

# **Přínos komunikace s headhuntery pro IT pracovníky**

Jakub Holšán

---

Bakalářská práce  
2017/2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub Holšán**  
Osobní číslo: **K15147**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Přínos komunikace s headhuntery pro IT pracovníky**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, vymezte téma a stanovte cíl práce.
2. Popište metodiku práce a definujte výzkumnou otázku.
3. Provedte kvalitativní šetření mezi IT pracovníky na téma přínosu jejich komunikace s headhuntery. Na základě získaných vhledů sestavte dotazník a ověřte vhledy na reprezentativním vzorku IT pracovníků.
4. Ze získaných dat vyvodte závěry a navrhněte doporučení realizovatelné v praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip. 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-726-1082-1.
- MOHELSKÁ, H. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4. FORET, Miroslav a Jana Stávková. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. ISBN 802-47-0385-5
- COAKLEY, Aidan. Applied Recruitment and Selection. Dublin: Blackhall Publishing, 1999, ISBN 978-190-1657-913
- DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
- URBAN, Jan. 2009. Získávání, výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. In: Personalistika 2009-2010. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- ORDELTOVÁ, V., 2009. Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwaldler, a.s. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Available at: <http://hdl.handle.net/10563/11304>.
- ZAHRADNÍK, P. (2003). Personalistika za podpory IT/IS. Nepublikovaná diplomová práce. Brno: Vysoké Učení Technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- Suchyňová, M. (2007) Služby personálních agentur. Praha: UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE FILOZOFICKÁ FAKULTA KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.
- TEGZE, Jan. Full stack recruiter: the modern recruiter's guide. Brno: Jan Tegze, 2017. ISBN 978-80-270-2614-2.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

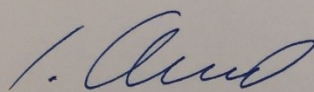
Datum zadání bakalářské práce:

**31. ledna 2018**

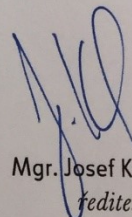
Termín odevzdání bakalářské práce:

**27. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018



doc. Mgr. Irena Armutidisová  
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.  
ředitel ústavu

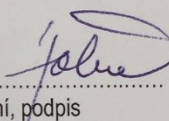
## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

5.4.2018

JAKUB HOLŠAN 

Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá vlivem a přínosy headhuntingu v IT sektoru. Problematika je zkoumána z úhlu marketingové komunikace potenciální headhuntingové společnosti s orientací na IT pracovníky. Cílem práce je analyzovat situaci IT pracovníků v kontextu pracovního trhu. Následně vysledovat témata důležitá pro komunikaci mezi headhuntery a IT pracovníky, ověřit z toho vyplývající hypotézy na reprezentativním vzorku. V závěru pak přinést nové návrhy pro komunikaci a headhunterskou praxi. Teoretická část práce zasazuje téma do oboru marketingových komunikací, uvádí teoretická východiska práce a stanovuje metodiku výzkumu. V praktické části jsou realizovány kvalitativní a kvantitativní výzkum a na jejich základě postavená doporučení pro potenciální headhuntingový subjekt.

Klíčová slova:

Headhunting, IT sektor, trh práce, personální agentura, komunikační proces, marketing headhunterů, brand headhuntera

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis engage with the influence and benefits of headhunting in IT sector. The problematics is researched from the headhunting company marketing communication point of view, which is focused in the IT market. The purpose of the work is to analyse the IT worker's situation in the context of the labour market. To track the topics important for communication among headhunters and I workers and afterwards review hypothesis in the quantitative research. And on this basis in the end bring up new proposes for communication and headhunting praxis. The theoretical part of the thesis anchors the topic in the field of marketing communication, presents theoretical aspects of the work and sets the methodology of the research. Qualitative and quantitative researches are being executed in the practical part of the work. On the knowledge gained from researches new recommendations for a potential headhunting company are being build up.

Keywords:

Headhunting, IT sector, labour market, personal agency, communication process, marketing of headhunters, headhunter's brand

Ze srdce děkuji paní Ing. Radomile Soukalové Ph.D. za její odborné vedení práce. Dále děkuji svojí ženě, která mi umožnila tuto práci vytvořit a tolerovala moje nedostatky. Děkuji sboru ústavu marketingových komunikací v čele s Olgou, že mě provedli spletitou džunglí marketingových komunikací a celé FMK rodině, která mi vždy pomohla, když jsem to potřeboval. Děkuji svému synovi Samuelovi, že vnášel do tvorby skutečnou tvořivost.

Motto: Wa chay key ya yea, Tunkasila, ate Wakantanka, Unci mala yelo pilaymaya yelo. Chanupa kyle yuha. Wioheumpata, Itokaga, Wiokpiyata, Waziyata, wopila. Hoka hey!

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná STAGu jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 TÉMA PRÁCE V SOUVISLOSTECH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE</b> .....	<b>12</b>
1.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	12
1.1.1 Integrovaná marketingová komunikace .....	12
<b>2 TRH PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
2.1 LIDSKÝ KAPITÁL .....	14
2.2 INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE .....	14
2.2.1 ICT .....	15
2.2.2 IT sektor .....	15
2.2.3 Trendy v IT .....	16
2.2.3.1 AI .....	16
2.2.3.2 Virtuální realita .....	16
2.2.3.3 Broker událostí.....	17
2.2.3.4 Blockchain .....	17
2.2.4 IT Pracovníci .....	17
2.2.4.1 Správa HW.....	18
2.2.4.2 Správa SW .....	18
2.2.4.3 IT bezpečnost.....	18
2.2.4.4 Vývoj .....	18
2.2.4.5 Analýza IS/IT.....	19
2.2.4.6 Správa projektů .....	19
2.2.4.7 IT management .....	19
2.2.4.8 Obchod.....	19
<b>3 HUMAN RESOURCES</b> .....	<b>20</b>
3.1 ČINNOSTI ÚTVARU LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	20
3.2 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	20
3.2.1 Interní komunikace.....	20
3.3 ZÍSKÁVÁNÍ TALENTŮ DO FIREM .....	21
3.3.1 Zdroje vnějšího trhu práce .....	21
3.4 EXTERNÍ SUBJETKY VNĚJŠÍHO TRHU PRÁCE .....	21
3.4.1 Zprostředkovatelské agentury .....	21
3.4.2 Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr – personální agentury .....	22
3.4.2.1 Pracovní model personální agentury.....	22
3.4.3 Headhuntingové společnosti .....	23
3.4.3.1 Marketing headhunterů .....	23
3.4.4 Executive search agentury.....	23
3.5 ROZDÍL MEZI PERSONÁLNÍ A HEADHUNTINGOVOU AGENTUROU .....	23
<b>4 KOMUNIKACE</b> .....	<b>24</b>

4.1	KOMUNIKAČNÍ KANÁL .....	24
4.2	INSIGHT .....	24
4.3	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY PERSONÁLNÍ AGENTURY .....	24
4.4	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY HEADHUNTINGOVÉ SPOLEČNOSTI.....	25
4.5	EFEKTIVITA JEDNOTLIVÝCH KANÁLŮ .....	26
4.6	KOMUNIKAČNÍ PROCES S KANDIDÁTEM .....	26
<b>5</b>	<b>METODIKA VÝZKUMU .....</b>	<b>27</b>
5.1	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	27
5.2	KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	27
5.2.1	Polostrukturované rozhovory .....	27
5.2.2	Dotazníkové šetření.....	28
5.2.2.1	Dotazník.....	28
5.3	BRIEF.....	28
5.4	CÍL PRÁCE .....	28
5.5	VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	29
5.6	RESPONDENTI KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	29
5.7	RESPONDENTI KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	29
5.8	DEBRIEF .....	29
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....</b>	<b>32</b>
6.1	METODIKA VYHODNOCENÍ VÝZKUMU .....	32
6.2	HLAVNÍ PRACOVNÍ MOTIVÁTORY .....	32
6.3	VYSNĚNÝ ZAMĚSTNAVATEL.....	33
6.4	VNÍMÁNÍ PERSONÁLNÍ A HEADHUNTINGOVÉ AGENTURY .....	33
6.5	VZTAH S HEADHUNTEM A JEHO PŘÍNOS .....	33
6.6	KARIÉRNÍ KONZULTACE .....	34
6.7	INSIGHTY DO KOMUNIKACE S HEADHUNTEREM.....	34
6.8	CHOVÁNÍ ÚČASTNÍKA V MODELOVÝCH SITUACÍCH NÁBOROVÉHO PROCESU .....	35
6.9	ZÁVĚRY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	35
6.9.1	Headhunter vs Náborář .....	35
6.9.2	Benefity kontaktu s headhuntery.....	35
6.9.3	Diskrétnost .....	36
6.9.4	Komunikace s headhuntery .....	36
<b>7</b>	<b>ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....</b>	<b>37</b>
7.1	ANALÝZA A SBĚR DAT .....	37
7.2	ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ .....	37
7.3	ROZDÍL MEZI PERSONÁLNÍ A HEADHUNTINGOVOU AGENTUROU .....	39
7.4	KOMUNIKACE S HEADHUNTERY.....	41
7.5	BENEFITY HEADHUNTINGU V IT SEKTORU .....	41
7.6	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ IT PRACOVNÍKŮ .....	43
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VÝZKUMŮ .....</b>	<b>45</b>



8.1	KVALITA PRÁCE HEADHUNTERŮ .....	45
8.2	DISKRÉTNOST.....	45
8.3	BRAND – PERSONÁLNÍ X HEADHUNTINGOVÁ AGENTURA.....	45
8.4	KOMUNIKAČNÍ KANÁLY .....	46
8.5	DALŠÍ SLUŽBY .....	46
8.5.1	Přehled o trhu, další nabídky.....	46
8.5.2	Vyjednání lepšího platu.....	46
8.5.3	Rychlost.....	47
8.5.4	Z první ruky.....	47
8.5.5	Exklusivní nabídky.....	47
8.5.6	Informační balíček .....	47
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>54</b>

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je přínos komunikace s headhuntery pro IT sektor. V ČR je letos jedna z nejnižších nezaměstnaností na světě. Počet volných pracovních míst letos poprvé přesáhne počet nezaměstnaných. Je ideální doba na to, aby si pracovníci našli co nejlepší pracovní pozici. Je to doba, kdy je třeba začít pracovat na projektech, které určovat budoucnost nejen naší země – v IT. V takové době firmy čím dál častěji najímají personální agentury nebo headhuntery, aby zaplnili jejich volná pracovní místa.

Tato práce si klade za cíl zmapovat trh IT pracovníků, vymežit vztah mezi headhuntery a IT pracovníky a pochopit benefity vzájemné spolupráce. Tato práce vzniká jako doporučení pro potenciální headhuntingový subjekt působícím v IT sektoru a pokusí se na základě 2 výzkumů přinést nové nápady a praktiky do této problematiky. Práce rovněž ověřuje, zda vůbec IT pracovníci znají rozdíl mezi headhuntingovou agenturou a personální agenturou.

V teoretické části jsou představeny teoretická východiska práce. Téma je uvedeno do kontextu marketingových komunikací a širších souvislostí trhu práce, HR a komunikace. Teoretická část také představuje metodiku výzkumů.

Praktická část práce je rozdělena na 3 části. V první části zkoumá prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů vztah mezi headhunterem a IT pracovníkem. Snaží se představit zjištěné vhledy z pohledu IT pracovníka do dané problematiky. Rovněž zařazuje obecně vnímání headhunterů. Na základě tohoto výzkumu je v druhé části práce sestaven dotazník a provedeno dotazníkové šetření mezi IT pracovníky, které si klade za cíl zhodnotit teze z kvalitativního šetření na reprezentativním vzorku tak, aby následná doporučení, mohla být využita v praxi a rovněž přinést nové vhledy do každodenní praxe headhuntingu. Výzkum ověřuje i výzkumnou otázku a tedy – jaké jsou benefity pro IT pracovníky přináší komunikace s headhuntery? V poslední části jsou z výzkumů vypsána hlavní doporučení pro potenciální headhuntingový subjekt v IT sektoru.

Závěr práce potom shrnuje výsledky celé práce a nabízí zamyšlení nad dalším rozvojem tohoto tématu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TÉMA PRÁCE V SOUVISLOSTECH MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Tato část práce si klade za cíl zasadit téma přínosu headhuntingu v IT sektoru v kontextu marketingových komunikací. Pracovníci v IT neznamení pro headhuntery klienty, jak by se mohlo zdát. Pokud předpokládáme, že klientem je zadavatel projektu (a ten kdo ho zaplatí) pak jsou klienti nebo zákazníci firmy, které hledají talenty a jsou ochotni za ně headhunterům platit. V tomto vztahu headhunter hraje roli zprostředkovatele. IT pracovníky můžeme v tomto vztahu vnímat jako „zboží“, jež se headhunter snaží zprostředkovat klientům za smlouvanou odměnu. Zájem headhuntera tedy je, aby se jím zprostředkovaní kandidáti dokázali co nejlépe prezentovat a tím zvýšili šance, že je firma bude chtít koupit.

Headhunter tedy musí pracovat jak na vztazích se svými klienty, tak se s kandidáty na trhu práce, přeneseně nabídl klientům co nejpestřejší „sortiment zboží“, za který klienti rádi zaplatí. Způsoby jak co nejlépe komunikovat s potenciálními kandidáty v IT sektoru se zabývá tato práce. Tato práce se snaží postihnout efektivní marketingovou komunikaci potenciálního headhuntingového subjektu v této oblasti.

## 1.1 Marketingová komunikace

Kotler mluví o marketingové komunikaci jako o koncepci, s níž společnosti integrují a koordinují množství komunikačních kanálů s cílem, aby o organizaci a jejich produktech přinesly jasné, přesvědčivé a konzistentní sdělení. (2007)

### 1.1.1 Integrovaná marketingová komunikace

Integrovaná marketingová komunikace se na rozdíl od té klasické zaměřuje na upevňování vztahů se zákazníky, na společný dialog, komunikuje selektivně a ne masově, a má za snahu vytvořit ve značku důvěru. (Kašík, 2009)

Hlavním přínosem integrované marketingové komunikace (IMC) je dle Kašíka především v tom, že IMC neřeší pouze podporu jednotlivých fází zákaznického chování, ale komplexně pomáhá zákazníkům řešit jejich přání, potřeby a očekávání. (2009)

V této práci se pokusíme integrovat marketingovou komunikaci headhunterů s IT pracovníky.

## 2 TRH PRÁCE

Trhem práce rozumíme trh, kde se obchoduje s pracovními nabídkami. Na trhu práce se nabídka pracovních příležitostí setkává s poptávkou. Nabídku vytvářejí zaměstnavatelé, kteří nabízejí za práci odměnu formou mzdy. Konkrétní formou trhu práce může být např. úřad práce. Pro účely práce se budeme zabývat pouze charakteristikou pracovního trhu v České Republice a v rámci praktické části kvantitativního výzkumu pak budou zahrnuti i Slováci, kteří pracují v IT sektoru na území ČR.

Lidé jako vlastníci výrobního faktoru nabízí na takovém trhu „službu práce“. Aby mohli výrobci vyrábět, nakupují „službu práce“ spolu s dalšími výrobními faktory. (Brožová, 2003)

Trh práce je tvořen třemi základními faktory: nabídkou práce, poptávkou po práci a cenou práce – mzdou. (Jírová, 1999)

Současné ekonomické teorie rozdělují trh práce na vnitřní a vnější a také ho dělí do primárního a sekundárního sektoru. Toto členění vychází z definice dvojího trhu práce. Primárním sektorem míníme trh s „dobrymi“ pracovními místy s vysokou mzdou, zajímavými zaměstnaneckými benefity a s vyhlídkami na slibnou kariéru s dlouhodobou perspektivou. Trh práce sekundárního sektoru je trhem se „špatnými“ pracovními místy. Takovéto pracovní nabídky jsou málo atraktivní, špatně placené a nabízí pracovníkům jen nízkou míru jistoty. (Tuleja, 2007)

Vnější trh práce je takový trh, který se odehrává vně firmy nebo její uzavřené jednotky. Z tohoto trhu proudí do firmy nové talenty a firma se o ně uchází v konkurenci dalších firem. Ve vnitřním trhu rovněž dochází k migraci a posunech (povýšení nebo degradace) zaměstnanců, ale uvnitř firmy. Pro firmu je vždy levnější vychovávat vlastní talenty, než najímat drahé profesionály zvenčí. Za určitých situací je pro firmu zdravé, pokud se k takovému kroku uchýlí a na mzdu drahý expert jí může nabídnout nový pohled na její situaci – na takovou misi bývají velmi často najímání headhunteri. Více o tomto tématu pojednávají jiné práce a články headhunterů. V souvislosti s headhuntingem bude tato práce včetně výzkumu vedena v mezích vnějšího primárního trhu. Sekundární trh je devizou personálních agentur.

Všestranným zájmem na trhu práce je, aby byla pružně uspokojována poptávka po práci a za práci byla nabídnuta co nejvyšší odměna. Jde o ideální, rovnovážný stav. Čím je trh pruž-

nější, tím více mají lidé možností a více peněz. Trh se zároveň přirozeně očišťuje od subjektů, které svou činností přinášejí jen nízkou přidanou hodnotu. Kvalitní pracovní síla z takových firem rychle odchází a nahrazuje je méně kvalitní. S tou potom roste fluktuace a další negativní jevy, které firmu poškozují.

Tento rovnovážný stav vedle růstu mezd ovlivňuje především faktor lidského kapitálu (adaptability pracovních sil). Předpokladem pro rovnovážný stav je všeobecná ekonomická prosperita a růst produktivity práce a nakonec alokace nabídky odpovídající alokaci poptávky. (Kuchař, 2007)

Je zřejmé, že ideálního rovnovážného stavu na pracovním trhu nelze zpravidla dosáhnout. Mimo to nelze ani zajistit 100% informovanost o pracovních nabídkách a i proto existují personální agentury, potažmo headhunteri. Z tržního hlediska headhunteri posouvají pracovní sílu s vysokým lidským kapitálem na lepší pracovní pozice. Můžeme se na ně dívat jako na jakési urychlovatele přirozené fluktuace.

## 2.1 Lidský kapitál

Pod pojmem lidský kapitál si můžeme představit znalosti a dovednosti pracovní síly, které jsou výsledkem praxe a vzdělání, kterými jedinec prošel. Lidský kapitál tedy není věc, kterou si můžeme jednorázově koupit, jako například stroj nebo budovu, jde o dlouhodobou investici. (Becker, 1994)

„Je stále zřejmější, že produktivita pracovníků není pouze funkcí jejich vrozených schopností a kvality používaného fyzického kapitálu, ale také jejich lidského kapitálu“. (Vlček, 2009, s. 214).

Lidské zdroje ve firmě pracují s pracovní silou, kterou mají k dispozici a ní tím kalkulují. Pro růst možností zaměstnavatele, pro zvyšování jeho produktivity a konkurenceschopnosti je však nutné investovat do vzdělání a rozvoje lidských zdrojů a zvyšovat tak hodnotu firmy, jejíž kapitál je především v zaměstnancích.

## 2.2 Informační technologie

„Informační technologie (dále jen IT) chápeme jako množinu prostředků a metod sloužících k práci s daty a informacemi.“ (Vymětal, 2009)

IT je široká oblast, která kromě svého vlastního sektoru zasahuje i téměř do všech odvětví průmyslu, služeb a vědy.

### 2.2.1 ICT

Postupem času bylo nutné v oblasti IT zahrnout i dimenzi komunikace. Protože výpočetní technika se čím dál více zabývá nejen zpracováním dat, ale především komunikací mezi jednotlivými zařízeními, mezi sítěmi, servery apod. Stává se tak neodmyslitelnou součástí oboru informačních technologií. „C“ v ICT znamená komunikaci a rozšiřuje IT o přenos informací. ICT znamená v angličtině: „information and communication technology“ česky tedy informační a komunikační technologie a praxi se používá místo doslovné české zkratky IKT.

Protože pojem IT sektor je v naší společnosti stále více rozšířený než pojem ICT – který je používán spíše odborníky z praxe, je zde ponecháno označení IT sektor, ačkoli většina zdrojů, ze kterých práce vychází, již mluví o ICT.

### 2.2.2 IT sektor

„ICT sektor je definován jako kombinace ekonomických činností produkujících výrobky (technologie) a poskytujících služby, jež jsou primárně určeny k zpracování, komunikaci a distribuci informací elektronickou cestou, včetně jejich zachycení, ukládání, přenosu a zobrazení.“ (OECD)

Český statistický úřad vycházející z Klasifikace ekonomických činností dělí sektor ICT na tři hlavní oblasti: ICT výroba, ICT obchod a ICT služby. (ICT Sektor, 2012)

To, že je ICT budoucností nejen české ekonomiky dokazuje množství investic do této oblasti. Podívejme se na začátek milénia a „boom internetu“. V této době zaznamenal ICT sektor obrovský nárůst. Ve studii Czech ICT Alliance můžeme vidět, že se v roce 2008 sektor ICT podílel na celkovém exportu necelými 15%. To od procentního podílu z roku 1999 znamenalo 5,5násobný nárůst. V podobných číslech se pohyboval i sektor ICT služeb. To z IT oboru činí velmi zajímavý objekt dalších investic. (Význam ICT sektoru..., 2010)

Česká republika patří v Evropě k vyhledávaným příjemcům investic do informačních a komunikačních technologií, což potvrzuje celá řada průzkumů. V České republice je realizováno velké množství projektů, které mají zpravidla vysokou přidanou hodnotu a velmi dobrou technickou úroveň. Nejúspěšnějšími investory jsou například: Microsoft, Skype, Tieto, Red Hat, SolarWinds, IBM nebo DHL. Taky je třeba zmínit české firmy, které si vydobily světový úspěch. Za zmínku určitě stojí AVG a AVAST – antiviroví

giganti. V ČR má společnost Google silného konkurenta na poli internetových vyhledávačů a tím je Seznam.cz – jsme tak jedinou zemí světa písícího latinkou, kde tomu tak je. (Informační a komunikační technologie, 2017)

Je nutné říci, že obor IT má velký potenciál. V jsme se českých podmínkách tento potenciál ještě nenačili využít, jak říká například článek měsíčníku HR forum: „V poslední době roste především sektor ICT služeb, který se během několika let zařadil mezi významné obory. Rozvoji ICT se však zatím nevěnuje dostatečná pozornost, přestože by tento obor mohl být jedním z hlavních tahounů zvýšení konkurenceschopnosti ČR...“ (Česká republika má..., 2011)

IT sektor je velmi dynamický trh, kde se technologie, nástroje a projekty mění velmi rychle. Pro headhuntery je velmi důležité se o trendy v IT zajímat a chápat, který pozice nebo technologie budou za pár let klíčové.

### **2.2.3 Trendy v IT**

Význam IT roste s nastupující tzv. 4. průmyslovou revolucí nebo také s nástupem „Průmyslu 4.0“. Významně tento trend pozorujeme ve výrobních společnostech, kde stále častěji nahrazují nekvalifikovanou pracovní sílu stroje. Celé továrny nebo logistická centra jsou už dnes běžně komunikačně propojená tak, že si stroje automaticky doplňují materiál, expedují výrobky do skladu apod.

Jaké změny můžeme v blízké době vzhledem k probíhajícím výzkumům a vývoji očekávat, popisuje například článek 10 Strategických trendů pro rok 2018 v časopisu IT Systems.

#### **2.2.3.1 AI**

Artificial intelligence neboli umělá inteligence. Tvorba systémů schopných se učit, přizpůsobovat a případně též autonomně jednat bude hlavním prostorem střetu technologických firem přinejmenším do roku 2020. Schopnost používat umělou inteligenci pro lepší rozhodování, přepracování obchodních modelů a ekosystémů nebo pro oblast zákaznické zkušenosti zůstane ekonomickým hnacím motorem digitálních iniciativ až do roku 2025.

#### **2.2.3.2 Virtuální realita**

Virtuální, rozšířená a smíšená realita mění to, jak lidé digitální svět vnímají a interagují s ním. Trh virtuální reality (VR) a rozšířené reality (AR) je zatím ve stádiu fragmentované



nedospělosti. Velký zájem vede ke zrodu řady nových VR aplikací, které ale často mají jen malý obchodní smysl (vyjma pokročilé zábavy jako jsou videohry nebo 360stupňová videa). Skutečné obchodní přínosy nabídnou až praktické scénáře pro VR a AR, které umožní zvýšit produktivitu zaměstnanců nebo vylepší procesy v oblasti designu, školení nebo vizualizace.

### **2.2.3.3 *Broker událostí***

Digitální obchodní příležitosti budou díky tzv. brokerům událostí jako jsou: internet věcí, cloud, blockchain, in-memory systémy a umělá inteligence detekovány rychleji a analyzovány podrobněji. Technologie samotná ale nestačí – důležitá je také změna kultury a způsobu řízení využívající model řízení událostmi.

### **2.2.3.4 *Blockchain***

Blockchain se postupně vyvíjí z infrastruktury pro digitální měny do platformy pro digitální transformaci. Blockchainové technologie umožňují opustit současný centralizovaný model zaznamenávání transakcí a udržování těchto záznamů – může sloužit jako základ revolučních digitálních obchodních či provozních modelů nejen v obchodu, ale i ve veřejné správě, zdravotní péči, výrobě, distribuce médií, ověřování identity, registry majetkových titulů či dodavatelské řetězce.

Vyvíjených technologií je aktuálně mnoho, např. inteligentní samo-ovladatelná auta (které by vystačily na celou kapitolu) už klepou na dveře a je třeba se jim blíže věnovat. Budoucnost je v informacích, technologiích a komunikaci. Proto jsou IT pracovníci pravděpodobně nejžádanějšími pracovníky pracovního trhu a trend do budoucna říká, že postupem času bude možná IT nejsilnější sektor naší ekonomiky a proto má smysl se IT zabývat už teď. Je to i jeden z důvodů, proč byl tento specifický sektor pracovníků vybrán jako předmět této práce.

## **2.2.4 IT Pracovníci**

IT pracovníky myslíme všechny pracovníky, kteří pracují v sektoru IT. Obor informačních a komunikačních technologií mladým a kreativním lidem nabízí neuvěřitelné množství zajímavých profesí. Většina z nich má obvykle velmi dobré platové ohodnocení a vyznačuje se nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Je to tedy ideální místo na trhu. V době, kdy evropská ekonomika čelí velkému nedostatku pracovníků, se v IT sektoru předpokládá, že v následujících letech může v ČR chybět až sto tisíc IT odborníků.

Cílem této kapitoly je definovat kdo jsou IT pracovníci a na kterých pozicích pracují. Tato definice je výchozím bodem pro kvantitativní výzkum v praktické části práce. IT pracovníky nelze zařadit úplně jednoznačně. Pozice se neustále mění s technologiemi. Navíc, jak autora sami IT odborníci upozornili, „ajtáci“ často nevykonávají jen jednu pozici, jak je často vidíme v inzerátech, nýbrž kombinují více náplní práce, nebo si práci vybírají flexibilně dle projektů a odměny za práci.

IT odborníci jsou z hlediska statistického rozčlenění (dle interpretace ČSÚ) děleni do dvou skupin. Na jedné straně odborníci v oblasti výpočetní techniky, kteří se podílejí na vývoji technologií. Na druhé straně jsou to techničtí pracovníci v oblasti výpočetní techniky, kteří se věnují provozu a systémové podpoře. (Skarlandtová, 2011, s. 38)

Pro alespoň hrubou definici pozic v IT, kterými se headhunteri zabývají, byl vybrán příspěvek Petra Melgra v z konference ICTM 2011, ačkoli zdrojů a interpretací je mnoho. Tyto kategorie v sobě zahrnují několik pracovních rolí, které jsou si podobné nejen náplní práce, ale vyžadují i podobný kvalifikační a kompetenční profil od osoby, která tyto pozice může zastávat.

#### **2.2.4.1 Správa HW**

První kategorie sdružuje specialisty na instalaci, správu a konfiguraci serverů, databází či sítí – složek hardwaru. HW pracovníci zajišťují údržbu a podporu koncových uživatelských stanic (PC nebo notebooky) a periferních zařízení jako jsou třeba tiskárny.

#### **2.2.4.2 Správa SW**

Pracovníci správy SW mají odpovědnost za bezpečný provoz operačních systémů. Z těch musí být schopni detekovat a řešit problémy.

#### **2.2.4.3 IT bezpečnost**

Odpovědností specialistů bezpečnosti je ochrana informací v podnikových systémech a také zabezpečení dat tak, aby byly přístupné oprávněným osobám.

#### **2.2.4.4 Vývoj**

Velmi široká skupina vývoje zahrnuje specialisty, jejichž úkolem je návrh a tvorba nového softwaru (nebo zdokonalení stávajícího) v programovacím jazyce.

#### **2.2.4.5 Analýza IS/IT**

Tito procesně zaměřeni specialisté se zabývají nastavením procesních rámců podnikové informatiky a nastavení architektury systémů. IT architekti sledují trendy, připravují návrhy a systémů a jednájí s partnery o zapojení do projektů.

#### **2.2.4.6 Správa projektů**

Správa projektů a projektový management patří do kompetence projektových specialistů, již řídí IT projekty od plánování přes koordinaci až po finalizaci.

#### **2.2.4.7 IT management**

Management odpovídá za dlouhodobou IT strategii, splňování středně i krátkodobých cílů, starají se o rozvoj IT oddělení a také vedou a motivují pracovníky.

#### **2.2.4.8 Obchod**

Náplní práce IT pracovníků je prezentace společnosti a produktů, příprava obchodních nabídek a komunikace se zákazníky.

(Melgr, 2011)

Tento model je zjednodušeně vzat v úvahu v kvantitativním šetření praktické části této práce, ačkoli záměrem není dále rozčleňovat ve výzkumu pohledy pracovníků jednotlivých pracovních zařazení. Jak již bylo identifikováno, rozřazení lidí nikdy nebude úplně přesné, protože jednotlivé pracovní náplně se překrývají a velmi rychle se mění.

### 3 HUMAN RESOURCES

Human Resources neboli řízení lidských zdrojů je činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu. Řídí zaměstnance jako celek a v kontextu dlouhodobé strategie poskytuje manažerům „nástroje“ pro řízení, udržování a růst produktivity práce. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, když se firmy začaly věnovat rozvoji svých zaměstnanců v situaci, kdy jsou si vědomy nákladnosti a složitosti nahrazování zaměstnance.

(Kalnický, 2012, s. 190)

#### 3.1 Činnosti útvaru lidských zdrojů

Hlavním cílem HR stejně jako jiných divizí firmy je vytvářet firmě zisk a sloužit dohromady jejím strategickým cílům. K zajištění firmy po personální stránce využívá HR útvar podle Koubka následujících činností: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a pracovníků, hodnocení pracovníků, zařazování pracovníků, ukončování pracovních poměrů, definování procesu odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy a péče, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, metodiky průzkumů, řešerše informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. (2001)

#### 3.2 Interní personální marketing

Kotler dává faktoru zaměstnanců velmi vysokou důležitost. Deklaruje, že úspěšnost organizace je především závislá na pracovnících, a klíčem k úspěchu je tudíž nalezení schopných a motivovaných pracovníků a jejich následné udržení. Interní personální marketing obecně zahrnuje opatření sloužící ke zvyšování a zachování atraktivity organizace pro současné pracovníky, tak aby se zamezilo fluktuaci a udrželi se klíčoví pracovníci. (2003, s. 168–169)

##### 3.2.1 Interní komunikace

Pro udržení klíčových zaměstnanců je velmi důležitá interní komunikace směrem k zaměstnancům uvnitř firmy. Pokud vnitřní záležitosti nejsou v rovnováze, firma nové talenty nepřitáhne. Naštěstí k pozitivní a efektivní komunikaci existuje mnoho nástrojů. Jsou to firmní časopisy, reporty z porad, nástěnky, ale i různé podnikové akce nebo večírky. Nástrojem může cokoli, co ovlivní cítění pracovníka k firmě. „V tomto širším pohledu je to také vybavení kanceláří a celkově pracovní prostředí, sociální podmínky jako například možnost

občerstvení na pracovišti, způsob vedení podniku – nakolik je management otevřený a přístupný, nakolik podporuje týmovou práci a otevřenou výměnu názorů atd. Nicméně celkový vztah zaměstnance k podniku není formován jen uvnitř podnikových zdí.“ (Horáková, Stejskalová, Škapová 2000, s. 134).

### **3.3 Získávání talentů do firem**

Kandidáti jsou vybíráni ve vnějším pracovním trhu, kdy firma se snaží nabídku dostat k těm správným lidem, které by chtěla zaměstnat. Nabídka musí být dostatečně zajímavá na to, aby se kandidáti do výběrového řízení přihlásili.

Pro získání kvalitních zaměstnanců do společnosti je často třeba udělat mnohem více než spoléhat na vlastní zdroje, přestože kvalitně zpracovaný nástupnický program a krizový plán při ztrátě klíčového pracovníka by měly být základním stavebním pilířem interního HR. (Ordeltová, 2009)

#### **3.3.1 Zdroje vnějšího trhu práce**

„Lidskými zdroji jsou absolventi škol, ženy vracející se z mateřské dovolené a další mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci úřadu práce, občané se zdravotním postižením, občané v poproduktivním věku a cizinci. Zaměstnavatel musí ovšem investovat do jejich pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli podávat očekávaný pracovní výkon.“ (Mohelská, 2009. s. 24)

Ani tyto lidské zdroje často nedokážou poptávku zaměstnavatelů uspokojit a proto jsou nájímáni headhunteri, kteří pracují většinou s pasivními kandidáty – tedy kandidáty, kteří aktuálně o změně zaměstnavatele nepřemýšlí, ale zároveň jsou ochotni se bavit o možnostech rozvoje své kariéry, pokud bude na trhu zajímavá příležitost.

### **3.4 Externí subjekty vnějšího trhu práce**

#### **3.4.1 Zprostředkovatelské agentury**

Tyto agentury hledají pracovníky pro nejnižší pozice, administrativu, asistentská a sekretářská místa ale i středně kvalifikované role. Většinou pracují s databází kandidátů, kteří již v minulosti projevili zájem o nějakou pozici a měli zájem o zprostředkování nabídky. Operují v prostředí tvrdé konkurence personálních agentur a dle ochodního modelu si účtují jen úspěšně dokončené objednávky – success fee. (Coakley, 1999)

### 3.4.2 Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr – personální agentury

Tyto agentury jsou využívány převážně pro obsazení pozic na úrovni středního managementu a specializovaných rolí. Služby v agentuře jsou různorodé, nejčastěji zahrnují vyhledávání a předvýběr vhodného kandidáta. (Ordeltová, 2009)

#### 3.4.2.1 Pracovní model personální agentury

Zde je představen možný model procesu náboráře od zadání po obsazení pozice v tradiční personální agentuře.

Proces výběru kandidátů obvykle zahrnuje:

- a) identifikování aktuálních potřeb klienta a nabídku vhodných variant spolupráce,
- b) vytvoření přesného popisu pozice a jejího zařazení do organizační struktury společnosti,
- c) oslovení zájemců z vlastní databáze, inzerci na internetu a v tisku (a využití dalších kanálů)
- d) samotný výběr vhodných uchazečů s využitím širokého spektra testovacích a hodnotících metod
- e) zaslání přehledných slovních i grafických výstupních zpráv o kandidátech, včetně jejich životopisů
- f) organizaci pohovorů se zástupci společnosti a správa odpovědí nevyhovujícím uchazečům (Ordeltová, 2016)

Aby mohla nabídka být přesvědčivá a aby personalista získal při oslovování kandidátů konkurenční výhodu, musí mít předně všechny dostupné informace, skvělou představu o tom, jak to u klienta funguje a co se od kandidáta očekává.

„Má-li taková nabídka znít důvěryhodně, agentura k tomu potřebuje dostat specifikaci požadavků práce, charakteristiku hodnot a norem firemní kultury, profil osobnosti pracovníka a zprávy o oboru činnosti firmy a zadavateli.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s. 32)

V setu služeb tradiční personální agentury tedy není metoda přímého oslovování kandidátů. V praxi ale dnes dochází k syntéze obou těchto metod získávání kandidátů. I přes využívání headhuntingu jako jedné z metod, jde stále o personální agenturu, která poskytuje větší portfolio služeb.

### 3.4.3 Headhuntingové společnosti

„Poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Headhunter postupuje podle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Je najímán při obsazování pozic ve středním a vrcholovém vedení. Při hledání vhodného kandidáta musí být diskrétní a neinzerovat.“ (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001. s.33)

#### 3.4.3.1 Marketing headhunterů

Headhunteři zpravidla nepoužívají marketingových nástrojů pro sběr CV od kandidátů jako je tomu u náborářů. Marketing headhunterů je především o vnímání headhuntera jeho okolím – klienty a kandidáty. Jeho osobní PR. Pokud headhunter komunikuje zajímavý obsah, jedná profesionálně a eticky, může získat dobré reference a zvyšuje tak s postupem času pravděpodobnost, že kandidát, kterého osloví, s ním bude chtít spolupracovat, protože už o jeho kvalitní práci slyšel nebo četl. (Tegze, 2017)

### 3.4.4 Executive search agentury

„Executive search je metoda vyhledávání vyšších manažerů cestou přímého oslovení potenciálních kandidátů, kteří se zpravidla aktuálně nepohybují na trhu práce. Executive search se přímo obrací na cílovou skupinu hledaných manažerů a odborníků a oslovuje přímo nejlepší kandidáty.“ (Mohelská, 2009. s. 28)

Pro účely této práce tedy pod pojmem headhunter můžeme shodně vidět pojem Executive search konzultant. Headhunter je totiž někdo, kdo využívá pro výběr kandidátů metody executive search.

## 3.5 Rozdíl mezi personální a headhuntingovou agenturou

Je zřejmé, že v dnešní době existuje menší množství úzce vyprofilovaných headhuntingových firem nebo jednotlivců. Většina subjektů na trhu využívá všech metod a jedná se tak kombinaci různých služeb pod jednou střešou. V praxi si přesto takové subjekty často říkají headhunteři, což je nepřesné a pro trh matoucí. Proto pro praktickou část práce předpokládáme, že většina IT pracovníků nebude znát přesný rozdíl mezi headhuntingovou agenturou a personální agenturou.

## 4 KOMUNIKACE

### 4.1 Komunikační kanál

Komunikační kanál také označován jako informační nebo přenosový kanál je prostředek nebo médium, jehož prostřednictvím dochází k přenosu sdělení mezi vysílačem a příjemcem. (Devito, 2008, s. 502)

V kontextu pracovního trhu je právě vhodný výběr kanálů komunikace jedním z klíčových faktorů úspěchu a také jedna z mála věcí, která může společnost odlišit od konkurence na takto přesyceném trhu, jakým ten český je, jak říká Matolín:

„... v ČR to je jeden subjekt na 4.739 obyvatel (v ČR je registrováno 2.111 podnikatelských subjektů poskytujících personální služby).“ (©2015)

### 4.2 Insight

Insight neboli vhled označuje bezprostřední nalezení řešení problému bez vědomého přemýšlení. Přeneseně můžeme říci, že jde o nový nebo zcela jiný pohled na problém. (MANAGEMENTMANIA.COM, ©2015)

Tato práce se soustředí právě na insighty účastníků výzkumů. Aktivně je vyhledává a přináší je podrobnější analýze.

### 4.3 Komunikační kanály personální agentury

U personálních agentur můžeme mluvit o tradičních komunikačních kanálech a o relativních novinkách. Personální agentury již tradičně využívají různé typy inzerce, i když od tradičního tisku a rádia se stále více pozornosti ubírá do online prostředí. Noviny, specializované měsíčníky regionální tisk, rozhlas a jiná tradiční média se stávají spíše doplňkem náborových kampaní. Naopak lze říci, že do inzerce v online prostředí se investuje stále více. To je způsobeno jednak nárůstem platforem, které se hledáním práce zabývají a také faktem, že lidé jsou stále více zvyklí hledat práci na počítači nebo na mobilním zařízení. (Ordeltová, 2009)

Podrobněji problematiku využívání různých kanálů komunikace zkoumala Ivana Folwarczná Martinková za společnost Vilímková, Dudák & Partners (©2016).

„Z našeho nedávného průzkumu realizovaného ve spolupráci se společností Mazars mezi stovkou HR odborníků však vyplývá, že jen 48 % personalistů využívá marketingové postupy jako nástroje pro získání zaměstnanců. ...Většina personalistů považuje za efektivní



komunikační kanál specializované internetové servery (77 %) a doporučení stávajících zaměstnanců (75 %). ... Na aktivní vyhledávání nových kandidátů, např. přes sociální sítě, sází 40 % dotázaných odborníků. Přibližně v třetině případů spolupracují personalisté se školami (34 %), využívají agentury specializující se na přímé vyhledávání manažerů a headhunterů (33 %), případně spoléhají na to, že si je kandidáti vyhledají sami (36 %). Jen pětina HR odborníků spoléhá na inzerci v médiích a 15 % vy užívá veletrhy. Do propagace v oblasti nábory investuje více než polovina společností (58 %) sumu do 100 tisíc korun ročně, zhruba třetina dává 100 až 250 tisíc a pouhých 13 % dává do propagace přes 250 tisíc korun.“

Co se tedy týče dalších kanálů komunikace na trhu práce, otevírá se téma komunikace přes sociální sítě, kontroverzní je zejména Facebook nebo Tinder, naopak tradiční je už dnes LinkedIn. Zůstaneme-li v online prostředí, firmy považují za důležité inzerovat na inzertních portálech a základním kamenem zůstávají kvalitní kariérní stránky. Pozadu nezůstává ani skupina OOH, kde se řeší především plakátové kampaně, billboardy a jiné nosiče. V dalším sledu zmíníme osobní doporučení, osobní kontakt s kandidáty např. na veletrzích a komunikaci s univerzitami nebo úřadem práce – to vše může být významným dílem náborové skládky dané organizace.

Při rozhodování, který komunikační kanál a jakou strategii při získávání pracovníků využít, organizace musí zvážit požadavky pracovního místa, dostupné finanční prostředky, analýzy předchozích procesů získávání pracovníků, časový horizont, ve kterém chce danou pozici obsadit, a situaci na trhu práce, tedy dostupnost kvalitních uchazečů (Dvořáková, 2007, s. 135; Hroník, 2007, s. 141)

#### 4.4 Komunikační kanály headhuntingové společnosti

Headhunting je ze své podstaty mnohem citlivější činnost a proto je nutno tomu přizpůsobit i volbu komunikačních kanálů.

Specifika kanálů oproti personální agentuře jsou omezujícího charakteru. Je zde méně možností kudy se ke člověku dostat. Zůstává tedy již zmíněných 7 komunikačních kanálů, které lze využít v kontaktu s kandidáty jednotlivě v osobnější komunikaci, a tedy jsou společné i pro headhunting.

- 1) Po telefonu
- 2) Osobní schůzkou

- 3) SMS zprávou (případně jiné aplikace)
- 4) Emailem
- 5) Na sociálních sítích
- 6) Přes Skype (a jinými audiovizuálními aplikacemi, nebo video-zprávou)
- 7) Jejich kombinací

Na jednu stranu méně kanálů může znamenat méně možností, nicméně o to více je zde prostoru pro kreativitu a osobní přístup, který bude potřeby a požadavky kandidáta respektovat. Situace klade větší důraz na to, aby headhunter dokázal kandidátovi pozici „prodat“ tak, aby v něm vzbudil zájem, i když k tomu nemá tolik kanálů jako pracovník personální agentury.

#### **4.5 Efektivita jednotlivých kanálů**

K tomuto tématu aktuálně nejsou dostupná žádná data, která by se dala racionálně interpretovat pro nějaký závěr. Aktuální teze vycházející z vlastní zkušenosti říká, že nejefektivnější formou komunikace s kandidátem ve všech fázích procesu je z hlediska poměr: vynaložený čas/výkon – telefonát.

#### **4.6 Komunikační proces s kandidátem**

Obvyklým dalším postupem jak v personálních tak headhuntingových agenturách je:

- 1) Navázání kontaktu s kandidátem a domluvení termínu pohovoru
- 2) Pohovor u konzultanta a zaslání CV
- 3) Prezentace kandidáta u klienta
- 4) Příprava kandidáta na pohovor
- 5) Domluvení termínu 1. kola výběrového řízení
- 6) Monitoring situace a zpětných vazeb od klienta i kandidáta
- 7) Udržování pozitivního vztahu a předávání informací o vývoji situace na daných pozicích

Další komunikaci s uchazečem od 1. kola výběrového řízení už z větší části přebírá klient.

## 5 METODIKA VÝZKUMU

### 5.1 Marketingový výzkum

Historie marketingového výzkumu jako takového sahá do 19. století, kdy se poprvé provedl výzkum chování a rozhodování voličů při prezidentských volbách. (Foret, 2003, s. 13)

Marketingový výzkum má na rozdíl od průzkumu trhu dlouhodobější charakter a kombinuje hned několik výzkumných postupů. Můžeme ho rozdělit podle zdroje dat výzkumu. Jedná se buď o primární data, nebo sekundární. Při využívání sekundárních dat se jedná o informace, které již byly nasbírány, ale za jiným účelem než výzkumným. Výhodou těchto dat je snadná dostupnost a nižší náklady. Nevýhodou potom může být nepřesnost dat či neaktuálnost vůči výzkumu. (Foret, 2003, s. 14)

### 5.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Výzkum lze v další rovině specifikovat na kvantitativní nebo kvalitativní. Kvantitativní výzkum se provádí s cílem pokrýt dostatečně velký počet respondentů k získání reprezentativního vzorku výzkumu. Používají se metody pozorování, experimentu či dotazování. Kvalitativní výzkum slouží zase k zjištění motivů chování a vysvětlení příčiny. Používá se metoda hloubkových rozhovorů, skupinové rozhovory či projektivní techniky.

Pro uchopení tématu a poznání pracovního trhu IT pracovníků byl zvolen kvalitativní výzkum, vzhledem k tomu, že „... kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat.“ (Hendl, 2005, s. 50)

#### 5.2.1 Polostrukturované rozhovory

Technikou pro sběr dat v prvním výzkumu byl zvolen formát polo-strukturovaného rozhovoru, který dokáže pružně reagovat na vývoj situace mezi účastníky rozhovorů. Při polostrukturovaném rozhovoru má tazatel připravenou baterii otázek, ale předem striktně nestanoví pořadí. Tazatel také může formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, ale je nezbytné, aby byly probrány všechny. Tazatel má v takové situaci větší možnost reagovat. Přitom je však rozhovor do určité míry formalizován a umožňuje údaje třídit, srovnávat a zobecňovat (Reichel, 2009, s. 112).

### 5.2.2 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření jde taktéž o sběr primárních informací – pomocí dotazníku. Probíhá prostřednictvím písemného dotazování a může mít různé formy (Foret a Stávková, 2003)

Práce si určila za cíl uchopit vhledy účastníků polo-strukturovaných rozhovorů a ověřit hypotézy v dotazníkovém šetření. Zjištění, zda budou některé nápady, metody a postupy účinné v obecném měřítku je vzhledem k cílům práce nezbytné. Pokud mají vzniknout doporučení pro potenciální headhuntingovou společnost působící v sektoru IT, musíme z obchodního hlediska znát přání, potřeby a očekávání IT pracovníků – jako klíčový faktor k budování kvalitních vztahů.

#### 5.2.2.1 Dotazník

Dotazník je postaven na vhladech účastníků kvalitativního šetření. V dotazníku 2 typy otázek otevřené a uzavřené. Uzavřené otázky jsou postaveny vždy tak, aby jejich výsledky co nejpřesněji odpovídali na ověřované hypotézy. Uzavřené otázky mají buď výčtový, nebo výběrový charakter. U otevřených otázek práce naopak sleduje nové nápady a ověřuje mínění IT pracovníků, na jehož základě je možné vytvořit zobecnitelná doporučení.

## 5.3 BRIEF

Bakalářská práce je vytvořena za účelem pochopení situace na trhu práce v rámci IT sektoru, aby bylo zjištěno jaké benefity skýtá IT pracovníkům kontakt s headhunterem v jejich oblasti. Na základě zjištěných dat následně sestavit doporučení pro potenciální headhuntingovou společnost v IT sektoru.

## 5.4 Cíl práce

Hlavním cílem práce je poznat benefity, které plynou IT pracovníkům, když jsou v rámci pracovního trhu v kontaktu s headhunterem a jaké služby by tedy headhunteri měli nabízet. Dále pochopit situaci v IT sektoru a z analýzy výzkumů vyvodit komunikační doporučení pro budoucí headhuntingovou činnost v tomto odvětví.

Sekundárním cílem práce je rozpoznat rozdíly ve vnímání personální a headhuntingové agentury a také vnést do činnosti headhunterů nové nápady, které by mohli headhunterům pomoci k vyšší efektivitě, větší spokojenosti kandidátů a také k vyšším etickým standardům headhuntingu.

## 5.5 Výzkumná otázka

Jaké benefity skýtá pro IT pracovníky spolupráce s headhuntery v rámci pracovního trhu?

## 5.6 Respondenti kvalitativního výzkumu

Problematika byla zúžena do sféry IT. Takto zúžený segment je mnohem snazší identifikovat a následně výsledky interpretovat. Proto pro účely polo-strukturovaných rozhovorů byl zvolen vzorek 6 lidí pracujících v IT odvětví. Všichni jsou mužského pohlaví. Věk dotázaných se pohybuje od 23 do 30 let. Z toho jsou tři softwarový vývojáři, jeden analytik, jeden tester a jeden člen interního supportu. Co se týče lokality, dva z nich vykonávají svou práci v Plzni, dva v Ostravě, jeden v Brně a jeden v Praze. Vzorek účastníků rozhovorů byl vybrán tak, aby účastníci měli různě dlouhou zkušenost práce v IT a tím pádem měli co nejpodněnější potenciál k diskuzi.

## 5.7 Respondenti kvantitativního výzkumu

Pro potřeby dotazníkového šetření byly vybráni rovněž pouze pracovníci v IT, což byl hlavní určující faktor pro účast v dotazníkovém šetření. Dotazník byl distribuován v elektronické podobě přes platformu google-formulář. Dotazník byl zaslán napřímo přes LinkedIn zprávu cca 350 IT profesionálům, které měl tazatel již ve své síti kontaktů a více či méně s nimi v minulosti byl v kontaktu.

Tento kanál byl zvolen z důvodu, že nejčastěji headhuntery oslovují profesionály právě na LinkedInu, kde je i vyhledávají. Potvrzuje to ve svém článku i headhunter Jan Nezkusil, který od oslovování kandidátů na LinkedInu odrazuje: „... Uvědomuji si, že například v IT sektoru je nyní LI hlavní pracovní nástroj, nicméně celá populace v IT ještě nepracuje.“ (2016)

Druhým zdrojem respondentů pak byly vysoce specializované pracovní skupiny IT pracovníků na Facebooku, kde byly členové skupin požádáni o vyplnění dotazníku.

## 5.8 DEBRIEF

Ke zpracování tématu v bakalářské práci byly zvoleny metody kvalitativního výzkumu, konkrétně individuálních rozhovorů a kvantitativního výzkumu – konkrétně dotazníkového průzkumu.

Široké téma bylo uchopeno v kvalitativních rozhovorech, kde hlavním zájmem bylo získat nové insighty do problematiky a poznat pohledy zvolených respondentů. Oblasti zájmu byly vyčleněny tak, aby na jejich základě vznikl dotazník a teze byly podrobeny zobecnitelnému výzkumu, který je pro tento druh businessu stěžejní.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALÝZA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

### 6.1 Metodika vyhodnocení výzkumu

Dotazováno bylo celkem 6 lidí. Věkově se účastníci pohybují mezi 23 a 30 lety, což je skupina lidí s největším potenciálem do budoucna, zároveň můžeme sledovat specifika generace Y, jak se jejich hodnoty mění s postupem času – oproti minulé generaci. Rozhovory probíhaly vždy až na 1 výjimku (osobního kontaktu) telefonickým spojením a to hlavně z důvodu rozličných lokalit zúčastněných a také jejich vysokému pracovnímu vytížení. V každém z 6 případů byl dotazovaný v klidném prostředí, kde měl volnost říkat, co chtěl. Během rozhovorů si tazatel psal poznámky k odpovědím a zaznamenával nejzajímavější podněty. Rozhovory trvaly řádově do 35 minut, nejkratší rozhovor měl dobu trvání asi 20 minut. Audiozáznamy rozhovorů jsou dostupné na přenosném datovém úložišti odevzdaném spolu s bakalářskou prací.

### 6.2 Hlavní pracovní motivátory

Pracovní motivátor, který zmínili prakticky všichni účastníci rozhovorů byl jednoznačně projekt. Mít projekt, za který se lidi nebudou bát postavit a říct: „tohle je moje práce“ je nadneseně půlka vítězství. Dalším významným prvkem „šťěstí v práci“ je definitivně tým, potažmo i pracovní prostředí, pokud člověku tým sedne, je to opravdu skvělá situace, s ohledem na fakt, že v IT lidé často tráví v práci více času než doma, zmínila ho většina.

Pocitově silným motivátorem byla pro účastníky emoce svobody. Jde o svobodu na denní bázi, jak moc pracovníka někdo kontroluje a jakou možnost má ovlivnit svoji práci a způsob, jakým bude problémy řešit. Další prvek svobody je znatelný v otázce pracovní doby kdy všichni účastníci rozhovorů benefit flexibilní pracovní doby vnímali jako samozřejmost. Jeden účastník přidal ještě jeden bod související se svobodou a to bylo cestování. Firma podle něj musí umožňovat cestování nebo dokonce přestěhování se do jiné lokality.

Zároveň tazatel vysledoval, že pro 2 starší respondenty (27 a 30 let) je ještě důležitější než svoboda zázemí společnosti, fakt že se jedná o mezinárodní, stabilní společnost a taky jejich možnosti i co se týče nabízených peněz. U mladších respondentů je touha po penězích mnohem nižší, spíše touží po vlastním podnikání.



### 6.3 Vysněný zaměstnavatel

V tomto bodě lze ze zjištěných dat interpretovat 2 zásadní věci. Prvním bodem je velikost firmy, je zřejmé, že přesně polovinu dotazovaných spíše přitahuje pracovat na vlastním projektu, podnikat a stát na vlastních nohách. Tu druhou polovinu dotázaných přitahují obrovské technologické firmy, silné značky, které mají na trhu již vybudovanou pozici, nabízejí možnosti a jistotu stability.

Druhou zajímavým faktem je, že dotazovaný vzorek je doslova nadšený ohledně virtuální reality a vývoje her to dokazuje i fakt, že firmu Blizzard (která se zabývá herním vývojem) zmiňovali účastníci rozhovorů téměř nejčastěji.

### 6.4 Vnímání personální a headhuntingové agentury

Interpretace tohoto bodu je značně náročná. Každý si z dotázaných si uměl představit, kam oba tyto pojmy zařadit. Při doptání na konkrétní rozdíl byly odpovědi už daleko více rozpačité. Z rozhovorů šlo na jednu stranu cítit, že je mezi pojmy jen velmi úzký rozdíl, a zároveň v jedné situaci bylo slovo headhunting vnímáno s výrazně vyšší exkluzivitou a statusem.

Personální agentura byla několikrát definována jako zprostředkovatelská a jako taková agentura, která „vezme lidi a nabízí je firmám“, kdežto headhuntingová agentura pracuje pro firmu a hledá pro ni konkrétní lidi s tím, že si k nim umí najít cestu, napřímo je oslovit a podle slov jednoho z dotazovaných je „ukrást jiné firmě“.

Jeden účastník nabídl zajímavý racionální pohled na věc, když vysvětlil, že pokud je někdo placený za to, aby jeho osobně někam obsadil, určitě v té pozici bude nějaký háček. Přičemž měl stejný pohled i na otázku, zda by ho jako kandidáta zaujalo video k pozici: „když si dal někdo tu práci o té příležitosti natočit video, musí to hodně špatná práce“.

### 6.5 Vztah s headhunterem a jeho přínos

U této otázky je nutné vyvrátit všeobecně rozšířenou představu ve společnosti, že headhunteri jsou zbyteční a přiživují se na práci jiných. U dotázaných IT pracovníků tato představa platí pouze v polovině případů. Všichni respondenti byli ale ochotni připustit, že by se v nějakém specifickém případě uchýlili ke kontaktu s headhunterem. 2 z 6 dotázaných dokonce na jejich aktuální pozice obsadil headhunter.

Mohlo by to být v situaci, kdy se člověk přestěhuje do zahraničí, kde zahraniční trh tak dobře nezná a potřebuje začít hned pracovat anebo v situaci, kdy člověk chce změnit práci, ale

nemá čas si všechny informace o firmách hledat sám. Druhý zmíněný bod je zároveň nejsilnější insightem do tohoto tématu. Headhunter z podstaty své práce musí mít přehled o své oblasti, odvětví a o pozicích na které lidi nabírá a tento přehled, i široké portfolio klientů umožňuje headhunterovi nabídnout kandidátovi ucelený pohled na daný pracovní trh (v našem případě IT), ukázat mu různé možnosti, a následně mu pomoci s kariérním plánem a přípravou na pohovory tak, aby se kandidát mohl posunout směrem, který mu nejvíce vyhovuje.

## 6.6 Kariérní konzultace

Jednou z dalších důležitých informací, která byla vyzkoumána, je, že většina pracovníků již v dnešní době má „kariérního poradce“ – ve firmě Unicorn se jim říká kmostr. Kmostr je nadřazený pracovník zaměstnance, který se zaměstnancem mívá pravidelné rozhovory ohledně jeho spokojenosti ve firmě, jeho kariérním a osobnostním růstu, takže případný nesoulad dokáže včas zachytit a něco s ním dělat. Lidé konzultují posuny ve své kariéře pravidelně, i každé čtvrtletí nebo pololetí, což vytváří významný tlak na zaměstnavatele, aby vytvářel příležitosti, při kterých mohou jeho zaměstnanci růst a rozvíjet se kontinuálně.

## 6.7 Insighty do komunikace s headhunterem

Jeden z dotázaných IT specialistů přednesl velmi podnětné argumenty pro to, aby headhunteri bezpodmínečně říkali pravdu, celostní informace se všemi pozitivy i negativy dané příležitosti. Ten stejný respondent navrhl i nový kanál komunikace s headhunterem, kdy by mohli komunikovat ve virtuální realitě. Problém, který by takový kanál řešil, je možnost zachytit stopy komunikace s headhunterem, kdy email – obzvláště ten na firemní doméně nebo telefon – obzvláště pevná linka se dají snadno vysledovat a zaječí úmysly kandidáta ve stávající firmě odhalit.

Každý z dotázaných se na kanály komunikace díval jinak. Pouze 1 zúčastněný sdělil, že by od začátku do konce náborového procesu nejraději komunikoval přes telefon. Ostatní preferují buď jen prvotní kontakt, nebo i průběžné informace písemně, nejčastěji na osobní email.

Všichni zúčastnění využívají sociální síť LinkedIn. Všichni v této síti vidí potenciální kanál pro komunikaci s headhuntery a personalisty ve společnostech. Aktivně tuto síť využívá pouze menší část účastníků šetření. Komunikace přes LinkedIn jim nijak nevadí, ačkoli někteří z nich preferují komunikaci přes email nebo přes telefon.

Pozitivní ohlas na dlouhodobý vztah s headhunterem nebyl prakticky žádný, ale všechny výpovědi přiznávaly možnou komunikaci s headhunterem – hlavně ve fázi hledání práce.

## **6.8 Chování účastníka v modelových situacích náborového procesu**

U této otázky je třeba v první řadě říci, že modelové situace byly nesrozumitelně vymodelovány, jejich vysvětlování bylo složité, takže účastníci šetření se do nich nemohli rádně vžít. V navazujícím výzkumu tedy z těchto modelových situací nebyly vyvozeny další závěry k průzkumu.

Z těchto situací se podařila vyvodit pouze jedna souvislost. Všichni by se před přijetím nové nabídky práce poradili s odpovědnou osobou/s kolegy ve stávající firmě a buď by si řekli o protinabídku, nebo by se situaci ve stávající firmě pokoušeli komunikačně zvládnout tak, aby mohli odejít s čistým štítem do nového zaměstnání. Rovněž by rozhodnutí o změně práce konzultovali s manželkami a přítelkyněmi, pokud nějaké mají. Tyto osoby mají jistě vliv na jejich rozhodnutí o změně práce, nelze však kvantifikovat jaký.

## **6.9 Závěry Kvalitativního výzkumu**

V této části práce budou zdůrazněna témata vhodná k rozvoji a dalšímu výzkumu a budou nastíněny možné aplikace některých hodnotných insightů, které z výzkumu vplynuly.

### **6.9.1 Headhunter vs Náborář**

Headhunting, má mezi účastníky rozhovorů lepší konotace, než pojem personální agentura. Nabízí kandidátům větší pocit exkluzivity z faktu, že si někdo dal tu práci, vyhledal je a oslovil je.

Nabízí se doporučení oba pojmy nezaměnit a trpělivě kandidátům vysvětlovat rozdíly mezi jednotlivými pojmy, aby tomu rozuměli a věděli, jak celý proces funguje.

### **6.9.2 Benefity kontaktu s headhuntery**

Hlavními benefity byly: široký rozhled po trhu práce, kariérní konzultace, příprava pro úspěch ve výběrových řízeních a jak vychází z šetření hlavně úspora času.

### **6.9.3 Diskrétnost**

Bude potřeba překonat překážky, které kandidátům brání v kontaktu s headhuntery – kandidáti se bojí, že jejich komunikace s headhunterem může být odhalena a proto je možné, že komunikaci ani nenavážou.

### **6.9.4 Komunikace s headhuntery**

Každý z dotázaných se na kanály komunikace z hlediska náborového procesu díval jinak. 1 zúčastněný sdělil, že by od začátku do konce náborového procesu nejraději komunikoval přes telefon. Ostatní preferují buď jen prvotní kontakt, nebo i průběžné informace písemně, nejčastěji na osobní email.

## 7 ANALÝZA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

### 7.1 Analýza a sběr dat

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 209 IT pracovníků z České Republiky, z nichž všichni vyplnili online dotazník. Respondentům byl dotazník směřován přes LinkedIn zprávu nebo sdílen přes specializované IT pracovní skupiny. Dotazník byl rozdělen pro lepší analýzu do 4 sekcí dle obsahu – zařazení respondentů, rozdílu headhunterů a personálních agentur, komunikace s headhuntery a benefity spolupráce s headhuntery. Konkrétní otázky podněcovaly k novým pohledům na vzájemnou spolupráci a doporučením pro headhuntery. Otázky jsou uvedeny v uvozovkách a číslo uvádí jejich pořadí v dotazníku.

### 7.2 Zařazení respondentů

#### 11) „Pohlaví“

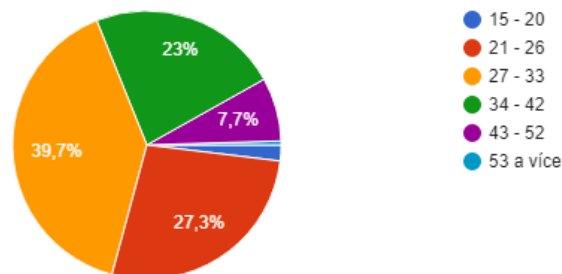
Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 90% mužů a 10% žen, což zhruba odpovídá struktuře zaměstnanců v tomto odvětví. „Dnes jsme s podílem 7% žen zaměstnaných v IT oborech druzí nejhorší v Evropě, a toto číslo navíc každoročně klesá. Hůře je na tom jen Slovinsko s podílem 3,6%.“ (V zaměstnanosti žen..., 2016)

#### 12) „Věk“

Pouze jeden z dotázaných byl starší 52 let. Tento fakt může poukazovat na v dnešní společnosti rozšířený ageismus. Tošnerová například ztotožňuje ageismus se „stereotypy a mýty o stáří.“ (2002) V praxi to vypadá tak, že zadavatel stanoví headhunterovi, že na danou pozici nepozve k pohovoru kandidáty starší 50ti let. Headhunter pak tedy nemá zájem je s nabídkou oslovovat. Je zřejmé, že se jedná o problém současné společnosti, podobně jako genderová politika společností. Analýzy těchto témat by zasluhovaly pozornost ve specializované práci.

## Věk

209 odpovědí



## 13) Věk Graf 1

Věková struktura respondentů na druhou stranu reflektuje hypotézu, že IT je devizou mladé generace. To může být důsledek několika faktorů, jako je: obecně digitální prostředí, neustále se měnící projekty, technologie a vysoké nároky zadavatelů na kvalitu práce, což starší generaci ne vždy může vyhovovat. Možná z důvodu těchto předsudků se zaměstnavatelé brání starší kandidáty přijímat.

## 13) „Co je pro Vás v práci nejdůležitější?“

Tento výčet možností se snaží identifikovat hlavní pracovní motivátory IT pracovníků. Tato znalost je důležitá z pohledu obsahu sdělení headhunterů směrem k IT pracovníkům.

Možnost Svoboda (flexibilita, HO, nízká míra kontroly) byla označena 82% respondentů, pro 76% respondentů je stěžejní také Přátelský kolektiv a pro 73% Výše mzdy. Ostatní možnosti se pohybují pod 50%. Tento model jednak potvrzuje rozložení důležitosti kvalitativního šetření.

Tento model v Českém IT sektoru dle pravděpodobně největšího dotazníkového šetření mezi IT pracovníky současnosti reflektuje podobné trendy, jako trh světový. Respondenti v tomto šetření mohli zvolit pouze 1 položku. Vyhrála mzda, kterou uvedlo 18% vývojářů. Flexibilita a Home Office obsadil 5. místo s 10% a 13% respondentů byla označena možnost pracovní prostředí se ziskem 4. místa. Obsah komunikace by ale přesto měl především reflektovat priority každého jednotlivce. Průzkumu se zúčastnilo dohromady přes 100 000 vývojářů z celého světa, odpověď na tuto otázku zaslalo téměř 70 tisíc z nich. (STACK OVERFLOW, 2018)

### 7.3 Rozdíl mezi personální a headhuntingovou agenturou

Jedním z cílů této práce bylo ověřit znalost pojmů „personální agentura“ a headhuntingová agentura“. Na základě individuálních rozhovorů byla nabídnuta teze, že headhunting je více spojený s „exklusivitou“ nebo vyšší důležitostí pozice – navodit v komunikaci s IT pracovníky takový pocit je rozhodně žádoucí.

- 1) „Jaké první slovo Vás napadne, když se řekne headhunter?“

Z první otázky dotazníku tedy interpretujeme tonalitu ke slovu „headhunter“.

Konotace s tímto slovem byly zastoupeny spíše negativně, jak se předpokládalo. 52 z 209 odpovědí má prokazatelně negativní zabarvení. Nejčastěji jsou významově zastoupeny slova jako: otrava, spam, zloděj, hlupák. Výsledky dokazují, že pojmy personální agentura a headhuntingová agentura jsou si velmi blízké, protože největší část odpovědí právě vzpomíná pojmy jako: personalista, HR člověk, recruiter, personálka nebo náborář.

- 2) „Jaký je rozdíl mezi headhuntingovou a personální agenturou?“

V této otázce byla zkoumána znalost rozdílu mezi personální a headhuntingovou agenturou. Přičemž rozdíl je v metodě vyhledávání a oslovování kandidátů. Respondent mohl zaškrtnout více správných odpovědí. Správnou odpověď označilo 55% respondentů – což znamená, že tu znalost mají. Téměř polovina těchto respondentů totiž označila za správnou navíc některou z prvních 2 odpovědí tj: „personálka kandidáty pronajímá a headhunter prodává“ a „personálka se zabývá dělnickými pozicemi a headhunter manažerskými“. Obě z těchto špatných možností se záměrně blíží pravdě, ale pravdivé nejsou. Četnost jejich zaškrtnutí (19% a 18%) dokazuje, že většina IT pracovníků spíše tuší že je mezi pojmy rozdíl, ale jen malá část ho zná a umí pojmenovat. Menší polovina dotazovaných označila odpovědi „Nevím“ a „Rozdíl mezi nimi není“.

- 3) „S kým byste nejrady konzultoval/a změnu práce?“

Tato otázka měla za cíl ověřit, zda by vůbec IT pracovníci rádi konzultovali změnu práce s headhunterem. Výzkum prokázal pravdivost ověřované hypotézy z kvalitativního šetření – a to tu, že IT pracovníci by mnohem raději konzultovali změnu práce s headhunterem než s agenturním náborářem – první možnost označilo 24% druhou pouze 2%. Revoluční je poté nejčastější odpověď této otázky, kterou je osoba s předpokládanou nejnižší odborností v této oblasti – a sice kamarád/známý. Celkem by si jej vybralo 54% dotázaných z daných možností. Tato skutečnost poukazuje na jev známý z obchodu – a tj. vliv osobního doporučení,

který jinde ve výzkumu nebyl zahrnut. Tento údaj dokazuje, jak je pro headhuntery důležité budovat síť kontaktů a zanechávat za sebou spokojené klienty i kandidáty – kteří jej pak mohou doporučit.

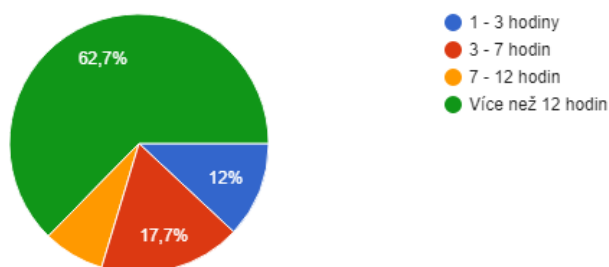
Firmy na tento fakt že nový zaměstnanec často nastoupí „přes známého“ reagují často nějakou formou odměny za doporučení, aby motivovali zaměstnance přinášet do svých řad nové potenciální pracovníky. Jde o tzv. „referral programy“.

4) „Pokud byste hledal/a novou práci, kolik času byste byl/a ochotný/á hledání věnovat?“

Tato otázka ověřovala tezi vycházející z polo-strukturovaných rozhovorů – a tedy, že nejsilnějším benefitem headhuntingu je, že kandidátovi ušetří čas, který by jinak strávil dlouhým hledáním pozic na internetu. Proto, aby bylo možné něco takového konstatovat, bylo nutné zjistit, kolik času IT pracovníci jsou ochotni strávit hledáním práce. Východiskem této otázky byla maximální doba, kterou kandidátovi zabere komunikace s headhunerem (což je obvykle 1 – 3 hodiny). Pro účely práce pomíjíme fakt, že headhunter nemá dokonalou znalost trhu práce a zpravidla nezastupuje „všechny“ firmy, přesto by měl mít pro kandidáty připravených ideálně vícero odpovídajících nabídek.

Pokud byste hledal/a novou práci, kolik času byste byl/a ochotný/á hledání věnovat?

209 odpovědí



#### 4) Ochotni věnovat času Graf 2

Více než zmiňované 3 hodiny by bylo ochotno věnovat hledání práce 88% respondentů. O to vyšší potenciál má fakt, že 62% respondentů by bylo ochotno hledat práci i více než 12 hodin. Tento fakt jasně ukazuje, že úspora času při hledání práce je naprosto klíčový benefit, který by měla headhuntingová společnost rozhodně komunikovat s kandidáty.



## 7.4 Komunikace s Headhuntery

6) „Jak byste byli rádi, aby Vás headhunter kontaktoval s pracovní nabídkou?“

Tato otázka analyzuje, který běžný komunikační kanál by „ajťáci“ rádi využili k prvnímu kontaktu s headhunterem. Z analýzy vyplývají shodné kanály s analýzou polo-strukturovaných rozhovorů. Shodně po 37% by byli kandidáti nejradši kontaktováni přes LinkedIn a emailem do osobní schránky. 9% respondentů by preferovalo telefonát. V této otázce mohli dotazovaní přidat i vlastní odpověď – většinou si kontakt vůbec nepřáli.

Zajímavé zamyšlení nabízí alternativa osobního setkání – která bude asi velmi dobře fungovat, ale na vynaložený čas bude hodně nákladná. Z toho plyne, že metoda osobního setkání by mohla být účinná na nejvyšších obsazovaných postech společností, kde existuje velmi málo možných uchazečů.

8) „Jakou měrou je při kontaktu s headhunterem pro Vás důležitá diskretnost? (5 - je to stěžejní, 1- není to vůbec důležité)“

Jako hlavní překážkou komunikace s headhuntery byl z prvního výzkumu indentifikován strach z toho, že headhunter vyradí kandidátovu pracovní otevřenost zaměstnavateli nebo kolegům a ti pak budou vědět, že se daný kandidát chystá ke změně, což ho v práci značně znevýhodní.

Tato obava se ukázala jako skutečná – 3,71 je průměr hodnot respondentů, přičemž nejčastější hodnotou na škále je 5 (nejvyšší důležitost). Diskretností a anonymitou během komunikačního procesu je třeba se zabývat.

## 7.5 Benefity headhuntingu v IT sektoru

7) „Jaká je pro vás největší výhoda komunikace s headhuntery?“

Tato otázka je pro celý výzkum stěžejní. Respondenti podali přes 200 reakcí na otázku, co vnímají jako největší výhodu komunikace s headhuntery.

Z výčtu jsou záměrně vybrány pouze podnětné návrhy, pokud se opakují, pak jsou zmíněny pouze 1x:

- individuální přístup
- přehled o pracovním trhu v sektoru a regionu
- přímý kontakt (je jednodušší se rovnou na něco doptat oproti inzerátu na internetu)

- pomoc s vyjednáním lepšího platu
- rychlost
- má konexe, znalost platových možností z první ruky
- podání zpětné vazby
- často nabízejí lepší nabídky než na kariérních portálech
- pomoc s hledáním a administrativou
- mohou mít privátní informace ze zákulisí firmy.

Pokud se na odpovědi podíváme z obecného hlediska, tak některé argumenty podporují tezi, že je lepší se o změně práce s někým bavit, než jednat na vlastní pěst. Dalšími důležitými body jsou argumenty: rychlosti, úspory času a přenesení činností a vyhledávání na headhuntera – což pravděpodobně v komunikaci půjde velmi dobře použít. Dále zatím ve výzkumu nezmíněný bod faktor znalosti platu, který firma nabízí – tedy toho, že na rozdíl od většiny inzerátů na pracovních portálech může headhunter (s ohledem na úmluvu s klientem) odhalit platové možnosti firmy na danou pozici, což opět může člověku ušetřit hodně času s hledáním.

#### 8) „Co Vám na headhunterech nejvíce vadí?“

Tato otázka je opět velmi důležitá pro následná doporučení potenciálního headhuntingového subjektu působícího v IT odvětví. Nabízí doporučení toho, čeho by se headhunteri měli vyvarovat. Otázka je položena tak, aby vyvolala v respondentech i tu těžší kritiku.

Z výčtu jsou záměrně vybrány pouze podnětné návrhy, pokud se opakují, pak jsou zmíněny pouze 1x:

- nerelevance nabídek
- hromadné zprávy a neosobní přístup
- naléhání a snaha prodat za každou cenu
- headhunteri nerozumí tomu, co nabízejí a přehánějí
- kontaktují i přes nezájem IT profesionálů – otravují
- neobjektivní posouzení kandidátů
- neužitečnost
- přehnané telefonování (příliš dlouhé, nebo časté)
- většina headhunterů jsou pouze „cool“ náboráři, neznalost IT.

Z tohoto výčtu vyplývá především, že headhunteri by měli být stutečnými headhuntery. Na nic si nehrát, znát svůj obor, nabídky, znát kandidáta, se kterým jsou v kontaktu a hlavně se nevnucovat. Headhunteri by si neměli usnadňovat práci posíláním hromadných zpráv.

- 9) „Jaké další služby headhuntera (mimo to, že Vám nabízí novou práci) byste ocenili?“

V této otázce jsou nabídnuty některé možnosti služeb, které by mohl headhunter nabízet mimo to, že kandidáta spojí s novou pracovní příležitostí. 68% IT pracovníků by uvítalo informační balíček o firmě, jejíž pozici headhunter nabízí. Touto statistikou dotázaní nabídli výborný podnět pro službu, o kterou by byl zájem a nabídla by headhunterovi konkurenční výhodu. V rámci takového balíčku by mohl být i výčet negativ firmy včetně nejčastějších důvodů odchodů z firmy – jak doporučuje jeden z respondentů v odpovědi kategorie „Jiná“ s volným polem. Na druhé straně bylo překvapující, že benefit „finanční odměny v případě nástupu“ měl ohlas pouze u 19% dotázaných. Velký potenciál v této službě tedy nelze spatřovat i s přihlédnutím k tomu, že by byla velmi finančně nákladná.

## 7.6 Závěrečná doporučení IT pracovníků

- 14) „Kdybyste mohl headhunterům něco doporučit, co by to bylo?“

Z výčtu jsou záměrně vybrány pouze podnětné návrhy, pokud se opakují, pak jsou zmíněny pouze 1x. Pokud by se doporučení shodovala s těmi z minulých otázek, budou rovněž vynechány:

- zvyšujte svoji kvalifikaci, a lépe pochopte IT pracovníky
- nabízejte nabídky, které nejsou inzerované, a jinak se k nim nelze dostat
- naučte se programovat
- buďte neformální.

Dle vícero indikátorů včetně kvalitativního výzkumu této práce je žádoucí ze strany IT profesionálů, aby komunikace probíhala neformálně, nenuceně. Ajt'ák nechce mít pocit, že se baví s obchodníkem, který mu něco nutí, ale spíše se chce bavit jako s kolegou, který jeho práci rozumí.

Zde je pozvánka jednoho z respondentů: „Buďte součástí naší komunity. :) nestačí jen obepisovat LinkedIn, je potřeba chodit na meetupy, konference, znát komunitu a ty nejlepší lidi v oboru.“ Tento respondent doporučuje větší míru sžití IT profesionálů s headhuntery zřejmě

také proto, že osobní kontakt je zkrátka ještě pořád pro lidi příjemnější, hodnotnější a jak vyplynulo z kvalitativních rozhovorů i exklusivnější než naučený monolog na základě profilu na sociálních sítích.

Zde je citace komentáře respondenta, který nabízí headhunterům úplně nový business model: „Pracujte pro lidi, nechte se jimi i platit. Zaplatím 3 své platy tomu kdo mi pomůže s moji vysněnou pozicí a budu ho vychvalovat kudy bude chodit“. K zjištění, zda by byl tento business model funkční, by bylo zapotřebí více dat a jejich analýz. Nicméně myšlenka je to velmi zajímavá a jako i výsledky jiných otázek šetření upřednostňuje strategii kvality před kvantitou. Hromadné rozesílání zpráv je dle toho průzkumu dlouhodobě neudržitelné.

Na základě předchozích zjištění analýzy obou realizovaných průzkumů je na snadě vyslovit následující tezi. Pokud se headhunter dlouhodobě uchyluje k hromadnému oslovování kandidátů nebo pouhému preposílání nabídek, přestože využívá nástroje headhuntingu/executive search – tedy přímého oslovení, lze jej spíše považovat za náboráře/recruitera. Protože dle definice personální agentury mu jde o zprostředkování pracovní nabídky co nejvíce pracovníkům. Chtě nechtě bude dříve či později postupem času komunikovat pouze s aktivními hledači práce – tak jako většina personalistů. Kvalitní odborníci nebudou takovému spamu věnovat pozornost.

## 8 DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ VÝZKUMŮ

Dle získaných dat a slov samotných IT pracovníků zde budou představeny klíčová doporučení plynoucí z obou realizovaných šetření.

### 8.1 Kvalita práce headhunterů

Nepřipravený, dlouhý telefonát. Neříct jméno firmy, nebo kolik nabízí na pozici peněz. To jsou některé aspekty, které IT profesionály přímo vytáčí. Začněme tedy doporučením týkající se, kvality práce. Na poli externích personálních služeb je v ČR přes 2000 subjektů, což je nejvíce v Evropě. IT profesionálové i samotní HR pracovníci si to uvědomují. Na takovém trhu je dlouhodobě neudržitelné pracovat „na kvantitu“ místo na kvalitu. Jak již bylo představeno v předchozí kapitole, hromadné přeposílání pracovní pozice – to už není headhunting, ale spíše jen další metoda náborářů.

Pro úspěch je ideálně třeba – umět programovat, chodit na meetupy, konference a sledovat trendy v komunitě. Ajták nechce mít pocit, že se baví s obchodníkem, který mu něco nutí, ale spíše se chce bavit jako s kolegou, který jeho práci rozumí.

Chápat pozici, znát nabízenou firmu, neotravovat někoho, kdo o to nestojí, být neformální a především si zachovat individuální přístup – reflektovat každého jednotlivce, znát jeho sny a respektovat požadavky. Výzkum prokázal důležitost osobní vazby a doporučení, když 54% respondentů dotazníkového šetření dalo přednost v oblasti kariérní konzultace „kamarádovi/známému“ před ostatními odborníky na tuto oblast.

### 8.2 Diskrétnost

Diskrétnost je IT pracovníky důležitá. Jak v online komunikaci headhuntera – tak ústně, by se mělo komunikovat, že kontakt je úplně důvěrný. Headhunter by nikdy neměl poslat kandidátovo CV do firmy bez jeho svolení.

### 8.3 Brand – personální x headhuntingová agentura

IT pracovníci ve většině případů neví, v čem přesně spočívá rozdíl. Nepomáhá tomu fakt, že sami pracovníci HR to zaměňují. Na místě je edukace společnosti v této oblasti, aby skutečně bylo jasné, kdo dělá co a člověk, který dělá náboráře a na vizitce měl „Headhunter“ případně „Executive search consultant“ by měl být vystaven tlaku veřejnosti. Je to podobná záměna jako např. lékař – chirurg.

## 8.4 Komunikační kanály

Z analýzy vychází najevo, že efektivnějším nástrojem pro komunikaci je telefonát, nicméně IT pracovníkům tento kanál zkrátka nevyhovuje. Lze tedy doporučit pro první kontakt nějakou formu elektronické komunikace – osobní email, nebo osobní zprávu na LinkedInu. A využít telefon až v pozdější fázi komunikace. Na IT pracovníky zapůsobí cokoliv, co se bude vymykat obvyklým frázím jako: „váš profil mě velice zaujal“. Zpráva by měla co nejvíce osobní a neformální.

Lze nejspíše vymyslet emailové šablony pro zvýšení efektivity práce – ale ty by měly sloužit pouze k často se opakujícím úkonům, což psaní značně urychlí. Kandidát by ale nikdy během kontaktu s headhunterem neměl ztratit pocit exkluzivity. Další možností je používat v komunikaci moderní technologie jako je virtuální nebo rozšířená realita. Nahrát audio vzkazy, natočit videa nebo jinak kreativně ozvláštnit klasický textový formát by mohla být kvalitní cesta, sice zabere ještě více času, ale dodá procesu exkluzivitu a profesionalitu a to je z dlouhodobého hlediska velmi důležité, protože to u kandidátů buduje důvěru.

## 8.5 Další služby

Kupodivu IT pracovníci nemají v případě nástupu přílišný zájem o náborový příspěvek. Zavádění takového benefitu by potěšilo pouze 19% dotázaných, takže by to spíše přineslo další náklady a administrativu.

### 8.5.1 Přehled o trhu, další nabídky

Mít přehled o pracovním trhu v regionu a daném oboru je základ, který je očekáván.

### 8.5.2 Vyjednání lepšího platu

Tento navrhovaný argument by možná u části IT profesionálů fungoval, ale z hlediska dlouhodobé spolupráce a hlavně vztahy s klienty to není dobrá komunikační strategie.

### **8.5.3 Rychlost**

88% dotázaných, by bylo ochotno hledáním práce strávit více času než je průměrný čas strávený komunikací s headhunterem. Zde je tedy velký prostor pro kreativní komunikační strategii, která by IT sektoru vysvětlila, jak je jejich čas cenný.

### **8.5.4 Z první ruky**

Znalost platových možností, zákulisní informace z firem, možná pomoc s administrativou, legislativou. To kandidátovi inzerát většinou nenabízí.

### **8.5.5 Exklusivní nabídky**

Duplikace nabídek je ztráta času, proto by si headhunter měl nasmlouvat vždy jen pozice, které nejsou inzerované, a nikdo jiný pro ně kandidáty nehledá. Pak i ajťákům vzájemný kontakt dává smysl.

### **8.5.6 Informační balíček**

68% IT pracovníků by uvítalo informační balíček o firmě, jejíž pozici headhunter nabízí. Taková služba může být jasný produkt, který headhuntera odliší od konkurence, přesto, že to je jinak práce navíc.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo poznat komunitu IT pracovníků v kontextu pracovního trhu, ověřit jejich znalost problematiky personálních a headhuntingových agentur a přinést nové insighty do vzájemné komunikace mezi headhunterem a potenciálními kandidáty na pracovním trhu. Cílem práce bylo především najít odpovědi na výzkumnou otázku tedy – jaké jsou jaké benefity plynou IT pracovníkům z komunikace z headhunterem.

Teoretická část práce se věnovala v první řadě definici prostředí pracovního trhu a IT sektoru, širšího kontextu HR a komunikace a ukotvila tak téma práce do kontextu marketingových komunikací. Rovněž byla představena metodika prováděných výzkumů.

V praktické části byla analyzována provedená šetření – jak kvalitativní, tak kvantitativní, na jejichž základě byla sestavena doporučení pro potenciální headhuntingový subjekt v samém závěru práce.

Hlavní výzkumnou otázkou práce bylo poznat benefity plynoucí IT pracovníkům v případě, že využívají služeb headhunterů.

Výzkumnou otázku bylo možné ověřit pouze do určité míry. Pro vyšší kredibilitu by bylo zapotřebí hlubší analýzy problematiky a především více úhlů pohledu – především vše zasadit i do kontextu zadání klienta, konkurenčního prostředí a hlubší problematiky HR marketingu. Pro to už bohužel vzhledem k rozsahu práce není prostor. Z výzkumu jasně vyplynulo, že pravděpodobně nejsilnějším benefitem spolupráce je pro aťáky velká časová úspora, kterou IT pracovníci skrze komunikaci získají. Dalšími benefity jsou: kvalitní obsah sdělení – VIP informace, exklusivní pozice (výhradní zastoupení), prostředkování přehledu o trhu, dalších firmách a nabídkách, příprava na pohovor a návrh nové služby – přehledný balíček informací o nabízené firmě včetně negativ a nejčastějších důvodů odchodu zaměstnanců.

Ověřit ostatní cíle se podařilo opět pouze zčásti vzhledem k rozsahu práce. Nicméně byly vysledovány trendy všech vytyčených cílů, které se dle srovnání s výzkumem mezi vývojáři - Stack Overflow 2018 blíží trendům světového IT sektoru

Autor si je zároveň vědom limitů této práce a hodlá provést další analýzy v navržených oblastech, aby mohl být obraz headhuntingového subjektu v IT sektoru ještě lépe popsán a jeho služby tak vedly k vyšší efektivitě, smysluplnosti a vysokým etickým standardům headhuntingu.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BECKER, G.S., 1994. Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 978-02-2604-1223
2. BROŽOVÁ, DAGMAR. 2003. Společenské souvislosti trhu práce. Praha, Sociologické nakladatelství ISBN 80-86429-16-4.
3. COAKLEY, Aidan. 1999. Applied Recruitment and Selection. Dublin: Blackhall Publishing, 124 s. ISBN 978-190-1657-913
4. Česká republika má potenciál stát se středoevropským lídrem v ICT. 2011. HR forum [online]. 26.10.2011 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/ceska-republika-ma-potencialstat-se-stredoevropskym-lidrem-v-ict/>.
5. DEVITO, Joseph A. 2008. Základy mezilidské komunikace: 6. vydání. Praha: Grada, 502 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada. ISBN 8024703858.
8. HENDL, Jan. 2005. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
9. HRONÍK, František. 2007. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 376 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
10. Chybějí lidé i náborové kampaně. Vilimkovadudak.cz [online]. Praha: Vilimková Dudák & Partners, 2016 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.vilimkovadudak.cz/Media.aspx?id=525>
11. ICT Sektor. 2012. ČSÚ [online]. 2012 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ict\\_sektor](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/ict_sektor).
12. Informační a komunikační technologie [online]. Praha: CzechInvest, 2017 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-investory/Klicove-sektory/Informacni-a-komunikacni-technologie>

13. JÍROVÁ, HANA. 1999. Trh práce a politika zaměstnanosti. 1. vydání. Praha: VŠE, Fakulta národohospodářská, ISBN 80-7079-635-9.
14. KALNICKÝ, J. HRM. 2012. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Repronis, 190 s. ISBN 978-80-7329-300-0.
15. KAŠÍK, Milan; HAVLÍČEK, Karel. 2009. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., v edici EUPRESS, ISBN 978-80-7408-022-7
16. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
17. KOTLER, Philip, WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRON, Gary. 2007. Moderní marketing, Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2
18. KOTLER, Philip. 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
19. KOUBEK, J. 2011. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 288 s., ISBN 978-80-247-3823-9
20. KUCHAR, Pavel. 2007. Trh práce: sociologická analýza. V Praze: Karolinum, ISBN 978-80-246-1383-3.
21. MELGR, Petr. 2011. Certifikace IT profesionálů. In: ICTM 2011 - Řízení informačních a komunikačních technologií: Sborník přednášek odborné konference. Praha: Nakladatelství ČVUT v Praze, 2011, 2011, 116 - 141. ISBN 978-80-01-04811-5
22. MOHELSKÁ, H. 2009. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 978-80-7041-659-4.
23. NEZKUSIL, Jan. LinkedIn nemá být pro headhuntera dogmatem. [online]. 12.4.2016, , 1 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/linkedin-nem%C3%A1-b%C3%BDt-pro-headhuntera-dogmatem-jan-nezkusil>
24. OECD. Alternative aggregation for the Information economy [online], 2 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: [https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/docs/i4\\_information\\_economy.pdf](https://unstats.un.org/unsd/cr/registry/docs/i4_information_economy.pdf)
25. ORDELTOVÁ, V., 2009. Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v agentuře Trenkwalder, a.s. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Available at: <http://hdl.handle.net/10563/11304>.

26. Recruitment Exhibition. [Http://lovec-hlav.cz](http://lovec-hlav.cz) [online]. Praha: Matěj Matolín, 2015 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/recruitment-uk/>
27. REICHEL, Jiří. 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
28. SKARLANDTOVÁ, Eva. 2011. Lidské zdroje a IT z pohledu statistiky. In: ICTM 2011 - Řízení informačních a komunikačních technologií: Sborník přednášek odborné konference. Praha: Nakladatelství ČVUT v Praze, 37 - 45. ISBN 978-80-01-04811-5.
29. STACK OVERFLOW. Developer Survey Results 2018 [online]. 2018, 1 [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <https://insights.stackoverflow.com/survey/2018/#work-how-do-developers-assess-potential-jobs>
30. TEGZE, Jan. 2017. Full stack recruiter: the modern recruiter's guide. Brno: Jan Tegze, ISBN 978-80-270-2614-2.
31. TOŠNEROVÁ, T. 2002. Ageismus. Průvodce stereotypy a mýty o stáří. Ambulance pro poruchy paměti. Ústav lékařské etiky 3. LF UK a FNKV Praha 10. Praha,
32. TULEJA, Pavel. 2007. Analýza pro ekonomy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 336 s. ISBN 978-80-251-1801-6.
33. V zaměstnanosti žen v IT zaostáváme [online]. 21.7.2016, , 1 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/409757-v-zamestnanosti-zen-v-it-zaostavame.html>
34. Vhled (Insight) [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM, 2015 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vhled>
35. VLČEK, J., 2009. Ekonomie a ekonomika, 4. zcela přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-478-9
36. VYMĚTAL, Dominik. 2009. Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 142 s. Průvodce (Grada). ISBN 978- 80-247-3046-2.
37. Význam ICT sektoru pro českou ekonomiku. 2010. In: Czech ICT Alliance [online]. 2010 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.czechict.cz/ict-v-cr.htm>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

IT	Informační technologie.
ICT	Informační komunikační technologie.
HW	Hardware.
SW	Software.
IMC	Integrovaná marketingová komunikace.
HR	Human resources
VR	Virtuální realita
AG	Rozšířená realita
AI	Umělá inteligence
ČSÚ	Český statistický úřad

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

13) Věk Graf 1 .....	38
4) Ochotni věnovat času Graf 2 .....	40

## SEZNAM PŘÍLOH

P1 – Scénář polo-strukturovaného rozhovoru

P2 – Data, dotazník a grafy dotazníkového šetření

P3 – Audio nahrávky hloubkových rozhovorů na mediálním nosiči - CD

# PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ POLO-STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

## SCÉNÁŘ rozhovoru.

- 1) Představení
- 2) Krátké seznámení s průzkumem a oznámení, že hovor bude nahráván, anonymita
- 3) Zahřívání – kandidát mluví o sobě

a) práce (kde, na jaké pozici, co ho baví, kam by se chtěl posouvat, které faktory by zvažoval při změně práce, co je pro něj nejdůležitější?)

b) osobní (jaké používá soc. sítě., kde se sdružuje s kolegy, která fóra navštěvuje, jezdí někam na konference? Kterou osobnost sleduje? Jak moc využívá LinkedIn?)

### 4) Headhunting

a) Byl někdy s někým v kontaktu? Co se mu líbilo a nelíbilo? Které firmy zná? Zná rozdíl Personální/Headhuntingová agentura? Jak by takový kontakt mohl vypadat? V čem by mu mohl být headhunter prospěšný? Je rozdíl, když ho osloví přímo firma a agentura? Jak by si představoval ideální dlouhodobou spolupráci?

b) Jak by měla vypadat vzájemná komunikace? Jaké si myslíte, že jsou výhody agentur/headhunterů? Stalo se, že Vás oslovila agentura? Jaké to bylo? Co byste změnil?

c) Řekněme, že jste v procesu změny práce. Co vás motivuje měnit práci? Kdo je váš vysněný zaměstnavatel? Co potřebuje vědět, než se rozhodne jít na pohovor? Jak by měl celý ten proces vypadat? Komunikovat po mailu? Přes skype? Po telefonu? Nebo nějaké soc. síti? Jak má vypadat nový plat? Kolik minut by byl až ochotný dojíždět?

d) Řekněme, že jste dostal nabídku na práci. (Popis nabídky v závislosti na jeho představách). Co teď udělá? Řekne to kolegům? Manželce? Jakou to bude hrát roli? Řekne si ve firmě o proti-nabídku? Rozhodne se zúčastnit více výběrových řízení?

### 5) Závěr

Zhodnocení, poděkování, vysvětlení přínosu rozhovoru pro vývoj komunikace subjektů na trhu práce.

## **PŘÍLOHA P II: DATA, DOTAZNÍK A GRAFY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Tabulka dat z kvantitativního šetření dostupná z: [1url.cz/Ht8cT](https://1url.cz/Ht8cT)

Prázdný dotazník z dotazníkového šetření dostupný z: [1url.cz/Nt8cU](https://1url.cz/Nt8cU)

Výsledky z dotazníkového šetření včetně grafů dostupné z: [1url.cz/7t8cf](https://1url.cz/7t8cf)



