhovaný postup, který se liší od původního v posloupnosti jednotlivých otázek. Při telefonickém rozhovoru je vhodné postupovat od otázek směrem k uchazeči k informacím o společnosti a nabízené pozici. Tato změna v postupu by měla vést k účinnějšímu zacílení následně zmiňovaných informací ze strany sourcera na základě zjištěných poznatků a aktuálních potřeb uchazeče v první části rozhovoru.

Častým problémem sourcera je nereagování uchazečů na jeho zprávu. V tomto případě je vhodné, aby vybrané uchazeče sourcer kontaktoval opětovně za využití odlišného zdroje, ovšem maximálně jedenkrát. IT specialisté jsou vzhledem k jejich nedostatku na trhu kontaktování denně zpravidla hned několika společnostmi, a proto jim mohou zprávy ve schránce zapadnout. V důsledku této změny by se měla zvýšit procentuální návratnost odpovědí, která je sourcery často sledována.

Závěrem autorka doporučuje společnost Alviso preferovat formu interní RPO spolupráce na úkor externích projektů, na základě výsledků z výzkumného šetření, kdy se tento typ spolupráce projevil až o 30 % úspěšněji při oslovování uchazečů. Z toho důvodu může tato forma spolupráce vést k lepším výsledkům při obsazování pozic. Při akvizici klientů, kterých má společnost Alviso nadměru, by proto měla dát přednost těm, kteří preferují formu interní RPO spolupráce.

V důsledku zavedení zmíněných návrhů by dle autorky mělo dojít k urychlení celkového procesu obsazování pozic a ve výsledku tedy i ke spokojenějším klientům společnosti Alviso, což je cílem každé agentury nabízející své služby.

SEZNAM POUŽITÝCH POJMŮ A ZKRATEK

Artificial intelligence – umělá inteligence označována anglickou zkratkou AI

Booleovské operátory – označení pomocných operátorů při vyhledávání

Cash flow – peněžní tok související s příjmem nebo výdejem peněžních prostředků

Core business – hlavní působnost společnosti, na kterou se při podnikání zaměřuje

Development centrum – metoda, která slouží ke zmapování kompetencí zaměstnanců a nastavení plánů jejich osobního rozvoje

Engineering – inženýrství jako technická disciplína aplikující technické a vědecké poznatky

Executive search – přímé vyhledávání zaměstnanců na vrcholové pozice, synonymum pro headhuntingu

Hacker – programátor využívající své znalosti k získání citlivých dat firem s negativním úmyslem

Headhunter – neboli „lovec hlav“ je personalista specializované agentury zaměřené na přímé vyhledávání uchazečů primárně vrcholových pozic

Headhunting – přímé vyhledávání zaměstnanců na vrcholových pozicích

Hiring manager – označení pozice v headhuntingu, která je zodpovědná za proces a výsledky obsazování pozic

Hiring sprint – způsob výběrového procesu v případě zahraničního klienta, který se během stanovené doby potkává s finálními kandidáti

Hiring strategie – strategie získávání uchazečů

Home office – označení práce vzdáleně z domova

Chatbot – počítačový program využívající umělou inteligenci pro komunikaci

Longlist – dlouhý seznam potenciálně vhodných kandidátů

Meetup – informační diskuzní setkání, s předem určeným tématem nebo zaměřením

Onboarding – proces zaučování nového zaměstnance

OSVČ – označení samostatně výdělečně činné osoby

R&D centrum – zkratka pro centrum zabývající se výzkumem a vývojem technologií

Referral program – program doporučování potenciálních uchazečů zaměstnanci

Remote práce – forma vzdálené spolupráce mezi IT zaměstnancem a společností, ve které pracuje z jiného místa nebo i ze zahraničí

Repozitář – datové úložiště odkud jsou stahovány a nainstalovány části softwaru, tzv. softwarové balíčky

Researcher – pozice, na které je primární úlohou vyhledávání a oslovování potenciálních kandidátů

Response rate – návratnost odpovědí od uchazečů na zprávu udávaná v procentech

RPO – Recruitment Process Outsourcing

Service fee – označení agenturního poplatku, který klient zaplatí agentuře za kvalitně odvedenou práci bez ohledu na úspěšnost obsazení pozice či nikoliv

Shortlist – seznam několika potenciálně vhodných uchazečů

Software Engineering – softwarové inženýrství

Sourcer – pozice v recruitmentu zaměřující se na vyhledávání a oslovování uchazečů

Success fee – finanční částka, která je splatná po splnění stanovených podmínek.

Talent Aquisition Specialists – novodobý způsob označení pro zaměstnance pracující v oblasti získávání zaměstnanců

Target companies – relevantní společnosti podobající se způsobem podnikání nebo využívanými technologiemi společnosti klienta

Telefonický screening – telefonický rozhovor s uchazečem v rámci výběrového řízení

Vice President – označení pro zástupce prezidenta společnosti

Whiteboard coding – způsob pohovoru týkající se IT pozic zahrnující programování „na tabuli“

Work life balance – soulad mezi pracovním a osobním životem

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Alviso [online], [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.alviso.cz/>

Alviso – co děláme [online], [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.alviso.cz/#co-delame>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-4752-587.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 9780749457495.

BELL, Peter a Brent BEER, 2015. *Introducing GitHub*. USA: O´Reilly Media. ISBN 978-1-491-94974-0.

BROŽ, David, 2017. Jaká firemní kultura je nejlepší? *HR News* [online]. [cit. 2020-03-06]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>

CO ZNAMENÁ PRÁCE PŘES AGENTURU? 2019. *ManpowerGroup* [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/co-znamenava-prace-pres-agenturu/>.

DOUPAL, František, 2019. Situace na trhu práce v IT a telekomunikacích se zostřuje. *Reseller Magazine OnLine* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.rmol.cz/novinky/situace-na-trh-prace-v-it-telekomunikacich-se-zostruje>

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL, 2010. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-010-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 147. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2019. Za tři roky o 7 tisíc více, dobré časy však končí. Podívejte se, jak se kde přidávalo. *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/mzdy-nejvice-rostly-delnickym-profesim-ted-ale-dobre-casy-zr/r~82a0f67ee99211e9926e0cc47ab5f122/v~sl:9af12e14fb3caf77b250f3d77f82c875/>

ICT odborníci v České republice a jejich mzdy, 2018. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/123719703/063010-19.pdf/8efe77a4-937b-4eaa-904d-acc5b729fda3?version=1.0>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽEK, Martin, 2019. Průzkum Grafton: Rok 2019 přinese zpomalení trhu práce. *Grafton recruitment* [online]. [cit. 2020-03-18]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/tiskove-zpravy/pruzkum-grafton-rok-2019-prinese-zpomaleni-trhu-prace>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3

KUDRNOVÁ, Veronika. 2014. Správný headhunter je i dobrým psychologem, říká hledač talentů Ladislav Soukup. *Hospodářské noviny*. 2014.

LICHÝ, Alexander, 2019. Nikdy jich nebude dost. *CIO Business world* [online]. [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://www.totalservice.cz/media/k2/attachments/TOP100__ICT__spole%C4%8Dnost%C3%AD_%C4%8CR__2019.pdf

MATOLÍN, Matěj, 2016. To nejlepší z Evolve Summit 2016. *Lovec Hlav* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/evolve2016/>

MATOLÍN, Matěj, 2017. My essential recruitment tools: Mixmax. *Lovec hlav* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://lovec-hlav.cz/my-essential-recruitment-tools-mixmax/>

MICHL, Petr, 2019. Infografika: Sociální sítě v Česku v roce 2019. *FOCUS agency* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/infografika--socialni-site-v-cesku-v-roce-2019__s288x14828.html

Mzdový průzkum 2019. *Hays* [online]. Praha: Hays, [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: https://cloud.email.hays.com/cz_salary_guide

PALUMBO, Mike, 2019. Executive Search Consultant vs. Headhunter. *The Palumbo Company* [online]. -(-) [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://www.thepalumbocompany.com/construction-executive-search-vs-headhunters/>

Poptávka po lidech v IT stále roste a s ní stoupají i platy, 2019. *Hospodářské noviny* [online]. -(-) [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-66577060-OICT00_d-66577060-poptavka-po-lidech-v-it-stale-roste-a-s-ni-stoupaji-i-platy

PRŮZKUM RANDSTAND: lepší práci najdete nejlépe na základě osobních kontaktů a doporučení [online], 2019. 19. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-lepsi-praci-na-jdete-nejlepe-na-zaklade-osobnich-kontaktu-a-doporuceni/>

Recruitment Academy, Matolín, Matěj. Kadlec, Josef. Podcast #4: Nábor "ajťáků" s *recruiterkou* roku Zdeňkou Krejčíkovou In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 17.12.2018 [vid. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=BDpdOWh41Sc>

Recruitment podle Zdeňky Krejčíkové, vítězky titulu RECRUITER ROKU, 2019. *HR News* [online]. -(.), - [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/recruitment-podle-zdenky-krejcikove-vitezky-titulu-recruiter-id-3821219>

Rozbor problémů agenturního zaměstnávání v ČR, 2008. *Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR* [online]. [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/4230208-Vec-rozbor-problemu-agenturniho-zamestnavani-v-cr.html>

Rozdíl mezi executive search a recruitmentem, 2019. *The Association of Executive Search and Leadership Consultants* [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.theexecutivesearch.cz/prava-a-pravidla/rozdil-mezi-executive-search-a-recruitmentem>

ŘEHÁKOVÁ, Markéta. 2017. Lovit talenty nikdy nebylo složitější než dnes, headhunterské firmy musí změnit strategii. *Hospodářské noviny*. 2017.

ŘEZNÍČKOVÁ, Aneta. 2018. Lovci mozků přebírají roli personálních oddělení. Za službu si však účtují i přes půl milionu korun. *GENERACE20* [online]. 21.2.2018, [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.generace20.cz/domaci/lovci-mozku-prebiraji-rolu-personalnich-oddeleni-za-sluzbu-si-vsak-uctuji-i-pres-pul-milionu-koron>

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1

ŠUBRT, B. JUDr. Právní analýza institutu agenturního zaměstnávání v ČR [online]. Praha: VÚSPV, v. v. i., 2008. Dostupné z URL: <portal.mpsv.cz/sz/zaměst/zpr__prace/pravni__analyza__ap__v__cr.doc>.

TEGZE, Jan, 2017. *Full stack recruiter: the modern recruiter's guide*. Brno: Jan Tegze. ISBN 978-802-7026-142.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století*. Praha: Grada Publishing

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Výsledky vyhledávání na Google	15
Obrázek 2 Výsledky vyhledávání na LinkedIn za použití operátorů a modifikátorů.....	16
Obrázek 3 Vyhledávání na GitHub.....	18
Obrázek 4 Právní vztahy v agenturním zaměstnávání	21
Obrázek 5 Hierarchie rolí v headhuntingové společnosti.....	28
Obrázek 6 Příklad profilu na síti Techloop.....	34
Obrázek 7 Hierarchie rolí ve společnosti Alviso	40
Obrázek 8 Časová osa spolupráce s klientem.....	44
Obrázek 9 Proces výběrového řízení.....	46
Obrázek 10 Způsoby oslovování uchazečů na LinkedInu	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výhody a nevýhody outsourcingu.....	19
Tabulka 2 Rozdíl personální agentury a agentury zaměřené na přímé vyhledávání....	20
Tabulka 3 Rozdíl mezi headhuntingem a executive search agenturou.....	23
Tabulka 4 Přehled mezd v IT v Praze a v Brně.....	36
Tabulka 5 Požadavky na pozici Senior Front End Engineer.....	45
Tabulka 6 Přehled uchazečů v průběhu výběrového řízení.....	50
Tabulka 7 Přehled projektů a typů spoluprací s klientem v rámci sběru dat.....	53
Tabulka 8 Výsledky pozorování vlivu spolupráce na oslovování uchazečů	54
Tabulka 9 Úspěšnost oslovení uchazečů přes email.....	57
Tabulka 10 Úspěšnost oslovení uchazečů přes síť LinkedIn.....	58
Tabulka 11 Vyhodnocení výběrového procesu.....	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nejvyužívanější zdroje pro hledání práce v porovnání s efektivitou.....	11
Graf 2 Vývoj počtu nově vzniklých agentur	30
Graf 3 Počet IT specialistů zaměstnaných v ČR.....	31
Graf 4 Vývoj mezd v IT v období 2017–2019.....	36
Graf 5 Srovnání počtu nereagujících uchazečů, získaných odpovědí a celkově oslovených	55
Graf 6 Porovnání úspěšnosti oslovení přes email a LKD.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozhovor s prvním sourcerem ze společnosti Alviso.....	97
Příloha 2 Rozhovor s druhým sourcerem ze společnosti Alviso	103
Příloha 3 Rozhovor se třetím sourcerem ze společnosti Alviso	109

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s prvním sourcerem ze společnosti Alviso

- **Zastáváš názor, že forma spolupráce s klientem může ovlivnit oslovování uchazečů v počtu získaných zpětných odpovědí a jakým způsobem?**

Myslím si, že to určitě ovlivňuje počet zpětných odpovědí a zároveň si myslím, že to má vliv i na to, jakým způsobem s námi poté uchazeči komunikují. Pracovala jsem rok a půl u klienta v rámci *RPO* spolupráce a teď se aktuálně věnuji externí spolupráci, kdy vystupuji pod jménem naší společnosti Alviso. Vnímám, že jsou uchazeči při oslovení agenturou více negativní, občas až agresivní. To může být samozřejmě způsobené i tím, že v rámci *RPO* spolupráce může sourcer vytvořit kvalitnější oslovení na základě mnohem většího pohledu do společnosti a informací, které o pozici má. Tudíž to může ovlivnit i kvalitu následné komunikace s uchazečem, která je lepší v případě *RPO* spolupráce, kdy ho provedu celým výběrovým procesem já.

- **Vnímáš nějakou formu spolupráce s klientem jako méně nebo více efektivnější z hlediska úspěšnosti oslovení uchazečů?**

Určitě jako nejméně efektivní je pro mě externí spolupráce, kdy je mnohonásobně těžší pochopit z pár schůzek s managery obsazovanou pozici a získat všechny nezbytné informace. Často dlouho hledám ten správný profil, který si klient u uchazeče představuje. Zároveň mám i zkušenost s tím, že jsem pokračovala v sourcingu uchazečů, a přitom pozice už byla obsazená a klient nám to nedal vědět.

- **Který typ spolupráce podle tvého názoru funguje nejlépe při oslovování uchazečů?**

RPO je rozhodně nejlepší forma spolupráce s klientem, kdy je sourcer součástí interního týmu a může některé věci v případě sourcingu ovlivnit.

- **Vnímáš formu externí spolupráce s klientem pro sourcera jako náročnější podmínku při oslovování uchazečů?**

V případě této spolupráce sourcer nikdy nedocílí toho, aby měl stejné množství informací jako v případě *RPO* spolupráce. Jak co se týká obsazované pozice, tak i třeba o kultuře společnosti nebo týmu, ve kterém bude uchazeč pracovat. S tím klesá i kvalita oslovení uchazečů a předávání neplnohodnotných informací, se kterým se musí sourcer vypořádat. Při této spolupráci je potřeba mnohem více proaktivity.

- **Pokud máš zkušenost s *RPO* spoluprací, vnímáš tuto formu jako výhodu pro headhuntera v případě kontaktování uchazeče, na základě skutečnosti, že můžeš vystupovat pod jménem společnosti klienta?**

Ano, pracovala jsem v rámci *RPO* spolupráce u několika klientů. Aktuálně jsem u jedné společnosti už rok a půl. Je důležité, aby se jednalo o konkurenceschopnou firmu, které se snažíme pomoc najít uchazeče a máme jim i tím pádem co nabídnout. Ne vždy je

ale musí být tato spolupráce ideální, vždy záleží na společnosti klienta a jak se ke spolupráci postaví.

Každopádně si určitě myslím, že to může mít pozitivní vliv na uchazeče, pokud uchazeč vidí, že ho oslovuje přímo někdo z dané společnosti. Na druhou stranu opravdu záleží na tom, co je v oslovení napsané. Pokud by oslovení nebylo kvalitní, tak ani podpis jménem společnosti klienta nezafunguje. Zároveň v případě *RPO* spolupráce mohou v oslovení operovat se jmény zaměstnanců společnosti, kdy třeba zmiňují konkrétního vedoucího týmu, se kterým se uchazeč může sejít a nezávazně si popovídat.

- **Do jaké míry je oproti ostatním typům *RPO* spolupráce náročnější pro práci headhuntera a v jakých ohledech?**

Pokud se jedná o nového klienta je na počátku nejdůležitější získat si důvěru a prokázat, že to, co dělám, tak dělám dobře. To samozřejmě vyžaduje nějaký čas a péči navíc. Je to určitě více práce, která se ovšem vyplácí a obrací se v dobré a může poté urychlit celý proces. *RPO* spolupráce zahrnuje hodně různorodé činnosti, které nezahrnují jen sourcing uchazečů. Je to převážně o práci s týmem, na který se musím napojit, abych porozuměla jeho potřebám. Zároveň pozoruji, že se i více snažím v případě *RPO* spolupráce, jelikož je moje práce transparentní a každý mi vidí pod ruce, jestli odvádím výsledky.

- **Máš představu o tom, jak vysoké procento uchazečů ti v průměru neodpoví na zprávu?**

Nemám konkrétní představu, ale z toho, co zaznamenávám tak oslovím sice menší počet uchazečů a většina z nich mi odpoví.

- **Jak vysoké procento nebo číslo nereagujících uchazečů považuješ za únosnou míru?**

Jako hranici bych považovala třeba každého pátého, který mi na zprávu odpoví. Pokud by se jednalo o zvýšení až na každého desátého, už bych to asi začala řešit.

- **Jak se vypořádáváš se situací, kdy ti uchazeči na zprávu neodpovídají?**

Vždy záleží na situaci, ale myslím si, že určitě není špatné oslovit uchazeče podruhé, pokud na první zprávu nereagoval. To se mi vyplatilo v rámci jedné *RPO* spolupráce a často mi právě uchazeči napsali, že jim má zpráva někam zapadla nebo, že mi jen zapomněli odpovědět.

- **Vnímáš tuto skutečnost jako svou chybu nebo spíše jako neovlivnitelnou skutečnost, která je závislá na samostatném rozhodnutí uchazeče?**

Z počátku mě to frustrovalo, ale s postupem času a praxe jsem zjistila, že vždy hrozně záleží na obsazované pozici. Proto si to nikdy nesnažím brát osobně. Třeba manažeři si většinou rádi povídají a minimálně si se mnou zavolají, ale u vývojářů je těžší získat jejich zájem. Zároveň to беру tak, když mi uchazeč neodpoví, že o pozici buď nemá zájem nebo pro něj zkrátka není relevantní.

Může záviset i na aktuální situaci na trhu, třeba teď v souvislosti s krizí korona viru mi přijde, že uchazeči reagují lépe. Zároveň z nich hodně bylo propuštěno a hledá novou práci. To je právě příležitost pro nás headhuntery.

- **Jak v těchto případech standartně postupuješ? Snažíš se uchazeče kontaktovat opětovně nebo to považuješ za nevhodné?**

Oslovím uchazeče maximálně dvakrát a pokud nereaguje, už ho dále nekontaktuji. Je nutné vytvořit novou zprávu, kde uchazeče utvrzují v tom, že o něj máme zájem nebo přidám nějakou novou informaci o společnosti nebo pozici. Vždy se ale jedná o vybrané jednotky nebo maximálně desítky uchazečů, není možné znovu oslovit 100 lidí se stejnou zprávou, to už bych považovala za spamování.

- **Kontaktuješ uchazeče ze stejného zdroje nebo zkoušíš i jinou cestu kontaktu?**

Určitě je dobrý zkusit kontakt z jiného zdroje. Například když jsem uchazeči napsala na LinkedInu a mám k dispozici jeho email, je dobré ho kontaktovat z jiného zdroje. Také se mi osvědčilo poprosit manažera nebo vedoucího týmu, aby vybrané uchazeče kontaktoval sám svým jménem.

- **Vnímáš LinkedIn a email jako dva hlavní zdroje pro kontaktování uchazečů?**

Určitě ano.

- **Jaký ze zdrojů pro kontakt s uchazečem preferuješ – email nebo LinkedIn a z jakého důvodu?**

Nejvíce pro oslovování používám LinkedIn a funkci zprávy přes InMail. Přijde mi to vhodnější než posílat jen krátkou zprávu s limitovaným počtem znaků přes funkci „navázat spojení“ Mám pocit, že by moje zpráva mohla zapadnout v záplavě ostatních

Pokud ale mám při prvním kontaktu k dispozici email, tak ho kontaktuju tímto způsobem. Přijde mi to jako osobnější způsob. Občas jsem se ale setkala s tím, že se uchazeči ohrazovali, kde jsem získala jejich kontaktní email. To mě jen utvrzuje v názoru, že email je považován za mnohem více osobnější kontakt než LinkedIn.

- **V případě, že nemáš dostupný emailový kontakt na daného uchazeče, snažíš se ho nalézt pomocí různých sourcingových metod? Jakých?**

Pokud se mi profil uchazeč opravdu zamlouvá, tak si dám práci s hledáním emailového kontaktu. Na druhou stranu se mi často nepodařilo pomocí rozšíření a sourcingových metod kontakt dohledat. Proto spíše využívám toho, že pokud má někdo z mých známých na LinkedInu daného uchazeče ve své síti, tak ho požádám o kontaktní údaje, které on v tomto případě vidí.

- **Vnímáš některý ze zmíněných zdrojů jako efektivnější ve smyslu toho, že pomocí něj získáváš více reakcí od uchazečů?**

Myslím si, že to nemá vliv na reakci uchazeče nebo se mi vzájemnou korelaci zatím nepodařilo identifikovat.

- **Myslíš si, že by bylo vhodné mezi tyto dva zdroje zařadit i telefonický kontakt? Jak často voláš při prvním kontaktu uchazečům?**

Určitě ne, uchazeči volám až v případě, že jsme v kontaktu a nejedná se tedy o první kontakt. Přejde mi to nevhodné a sama bych si nepřála, aby mě během dne někdo takto otravoval.

- **Jak postupuješ v případě, že dostaneš zadání nové pozice pro její obsazování?**

Je to pro mě hodně rozdílné v rámci interní i externí spolupráce. V případě *RPO* spolupráce strávím první týden poznáváním týmu a zároveň si projdu *onboardingovým* procesem, kterým si prochází i uchazeči. To je podle mě skvělé v tom, že můžu říct klientovi zpětnou vazbu na základě vlastní zkušenosti.

Dále se s každým týmem a nadřízeným, pro které budu hledat nové kolegy, musím seznámit a získat potřebné informace o vyvíjeném produktu a businessu. Důležité je vědět, proč daného uchazeče potřebují, abych mohla předat důvod a misi uchazečům.

Obecně je dobré se hodně na vše ptát, abych zjistila všechny potřebné informace a také to, co se ode mě očekává. Nejdůležitější je snažit se pochopit pozici, ačkoliv je občas hodně technická, abych to opět mohla předat srozumitelně uchazečům.

Po zahájení *sourcingu* se také snažím, aby zpočátku byly telefonické screeningy vedené managerem, u kterých jsem přítomná a v rámci toho zjistím zase nové informace. Toto je právě rozdíl v externí spolupráci, kdy není zpravidla tato možnost být součástí pohovoru.

- **Co si myslíš, že je nejvíce podstatné v případě navázání nové spolupráce s klientem?**

Nepochybně vytvoření vzájemné důvěry. Tomu jdu naproti tím, že na začátku vytvořím *shortlist* uchazečů a sednu si nad tímto seznamem s vedoucím týmu nebo managerem, který mi hned řekne zpětnou vazbu. Na základě toho hned vím, jestli mám takto pokračovat nebo hledat jinak. Pokud si vytvořím důvěru, získám si zároveň respekt klienta a můžu tak říci i svůj názor na danou věc a zároveň už nejsem tolik pod dohledem.

- **Máš nějaký vlastní standartní postup nebo jednáš podle situace či typu pozice?**

Nemám, postupuju hodně nesystematicky a vždy v závislosti na konkrétní pozici nebo situaci. Například na vývojářské pozici si nevytvářím seznam *target companies*, ale na některé specifické pozice naopak ano. Z počátku se akorát hodně snažím využít například *know how* kolegů z *Alvisa*, kteří už třeba na danou pozici hledali a mohou mi někoho doporučit.

- **Jaké základní otázky by měly být v rámci telefonického screeningu zodpovězeny?**

Zjišťuji nějaké základní technické znalosti, které jsou na pozici požadovány, jestli s nimi uchazeč má zkušenost. Nejdůležitější je zjistit, v jaké je uchazeč aktuální situaci, co dělal v minulosti a na čem chce pracovat v budoucnu. Vždy postupuji nejdříve od zjišťování informací od uchazeče a až poté představuji společnost a pozici. Myslím si, že tak lépe reaguji na to, co si uchazeč přeje a je to více úderné.

- **Pokud vytváříš oslovení pro nově obsazovanou pozici, které budeš posílat uchazečům, jak postupuješ?**

Potřebuji nejdřív zjistit relevantní informace, abych dokázala kvalitní oslovení vytvořit. Obecně musím rozumět pozici, vědět proč hledáme uchazeče na tuto pozici, jak velký je tým, jakého má vedoucího a čím se zabývá firma.

Oslovení personalizuji ve stylu, že nemluvím o naší potřebě obsadit pozici, ale snažím se to převést na uchazeče. Například takto: „*Nastavoval byste Kubernetes a pomáhal byste s přechodem na AWS.*“ Nesnažím se zmiňovat jeho předchozí zkušenost a úspěchy, protože to může vyznít jako generátor emailů. Důležité je v oslovení říct, co bude uchazeč na pozici dělat, pro koho to bude dělat a jaký to má smysl.

- **Z jakých konkrétních zdrojů čerpáš informace?**

V případě RPO spolupráce přímo od nadřízených nebo potenciálních kolegů nového zaměstnance. Při externí spolupráci je to hodně o vlastní iniciativě zjistit si tyto veřejně dostupné informace na internetu nebo si domluvit nějaké osobní schůzky s někým z firmy klienta, který mi všechny tyto otázky zodpoví.

- **Jaká je podle tebe ideální délka v případě delšího emailového nebo oslovení přes InMail na LinkedInu?**

Strašně vždy záleží na typu spolupráce, která souvisí s počtem informací, které o ní mám. Například teď na externí spolupráci posílám InMail v délce maximálně 500 znaků, protože nemám k dispozici tolik informací.

V druhém případě u RPO spolupráce jsem zasílala oslovení max do 700 znaků, ale určitě si myslím, že není vhodné posílat více než 1000 znaků. Často přikládám odkaz na popis pozice, webovou stránku, video nebo něco takového. Přijde mi dobré mít ve zprávě nějaký proklik, který si může uchazeč otevřít a zjistit více.

- **Jak moc přátelská v oslovení k uchazečům býváš?**

Uchazečům rozhodně netykám, pokud je neznám. Píši většinou například „*Dobrý den, Martine*“, ale pokud se jedná třeba o konzultantské pozice používám v oslovení uchazečovo příjmení.

- **Jaké hlavní zdroje pro *sourcing* uchazečů využíváš?**

Především svoji síť na LinkedIn. Také využívám hodně *referralů* buď od kolegů nebo současných zaměstnanců, se kterými si procházím jejich síť kontaktů. Ale jinak zatím moc nevyžívám ostatní zdroje jako je GitHub, Stackoverflow a další stránky, o kterých vím. Zatím jsem s k nim nedostala a vždy jsem si vystačila se základními zdroji jako je LinkedIn, interní databáze a *referrals*.

- **Vzděláváš se pravidelně v nových sourcingových metodách a technologiích?**

Snažím se občas zkusit nějaký nový nástroj, čtu si o novinkách i trendech a používám nějaké rozšíření. Ale ne nějak významně a intenzivně. Hodně využívám svoje staré *longlisty*, kdy jsem na pozici už jednou pracovala a znovu procházím uchazeče.

- **Preferuješ zaznamenávání přehledu o vyhledaných a oslovených uchazečích v tabulkové formě nebo raději přes online projekt v rámci funkce LinkedIn Recruiter a z jakého důvodu?**

Je mi bližší používání tabulky, které jsem vždy sdílela s klientem a přišlo mi to přehlednější. Ale pokud je to nějaký menší *search* tak využívám spíš projekt v rámci LinkedIn Recruiter.

- **Jak vnímáš pozici *sourcera* ve firmě Alviso? Zastáváš názor, že se jedná o „startovní pozici“ pro nového zaměstnance nebo si naopak myslíš, že vyžaduje znalosti nejnovějších sourcingových metod a technologií?**

Rozhodně to nevnímám jako podřadnou pozici. Podle mého názoru je na tuto pozici nutná velmi dobrá analytická činnost a schopnost se soustředit. Je to rozhodně jiná práce než na pozici konzultanta, kdy je to spíše o tom potkávat a povídat si s uchazeči.

- **Zastáváš názor, že společnost Alviso dělá svou práci v IT headhuntingu dobře?**

Myslím si, že Alviso to dělá nejlépe z hlediska konkurence headhuntingových agentur. Nevím o žádné jiné agentuře, která by ten proces uměla lépe. Přejde mi, že máme hodně lidský přístup, jak ke klientům, tak i k uchazečům a zároveň jsme vůči nim hodně transparentní. Líbí se mi, že i když jsme agentura tak nemáme žádná KPI.

- **Co by se mohlo případně ve společnosti zlepšit nebo změnit?**

Alviso je skvělé v tom, že dává svým zaměstnancům velkou volnost a příležitost si například všechny typy spolupráce vyzkoušet. Naši nadřízení nám nechají prostor se ukázat a záleží jenom na nás, čemu se budeme chtít věnovat. Cítím obrovskou důvěru ve mně ze strany nadřízených, kteří se nebojí mi svěřit klienta v rámci *RPO* spolupráce.

- **Považuješ skutečnost, že ve společnosti Alviso nejsou standardizované postupy například při postupu v obsazování pozice, jako výhody nebo nevýhodu?**

Naopak. Oceňuji tu jistou volnost, že mohu dělat věci svým vlastním stylem a nikdo mě do ničeho nenutí jako je tomu třeba v jiných agenturách.

Příloha 2 Rozhovor s druhým sourcerem ze společnosti Alviso

- **Zastáváš názor, že forma spolupráce s klientem může ovlivnit oslovení uchazečů v počtu získaných zpětných odpovědí a jakým způsobem?**

Určitě může. Nejlépe asi funguje *RPO* spolupráce, která působí pozitivně při oslovení na uchazeče. Zároveň můžu uchazečům předat mnohem více informací než v případě externí formy.

- **Vnímáš nějakou formu spolupráce s klientem jako méně nebo více efektivnější z hlediska úspěšnosti oslovení uchazečů?**

Nemám v hlavě nějakou statistiku, ale kdybych měl odhadnout od oka tak si myslím, že v případě oslovení při externí spolupráci se může *response rate* pohybovat mezi 15–30 %. Naopak v případě *RPO* spolupráce to může být až o 10–15 % vyšší než v případě externí spolupráce, tedy max nějakých 45 % cca. Samozřejmě záleží na oslovení anebo třeba zajímavosti pozice či firmy klienta.

- **Který typ spolupráce podle tvého názoru funguje nejlépe při oslovení uchazečů?**

RPO spolupráce rozhodně přidává na efektivnosti oslovení. Myslím, že i uchazeči to vnímají, když je oslovuje někdo z interního recruitment týmu, že jim podá plnohodnotnější a smysluplnější informace než headhunter z agentury.

- **Vnímáš formu externí spolupráce s klientem pro sourcera jako náročnější podmínku při oslovení uchazečů?**

Ano, minimálně ve smyslu omezeného počtu informací o pozici a společnosti v porovnání s *RPO* spoluprací. S menším množstvím informací potom může klesat i kvalita oslovení a v důsledku toho nízká *response rate*.

Ale zároveň nepovažuji agenturní formu externí spolupráce jako neefektivní, vždy záleží na obsazované pozici a klientovi. Pokud je oslovení kvalitně vytvořené tak zde nemusí být významný rozdíl v *response rate* oproti *RPO*.

- **Pokud máš zkušenost s *RPO* spoluprací, vnímáš tuto formu jako výhodu pro headhuntera v případě kontaktování uchazeče, na základě skutečnosti, že můžeš vystupovat pod jménem společnosti klienta?**

Určitě, ale může to být hodně subjektivní. Je to souhra více věcí, správného načasování, kvality a dobré pověsti firmy.

- **Do jaké míry je oproti ostatním typům RPO spolupráce náročnější pro práci headhuntera a v jakých ohledech?**

Určitě je náročnější. Oproti externí spolupráci se na RPO dělají úplně jiné věci, ale ty většinou zase přináší ovoce a je to pro mě třeba i zajímavější práce z hlediska toho, že je zde mnohem častější kontakt s uchazeči i managery. Náročnější je to také proto, že mnohem více řídíš ten výběrový proces. Zároveň je ale výhoda, že se ten proces může velmi urychlit tím, že u klienta přímo sedím a můžu tak domluvit pohovor ze dne na den.

Já osobně rád střídám tyto dvě formy spolupráce, že nějaký delší čas strávím na RPO a poté se chvíli věnuji klientům pouze externě.

- **Máš představu o tom, jak vysoké procento uchazečů ti v průměru neodpoví na zprávu?**

Hodně se to liší podle charakteru pozice. Takové ty business pozice jako jsou UX designeři, produkt manažeři apod. odpovídají zpravidla dobře a hezky. Ale pokud pracuji na vývojářských pozicích tak ta *response rate* se pohybuje okolo 15-20 % v případě, že máš zajímavou firmu a dobré oslovení. Když oslovím 100 uchazečů a mám nic moc firmu a špatné oslovení, tak bych tipl, že mi odpoví tak tři uchazeči, a z toho jen jeden se zájmem.

- **Jak vysoké procento nebo číslo nereagujících uchazečů považuješ za únosnou míru?**

Pokud se to pohybuje na cca těch 15–20 % v rámci *response rate* tak si myslím, že je to ještě v limitu únosnosti.

- **Vnímáš tuto skutečnost jako svou chybu nebo spíše jako neovlivnitelnou skutečnost, která je závislá na samostatném rozhodnutí uchazeče?**

Mě přijde, že většinou uchazeči reagují. Každopádně tam částečně vidím svou chybu, pokud by tato situace trvala dlouho a odpovídali mi opravdu jen jednotky uchazečů. Poté začnu přemýšlet nad tím, co by mohlo být špatně a zkusím předělat oslovení například.

- **Jak v těchto případech standartně postupuješ? Snažíš se uchazeče kontaktovat opětovně nebo to považuješ za nevhodné?**

Určitě. Většinou po týdnu posílám další zprávu, kdy vždy přidávám nějakou informaci navíc. Co třeba dělám je to, že zkusím různé komunikační kanály. Tudíž když mi neodpoví na LinkedInu tak mu zkusím napsat na email nebo popřípadě zavolám, pokud mám k dispozici telefon.

- **Kontaktuješ uchazeče ze stejného zdroje nebo zkoušíš i jinou cestu kontaktu?**

Zkouším jiné zdroje, využívám buď LinkedIn, email nebo telefonát.

- **Vnímáš LinkedIn a email jako dva hlavní zdroje pro kontaktování uchazečů?**

Když jsem na *RPO*, tak volím spíše email z důvodu toho, že tam mám podpis s hlavičkou společnosti klienta a doménu klienta, ze kterého email posílám. Docela dlouho jsem žil v tom, že uchazeči spíše zareagují na email než na zprávu na LinkedInu, protože tam jsou zprávami hodně přehlcní. Ale co tak pozoruju za posledního půl roku, tak mi více reagovali na LinkedInu. Asi z toho důvodu, že LinkedIn berou jako hlavní síť, kde si mohou najít práci.

- **Jaký ze zdrojů pro kontakt s uchazečem preferuješ – email nebo LinkedIn a z jakého důvodu?**

Asi nepreferuji. Obecně bych to možná rozdělil tak, že uchazeči, kteří jsou „*open to new opportunities*“ a hledají novou práci, je vhodné kontaktovat přes LinkedIn a ty druhé, kteří nehledají, zase přes email.

- **V případě, že nemáš dostupný emailový kontakt na daného uchazeče, snažíš se ho nalézt pomocí různých sourcingových metod? Jakých?**

Určitě, koukám se na GitHub, kde jsou rozšíření schopné najít emailovou adresu. V druhém případě se snažím použít Google anebo jednoduše hádám nejtýpčtější tvary emailu s doménou gmail.com, které je nejběžnější.

- **Vnímáš některý ze zmíněných zdrojů jako efektivnější ve smyslu toho, že pomocí něj získáváš více reakcí od uchazečů?**

Asi aktuálně mi funguje poslední dobou více ten LinkedIn. Zároveň se snažím střídat krátkou zprávu přes „*navázat spojení*“ a oslovení přes InMail. Jednou mi funguje to a podruhé zase ne. Teď aktuálně hodně používám krátkou zprávu také z toho důvodu, že pokud ji uchazeč přijme, tak hned vidím jeho kontaktní údaje.

- **Myslíš si, že by bylo vhodné mezi tyto dva zdroje zařadit i telefonický kontakt? Jak často voláš při prvním kontaktu uchazečům?**

Já ho třeba používám rád a myslím si, že funguje. Stalo se mi opravdu jen párkrát, že někdo reagoval na nečekaný telefonát negativně. Ale zároveň to vyžaduje známku sebejistoty v tom, co chci uchazeči nabídnout. Ta se vytvoří jedine praxí a opakováním těchto telefonátů.

- **Jak postupuješ v případě, že dostaneš zadání nové pozice pro její obsazování?**

Vždy začínám tím, že uspořádám nějaký meeting s managery a týmem, kdy se bavíme o tom, koho vlastně hledáme. Nemám rád, když se mi stane, že začnu hledat uchazeče a vlastně nemám dostatek informací. Zároveň vím, že pokud nepodám uchazečům dostatečné informace, tak většinu z nich už při prvním kontaktu ztratím. Co tedy potřebuji od klienta zjistit je:

- na čem budou uchazeči pracovat;

- s kým a v jakém týmu budou pracovat;
- jaké technologie přitom budou využívat.

V případě externí spolupráce si nejdříve projdu interní databázi, jestli někdo na této pozici dříve nepracoval. Projdu si zde popřípadě uchazeče, kteří byli v procesu, a mám na ně k dispozici rovnou kontakt. Popřemýšlím o mých kontaktech a obecně tyto lidi, se kterými se dříve již jednalo, oslovuji jako první. Poté začínám oslovovat na LinkedInu.

- **Co si myslíš, že je nejvíce podstatné v případě navázání nové spolupráce s klientem?**

Na začátku jsem trochu opatrnější s tím, jestli mluvit klientovi do nějakých procesů nebo nastavení. Nejdřív je asi nejdůležitější vytvořit si nějaký vztah založený na důvěře. Poté je už snadnější o těchto věcech diskutovat.

- **Máš nějaký vlastní standartní postup nebo jednáš podle situace či typu pozice?**

Hodně to záleží na dané pozici. Pokud je to zase spíše taková ta business pozice, tak stačí napsat hezký popis pozice a vyvěsit ho na webové stránky nebo LinkedIn a uchazeči se většinou ozývají sami. V jiných případech jim musím jít přímo naproti já sám.

- **Jaké základní otázky by měly být v rámci telefonického screeningu zodpovězeny?**

Když se jedná o *RPO*, tak vždy začínám přiblížením společnosti a pozice a poté se ptám až na uchazeče. Uchazeče se poté ptám, co dělal v minulosti a na čem chce pracovat v budoucnosti včetně technologií.

Naopak v případě externí spolupráce to dělám spíše naopak, že se nejdříve ptám uchazečů, co by je bavilo a na to poté navazuji. Rozhovor trvá cca 30-40 minut. Cílem je zjistit, jestli je uchazeč relevantní vzhledem k pozici a osobnostně v pohodě.

- **Pokud vytváříš oslovení pro nově obsazovanou pozici, které budeš posílat uchazečům, jak postupuješ?**

Snažím se, aby oslovení bylo co nejkratší. Podle mě nikdo v dnešní době nemá čas na to číst dlouhé zprávy. Proto se snažím tam dostat co nejvíce informací, ale vynechat zbytečná slova.

Obecně podle mého názoru stačí napsat do oslovení, co by uchazeč dělal a o jakou společnost se jedná. Subjektivně z nějaké mé statistiky si myslím, že není nutné trávit hodinu na profilu uchazeče, abych oslovení dostatečně personalizoval. Myslím si, že to nemá významný vliv na to, jestli ho pozice zaujme a odpoví mi.

Typicky mám připravená 2–3 oslovení, ale to se samozřejmě vyvíjí s postupem času, kdy získávám lepší a lepší informace. Většinou na začátek oslovení se snažím dát něco, co uchazeče zaujme. Zároveň ale začínám většinou rovnou o firmě.

Do předmětu zkouším dávat uchazečovo jméno, aby věděl, že je to email přímo pro něj. Zároveň je podle mě dobré přidávat do oslovení nějaký zajímavý odkaz, video nebo článek. To si možná uchazeč raději zhlédne, než aby si četl dlouhý text.

- **Z jakých konkrétních zdrojů čerpáš informace?**

Z těch, co získám od klienta, popřípadě z nějakých internetových zdrojů.

- **Jaká je podle tebe ideální délka v případě delšího emailového nebo oslovení přes InMail na LinkedInu?**

Do emailu a InMailu používám okolo 600–900 znaků maximálně.

- **Jak moc přátelská v oslovení k uchazečům býváš?**

To měním podle toho, o jaký typ člověka se jedná a z jaké je firmy. Pokud se jedná o mladého člověka z nějakého startupu, tak píše ve stylu „*zdravím, Danieli!*“. To si myslím, že ho neurazí. Ale pokud se bavíme o uchazeči na pozici CTO, tak určitě budu formální a napíše „*Dobrý den, pane Nováku!*“. Takže obecně při oslovení záleží na senioritě, na věku a typu společnosti, ze které pochází.

- **Jaké hlavní zdroje pro sourcing uchazečů využíváš?**

V aktivním sourcingu využívám hlavně LinkedIn a naši interní databázi. Výjimečně kouknu třeba na GitHub, pokud třeba hledám email uchazeče. Zkoušel jsem právě i jiné zdroje, ale zjistil jsem, že 90 % těchto uchazečů mělo i LinkedIn profil, u kterého jsem nakonec vždycky skončil. Takže jsem to poté tak trochu vzdal. Zkouším hlavně na LinkedInu filtrovat a kombinovat jednotlivé požadavky na pozici, což většinou vyhodí vždycky nové profily. V mém případě, pokud nad tím nechci strávit celý den a mám i jinou agendu, tak si s těmito zdroji vystačím.

- **Preferuješ zaznamenávání přehledu o vyhledaných a oslovených uchazečích v tabulkové formě nebo raději přes online projekt v rámci funkce LinkedIn Recruiter a z jakého důvodu?**

Já mám raději tabulku a tam si to zaznamenávám. Lépe se mi v tom poté orientuje. Jediná nevýhoda může být v tom, že pokud se k tabulce vrátím po nějaké době, tak uvedené společnosti nebo pozice u uchazečů už nemusí být aktuální.

- **Jak vnímáš pozici sourcera ve firmě Alviso? Zastáváš názor, že se jedná o „startovní pozici“ pro nového zaměstnance nebo si naopak myslíš, že vyžaduje znalosti nejnovějších sourcingových metod a technologií?**

Ano, je to ta vstupní pozice v recruitmentu obecně. Neměla by to ale dělat „cvičená opice“, ale člověk, který přemýšlí o své práci. Obecně sourcer by měl mít přehled o

trhu, takže ne nutně to musí být juniorní pozice. Ale určitě je to jiná role než v případě konzultanta. Každopádně v případě Alvisa nevnímám úplně rozdíl mezi konzultantem a sourcerem, pokud pracují na společném projektu, kdy je sourcer jeho pravou rukou.

- **Zastáváš názor, že společnost Alviso dělá svou práci v IT headhuntingu dobře?**

Myslím si, že to Alviso dělá správně. Minimálně na základě zpětné vazby, kterou od klientů máme. Jsme jedna z mála společností na českém trhu, která práci IT headhuntingu dělá dobře. Zároveň máme i jeden z největších týmů zaměřený právě na IT v rámci České republiky.

- **Co by se mohlo případně ve společnosti zlepšit nebo změnit?**

Vždycky je co zlepšovat. Třeba co se týče *onboardingu* zaměstnanců Alvisa, který je občas slabší stránkou. Je to hodně ovlivněné situací, do které člověk nastoupí. Občas si ho někdo ze zaměstnanců vezme pod křídlo, ale jsou období, kdy většina z nás pracuje na *RPO* u klienta a nejsem v kanceláři Alvisa celý týden.

Možná i co se týče *brandu*, tak spousta lidí v recruitmentu, pokud se řekne Alviso, tak nás neznají. Je to určitě škoda, ale zároveň nestrádáme na klientech a pokud společnosti chtějí, tak si nás najdou. Takže zatím nás to do budování *brandu* tolik netlačí.

- **Považuješ skutečnost, že ve společnosti Alviso nejsou standardizované postupy například při postupu v obsazování pozice, jako výhody nebo nevýhodu?**

Už od začátku, kdy člověk do Alvisa nastoupí, tak je nutná jeho jistá proaktivita a projevení zájmu o to se učit od nejlepších. Takže do určité míry si můžeš dělat co chceš, ale pokud nejsi člověk, kterému to vyhovuje, tak tě to po nějakém čase může začít frustrovat.

- **Zastáváš názor, že forma spolupráce s klientem může ovlivnit oslovení uchazečů v počtu získaných zpětných odpovědí a jakým způsobem?**

Nejsem si jistá, jestli už při prvním oslovení uchazeč pozná, jestli ho oslovuji jako agentura nebo z interního týmu. Zároveň si myslím, že tomu na první pohled nevěnují úplně pozornost. Pokud máš dostatek informací i v případě externí spolupráce tak nutně nemusí být poznat rozdíl. Takže má odpověď je, že se počet zpětných odpovědí v případě různých forem spolupráce nemusí lišit, ale samozřejmě může. Záleží vždy na konkrétním nastavení spolupráce.

- **Vnímáš nějakou formu spolupráce s klientem jako méně nebo více efektivnější z hlediska úspěšnosti oslovení uchazečů?**

Pokud se bavíme čistě jen o oslovení, tak *RPO* je asi efektivnější. I v tom smyslu, že tam můžu zmínit konkrétního managera nebo zaměstnance z týmu, ve kterém by uchazeč pracoval.

Ale například teď aktuálně pracuji externě pro jednoho klienta a spolupráci jsme si nastavili prakticky na úrovni *RPO*. *Hiring* manager ještě před tím, než oslovím nějaké uchazeče, tak projde jejich profily. To poté využívám při oslovení, kdy jim píši, že si jejich profil zhlédl i konkrétní manager a má zájem si konkrétně s ním o pozici popovídat a popřípadě se sejít. Takže pokud se principy *RPO* spolupráce dají aplikovat i v případě externí spolupráce, *response rate* se určitě neliší.

Ale samozřejmě pořád platí, že v případě externí spolupráce se nikdy nedostaneš tak blízko klientovi jako při *RPO*, kdy jsi v denním kontaktu s klientem a jeho týmem.

- **Který typ spolupráce podle tvého názoru funguje nejlépe při oslovování uchazečů?**

Asi to ve finále bude ta *RPO*.

- **Vnímáš formu externí spolupráce s klientem pro sourcera jako náročnější podmínku při oslovování uchazečů?**

Asi ano, minimálně v menším množství informací, které se třeba i hůř od klienta shánějí a člověk musí být sám proaktivní. Ale je to určitě o tom, jak se tato spolupráce nastaví a může se i *RPO* podobat, jako už jsem zmínila.

Ale pokud zde není zájem ze strany klienta a nechce se do spolupráce zapojovat, tak je to může být hodně těžká situace. Zároveň je i v tomto případě těžší vytvořit si právě vzájemnou důvěru. Často na externí spolupráci u klienta pracuje více agentur naráz, takže je tam i nějaký konkurenční boj a časový tlak.

- **Pokud máš zkušenost s RPO spoluprací, vnímáš tuto formu jako výhodu pro headhuntera v případě kontaktování uchazeče, na základě skutečnosti, že můžeš vystupovat pod jménem společnosti klienta?**

Přidaná hodnota RPO určitě má. Můžu zde fungovat jako konzultant a mluvit například do popisu pozice. To je obrovská výhoda oproti externí spolupráci. Zároveň jsme schopní daleko rychleji reagovat, urychlit proces anebo dát uchazeči zpětnou vazbu. To je zase spíše benefit pro společnost a pro uchazeče. Můžu snadno poznat týmy a vytvořit si bližší představu o společnosti. A to vše ve výsledku vede k tomu, že vytvořím třeba kvalitnější oslovení s informacemi navíc, které v případě externí spolupráce nemám. A proto to bývá pro headhuntera výhoda.

- **Do jaké míry je oproti ostatním typům RPO spolupráce náročnější pro práci headhuntera a v jakých ohledech?**

Tak rozhodně zahrnuje více odlišných aktivit v porovnání s externí spoluprací. Ale jako úplně náročnější bych ji neoznačila, naopak spíše že přináší výhody.

- **Máš představu o tom, jak vysoké procento uchazečů ti v průměru neodpoví na zprávu?**

Takhle já to asi neřeším a nejsem orientovaná na čísla. Nemyslím si, že počet získaných reakcí odpovídá výsledkům a kvalitě práce. Občas akorát koukám na statistiky jako je *response rate* na LinkedInu.

Myslím si, že to nezáleží jen na formě spolupráce. Rozhodně má roli i aktuální situace, jako například teď v případě koronaviru, kdy určitě zaznamenávám větší *response rate* a více reakcí od uchazečů.

- **Jak vysoké procento nebo číslo nereagujících uchazečů považuješ za únosnou míru?**

Netuším, nikdy jsem to takto nezkoumala a ty čísla moc neřeším.

- **Vnímáš tuto skutečnost jako svou chybu nebo spíše jako neovlivnitelnou skutečnost, která je závislá na samostatném rozhodnutí uchazeče?**

Pokud mi uchazeč opravdu nenapíše anebo mi přijde jenom odmítnutí zprávy na LinkedInu, tak mě to frustruje. Ale nijak se tím netrápím, a tím pádem to asi neberu jako svou chybu.

- **Jak v těchto případech standartně postupuješ? Snažíš se uchazeče kontaktovat opětovně nebo to považuješ za nevhodné?**

Když mám o uchazeče opravdu zájem, tak si dám tu práci a kontaktuji ho ještě jednou. Třeba po 14 dnech kdy mu do oslovení píšu vždy nějakou přidanou informaci navíc. To mi většinou zafunguje a *response rate* se potom zvedne třeba o 50 %.

V České republice to třeba funguje úplně jinak než v US. U nás se každý bojí, aby někoho neotravoval. Naopak v US i když někomu napíšu, že nemám zájem, tak mi třeba pošle ještě deset zpráv. Z toho důvodu bych se toho určitě nebála v ČR, nikdy totiž nevíme, do jaké situace uchazeči zpráva přišla. Vždy je tam možnost, že mu zpráva zapadla nebo, že jen zapomněl odepsat. Takže je dobré se připomenout. Ale dělám to vždy maximálně jednou a jen u vybraných kandidátů.

- **Kontaktuješ uchazeče ze stejného zdroje nebo zkoušíš i jinou cestu kontaktu?**

Spíše ze stejného zdroje, primárně na LinkedInu. V případě použití jiných zdrojů, pokud nemám dostupný telefonický kontakt anebo email získaný z jeho profilu na LinkedInu nebo z jiných dostupných zdrojů, tak nikdy nepoužiji kontakt z interní databáze v souvislosti s GDPR.

- **Vnímáš LinkedIn a email jako dva hlavní zdroje pro kontaktování uchazečů?**

Ano.

- **Jaký ze zdrojů pro kontakt s uchazečem preferuješ – email nebo LinkedIn a z jakého důvodu?**

Primárně používám InMail na LinkedInu, a to z toho důvodu, že jim ta zpráva přijde právě do jejich emailu s obsahem oslovení. Myslím si, že takhle je menší pravděpodobnost, že uchazeč zprávu přehlídne.

- **V případě, že nemáš dostupný emailový kontakt na daného uchazeče, snažíš se ho nalézt pomocí různých sourcingových metod? Jakých?**

Ano, ale jedině pokud je na veřejně dostupné stránce jako je jeho webová stránka, GitHub profil apod. Opět aby to bylo v souladu s GDPR.

- **Vnímáš některý ze zmíněných zdrojů jako efektivnější ve smyslu toho, že pomocí něj získáváš více reakcí od uchazečů?**

Já si právě myslím, že pokud uchazeč chce, tak mi na LinkedInu odpoví. Takže si nemyslím, že hraje roli, jestli ho oslovím z emailu nebo LinkedInu.

- **Myslíš si, že by bylo vhodné mezi tyto dva zdroje zařadit i telefonický kontakt? Jak často voláš při prvním kontaktu uchazečům?**

Jako hlavní zdroj určitě ne, ale občas telefonického kontaktu využiji. Pokud mi dá někdo z kolegů přímo kontakt a doporučení, tak uchazeči ráda zavolám. Ale kdyby to měl být první kontakt tak to neudělám. Není to pro mě asi úplně komfortní situace.

- **Jak postupuješ v případě, že dostaneš zadání nové pozice pro její obsazování?**

Tady se to dost liší v případě jednotlivých forem spolupráce. Pokud je to RPO, tak první zorganizuji nějaký meeting s *hiring* managerem nebo s někým z týmu. Pokud by to

měl být *replacement*, tak je určitě nejlepší si popovídat přímo s tím, kdo na pozici pracoval a odchází.

Na meetingu zjistím detaily, co bude uchazeč hledat, koho hledáme, v jakém týmu bude pracovat. Projdeme nějaké případné profily, popřípadě nějaké *referral*. Stanovíme si způsob spolupráce, zjistím, jak moc chce být manager zahrnut do procesu nebo jak bude probíhat reporting. Zpravidla trvá schůzka jednu hodinu.

Pak začnu dělat vlastní *research*. Nejdříve přemýšlím o lidech, které znám a ty oslovím jako první. To funguje nejlépe pokud je to přes nějaký osobní nebo dřívější kontakt.

V případě externí spolupráce většinou dostanu zadání od nějaké office managerky nebo někoho z HR. Pokud tam je možnost, tak je určitě dobré zorganizovat nějakou schůzku, na kterou půjdu už připravená s konkrétními otázkami ohledně pozice a spolupráce. Nebo otázky pošlu aspoň písemně a s tím poté pracuji.

- **Co si myslíš, že je nejvíce podstatné v případě navázání nové spolupráce s klientem?**

Určitě to samotné nastavení spolupráce, jak moc bude klient zahrnutý do výběrového procesu a jak to celé bude probíhat.

- **Máš nějaký vlastní standartní postup nebo jednáš podle situace či typu pozice?**

Asi spíše jednám podle situace, ale standartně nejdřív projdu kontakty ze své sítě a uchazeče, se kterými byl někdo již dříve v kontaktu.

- **Jaké základní otázky by měly být v rámci telefonického screeningu zodpovězeny?**

Na začátku vždy říkám, co bude telefonát obsahovat a o čem se budeme bavit. Bud' poté začnu já hovořit o pozici anebo se ptám uchazeče na zkušenosti apod. Pokud já uchazeče oslovím a něco po něm chci, tak začínám vždy o firmě.

Zjišťuji jeho zkušenosti týkající se nějakých základních požadavků. Detailní zjišťování se liší třeba i tím, jestli ho ještě potkám v případě *RPO* nebo ne. Vždy zjišťuji, jaký poslední zajímavý projekt dělal a jakou tam měl roli. Důležité je také zjistit, kam se chce uchazeč posunout a co chce dělat v budoucnu. Co je pro něj klíčové, aby se pro nový projekt rozhodl. Jdu tedy primárně po faktických věcech zahrnující třeba ještě finanční ohodnocení, lokace práce, formu spolupráce a možnost nástupu. Cílem je zjistit, co uchazeč chce a jestli je to něco, co mu mohu nabídnout.

- **Pokud vytváříš oslovení pro nově obsazovanou pozici, které budeš posílat uchazečům, jak postupuješ?**

Tvorba oslovení je jedna z prvních věcí, kterou vytvářím. Lépe se mi oslovuje, když už to mám předem připravené a ucelené v hlavě. Platí, že čím více informací mám, tím je lepší oslovení.

Na začátek dávám buď, čím mě profil uchazeče zaujal, anebo začínám rovnou o firmě. Snažím se zahrnout krátké uvedení firmy, nějakou zajímavost o firmě, detaily o pozici a technologii, se kterými by pracoval. Zároveň v případě RPO uvádím i profily konkrétních kolegů, se kterými by uchazeč ve společnosti pracoval. To píšu personalizovaným způsobem v osobě uchazeče: „*Pracoval byste v týmu s Tomášem Novákem, který je vedoucí týmu a pracuje ve společnosti už 10 let.*“ Do předmětu většinou píši kombinaci názvu pozice a společnosti klienta.

Pokud je popis pozice pěkný a třeba jsem se na něm podílela, tak ho přikládám do oslovení. To samé, pokud má firma nějaké dobré *hiring* video, tak ho opět přikládám.

- **Z jakých konkrétních zdrojů čerpáš informace?**

Vždy z toho, co získám za informace přímo od klienta, aby to bylo relevantní a ověřené.

- **Jaká je podle tebe ideální délka v případě delšího emailového nebo oslovení přes InMail na LinkedInu?**

Někdo říká, že čím kratší tak tím lepší. Já si myslím, že by mělo být tak dlouhé, aby to obsahovalo všechny informace, které uchazeč potřebuje. Upřímně na tuhle otázku nemám přesnou odpověď nebo nějaké rozmezí znaků. Nemyslím si, že delší oslovení je zároveň horší a uchazeč na ně nebude reagovat. Ale zároveň se určitě snažím vynechávat nepotřebné informace.

- **Jak moc přátelská v oslovení k uchazečům býváš?**

Záleží, pro jakou pracuji firmu a jaká je jejich kultura. Už jsem zažila firmy, které si přály, abych uchazečům tykala. Pokud působím externě tak spíše vykám.

- **Jaké hlavní zdroje pro sourcing uchazečů využíváš?**

Používám i jiné zdroje než LinkedIn, třeba právě ten GitHub. Ale spíše na individuální pozice nárazově. Docela se mi osvědčilo hledat přes *meetupy* nebo procházet diplomové práce. Pro hledání na LinkedInu používám rozšíření a nevyhledávám přímo přes LinkedIn stránku. Samozřejmě využívám i interní databázi, kterou máme.

Určitě cítím, že tady v této oblasti mám mezery a mám co zlepšovat. "

- **Vzděláváš se pravidelně v nových sourcingových metodách a technologiích?**

V tomto ohledu trochu zaostávám, ale teď se snažím a přihlásila jsem se na webinář o sourcingových metodách,

- **Preferuješ zaznamenávání přehledu o vyhledaných a oslovených uchazečích v tabulkové formě nebo raději přes online projekt v rámci funkce LinkedIn Recruiter a z jakého důvodu?**

Já jsem spíše tabulkový člověk. V tabulce si můžu vypsát více zdrojů a profilů uchazeče, které si tam uložím. Zároveň se tabulky poté snadněji sdílí s klientem.

- **Jak vnímáš pozici sourcera ve firmě Alviso? Zastáváš názor, že se jedná o „startovní pozici“ pro nového zaměstnance nebo si naopak myslíš, že vyžaduje znalosti nejnovějších sourcingových metod a technologií?**

Myslím si, že určitě schopnosti jsou na tuto pozici nezbytné. Ale není to podle mě o tom, jaké používáš nástroje a sourcingové technologie. Být sourcerem je hrozně analytická práce a dobře odvedená je, když v tom máš nějaký systém. Je to o tom, že umíš číst v životopisech i mezi řádky a pracovat s tím profilem. Zároveň si ale nemyslím, že je potřeba, aby každý konzultant prošel touhle pozicí. Jak headhunter, sourcer i konzultant jsou silní v nějaké odlišné oblasti.

V Alvisu si myslím, že se ty rozdíly stírají a role se prolínají. Každý může chvíli pracovat na jiné pozici a najít si to, co ho baví a naplňuje.

- **Zastáváš názor, že společnost Alviso dělá svou práci v IT headhuntingu dobře?**

Myslím si, že děláme dobrý *business development*. Zároveň klienti, které máme, podle mého názoru odpovídají i naší firemní kultuře a také tomu, že jsme taková skupina individualistů, jak říkají naši nadřízení.

- **Co by se mohlo případně ve společnosti zlepšit nebo změnit?**

Myslím si, že třeba interní komunikaci bychom jsme mohli vylepšit. I když jsou naši nadřízení transparentní, tak často jsou období, kdy nemají časovou kapacitu s námi všechno sdílet.

- **Považuješ skutečnost, že ve společnosti Alviso nejsou standardizované postupy například při postupu v obsazování pozice, jako výhody nebo nevýhodu?**

Asi záleží, co člověk hledá. Někomu to takto může vyhovovat jako třeba mě, a proto bych asi do jiné agentury nešla. Člověk musí být sám do toho nějak zapálený a proaktivní, aby si tu práci našel. Nikdo tě za ruku vodit nebude, ale pokud si o ni řekneš, tak je ti vždycky někdo nápomocný.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Petra Kolláriková

V Praze dne: 14. 05. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis