



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Zabezpečování lidských zdrojů v prostředí personální agentury

People Resourcing in the Personnel Agency

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VODEHNALOVÁ

MARTINA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Voděhnalová	Jméno:	Martina	Osobní číslo:	437631
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

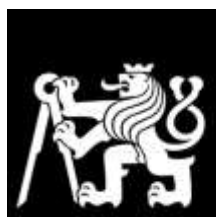
## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Zabezpečování lidských zdrojů v prostředí personální agentury		
Název diplomové práce anglicky:	People Resourcing in the Personnel Agency		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Cílem práce je analyzovat procesy zabezpečování lidských zdrojů ve vybrané personální agentuře, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy na snížení odchodů a stabilizaci klíčových pracovníků ve vybrané personální agentuře.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - možnosti zabezpečování lidských zdrojů, služby personální agentury, personální agentura jako zaměstnavatel; 3. Praktická část - představení personální agentury, analýza procesů zabezpečování lidských zdrojů, určení problémů, návrhy opatření; 4. Závěr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTROG, Michael. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.</p> <p>BARROW, Simon. The employer brand: bringing the best of brand management to people at work. NJ: Wiley, 2005.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.</p> <p>KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	Ing. Martin Škýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	29. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 03. 2020	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VODEHNALOVÁ, Martina. *Zabezpečování lidských zdrojů v prostředí personální agentury*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

## **Poděkování**

V přední řadě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Martinovi Šikýřovi, Ph.D., který mi poskytl nedocenitelné rady a doporučení. Dále bych chtěla poděkovat Organizaci XY za umožnění náhledu do interních materiálů a všem jejím pracovníkům, kteří mi dali cenné informace a rady, především pak personalistovi Organizaci XY. Závěrem bych chtěla poděkovat rodině a partnerovi za podporu během studia i při psaní diplomové práce.

# **Abstrakt**

Diplomová práce zpracovává téma zabezpečování lidských zdrojů v personální agentuře. Cílem práce je analyzovat procesy zabezpečování lidských zdrojů ve vybrané personální agentuře, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část zpracovává problematiku zabezpečování lidských zdrojů a personálních agentur. Praktická část vychází z analýzy interních materiálů konkrétní Organizace XY, tyto materiály poskytly zdroj pro sestavení dotazníkového šetření, které je dále doplněno rozhovorem s personalistou podniku. Ze zmíněného výzkumu jsou vyvozeny závěry, z kterých vyplývají návrhy opatření, které mohou napomoci ke stabilizaci klíčových zaměstnanců v personální agentuře.

## **Klíčová slova**

Lidské zdroje, zaměstnanec, personální agentura, stabilizace, zabezpečování lidských zdrojů.

# **Abstract**

This Diploma Thesis deals with People Resourcing in the Personnel Agency. The goal of the Thesis is to analyse the processes of people resourcing within a Personnel Agency, point out possible difficulties and propose suitable solutions. The theoretical part focuses on people resourcing and personnel agencies. The practical part is based on the analysis of the internal data of the particular Organization XY. These data serves as the basis for constructing a questionnaire, which is followed by an interview with the human resource specialist employed by the Organization XY. The results from this research are then presented, which might help to balance/retain key employees in the Personnel Agency.

## **Key words**

Human resources, Employee, Personnel Agency, Stabilization, People Resourcing

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 VÝZNAM ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	8
1.1 SLOŽKY ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	9
1.1.1 Plánování lidských zdrojů.....	9
1.1.2 Employer branding.....	10
1.1.3 Plány zabezpečování lidských zdrojů.....	11
1.1.4 Adaptace a stabilizace zaměstnanců.....	13
1.1.5 Řízení talentů.....	14
1.1.6 Odchody zaměstnanců.....	14
1.2 ZDROJE ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.2.1 Vnitřní trh práce.....	16
1.2.2 Vnější trh práce.....	16
1.3 METODY ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	17
1.3.1 Metody zabezpečování z vnitřních zdrojů.....	17
1.3.2 Metody zabezpečování z vnějších zdrojů.....	18
2 PERSONÁLNÍ AGENTURA.....	21
2.1 VYMEZENÍ POJMU AGENTURA PRÁCE A AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ.....	21
2.2 SLUŽBY PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	22
2.2.1 Získávání a výběr do trvalého pracovního poměr.....	22
2.2.2 Získávání a výběr do přechodného pracovního poměru.....	22
2.2.3 Personální audit.....	22
2.2.4 Assessment centre.....	23
2.2.5 Outplacement.....	23
2.2.6 Executive search a Headhunting.....	23
2.2.7 Outsourcing.....	24
2.3 VÝHODY A NEVÝHODY VYUŽITÍ SLUŽEB PERSONÁLNÍ AGENTURY.....	24
2.3.1 Výhody.....	24
2.3.1 Nevýhody.....	25
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	28
3.1 HISTORIE ORGANIZACE.....	28
3.2 SLUŽBY.....	29
3.2.1 Executive search.....	29
3.2.2 Inhouse služba.....	30
3.2.3 Agenturní zaměstnávání a temporary help.....	31
3.2.4 Recruitment.....	32
3.2.5 Posouzení psychologické způsobilosti uchazečů.....	33



3.2.6	Outplacement .....	35
3.2.7	Mzdové poradenství.....	36
3.3	STRUKTURA A POZICE .....	36
3.4	PERSONÁLNÍ AGENTURY V ČESKÉ REPUBLICE.....	39
3.4.1	ManpowerGroup s.r.o.....	39
3.4.2	Grafton Recruitment s.r.o.....	40
3.4.3	ADECCO spol.s r.o.....	40
3.4.4	Randstad s.r.o.....	40
3.4.5	Trenkwalder a.s.....	40
4	VÝZKUM SPOKOJENOSTI A STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ ORGANIZACE XY.....	41
4.1	ANALÝZA INTERNÍCH MATERIÁLŮ .....	41
4.1.1	Současný stav zaměstnanců a jednotlivých divizí v Organizace XY.....	41
4.1.2	Důvody odchodů zaměstnanců.....	44
4.1.3	Oblasti ovlivňující spokojenost stávajících zaměstnanců.....	47
4.2	VYHODNOCENÍ DOTAZOVÁNÍ KONZULTANTŮ .....	51
4.2.1	Dotazování konzultantů divize Recruitment & Executive search .....	51
4.2.2	Dotazování konzultantů divize Agenturního zaměstnávání.....	57
4.2.3	Dotazování konzultantů divize Inhouse služby .....	62
4.3	VYHODNOCENÍ DOTAZOVÁNÍ MANAŽERŮ .....	67
4.3.1	Dotazování manažera z divize Recruitment & Executive search .....	67
4.3.2	Dotazování manažera z divize Agenturního zaměstnávání.....	70
4.3.3	Dotazování manažera z divize Inhouse služby .....	72
4.4	SHRNUTÍ VÝZKUMU SPOKOJENOSTI A STABILIZACE .....	75
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	79
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	90
	SEZNAM GRAFŮ .....	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93
	PŘÍLOHA A .....	93
	PŘÍLOHA B.....	97

# ÚVOD

Zabezpečování lidských zdrojů je strategickým úkolem, kterým se týká většiny organizací. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem pro organizace, a proto je nutné získávat a udržovat si co nejkvalitnější pracovní sílu. Nejdůležitějším úkolem organizace je ale nejen získávat potřebné lidské zdroje, ale umět s nimi i pracovat a motivovat je natolik, aby byly dostatečně stabilní a organizace díky nim dokázala zúročit veškerý kapitál, který do lidských zdrojů investovala v rámci nábory, adaptace a školení. Pro organizace je proto důležité, aby proces zabezpečování lidských zdrojů chápala jako kontinuální proces, jehož složky se navzájem doplňují a ovlivňují a je tedy nezbytné se zabezpečování lidských zdrojů dostatečně věnovat.

Cílem diplomové práce je analyzovat procesy zabezpečování lidských zdrojů ve vybrané personální agentuře, určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Personální agentura si nepřála být jmenována, a proto je nazývána jako Organizace XY.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. První z nich zpracovává především téma významu zabezpečování lidských zdrojů pro organizace jako takové. V rámci této kapitoly jsou definovány lidské zdroje a jejich formování v organizaci. Dále jsou zmíněny jednotlivé složky zabezpečování lidských zdrojů, které jsou podrobně rozpracovány v samostatných podkapitolách. Další pak jsou zdroje zabezpečování lidských zdrojů z vnitřních a vnějších zdrojů, kde jsou zmíněny jejich výhody a nevýhody. V poslední řadě se pak první kapitola zabývá metodami zabezpečování lidských zdrojů, které se také liší v závislosti na vnitřní či vnější trh. Druhá kapitola pojednává o samotných personálních agenturách. Především jde o vymezení pojmu personální agentura, jejich ukotvení v legislativě. Podrobně jsou poté popsány jednotlivé služby, které personální agentury mohou poskytovat.

Praktická část je rozdělena na další tři kapitoly. Třetí kapitola představuje Organizaci XY a její historii. Zpracovává také dílčí kapitolu zabývající se konkrétními službami personální agentury Organizace XY. Další podkapitolou je rozpracování organizační struktury Organizace XY a popis náplně práce konzultantů v jednotlivých divizích. Závěrem třetí kapitoly je poté výčet několika personálních agentur působících na českém trhu s personálně poradenskými službami. Nejobsáhlejší je poté kapitola samotného výzkumu, který je složen z několika dílčích částí. Na začátku této kapitoly je analýza interních materiálů Organizace XY se zaměřením na zhodnocení současného stavu zaměstnanců v jednotlivých divizích, a poté na spokojenost odcházejících i současných zaměstnanců. Tyto informace jsou dále vyhodnoceny a zpracovány do otázek, které byly položeny několika konzultantům a manažerům. Výsledky z dotazníků jsou doplněny o rozhovor s personalistou, který je upřesňuje a doplňuje daná zjištění. Na základě celkové analýzy ze zdrojů, kterým byly interní materiály, odpovědi konzultantů i manažerů a rozhovor s personalistou byla navržena opatření, která jsou zpracována v páté kapitole. Tato kapitola rozpracovává

možné návrhy, které napomohou k vyšší stabilizaci klíčových pracovníků v Organizaci XY.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VÝZNAM ZABEZPEČOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

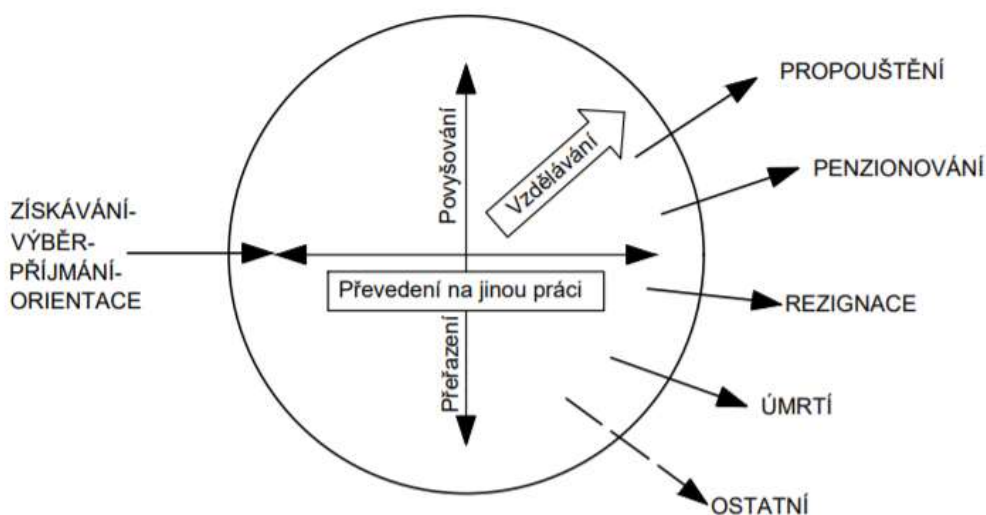
Pro fungování jakékoliv organizace jsou nutné tři základní zdroje (Palán, 2002, s. 112):

- materiálové,
- finanční,
- lidské.

Za nejdůležitější považujeme zdroje lidské, jelikož využívají zbývající dva zdroje a naplňují tak cíle organizace (Palán, 2002, s. 112).

Zabezpečování lidských zdrojů chápeme jako jejich sladování se strategickými a provozními požadavky organizace a zajišťování jejich plného využití. Cílem organizace je propojit podnikové strategie se strategiemi zabezpečování lidských zdrojů. Tento spočívá v pochopení směru, jímž se hodlá organizace vydat, a s tím spojené porozumění potřebám lidských zdrojů z hlediska počtu, dovedností a schopností (Armstrong a Taylor, 2015, s. 258).

Zabezpečování lidských zdrojů souvisí s formováním personálu organizace (viz obrázek 1), jehož podstata je usměrňování přílivu a odlivu lidí z organizace a do organizace (vnější mobilita), stejně jako pohybů lidí v organizaci (vnitřní mobilita) tak, aby organizace měla správné lidi ve správný čas na správných místech (Koubek, 2015, s. 237).



Obrázek 1 – Formování personálu organizace

Zdroj: Koubek (2015, s. 237)

## 1.1 Složky zabezpečování lidských zdrojů

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 260) zahrnuje strategické zabezpečování lidských zdrojů v organizaci plánování lidských zdrojů, vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance a značku zaměstnavatele, plány zabezpečování lidských zdrojů, plány stabilizace a plány flexibility a řízení talentů.

### 1.1.1 Plánování lidských zdrojů

Jde o proces plánování potřeby zaměstnanců, odhad pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování jejich personálního rozvoje za účelem dosahování strategických cílů organizace i uspokojování specifických potřeb jich samotných (Němec, 2014, s. 36).

Cílem je, aby budoucí lidské zdroje měla organizace k dispozici (Koubek, 2015, s. 93):

- v dostatečném množství;
- s potřebnými znalostmi a dovednostmi;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- správně motivované;
- flexibilní;
- optimálně rozmístěné;
- ve správný čas;
- s přiměřenými náklady.

Plány lidských zdrojů by měly být v souladu s plány organizace, k nimž patří technické plány rozvoje, plány prodeje atd. I když jde o ne zcela přesné odhady, lze tyto plány považovat za cenné indikátory pro následné personální činnosti jako je získávání, vzdělávání a rozvoj (Dvořáková a kol., 2012, s. 120).

Proces plánování lze popsat jako řetězec několika dílčích činností. Tento proces začíná přehledem cílů a strategie organizace, dále odhadem nabídky a poptávky lidských zdrojů, a poté následuje samotná tvorba plánů na vyrovnaní nabídky a poptávky. Plány dále zahrnují postupy v případě nedostatku zaměstnanců, kdy by mělo dojít k implementaci plánů na získávání a výběr zaměstnanců. V opačném případě by mělo dojít k plánům na redukci stavu zaměstnanců (Horváthová, 2017, s. 19). Dvořáková a kol. (2012, s. 128) zmiňuje několik základních plánů:

- plán získávání,
- plán snižování nadbytečnosti,
- plán flexibilních forem zaměstnávání,
- plán stabilizace,
- plán vzdělávání a rozvoje,
- plán následnictví.

Personální plánování představuje komplexní soubor několika oblastí, jež mají nalézt odpovědi na otázky. Odpovědi na tyto otázky dle Koubka (2015, s. 95) tvoří oblasti personálního plánování.

## **Plánování potřeby pracovníků**

Rozhodující faktor při plánování představuje úroveň prognóz, ze kterých mají veškeré plány v organizaci vycházet. Armstrong a Taylor (2015, s. 266) považují ta nutná prognózovat především budoucí potřebu lidí, tedy prognózu poptávky na trhu práce. Dále je pak nutné prognózovat nabídku na trhu práce, což představují budoucí zdroje lidí. Sladěním těchto dvou prognóz lze sestavit kvalitní plán.

Pomocí nejrůznějších analýz můžeme provést odhad potřeby pracovních sil. Úspěšnost těchto prognóz závisí na informacích o výrobní orientaci podniku, situaci a potenciálních změnách na trhu, technologickém vývoji, demografické struktuře a mobilitě pracovníků. K metodám pro předvídání potřeby pracovních sil patří odborné odhady, extrapolace a indexování, analýza rozpočtu a modelování (Dvořáková a kol., 2012, s. 124).

Odhad zdrojů pracovních sil vyžaduje informace především o současném využívání úspor pracovních sil, o profesně kvalifikační struktuře, o populačním vývoji a zázemí organizace, o situaci na trhu práce a dále o profesně kvalifikační orientaci lidí v oblasti vzdělávání (Koubek, 2015, s. 99). Dvořáková a kol. (2012, s. 121) uvažuje k procesu předpovědi a následného sladění nabídky a poptávky po práci také rozbor prostředí, který by měl předcházet samotným prognózám a také činnosti jako například sestavení harmonogramu akcí, kontrolu a vyhodnocení plánů.

## **Plánování pokrytí potřeby pracovníků**

Spolu s plánováním potřeby pracovníků souvisí taktéž odhad pokrytí potřeby pracovníků. Podle Koubka (2015, s. 114) existuje odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů. Při pokrývání z vnitřních zdrojů lze pracovat s bilanční metodou a metodou založenou na Markovově analýze. Odhad pokrytí z vnějších zdrojů je pro organizaci jednodušší a spolehlivější. Při plánování pokrytí z vnějších zdrojů lze využít statistiky obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku, statistiku zaměstnanosti či populační prognózy.

## **Plánování personálního rozvoje pracovníků**

Východisko pro plánování rozvoje pracovníků spočívá nejen v současném personálním stavu organizace a pracovních podmínkách, ale také zjišťování názorů, postojů a požadavků pracovníků. Kvalitní zdroj informací představují sami pracovníci a informace, které poskytnou například na hodnotících rozhovorech či při různých dotazníkových šetřeních ohledně spokojenosti v organizaci aj. (Koubek, 2015, s. 97).

### **1.1.2 Employer branding**

Značka zaměstnavatele je pojem, který se v literatuře objevil nedávno a dochází k jeho záměně s personálním marketingem. Employer branding lze definovat jako kombinaci funkčních, ekonomických a psychologických výhod, který zaměstnanci plynou z identifikace s organizací (Barrow a Moseley, 2005). Na rozdíl od personálního

marketingu využívá employer branding komplexní přístup, který je součástí strategie organizace a zaměřuje se na budování dlouhodobého vztahu s okolím.

Mezi hlavní zásady utváření značky zaměstnavatele se řadí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 299):

- analýza potřeb a požadavků kandidátů,
- zajistit, aby budování atraktivní značky patřilo mezi základní hodnoty organizace,
- definovat rysy značky dobrého zaměstnavatele,
- porovnat přístup vlastní organizace s přístupy jiných organizací,
- být upřímný a realistický.

Mezi hlavní prvky employer brandingů patří zaměstnanec, strategie organizace, firemní kultura, externí i interní propagace organizace, evaluace aktivit spojených s employer brandingem. Z toho vyplývá, že employer branding se orientuje nejen na vnější okolí organizace, ale také na již stávající zaměstnance.

Jeden z cílů budování značky zaměstnavatele spočívá v tvorbě dlouhodobého závazku u svých zaměstnanců a zvyšování angažovanosti pracovníků. Zaměstnavatel by se měl soustředit na tvorbu hodnotné nabídky, která je signálem, co mohou pracovníci očekávat. K faktorům, jež přispívají k zvyšování atraktivity organizace, náleží (Horváthová, 2011, s. 116):

- zajímavé a oceňované pozice,
- možnosti vzdělávání a rozvoje jak osobního, tak pracovního života,
- respektování work-life balance,
- dostatek flexibility,
- vhodné pracovní podmínky a vybavení,
- pocit uznání,
- spravedlivý systém odměňování,
- pečovat o společenskou odpovědnost.

Zároveň lze sledovat zaměstnance, protože pro podnik znamenají přínos v oblasti employer brandingů, pokud se vyznačují následujícími vlastnostmi (Borrow, 2005, s. 88):

- podpora cílů a hodnot organizace;
- důvěra v produkt, který nabízí nebo vytvářejí;
- hrdost na svého zaměstnavatele;
- spokojenost s prací a kariérou;
- ochota vykonávat práci nad rámec jejich povinností;
- doporučují zaměstnavatele svému okolí;
- jsou ochotni zůstat v organizaci.

### **1.1.3 Plány zabezpečování lidských zdrojů**

Do plánů zabezpečování lidských zdrojů spadají plány na získávání a výběr zaměstnanců. Cíl získávání a výběru zaměstnanců představuje zajistit s vynaložením



minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí k uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 343).

Proces získávání a výběru probíhá dvoustraně. Na jednom pólu stojí organizace poptávající kandidáty a na druhém kandidáti hledající vhodné pracovní uplatnění. Úkolem organizace by mělo být zabezpečit, v rámci procesu získávání a výběru, dostatečný tok informací, který povede k reakci kandidátů na danou nabídku (Koubek, 2015, s. 127).

Armstrong a Taylor (2015, s. 294) definují kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců následovně:

- Definování požadavků – počet a typ pracovníků, které organizace potřebuje, by se měly odvíjet od personálního plánu. Konkrétní požadavky na pracovníka vycházejí z popisu a specifikace pracovního místa.
- Oslovení uchazečů – jde o rozpoznání a využití odpovídajících zdrojů k oslovení kandidátů.
- Vybírání uchazečů – tento krok zahrnuje vyřizování žádostí, vedení pohovorů, testování, posuzování, získávání referencí a kontrolování žádostí od uchazečů. Také jde o zvolení vhodné metody výběru tak, aby se dosáhlo co nejlepší identifikace a volby kvalitního kandidáta.
- Potvrzení nabídky zaměstnání – tato fáze následuje poté, co organizace zaslala vybranému kandidátovi nabídku a on ji akceptoval.
- Sledování nového zaměstnance – nového zaměstnance je nutné sledovat a vyhodnocovat jeho orientaci v organizaci i v pracovních úkolech. V případě identifikace problému je nutné ihned zasáhnout a zajistit nápravu daného nesouladu.

Samotnému výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií, podle kterých je posuzována vhodnost kandidátů a následně výběr konkrétních metod výběru. Zmiňovaná kritéria jsou (Koubek, 2015, s. 170):

- Celoorganizační kritéria – vlastnosti korespondující s organizací, firemní kultura a hodnoty.
- Týmová kritéria – vlastnosti, které korespondují s daným týmem.
- Kritéria pracovního místa – požadavky na pracovní schopnosti.

Konkrétních metod výběru pracovníků nalezneme velké množství a jejich využití se dá kombinovat dle složitosti obsazované pozice. Koubek (2015, s. 175) nabízí průřez nejpoužívanějšími metodami výběru zaměstnanců:

- dotazník;
- zkoumání životopisu;
- testy pracovní způsobilosti;
- assessment centre;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí.

Dvořáková a kol. (2012, s. 191) doporučují před samotným výběrem provést takzvaný předvýběr, který představuje rozbor materiálů zaslaných uchazeči. K zmíněným

materiálům patří výše uvedený životopis, dále také motivační nebo průvodní dopis, žádost o zaměstnání nebo odpovědní formulář.

## **1.1.4 Adaptační a stabilizační procesy zaměstnanců**

Orientace a adaptace pracovníků znamená procesy, které následují poté, co vybraný uchazeč akceptuje nabídku, a pomáhají ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci. Jde tedy o počáteční fázi pracovního poměru jako například podpis smlouvy, vstupní lékařskou prohlídku, založení karty zaměstnance, předání vybavení, ale také o zajištění správné orientace pracovníka ve své pracovní roli a s tím související seznámení s pracovními úkoly a povinnostmi vyplývajícími z pracovní pozice (Horváthová, 2017, s. 33). Účelem správné adaptace je především snížit fluktuaci zaměstnanců, ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková a kol., 2012, s. 163). K hlavním motivům z hlediska organizace řadíme (Armstrong a Taylor, 2015, s. 396):

- Snížení nákladů – do těchto nákladů lze započítat výdaje na získání náhradníka, jeho adaptace aj.
- Zvyšování oddanosti – vytváření pocitu sounáležitosti a angažovanosti s organizací.
- Objasňování psychologické smlouvy – týká se především vyjasnění očekávání ohledně norem chování a hodnot,
- Urychlování pokroku učení – jde zejména o zkrácení doby zaučování a určení plánů na vzdělávání.
- Adaptace na sociální prostředí – hlavně pak vztahy se spolupracovníky.

Orientace zahrnuje několik hlavních oblastí. Jednak celoorganizační orientaci, která obsahuje obecné informace o organizaci, dále útvarovou orientaci, kde jsou zahrnuty skutečnosti na úrovni týmu. A poslední, neméně významná, spočívá v orientaci na konkrétní pracovní místo (Horváthová, 2017, s. 34).

Adaptaci musíme chápat jako řízený proces, na kterém se podílí přímý nadřízený a personální útvar. Personalisté poskytují nově příchozímu zaměstnanci informace ohledně celopodnikové orientace. Dále přímý nadřízený seznamuje nováčka s jeho pracovními povinnostmi a představuje ho na pracovišti spolupracovníkům. Do procesu adaptace může být taktéž zapojen patron, který bude provázet nového kolegu zkušební dobou a bude mu mentorem (Dvořáková a kol., 2012, 162). V rámci neformální adaptace jde o neřízený proces, kde dochází především k interakci nového pracovníka s ostatními kolegy na pracovišti (Koubek, 2015, s. 192).

Celý proces adaptace a orientace je vhodné v jeho průběhu formálně a systematicky vyhodnocovat (Koubek, 2015, s. 200). Pozitivní výstup z procesu adaptace a orientace znamená dostatečnou adaptovanost pracovníka. Tento výsledek lze pozorovat na jeho odvedených výkonech, které mohou být i hodnoceny. Dále lze sledovat začlenění pracovníka do neformálních vztahů na pracovišti (Dvořáková a kol., 2012, 164).

## 1.1.5 Řízení talentů

Řízení talentů představuje novodobý pojem definovaný na počátku druhého tisíciletí a odkazuje na využívání činností, které zabezpečují, že organizace přitahuje, udržuje si, motivuje a rozvíjí talentované pracovníky (Armstrong a Taylor, 2015, s 327).

Řízení talentů obsahuje několik složek, které ve své knize uvádí Armstrong a Taylor. Všechny složky mají v řízení talentů své opodstatněné místo a navzájem spolu souvisejí (2015, s. 319):

- Plánování talentů – plány ohledně talentů vycházejí z podnikových záměrů a vedou k politice získávání a stabilizace talentovaných pracovníků.
- Získávání talentů – definování přístupu k získávání talentů z vnitřních i vnějších zdrojů.
- Rozpoznání talentů – soustavná identifikace talentovaných pracovníků a zabezpečování připravenosti talentů k náročnějším rolím.
- Řízení vztahů s talenty – cílem tohoto řízení je zajištění angažovanosti a oddanosti talentů k organizaci
- Rozvíjení talentů – představuje získávání, prohlubování a rozšiřování dovedností, které talenti potřebují. Jde taktéž o nástroj zvyšování angažovanosti a oddanosti, jelikož poskytují příležitost růstu v současných rolích a zároveň možnost aspirovat na role vyšší.
- Stabilizování talentů – uskutečňování takových postupů, které zajistí, že talentovaní zaměstnanci zůstanou v podniku a stanou se oddanými a angažovanými členy organizace.
- Řízení kariéry – jde o procesy plánování kariéry a řízení nástupnictví, což vede k uspokojování budoucích podnikatelských potřeb podniku na vyšších pozicích.
- Plánování následnictví manažerů – zabezpečování dostatečného množství a kvality manažerů, kteří budou pomáhat naplňovat cíle a strategii organizace.
- Příliv talentů – procesy zabezpečující cesty, kterými může organizace talenty objevovat a získávat.
- Zásobárna talentů – zdroj talentů, které má organizace k dispozici.

K velmi důležitému kroku patří, aby organizace systém řízení talentů sledovala a vyhodnocovala. Dá se využít audit talent managementu a hodnocení úspěšnosti (Horváthová, 2011, s. 142).

## 1.1.6 Odchody zaměstnanců

Odchody zaměstnanců náleží k procesu rozmisťování zaměstnanců v rámci vnější mobility. Vnější mobilita zaměstnanců navazuje na ukončení pracovního poměru. Trvalé ukončení pracovního poměru může být z důvodu ukončení pracovního poměru ze strany organizace, penzionováním, rezignací či úmrtím (Koubek, 2015, s. 243).

Ukončení pracovního poměru v případě úmrtí nelze ovlivnit, v případě rezignace má podnik omezené možnosti vyjednávání, a proto zůstává rezignace ve většině případů také těžce ovlivnitelná ze strany organizace (Koubek, 2015, s. 243). V případě penzionování lze odchod pracovníka předvídat a rovněž s touto skutečností pracovat například plánováním doby odchodu, předání informací aj. (Armstrong, 2015, s. 313). V případě propuštění pracovníka ze strany organizace se může jednat o organizační důvody, jako je nadbytečnost či důvody spojené s pracovním výkonem pracovníka (Koubek, 2015, s. 243).

Kromě trvalého ukončení pracovního poměru může docházet ještě k dočasným odchodům, k nimž se řadí odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou, odchod do veřejných funkcí, škol či na dlouhodobé stáže (Kociánová, 2011, s. 191).

Odchody zaměstnanců mohou být z příčin (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 31):

- pracovní podmínky,
- mezilidské vztahy,
- pracovní seberealizace,
- nedostatečné ohodnocení,
- jiné sociální podmínky.

Pro organizaci znamenají odchody jeden z ukazatelů, které mohou pomoci při strategickém plánování. Míra odchodů, figuruje jako základní ukazatel, který se využívá pro svou jednoduchost a snadný výpočet. Další ukazatel představuje index stability, který zobrazuje tendenci seniornějších pracovníků setrávat v organizaci (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 32).

## **1.2 Zdroje zabezpečování lidských zdrojů**

K získávání lidských zdrojů slouží trh práce, který definujeme jako místo, kde se setkává nabídka práce s poptávkou po ní. Z hlediska zaměstnavatele dělíme trh práce na dvě části: vnitřní a vnější trh práce (Frischmann a Žufan, 2017, s. 37). Zdroje kandidátů z obou trhů mohou být kombinovány, avšak nezbytností je klást důraz na zachování stejné příležitosti, tedy aby kandidáti z vnějších zdrojů měli stejné výchozí podmínky jako kandidáti z vnitropodnikových zdrojů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 348). Zároveň je ale nutné při zabezpečování zdrojů zvážit faktory, které mohou mít na zabezpečování vliv. Jde o vnější faktory jako například situace na trhu práce, požadavky na pracovníka, lokalita firmy a také její dostupnost. Dále existují i vnitřní faktory, k nimž patří jako je image firmy, charakteristika pracovních míst, požadavky na pracovníky a také kultura firmy.

## 1.2.1 Vnitřní trh práce

Vnitropodnikový zdroj reprezentují pracovníci, které má organizace již zaměstnané. Mezi zdroje z vnitřního trhu práce se řadí pracovníci (Koubek, 2015, s. 129):

- kteří jsou uspořeni díky technologickým inovacím,
- kteří pracují na dokončovaném projektu,
- kteří chtějí profesně růst,
- kteří se přihlásí do interního výběrového řízení.

Mezi výhody vnitropodnikových zdrojů patří (Dvořáková a kol., 2012, s. 149 a Koubek, 2015, s. 130 a Kociánová. 2011, s. 83):

- znalost kandidátů,
- zlepšování pracovní morálky a angažovanosti,
- snížení fluktuace,
- zajišťuje návratnost zdrojů investovaných do zaměstnanců,
- uchazeč zná organizaci a spolupracovníky,
- nižší náklady na získávání, výběr a adaptaci,
- rychlost.

Existují všaj zde i možné problémy, které mohou být s čerpáním vnitropodnikových zdrojů spojeny. Mohou zde vyvstat negativní vztahy na pracovišti vlivem soutěživosti, dále se podnik automaticky ochuzuje o know-how, které lze získat s novým pracovníkem například od konkurence. Neméně častým může být tzv. Peterův princip, který předpokládá, že povýšený pracovník, ačkoliv na předešlé nižší pozici podával skvělé pracovní výsledky, po kariérním postupu není schopen plnit pracovní úkoly spojené s novou rolí (Koubek, 2015, s. 130). Kociánová (2011, s. 83) zmiňuje provozní slepotu a vznik potřeby obsadit původní místo přesunutého zaměstnance.

## 1.2.2 Vnější trh práce

Vnější trh práce představuje veškerou potencionální pracovní sílu, která není v žádném pracovněprávním vztahu s organizací (Frischmann a Žufan, 2017, s. 37). Tyto zdroje mají potenciál přinášet do podniku nové nápady, neobvyklé řešení problémů a také inspiraci. Mezi pracovníky z vnějšího trhu práce řadíme (Dvořáková a kol., 2012, s.146 a Frischmann a Žufan, 2017, s.38):

- volnou pracovní sílu na trhu práce,
- konkurenční pracovníky zvažující změnu,
- absolventy bez praxe,
- studenty,
- ženy v domácnosti nebo matky,
- lidé v postproduktivním věku.

Stejně jako u vnitropodnikových zdrojů mají pracovníci z vnějšího trhu práce řadu výhod i nevýhod. Mezi výhody těchto pracovníků jmenujme (Horváthová, 2017, s. 25 a Kociánová, 2011, s. 84):

- větší počet kandidátů,
- nové know-how,
- nový vhled,
- jiné schopnosti a talenty,
- pracovní nasazení nového zaměstnance.

Naopak nevýhody spojené se získáváním z vnějších zdrojů představují problémy s adaptací a vysoké nároky na ni, nebo také demotivace stávajících pracovníků či kandidáti neodpovídající firemní kultuře (Horváthová, 2017, s. 25). Dále také nedostatek kvalitních informací o potenciálních uchazečích. Je tak třeba vynaložit větší část úsilí, času i kapitálu na přilákání a získání dostatečně kvalitních kandidátů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 50). K nevýhodám dále patří zvyšování fluktuace, blokování postupu současných zaměstnanců nebo riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době (Kociánová, 2011, s. 84).

## **1.3 Metody zabezpečování lidských zdrojů**

Volba metody zabezpečování lidských zdrojů závisí na zdroji, ze kterého hodláme čerpat. Liší se tedy metody pro čerpání z vnitřních a vnějších zdrojů pracovníků, které odpovídají trhu práce, na němž dochází k oslovování a vybírání pracovníků. Standardně se nepoužívá pouze jedna metoda, ale personalisté se snaží metody kombinovat tak, aby dosáhli dostatečného množství kvalitních reakcí a kandidátů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276). K vlivům působícím na volbu vhodné metody počítáme disponibilní kapitál, čas a dostupnost kvalitních uchazečů (Kociánová, 2011, s. 85). Při volbě konkrétních metod doporučíme vzít v potaz (Koubek, 2000, s. 191):

- povahu a požadavky obsazované pozice,
- zdroje z kterých bude organizace čerpat,
- současnou situaci na trhu práce,
- požadované množství reakcí,
- finanční budget,
- časové možnosti.

### **1.3.1 Metody zabezpečování z vnitřních zdrojů**

Jako důležitý faktor výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů figuruje dostatečná informovanost o volných pozicích v podniku. Informace o volných pozicích lze předávat zaměstnancům mnoha způsoby (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 51):

## **Inzerce na intranetu, vývěsce či nástěnce**

Informace o volných pozicích může podnik uveřejňovat na místech, kde se zaměstnanci často shromažďují a je tak velká pravděpodobnost, že zaujmou dostatek zaměstnanců. K vhodným místům patří tak společenská místnost, recepce či jídelna (Koubek, 2000, s. 194). Výhodu představují téměř nulové náklady, naopak nevýhoda spočívá ve vhodnosti pouze pro nižší kvalifikace, jako jsou dělnické pozice atd. (Koubek, 2000, s. 194).

## **Rozesílání nabídky zaměstnání elektronickou poštou**

Organizace mohou zaměstnancům posílat na pravidelné bázi oběžníky, kde je možné také oslovit velké množství současných pracovníků. Výhodu znamená především to, že jde o jednoduchý a nenákladný způsob, jak zaměstnance oslovit a zároveň ho lze využít k zvyšování informovanosti.

## **Přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku**

Tato metoda vyžaduje přípravu dostatečných plánů. Podniky větší velikosti mají standardně vypracované kariérní plány. V případě dostatečné struktury pracovních míst získají organizace přehled, kteří zaměstnanci by na obsazení dané pozice byli vhodní (Bedrnová, 2007, s. 356).

## **1.3.2 Metody zabezpečování z vnějších zdrojů**

Metody vyhledávání z externích zdrojů probíhají běžně u organizací, které se rozrůstají nebo mají široké požadavky na kandidáty (Horváthová, 2017, s. 22).

### **Úřad práce**

Jde o levný způsob, jak oslovit manuální pracovníky či nižší administrativní pozice (Dvořáková a kol., 2012, s. 147). Jednou z výhod tohoto způsobu spatřujeme v získání informací již ze strany úřadu práce, což může znamenat ulehčení pro personalisty v organizaci a také tak lze podstatně zkrátit náborový proces (Koubek, 2015, s. 140). Další přínos vidíme v tom, že organizace může čerpat od úřadu práce příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 87). Nevýhodou tohoto způsobu je, že nemají-li nezaměstnaní nárok na podporu v nezaměstnanosti nemusí se na úřad práce vůbec hlásit, a tedy organizace může přijít o možnost oslovit takové potenciální kandidáty (Koubek, 2000, s. 196).

### **Inzerce na webových portálech**

V posledních letech prudce stoupl přínos inzerce na webových portálech, ať už jde o pracovní portály či využívání sociálních sítí, ke kterým patří profesně zaměřený LinkedIn či Facebook a Twitter (Horváthová a Čopíková, 2017, s. 24). Zcela jasná výhoda spočívá v rychlosti a velkém množství reakcí, dále také v jednoduchosti jejich

získání a celkové finanční úspornosti. Naopak nejčastějším problémem této metody představuje příliš široký segment oslovených, s čímž souvisí vysoké nároky na kvalitní preselekcí došlých reakcí (Armstrong a Taylor, 2015, s. 277).

### **Inzerce v tisku či televizi**

V případě využití inzerce v tisku je nutné ze strany organizace zvážit náklad na publikaci dané inzerce v poměru s přínosem dostatečně kvalitních kandidátů (Mládková, 2009, s. 54). V dnešní době dosahuje šance na přilákání uchazeče tímto způsobem nízkých hodnot, a proto se vyplatí pouze ve specializovaných publikacích, které nabízejí možnost oslovit konkrétní úzkou skupinu potenciálních kandidátů. Klíčové tedy je, aby zvolený sdělovací prostředek korespondoval s charakteristikami pozice (Mládková, 2009, s. 84). Mezi další vhodnou skupinu oslovených kandidátů formou tisku či televize patří pozice s nízkými požadavky na vzdělání či praxi (Dvořáková a kol., 2012, s. 147).

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi a veletrhy**

Díky spolupráci se vzdělávacími institucemi si podnik může zajistit potenciální pracovníky nebo brigádníky, kteří podniku mohou nabídnout nový vhled, prostý provozní slepoty. Dají se tak získat, pomocí spolupráce s univerzitami, různí specialisté či díky spolupráci s učilišti kvalitní manuálně zruční pracovníci (Koubek a kol., 2015, 198). Stejně tak můžeme oslovit kandidáty na pracovních veletrzích, kde lze oslovit pracovníky pro manuální a nižší administrativní práce. Nicméně jednu z nevýhod představuje sezónnost nástupu absolventů, nákladnost na zaučení a také riziko vysoké mobility, kdy absolventi chtějí nabrat co nejvíce zkušeností (Koubek, 2000, s. 196).

### **Osobní nabídky kandidátů**

Takzvané reakce naslepo tedy reakce, kdy se kandidát nepřihlašuje ke konkrétní inzerované pozici, ale posílá pouze všeobecný životopis, obsahující veškeré aktivity uchazeče a znamená pro personalistu obtíže zjistit, zda kandidát má klíčové schopnosti, které organizace potřebuje (Dvořáková a kol., 2012, s. 148). Ačkoliv jde o metodu s nulovými náklady, tak se představy kandidátů často nesesetkávají s očekáváním organizace, a proto tato metoda poskytuje pouze malé množství kandidátů (Koubek, 2015, s. 135). Přínosná bývá naopak v případě, pokud se týká o organizaci, která ve svém oboru patří k naprosté špičce a nepřímým benefitem je tak prestiž, která ji předchází (Koubek, 2000, s. 192).

### **Doporučení současného zaměstnance**

Referral programy jsou motivací pro zaměstnance a poskytují kvalitní zdroj potenciálních pracovníků, obzvláště pokud navazují na finanční odměnu (Koubek, 2015, s. 136). Mezi výhody této metody jednoznačně patří, že může vygenerovat potenciálně způsobilého kandidáta, který je zhodnocen již zaměstnancem, jenž ho



doporučil. Slabinu této metody představuje omezená možnost výběru, uplatňování subjektivních hledisek a možnost tvoření klik (Koubek, 2000, s. 193)

## **Personální agentury**

Možností využití služeb agentur zprostředkovávajících zaměstnance se nabízí velké množství, záleží na poptávané službě ze strany organizace. Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 148) pojem personální agentura zahrnuje:

- zprostředkovatelny práce,
- agentury na vyhledávání,
- outplacementové společnosti,
- headhuntingové společnosti.

Některé personální agentury zahrnují všechny tyto činnosti a nejedná se tak o oddělené organizace. Taková kumulace aktivit způsobuje, že personální agentury mají přehled o aktuální situaci na trhu, nicméně jde o poměrně drahou metodu a je důležité hned na začátku vyjasnit klíčové požadavky organizace na hledané kandidáty (Koubek, 2015, s. 140).

## 2 PERSONÁLNÍ AGENTURA

Jak jsme zmínili v předešlé kapitole, jako jedu z metod zabezpečování lidských zdrojů se nabízí využití služeb personální agentury. Proto se následující kapitola zabývá vymezením pojmu agentury práce a agenturního zaměstnávání. Legislativní oporu pro ukotvení personálních agentur nalezneme zákonu č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a také zákon č. 262/2006, Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Tošovský, 2011, s. 25).

### 2.1 Vymezení pojmu agentura práce a agenturní zaměstnávání

Personální agentura neboli agentura práce, je právnickou či fyzickou osobu, zprostředkovávající zaměstnání na základě povolení od Ministerstva práce a sociálních věcí. Hlavní předmět podnikání spočívá právě v zprostředkování zaměstnání, nicméně mezi ostatní služby se mohou řadit různá HR řešení. Tošovský (2011, s. 32) uvádí definici agentury práce jako zaměstnavatele, který díky povolení dle zákona o zaměstnanosti zprostředkovává zaměstnání za podmínek, jež stanovuje Zákoník práce, a je nezávislý na veřejných orgánech. Čímž se jasně vymezuje oproti úřadu práce, který se taktéž zabývá zprostředkováním práce, nicméně jde právě o veřejný orgán. Pojem agentura práce obsahuje definice zaměstnavatele dle Zákoníku práce (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005, s. 16)

U agenturního zaměstnávání, které představuje předmět podnikání agentur práce, jde o třístranný právní vztah, kde mezi členy vztahu patří agentura práce, zaměstnanec a uživatel (Tošovský, 2011, s. 29). Aby agentura práce mohla uzavírat pracovněprávní vztahy se zaměstnanci a klienty, potřebuje nutně povolení ke zprostředkování zaměstnání. Zprostředkováním zaměstnání zákon míní (Jouza, Ženíšková, Salačová, 2005, s. 18):

- vyhledávání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledávání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
- zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení,
- poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Povolení ke zprostředkování zaměstnání vydává Ministerstvo práce a sociálních věcí na základě souhlasného vyjádření Ministerstva vnitra. Toto povolení se vydává na 3 roky s možností prodloužení (Tošovský, 2011, s. 37).

## **2.2 Služby personální agentury**

Ačkoliv personální agentury poskytují spoustu služeb, nejdůležitější podstatu agentur práce znamená obsazení volného pracovního místa nejvhodnějším kandidátem. Tento proces se skládá z několika fází (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 16):

- vyhledání kvalitních kandidátů,
- diagnostika vhodných kandidátů,
- představení uchazečů firmě,
- rozhodnutí o přijetí,
- adaptační a garanční fáze.

### **2.2.1 Získávání a výběr do trvalého pracovního poměr**

Tato služba se někdy označuje také jako permanent placement a jak již název napovídá, jde o umístění kandidáta do kmenového stavu klienta. Služba se využívá především u pozic vyššího managementu a pozic specialistů. Zahrnuje poradenský servis ohledně specifikace požadavků, inzerci, výběrové řízení, předvýběr a prezentaci uchazečů klientovi (Dvořáková a kol., 2012, s. 83).

Přínos pro organizace spočívá ve skutečnosti, že personální agentury znají trh a situaci na něm, mohou tak oslovovat kvalitní kandidáty.

### **2.2.2 Získávání a výběr do přechodného pracovního poměru**

Pro tuto službu lze využít název temporary placement, kdy jde o dočasné přidělení zaměstnance ke klientovi. Ten po dobu dočasného přidělení pracuje pro klienta, nicméně jeho zaměstnavatelem zůstává stále agentura práce (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 59). Ta také zajišťuje veškerou pracovněprávní problematiku včetně vyplácení mzdy (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 31).

Výhodu pro klienta představuje vysoká flexibilita, kdy může pomocí této služby vykrýt nárazové akce, sezónní špičku, období dovolených či dlouhodobou pracovní neschopnost zaměstnance (Dvořáková a kol. 2012, s. 83).

### **2.2.3 Personální audit**

Personální audit v organizaci nabízí analýzu personální situace ve firmě. V praxi jde o kontrolu a ověření procesů. K hlavním polím působnosti auditu patří oblasti lidských zdrojů a oblast týkající se personálních procesů.

Personální agentura přináší v rámci auditu nezaujatý pohled a objektivnost ze strany kontrolorů. Auditoři mohou nezávisle pojmenovat veškeré problémy a účinně pomoci klientovi s jejich řešením (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 41).

## **2.2.4 Assessment centre**

Jde o metodu výběru zaměstnanců, založenou na zkoumání chování uchazečů při řešení různých úkolů. Její cíl představuje prověření odborné způsobilosti pro výkon práce, ale také rozvojový potenciál uchazečů (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 54). Službu nakupují organizace u agentur práce, protože tak zajistí správné použití metod, přípravu jednotlivých aktivit a vyhodnocení výsledků, což není vždy pro organizaci jednoduché, a proto raději volí nákup této služby.

Díky komplexnímu testování kandidátů, lze zjistit klíčové schopnosti a dovednosti uchazečů a možnosti jejich rozvoje. Slabou stránku znamená požadavek na vyšší počet uchazečů a časová náročnost testování (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 37).

## **2.2.5 Outplacement**

Outplacement je profesionální péče, kterou se organizace klade za cíl zmírnit negativní dopad na propouštěné zaměstnance. Organizace se tak snaží zajistit podporu při nedobrovolné ztrátě zaměstnání (Němec, Bucman a Šikýř, 2008, s. 139).

Outplacementová služba může sestávat z (Čopíková, Bláha a Horváthová, 2015, s. 32):

- poradenství ohledně směřování kariéry,
- psychologické testy,
- výpomoc při sestavování životopisů,
- příprava na pohovor,
- navázání kontaktu s potencionálními zaměstnavateli.

Ačkoliv se může zdát, že pro organizaci není tato služba nijak výhodná, jde o kvalitní nástroj, jak si zachovat image dobrého zaměstnavatele ve chvíli, kdy došlo k nutnému propouštění většího množství zaměstnanců nebo dlouholetého zaměstnance.

## **2.2.6 Executive search a Headhunting**

Představuje cílené oslovování konkrétních potencionálních kandidátů, kteří ale nefigurují na volném pracovním trhu. Rozdíl mezi oběma službami spočívá v cílové skupině. U executive search usilujeme o top performery a vrcholové manažery, u headhuntingu cílíme na pozice vyššího managementu či jiné klíčové pozice (Dvořáková a kol. 2012, s. 84). Úkolem personální agentury je s pomocí klienta vytipovat možné kandidáty a následně je napřímo oslovit s nabídkou. Standardně se

jedná o oslovování konkurenčních zaměstnanců, a proto zde vyvstává zvýšený tlak na mlčenlivost a diskrétní chování (Frischmann a Žufan, 2017, s. 67).

Podstatnou výhodou této služby je diskrétnost, nicméně jedná se o finančně nákladnou metodu získání kandidáta, proto by organizace vždy měla zvážit potencionální přínos v porovnání s náklady.

## **2.2.7 Outsourcing**

Jde o službu, kdy personální agentura pro klienta zabezpečí pouze část určitých procesů. Často ji využívají malé nebo střední podniky, které nedisponují vlastním personálním oddělením a upřednostní tedy investici do personální agentury, před náklady utváření personálního oddělení (Evangelu a Juříčka, 2013, s. 45).

## **2.3 Výhody a nevýhody využití služeb personální agentury**

Pokud se organizace rozhodne využít služeb personální agentury, vyvstává nutnost zvážit potencionální přínosy a porovnat je s možnými nevýhodami jejich služeb.

### **2.3.1 Výhody**

#### **Množství kandidátů**

Personální agentury využívají velké množství zdrojů, z nichž získávají vhodné uchazeče a tvoří si vlastní Pool, tedy databáze kandidátů (Zojcenska, 2018). Tito kandidáti se ucházejí o různé pozice, ale nemuseli být vybráni z různých důvodů na obsazovanou pozici, a proto lze doporučit jinou možnost. Pro personální agentury představují tyto databáze velké bohatství a kvalita databáze kandidátů odráží schopnosti personální agentury.

#### **Rychlost a flexibilita**

S množstvím kandidátů úzce souvisí rychlost a flexibilita, pokud personální agentura správně pracuje s kandidáty, může obratem a pružně odpovídat požadavkům svých klientů (JC Cornell, 2019). Personální agentura musí správně nakládat s údaji, které o kandidátech získala z životopisů, pohovorů a různých jiných testů. Díky různým metodám mohou personální agentury zhodnotit dovednosti a schopnosti jednotlivých kandidátů a zvážit tak jejich úspěch při dosazení či doporučení klientům. Tyto informace umožňují personálním agenturám udržovat databáze kandidátů aktuální a snadnou a rychlou orientaci v nich (Zojcenska, 2018).

## **Know-how**

Zmíněné databáze reprezentují cenné know-how personálních agentur, proto se snaží tyto databáze aktualizovat a neustále doplňovat o nové poznatky. V současné době většina organizací databáze uchazečů o jejich pozice netvoří, a proto nemají možnost čerpat u nových náborů ze zdrojů předešlého hledání zaměstnanců.

## **Nezatěžování vlastního personálního útvaru**

K jedné z nesporných výhod personálních agentur patří, že odvedou většinu práce spojenou s nábořem. V případě využití služby temporary placement dochází nejen k zajištění kompletního náboru, ale personální agentury obsáhnou i veškeré personální činnosti. Klient platí pouze smluvenou částku a nezatěžuje vlastní personální útvar.

## **Renomé firmy**

V případě volby mezi agenturami práce je nutné zvažovat úroveň služeb dané agentury, s čím se pojí i její pověst na trhu práce. Pokud agentura mezi zaměstnanci figuruje jako nespolehlivá, může pro ni být obtížné dostát závazkům, ke kterým se klientům zavázala. Renomé firmy, souvisí s employer brandingem, který hraje významnou roli při rozhodování kandidátů ohledně jejich zaměstnavatele, což je platí i pro agenturní zaměstnance a pro agentury samotné (Wilkinson, 2016).

## **Dikrétnost**

Agentury práce se dají využít v případě obsazování pozic, jejichž povaha vyžaduje utajení potencionálních kandidátů. U některých pozic, obzvláště u těch vyšších, kdy dochází k přebírání zaměstnanců od konkurence, nechtějí organizace ani sami kandidáti příliš zveřejňovat probíhající výběrová řízení. Personální agentura může nejen zajistit kandidáty, ale současně s tím zařídí pohovory mimo prostory klienta.

## **2.3.1 Nevýhody**

### **Neznalost firemní kultury klienta**

Ačkoliv personální agentury zaměstnávají experty v daném oboru, organizace neoplývají jistotou, že agentura naprosto pochopí jejich firemní kulturu. Může se tedy stát, že kandidáti, kteří jsou doporučení klientovi, sice plně odpovídají požadavkům dané pozice, mají rovněž předpoklady k plnění veškerých úkonů souvisejících s pozicí, nicméně nejsou pro klienta vhodní, jelikož dobře nezapadají do firemní kultury a lze tedy předpokládat, že by spolupráce v budoucnu příliš nefungovala (Zojcenska, 2018).

## **Kvalita služby**

Úroveň kvality poskytovaných služeb personálních agentur na současném trhu se výrazně liší. Pro organizace může proto být obtížné odhadnout úroveň, kterou požaduje, obzvláště v případech, kdy organizace nemají s personální agenturou žádné zkušenosti (Koubek, 2000, s. 197). V českém prostředí působí Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS), jejíž členové garantují vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb.

## **Finanční nákladnost**

Personální agentury účtují klientům za své služby poplatky, které se většinou odvíjí od nabízené mzdy obsazovaného pracovníka. To znamená, že v případě zajišťování vyšších pozic může být finální poplatek agentuře značný (Zojcenska, 2018).

# **PRAKTICKÁ ČÁST**



## 3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Praktická část se zabývá procesy zabezpečování lidských zdrojů ve vybrané organizaci (personální agentuře) s cílem určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení.

Tato část analyzuje z interní data, dotazníkové šetření mezi stávajícími zaměstnanci a rozhovor s personalistkou Organizace XY.

Cíl praktické části představuje analýza procesů zabezpečování lidských zdrojů ve vybrané personální agentuře a zodpovězení stanovených výzkumných otázek:

1. Jakou celkovou míru odchodů má Organizace XY v roce 2019 a jak je tato míra odchodů vysoká v porovnání s předchozími lety?
2. Ve které divizi je za rok 2019 míra odchodů nejvyšší?
3. Jak probíhá zabezpečování lidských zdrojů v Organizaci XY?

### 3.1 Historie organizace

Organizace XY patří k světovým hráčům na poli poskytovatelů personálně poradenských služeb. Kořeny této společnosti sahají do evropské země a společnost dnes oplývá již několika desítkami let zkušeností. Díky dlouholeté praxi a posile v podobě několika strategických akvizic vyrostla z malé personální společnosti o pár desítkách zaměstnanců stabilní a prosperující společnost, která má pobočky téměř po celém světě. Původní vizi a záměr zakladatelé spatřovali v tom, aby se trh práce stal flexibilnějším a otevřenějším (webové stránky organizace).

První pobočku v České republice Organizace XY otevřela na začátku nového tisíciletí díky akvizici lokální personální agentury. Na jejích základech Organizace XY postupně budovala svoji značku s cílem zaútočit v České republice na přední posty mezi nejlepšími personálními agenturami (webové stránky organizace).

V současnosti se Organizace XY řadí mezi několik nejlepších poskytovatelů personálních služeb v České republice. V průběhu několika let se české pobočce Organizace XY podařilo rozrůst a rozšířit svůj záběr natolik, že se její služby dělí do 3 divizí. Česká Organizace XY v současné době denně zaměstnává několik tisíc agenturních zaměstnanců. Dále pro ni pracuje 100–150 kmenových zaměstnanců, kteří se starají o klienty, přidělené zaměstnance i kandidáty. Zaměstnanci působí na 8 kamenných pobočkách, a také na on-site pobočkách klientů. On-site pobočky Organizace XY otvírá a zavírá dle poptávky samotných klientů. Momentálně se celkový počet zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, přímo v kmenovém stavu Organizace XY, pohybuje okolo 130 zaměstnanců (interní materiály organizace).

Jelikož se jde o dceřinou společnost, může česká Organizace XY těžit z holdingového brandingů, know-how a ostatních výhod. Mezi tyto výhody patří finanční podpora v podobě kapitálu, což poskytuje dostatečné množství vyjednávací síly na trhu.

Holding také poskytuje jistou dávku garance nejen po finanční stránce, ale především po stránce personální a právní (interní materiály organizace).

Organizace XY se kromě obchodní stránky snaží být činnou i v jiných směrech. Společnost se zapojuje do charitativních akcí v okolí svých poboček a onsite poboček. V této činnosti podporuje nejen své zaměstnance, ale také klienty, kteří se mohou připojit do různých projektů přispěním svých výrobků či zapojením vlastních zaměstnanců. Současně Organizace XY provádí řadu odborných průzkumů a analýz trhu práce a informace z nich poté využívá při práci s kandidáty i klienty. Kromě toho se Organizace XY aktivně zapojuje do společenské odpovědnosti firem, kdy se pomocí modernizace a digitalizace snaží například snižovat spotřebu papíru a podobně (webové stránky organizace).

Organizace XY je členem Asociace poskytovatelů personálních služeb, zkráceně APPS, která sdružuje všechny přední personální společnosti na českém trhu. Cíl tohoto sdružení spočívá v zlepšování trhu práce a udržování kvality služeb. Pomocí Kodexu chování se APPS snaží o transparentnost, rovnost a dodržování platné legislativy. Členové APPS mají možnost čerpat z informací, které APPS poskytuje, především z různých zpráv, průzkumů a informací o vývoji trhu a konkurenčních srovnání (webové stránky organizace).

## **3.2 Služby**

Organizace XY poskytuje širokou paletu služeb jak svým klientům, tak kandidátům. Jelikož se neorientuje pouze na specifickou část trhu, může veškeré služby realizovat v rozličných segmentech v závislosti na konkrétním klientovi (webové stránky organizace).

### **3.2.1 Executive search**

Služba Executive search znamená především aktivní vyhledávání zaměstnanců na pozice různých úrovní, tedy od specialistů až po střední a vyšší funkce. Konzultanti posuzují kandidáty dle vlastní propracované metodiky, typické pro Organizaci XY. Konzultanti se specializují na regionální trh práce v segmentu, pro který zajišťují nábor. Proto mohou poskytnout jak klientovi, tak kandidátovi maximální přehled o tom, co se v rámci daného segmentu nabízí. Jedná se především o tyto segmenty:

- IT,
- engineering,
- logistika & nákup,
- finance,
- obchod & marketing.

Vyhledávání kandidátů u této služby probíhá prostřednictvím několika kanálů. Jednak klasickými způsoby, jako například vyhledávání v externí a interní databázi kandidátů,

kteřá obsahuje ověřené profily, k okamžitému předložení klientovi. Nebo také pomocí webových stránek a inzerce, nabízí poptávanou pozici a oslovuje nové kandidáty. V neposlední řadě lze využít také sourcing centrum, které soustřeďuje proškolené konzultanty, specializované na veškeré vyhledávání nových komunikačních kanálů a kandidátů, například i využitím referencím umístěných kandidátů z předešlých náborů. Společnost XY čerpá také z dalších komunikačních kanálů jako:

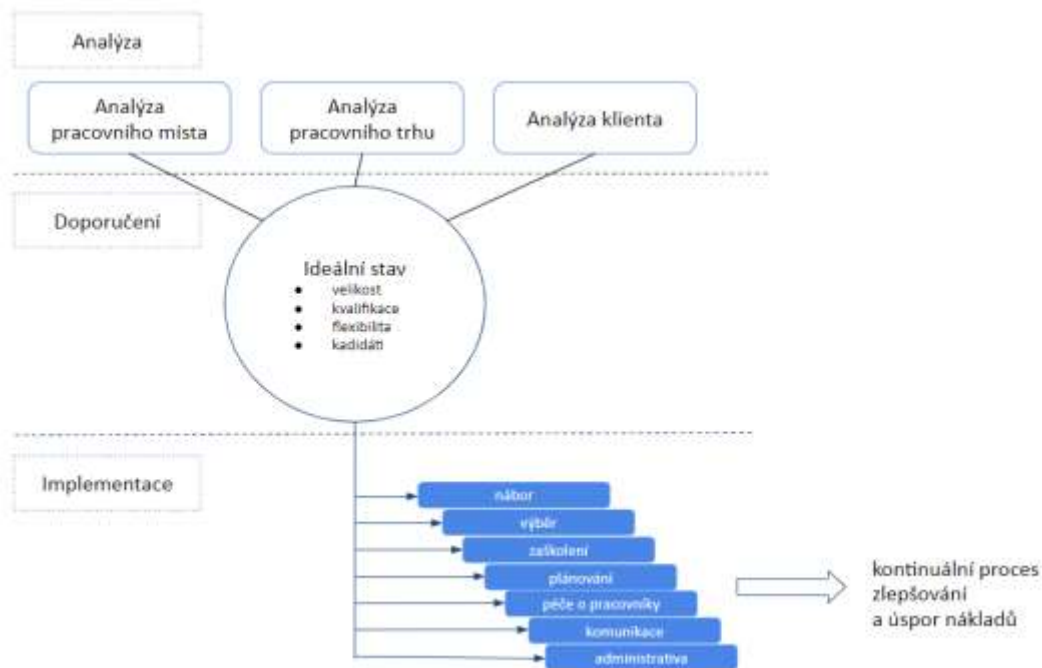
- head hunting,
- lokální i zahraniční spolupráce s ostatními pobočkami Organizace XY,
- direct marketing,
- sociální sítě jako například LinkedIn.com a jiné,
- optimalizaci webu SEO,
- networking,
- veletrhy a různé jiné profesní akce (interní materiály organizace).

### **3.2.2 Inhouse služba**

U Inhouse služby jde o účinný způsob náboru a řízení dočasných zaměstnanců díky vlastní metodice, která se zaměřuje na zvyšování efektivity a snižování nákladů na zaměstnání. Hlavní rozdíl mezi Inhouse službou a klasickým Agenturním zaměstnáváním spočívá především v zaměření se na velkoobjemové zakázky, kde klient požaduje nábor velkého množství pozic se stejnými charakteristikami, obvykle pozice ve výrobě či logistice. Inhouse služba obsahuje procesní řízení, které vychází z analýzy současného stavu klienta, po níž následuje sestavení ideálních procesů, tedy doporučení pro klienta. Na základě těchto doporučení dojde k implementaci modelů procesního řízení v oblastech náboru, výběru, zaškolování zaměstnanců, plánování, péče o pracovníky, komunikace a administrativy. Celý koncept zachycuje obrázek 2.

Klient získává jistotu kontinuity procesu a následných úspor nákladů. V rámci analýzy dochází k měření a evaluaci v oblastech docházky, fluktuace, absence, nemocnosti atd. Agentura celý proces kvartálně vyhodnocuje a na základě výsledků se jednotlivé oblasti upravují tak, aby se dosahovalo co nejlepšího výsledku. Z této služby plynou klientovi následující výhody:

- úspory díky flexibilitě a plánování,
- optimálně nastavené procesy,
- rychlost komunikace mezi klientem a Organizací XY,
- řešení sezónnosti, výkyvů, pokrytí dovolených nebo období zvýšené nemocnosti,
- nulovou zátěž s pracovně-právní agendou, nástupy, výstupy, administrativou,
- manévrovací prostor při ztrátě zakázek nebo naopak jejich prudkém nárůstu,
- udržení optimálního počtu zaměstnanců,
- pozitivní brand zaměstnavatele i při propouštění (interní materiály organizace).



Obrázek 2 – Koncept Inhouse služby

Zdroj: Interní materiály organizace

### 3.2.3 Agenturní zaměstnávání a temporary help

Jde o službu, kdy agentura přiděluje zaměstnance na práci u klienta ve smyslu platné legislativy. Součástí této služby je výběr pracovníků a jejich zaměstnávání na dočasné pracovní úvazky.

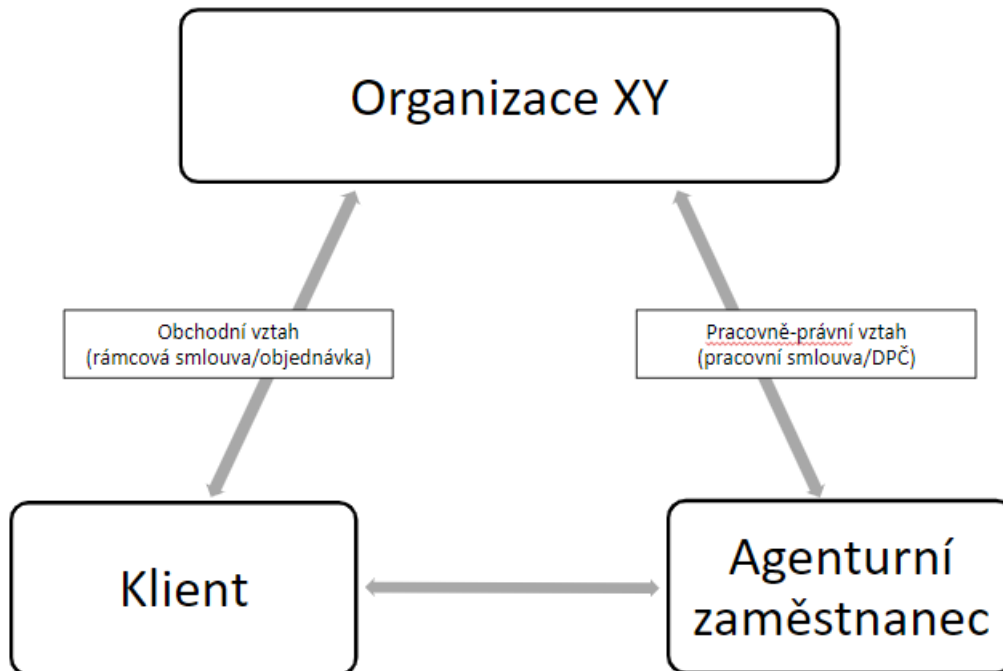
Samotná služba k správnému fungování vyžaduje značnou míru odborné znalosti z oblasti Zákoníku práce a dalšího legislativního rámce, který upravuje agenturní zaměstnávání. Zejména jde o možnosti přidělování cizinců, orientaci v potřebné pracovněprávní dokumentaci jakož i nutné dokumentace mezi klientem a agenturou.

Cíl této služby představuje zajistit operativně na přechodné období náhradu za kmenového zaměstnance pracovníkem Organizace XY, či pokrýt výrobní špičky či sezónní práce u klienta formou agenturních pracovníků. Tyto zaměstnance agentura dočasně přiděluje klientovi za předem stanovených srovnatelných pracovních a mzdových podmínek. Klient díky této službě získává:

- flexibilitu,
- řešení sezónnosti, výkyvů, pokrytí dovolených nebo období zvýšené nemocnosti,
- nulovou zátěž s pracovně-právní agendou, nástupy, výstupy, administrativou,
- manévrovací prostor při ztrátě zakázek nebo naopak jejich prudkém nárůstu,
- dodržení stanoveného headcountu,
- udržení optimálního počtu zaměstnanců,
- pozitivní brand zaměstnavatele i při propouštění,

- optimálně nastavené HR oddělení.

Organizace XY se zaměřuje jak na blue collar pozice, tak na white collar pozice. V případě blue collar, nebo také modrých límečků, se obsazují pozice, kde pracovníci vykonávají manuální práci. Typicky například pozice operátorů ve výrobě, řidičů vysokozdvížných vozíků, elektromechaniků, aj. Opak reprezentují pozice white collar, neboli bílé límečky, kdy jde o pracovníky na manažerských či administrativních pozicích. V případě Organizace XY zejména o pozice recepčních, specialistů, administrátorů, kontrolorů, aj. (interní materiály organizace).



Obrázek 3 – Vztahy v agenturním zaměstnávání

Zdroj: Interní materiály organizace

### 3.2.4 Recruitment

Recruitment neboli nábor organizace nabízí jako doplňkovou službu k ostatním personálním procesům, které klient potřebuje nebo ji může využít klient samostatně jako produkt, jenž za předem daných podmínek od Společnosti XY nakoupí. Typ, způsob a provedení náboru závisí na obsazované pozici. Klient tuto službu poptává především ve chvíli, kdy chce ulehčit svému personálnímu útvaru, zahlcenému prací s kmenovými zaměstnanci a potřebuje buď větší množství kandidátů, nebo hledá příliš specifického kandidáta, kterého lze na trhu těžko objevit. K dalšímu využití této služby může dojít, pokud je klientem začínající organizace, který zatím nemá vlastní personální oddělení a prozatím se pouze soustředí a svůj produkt či službu a nechce se zatěžovat nábořem nových kolegů.

K výhodám, které tato služba přináší klientům, patří především:

- rychlost,
- kvalita uchazečů,
- nezatěžování vlastního personálního oddělení,
- pověst společnosti XY.

Jednotlivé divize, představující jednotlivé služby společnosti XY, provádí náborů různými způsoby, odvislými od charakteristik samotné pozice ale i potenciálních kandidátů.

### **Nábor pro blue collar pozice**

- inzerát na pozici na stránkách Organizace XY,
- inzerát na pracovních portálech (jobs.cz, fajnbrigady.cz, dobrarace.cz, jobdnes.cz, profesia.cz),
- informační letáčky v okolí společnosti klienta,
- náborové akce.

### **Nábor pro white collar pozice**

- inzerát na stránkách Organizace XY,
- inzerát na portálu jobs.cz,
- nábor přes sociální sítě (facebook.com, linkedin.com).

### **Nábor specialistů a vyššího managementu**

- inzerát na stránkách Organizace XY,
- nábor přes sociální sítě (facebook.com, linkedin.com),
- přímé oslovení kandidátů z profesní sítě.

Součástí recruitmentu je nejen získání dostatečného množství kandidátů, ale také selekce došlých reakcí, první kontakt s kandidáty, pohovor a poté doporučení klientovi. Pohovory mohou probíhat jak na pobočce Organizace XY, tak přímo u klienta (interní materiály organizace).

## **3.2.5 Posouzení psychologické způsobilosti uchazečů**

Takzvanou psychodiagnostiku využívají klienti v mnoha případech, typicky pak u náboru, při development centru či outplacementu. K hlavním přínosům pro klienta u této služby náleží identifikace a posouzení úrovně psychických funkcí nebo vlastností testovaných osob, popis potenciálu a možnost predikce budoucího pracovního výkonu. Oblasti, které může díky psychodiagnostice klient zkoumat, shrnuje obrázek 4.



Obrázek 4 – Oblasti psychodiagnostiky

Zdroj: Interní materiály organizace

Mezi samotné produkty, které v rámci služby psychodiagnostiky, Organizace XY poskytuje, patří diagnostika specifického rysu nebo vlastnosti, hloubkový profil uchazeče a talent management pomocí psychodiagnostiky (interní materiály organizace).

### **Diagnostika specifického rysu/vlastnosti**

Tento produkt slouží k potvrzení, vyvrácení obav či domněnek o kompetencích kandidáta nebo zaměstnance případně k objektivnímu zpřesnění osobního dojmu o předpokladech kandidáta ve specifické oblasti. Zde se testuje například odolnost vůči stresu nebo schopnost adaptace. Klient tak získá objektivní posouzení vlastnosti či kompetence kandidáta nebo zaměstnance, podporu pro své domněnky či pochybnosti a v neposlední řadě také možnost porovnat kandidáty mezi sebou.

### **Hloubkový profil uchazeče**

Touto službou agentura nabízí hloubkovou diagnostiku uchazečů pro klíčové pozice v organizaci, sloužící k detailnímu otestování uchazeče či konkrétního zaměstnance souborem testů, na jejichž základě se kvantifikuje vhodnost člověka na pozici pomocí kompetencí potřebných pro její výkon, ale také motivačních faktorů, a případných třecích míst. Tento produkt pomáhá klientům při práci se stávajícími zaměstnanci v nefunkčních týmech, při formování nově vznikající role či k výběru na pozice s velkou fluktuací.

## **Profil ideálního kandidáta**

Vypracování profilu ideálního kandidáta slouží k přesnému stanovení požadavků na pozici a k nalezení nejlepší kombinace osobnostních, motivačních a výkonových charakteristik pro úspěšnost na pozici. Klient tento produkt využívá především pro pozice, kde typicky pracuje velký počet lidí na stejné úrovni nebo pro týmy s velkou fluktuací. Díky zapojení profilu ideálního kandidáta dochází k přesnějšímu výběru, což vede k lepší adaptaci a větší úspěšnosti pracovníků na dané pozici.

## **Talent management pomocí psychodiagnostiky**

Slouží k identifikaci talentovaných zaměstnanců. Službu využívá klient při interním náboru na manažerské pozice nebo pozice specialistů či při rozvoji stávajících zaměstnanců s velkým potenciálem. Díky tomu klient získá přehled o kompetencích svých zaměstnanců nebo také objektivní posouzení při interním náboru, které zajistí rovnocenné podmínky a výsledky, jež zaměstnanci považují za nestranné a spravedlivé.

## **3.2.6 Outplacement**

Službu outplacementu nabízí Organizace XY svým stávajícím klientům jako doplňkovou službu či novým klientům jako individuální řešení na míru. Jde o odbornou pomoc odchozím zaměstnancům při orientaci na pracovním trhu. Tato služba má pro klienty přínos v podobě:

- hladkého průběhu procesu propouštění,
- eliminace negativních vlivů působících na propouštěné pracovníky
- akceptace a vyrovnání se se samotným propouštěním,
- motivace stávajících pracovníků,
- udržení stabilní výkonnosti, produktivity a vzájemných dobrých vztahů,
- pozitivního vnímání klienta jakožto zaměstnavatele vlastními pracovníky.

Samotný outplacement, který Organizace XY provádí, může mít podobu individuálního coachingu nebo skupinového workshopu, individuálních či skupinových outplacementových programů (interní materiály organizace).

## **Individuální coaching či skupinový workshop**

Tato forma představuje nastavování procesu změny, především co se týče transparentnosti a samotné komunikace. Zaměstnanci společnosti XY, kteří outplacement pro klienta tvoří, působí jako informátoři či pouze poskytují podporu při sdělování negativních zpráv samotným klientem.



## **Individuální outplacementové programy**

Cíl této služby spočívá v přiblížení procesu hledání nového pracovního uplatnění účastníkovi outplacementového programu. Program trvá několik týdnů, případně i měsíců. Celý program se skládá z následujících kroků:

- zhodnocení potenciálu,
- příprava kariérního plánu,
- příprava vlastních prezentačních materiálů,
- orientace na trhu práce,
- nácvik pracovního pohovoru,
- proaktivní hledání práce,
- poskytování zpětné vazby.

## **Skupinové outplacementové programy**

Na míru vytvořené skupinové workshopy vhodné zejména pro nižší pracovní pozice v různé délce trvání s možností sdílení a inspirace k navazujícím krokům při vytváření individuálního kariérního plánu s cílem úspěšného budoucího uplatnění na trhu práce.

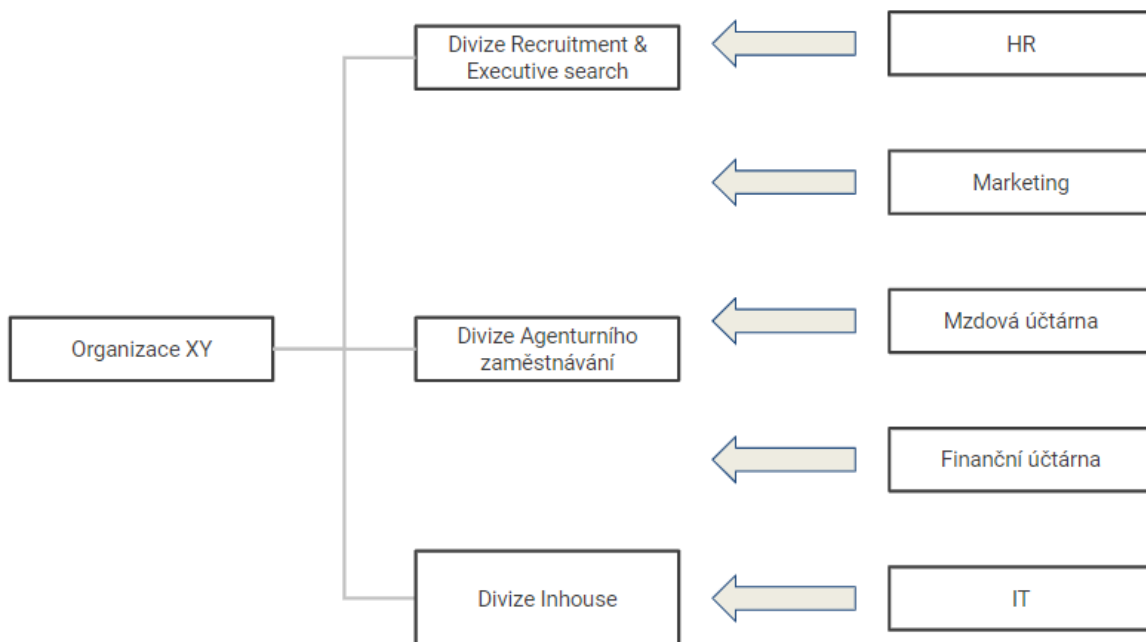
### **3.2.7 Mzdové poradenství**

Tuto službu nabízí Organizace XY především nově začínajícím společnostem a startupům, které zatím nemají prostředky pro vlastní mzdovou účtárnu. Výhoda této služby pro klienty spočívá především v možnosti soustředit se na vlastní obchodní strategie a vysoké kvalitě administrativních postupů, jež Organizace XY poskytuje. K dalším přínosům patří:

- optimalizace nákladů,
- profesionální a včasné zpracování,
- operativní pružnost,
- využití nových technologií,
- diskrétnost a objektivita,
- úspora času,
- zpracování dle platné legislativy (interní materiály organizace).

## **3.3 Struktura a pozice**

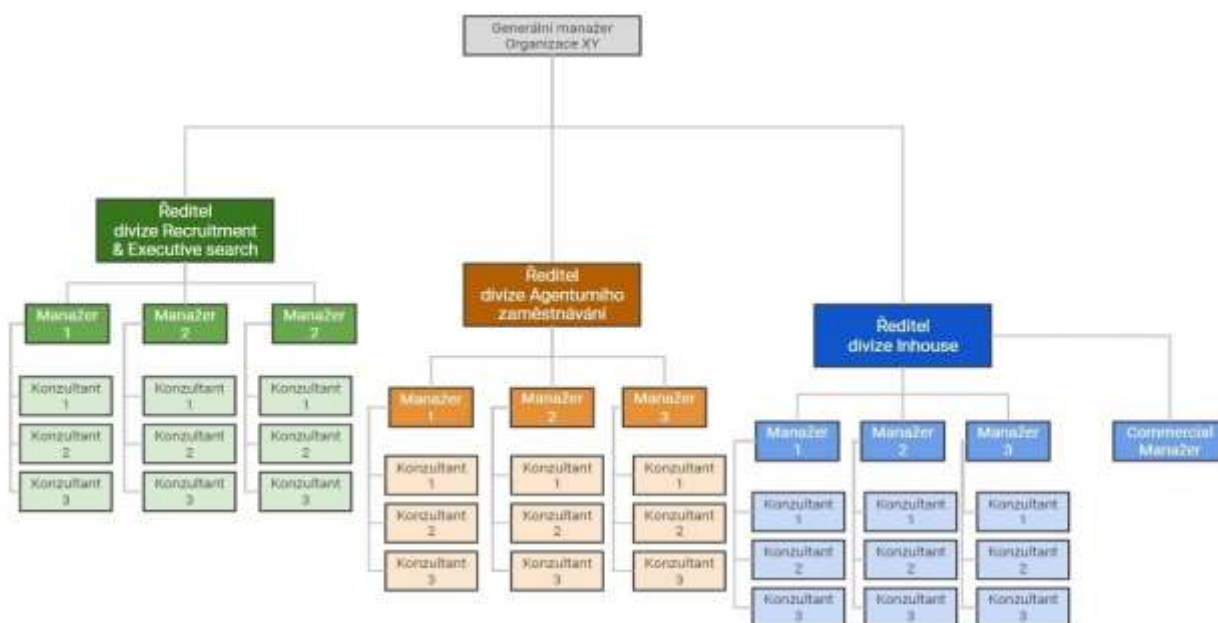
Organizační strukturu Společnosti XY označujeme jako funkcionální. Pracovníci se dělí do jednotlivých divizí na základě podobnosti daných pracovních pozic. Organizace XY má 3 front office divize a 5 středisek v rámci back office, které působí jako podpora pro front office divize (interní materiály organizace).



Obrázek 5 – Organizační struktura Organizace XY

Zdroj Interní materiály organizace

V současné době tvoří back office ¼ kmenových zaměstnanců. Zbývající ¾ zaměstnanců se rovnoměrně rozdělují do zmíněných divizí. Struktury jednotlivých divizí se vzájemně podobají, co se týče jednotlivých pozic. Nejnižší úroveň představují konzultantské pozice, poté následují posty manažerů, přímo podřízených řediteli divize, který reportuje generálnímu manažerovi. Zjednodušené schéma pro představu uspořádání pozic a systému delegace práce v organizaci zobrazuje obrázek 6.



Obrázek 6 – Hierarchie front office divizí

Zdroj: Autorka na základě analýzy organizace

## **Konzultant**

Pozice konzultanta není pro všechny divize stejná. Ačkoliv určité znaky mají pozice napříč divizemi totožné, liší se v některých činnostech, které jsou specifické pro každou divizi (interní materiály organizace).

Mezi povinnosti konzultantů v divizi Recruitment & Executive Search patří:

- inzerce, hledání a oslovování kandidátů,
- vedení pohovorů,
- příprava kandidátů na pohovor s klientem,
- koordinace pohovorů s klientem,
- plánování a vedení obchodních aktivit,
- proaktivní prezentace kandidátů klientům,
- příprava podkladů pro fakturaci
- práce s interní databází,
- reporting.

Aktivity, které vykonávají konzultanti z divize Agenturního zaměstnávání a Inhouse řešení, se do značné míry podobají a jde především o:

- odpovědnost za realizaci zakázek u klientů,
- náborová činnost, organizace výběrových řízení a prezentace vhodných kandidátů klientovi,
- plánování a přidělování zaměstnanců dle požadavků klientů,
- naplňování role zaměstnavatele přidělených zaměstnanců,
- odpovědnost za správnost údajů v docházkovém systému agenturních zaměstnanců,
- spolupráce s institucemi,
- správa interní databáze kandidátů a zadávání dat,
- příprava podkladů pro zpracování mezd,
- budování vztahů s klientem a udržování pravidelné komunikace,
- aktivní rozvíjení obchodních příležitostí,
- aktivní účast na obchodních jednáních.

## **Manažer**

Hlavní náplň práce manažerů ve všech divizích představuje vedení svěřených týmů a obchodní aktivity v jejich pobočce a okolí. Dále pak mezi jejich další činnosti patří:

- zaškolení nových konzultantů a jejich mentoring,
- vyhledávání nových obchodních příležitostí a péče o stávající zákazníky,
- vytváření obchodních strategií pro svěřený region a jejich následná realizace,
- udržování vztahů se stávajícími zákazníky a monitoring spokojenosti s poskytovanými službami,
- monitoring trhu, včetně aktivit konkurence,
- kontrola dodržování procesů včetně např. průzkumu spokojenosti kandidátů a klientů,
- reporting.

V případě manažerů z divize Agenturního zaměstnávání a Inhouse jde o následující činnosti:

- vedení pobočky,
- koučing a rozvoj podřízených zaměstnanců,
- řízení a pravidelné vyhodnocování podřízených,
- sleduje efektivitu a produktivitu svěřených týmů,
- rozvoj obchodních aktivit v dané lokalitě,
- monitoring a aktivní vyhledávání nových obchodních příležitostí,
- plánování a realizace obchodních aktivit,
- vytváření dlouhodobých vztahů s klíčovými klienty i potenciálními zákazníky,
- příprava a prezentace obchodních nabídek,
- odpovědnost za dodržování firemních pravidel a postupů,
- poradenství,
- reporting.

Jedinou pozicí, která je ojedinělá pro službu Inhouse a v ostatních divizích se nevyskytuje, je pozice Commercial manažera. Pozice Commercial manažer je zaměřena na obchodní činnosti směrem ke klient stávajícím i potencionálním:

- budování vztahů s klienty,
- rozvíjení a udržování kontaktů,
- prezentace nových obchodních příležitostí,
- spolupráce na optimalizaci procesů,
- sledování a optimalizování doby obratu pohledávek,
- tvorba obchodního plánu a hledání potenciálních zákazníků,
- akviziční činnosti,
- tvorba a prezentace obchodních nabídek,
- proaktivní plánování obchodních aktivit,
- komunikace s dodavateli,
- monitoring trhu a konkurence (interní materiály organizace).

## **3.4 Personální agentury v České republice**

Na českém trhu působí několik mezinárodních personálních agentur, které se, dle každoročních statistik Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS), řadí svým obratem mezi hlavní leadery trhu.

### **3.4.1 ManpowerGroup s.r.o.**

Největší personální agentura v České republice. Manpower je globálním poskytovatelem personálních služeb a má pobočky v 80 zemích světa. Založena byla roku 1948 dvěma právníky. Mezi její značky se řadí také společnosti ManpowerGroup Solutions, Manpower, Experis, Right Management a Proservia. Jako služby Manpower nabízí Assessment centrum, Firemní vzdělání, Klasický recruitment, Outplacement,

Outsourcing, Temporary help (dočasná výpomoc), Try & Hire (webové stránky organizace).

### **3.4.2 Grafton Recruitment s.r.o.**

Společnost Grafton pronikla na český trh v roce 1994, jedná se o společnost, která má zastoupení mimo Českou republiku také v Maďarsku, Polsku a také na Slovensku. V České republice má společnost 14 poboček a stejně jako ostatní personální agentury se společnost Grafton recruitment s.r.o. zabývá nábořem zaměstnanců na HPP, agenturním zaměstnáváním a ostatními službami v oblasti lidských zdrojů (webové stránky organizace).

### **3.4.3 ADECCO spol.s r.o.**

Společnost, v podobě, jak ji známe dnes, vznikla v roce 1996 sloučením dvou personálních agentur Adia ze Švýcarska a Ecco z Francie. V současné době má Adecco zastoupení v 60 zemích světa a patří ke světové špičce. Mezi její služby náleží Assessment centrum, Klasický recruitment, Outplacement, Outsourcing, Temporary help, Try & Hire (webové stránky organizace).

### **3.4.4 Randstad s.r.o.**

Společnost založili v roce 1960 v Holandsku dva studenti v roce 1960. Postupně expandovala do 38 zemí světa. V České republice má Randstad 8 kamenných poboček a nabízí služby jako Assessment centrum, Development centrum, Firemní vzdělání, Klasický recruitment, Outplacement, Outsourcing, Průzkum pracovní spokojenosti, Psychodiagnostika, Temporary help a Try & Hire (webové stránky organizace).

### **3.4.5 Trenkwalder a.s.**

Společnost Trenkwalder byla vznikla roku 1985 nedaleko Vídně, ve Vídni také dodnes sídlí její ředitelství. Z malého rodinného podniku se později stala nadnárodní společnost s více jak 200 pobočkami v 17 zemích světa. Na český trh společnost vstoupila v roce 2005 akvizicí ostravské agentury KAPPA People. Mezi klienty Trenkwalder se řadí firmy jako Siemens, Nestlé, OMV, Procter & Gamble (webové stránky organizace).

# **4 VÝZKUM SPOKOJENOSTI A STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ ORGANIZACE XY**

Jako zdroj informací pro výzkum spokojenosti a stabilizace zaměstnanců Organizace XY slouží interní materiály Organizace XY a zaměstnanci z front office divizí, u nichž sledujeme nejvyšší fluktuaci, a proto je pro organizaci klíčová jejich stabilizace.

První fázi výzkumu zaměřujeme na hodnocení spokojenosti zaměstnanců z dostupných interních materiálů, k nimž patří exit dotazníky a dotazník spokojenosti stávajících zaměstnanců. Cílem první fáze výzkumu je identifikovat možné problémové oblasti spokojenosti, které zaměstnanci hodnotí jako slabé stránky podniku a které se stávají možnou příčinou jejich odchodu.

Druhá fáze výzkumu zahrnuje dotazníkové šetření předem zvolené skupiny front office zaměstnanců jak na konzultantské, tak na manažerské úrovni. Odpovědi dotazovaných jsou poté rozebrány s personalistou, který poskytuje informace o všeobecných procesech v podniku. Jedná se tak o podrobnější rozpracování oblastí stabilizace a také o zaměření na postoj Organizace XY ke stabilizaci a podpoře týmů v jednotlivých divizích. Cílem je porovnat odpovědi respondentů se zjištěními první fáze výzkumu a následně zhodnocení výsledků.

## **4.1 Analýza interních materiálů**

Cílem analýzy interních materiálů sekundárních dat je určit problémové oblasti spokojenosti, které zaměstnanci hodnotí negativně ve vztahu k Organizaci XY. Tyto problémové oblasti jsou vyhodnoceny na základě exit dotazníků vyplňovanými odchovými zaměstnanci. Exit dotazníky poskytují zdroj informací ohledně oblastí, které vedly zaměstnance k odchodu, v další části výzkumu se pokusíme identifikovat tyto oblasti také u stávajících zaměstnanců. Na základě dat, která Organizace XY pravidelně od zaměstnanců získává jako zpětnou vazbu, bude poté možné určit kritické oblasti spokojenosti stávajících zaměstnanců.

### **4.1.1 Současný stav zaměstnanců a jednotlivých divizí v Organizace XY**

Hierarchie Organizace XY je plochá, největší počet zaměstnanců je právě na nejnižší úrovni na pozicích konzultantů. Každý zaměstnanec má právě jednoho nadřízeného.

Plochá hierarchie přináší výhody v dělbě práce a umožňuje účinné řízení lidských zdrojů.

Skladbu pracovního zařazení zaměstnanců zobrazuje tabulka 1.

*Tabulka 1 – Skladba pracovního zařazení zaměstnanců ve front office divizích*

Pozice/Divize	Recruitment & Executive search	Agenturní zaměstnávání	Inhouse řešení
Konzultant	27	21	26
Manažer	4	5	2
Commercial manažer	-	-	2
Ředitel divize	1	1	1

*Zdroj: Interní materiály organizace*

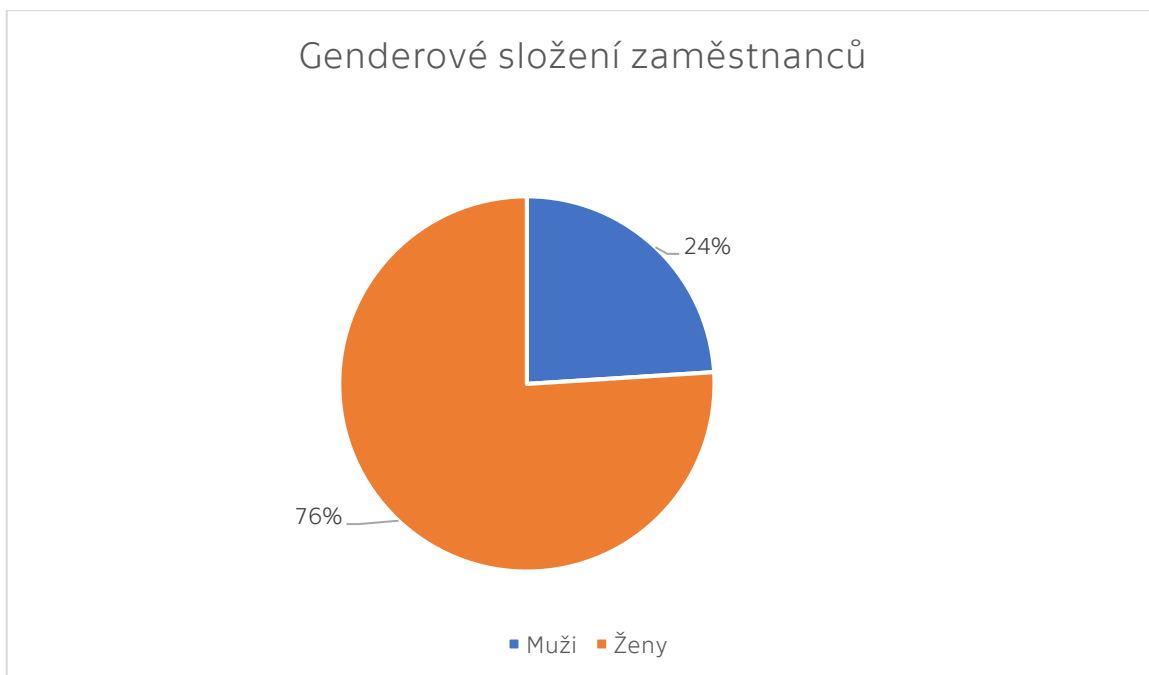
Na konci prvního kvartálu 2020 má Organizace XY v jednotlivých divizích následující genderové složení zaměstnanců:

*Tabulka 2 – Genderové složení ve front office divizích*

	Recruitment & Executive search	Agenturní zaměstnávání	Inhouse řešení	Celkem
Muži	10	3	9	22
Ženy	22	24	22	68
Celkem	32	27	31	90

*Zdroj: Interní materiály organizace*

Z tabulky 2 lze vidět, že oblast lidských zdrojů, předmět podnikání Organizace XY, se u žen těší větší atraktivitě. Nejméně vyvážený poměr mužů a žen nalezneme u divize Agenturního zaměstnávání, kde muži tvoří pouze 11 % z celkového počtu zaměstnanců dané divize. Nejvíce genderově vyrovnanou divizí zůstává divize Recruitment & Executive search. V měřítku všech front office divizí celé Organizace XY dosahuje zastoupení mužů bezmála 25 %.



Graf 1 - Genderové složení ve front office divizích

Zdroj: Autorka

V hodnocení současného stavu Organizace XY se nabízí zaměřit se na její celkovou fluktuaci. Pro její sledování jsem zvolila rok 2019. Pomocí výpočtu míry odchodů je v následující tabulce zobrazen vývoj Organizace XY. Do míry odchodů jsou započítané výstupy i nástupy ve všech divizích včetně back officu, aby bylo možné zachytit reálný stav organizace.

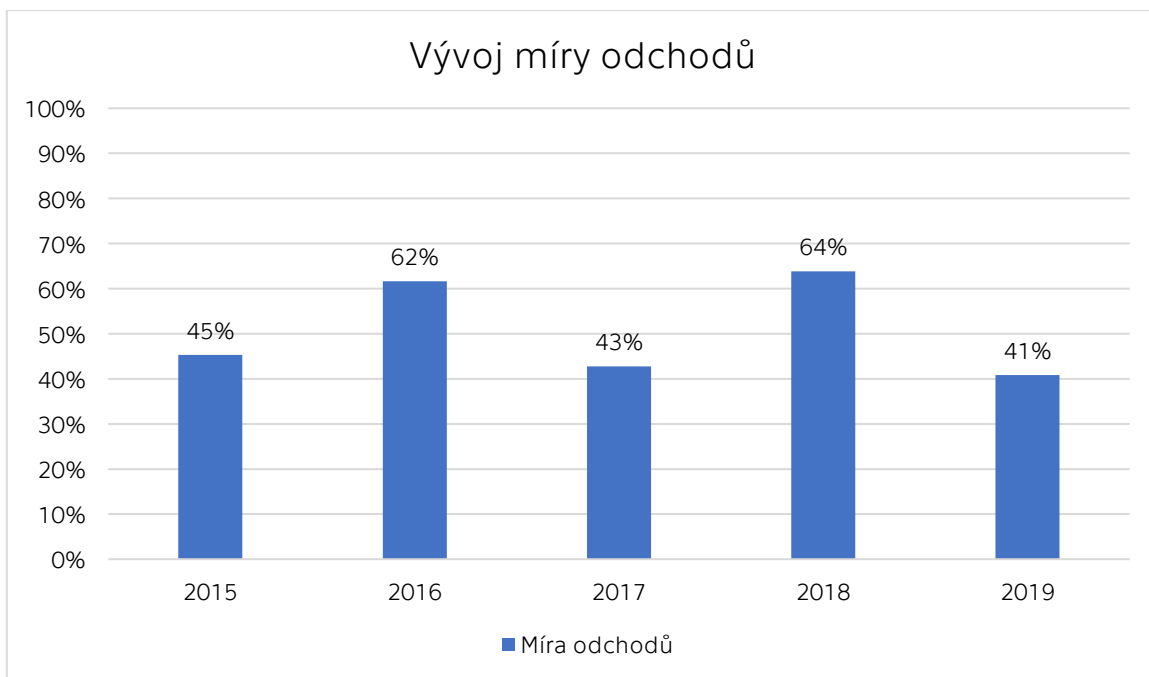
Tabulka 3 – Míra odchodů v roce 2019

Období	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Celkem 2019
Počet nástupů	2	5	12	7	3	3	6	5	4	5	3	4	59
Počet výstupů	6	6	8	3	5	8	8	2	7	1	3	6	63
Počet zaměstnanců	153	152	156	160	158	153	151	154	151	155	155	153	154
Míra odchodů (%)	3,92	3,95	5,13	1,88	3,16	5,23	5,30	1,30	4,64	0,65	1,94	3,92	40,84

Zdroj: Interní materiály organizace

Z tabulky 3 vyplývá, že roční míra odchodů činí 41 %, což se považuje za značně vysoké číslo. Nicméně prostředí personálních agentur k takto vysoké míře odchodů obecně inklinuje. Rok 2019 v Organizaci XY v porovnání s ostatními roky nijak nevybočuje z obvyklých čísel. Naopak jde o nejnižší míru odchodů v uplynulých 5 letech, jak dokazuje graf 2.





Graf 2 – Vývoj míry odchodů v letech 2015-2019

Zdroj: Autorka

#### 4.1.2 Důvody odchodů zaměstnanců

Z kapitoly 4.1.1 vyplývá, že skladba zaměstnanců se mění téměř každý měsíc. Pro Organizaci XY představují i odchozí pracovníci cenný zdroj pro sledování spokojenosti zaměstnanců, díky čemuž lze identifikovat případné příčiny jejich odchodů, které mohou a nemusí být způsobeny jejich nespokojeností. V rámci odchodu mají zaměstnanci, kteří pracovali v hlavním pracovním poměru, možnost vyjádřit svůj názor v Exit dotazníku, který jim zasílá HR oddělení. Dotazník obdrží odchozí zaměstnanec elektronickou formou a jeho vyplnění je neanonymní nicméně zcela dobrovolné. Vedle dotazů týkajících se osobních údajů se dotazník dělí na další 3 části. Otázky v jednotlivých částech se týkají důvodu odchodu, pracovní role a společnosti celkově. Dále závěr dotazníku poskytuje možnost vyjádřit subjektivní názor odchozího zaměstnance. HR oddělení vyhodnocuje Exit dotazníky kvartálně a jejich výsledky předkládají ředitelům divizí.

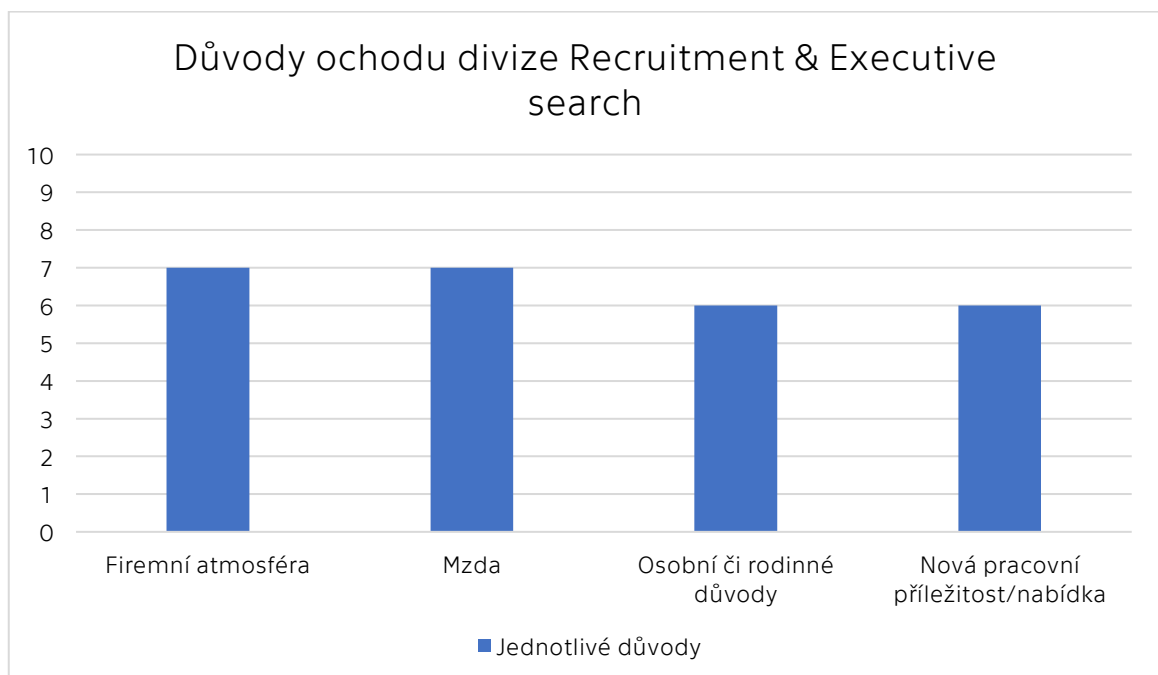
Jako výchozím zdrojem pro analýzu důvodu odchodů zaměstnanců jsou využívány zmíněné exit dotazníky za rok 2019. Zaměstnanci v nich mohou označit více důvodů jako příčinu svého odchodu, tudíž lze obecně chápat odchod jako souhrn několika faktorů, které odcházejícího zaměstnance ovlivňují. Grafy 3, 4 a 5 poté zobrazují ty důvody, které se v odpovědích odchozích zaměstnanců nejčastěji vyskytovaly.

#### Divize Recruitment & Executive search

Ve sledovaném období opustilo tuto divizi celkem 27 zaměstnanců, což je nejvíce ze všech divizí Organizace XY:

- Q1/2019: 11 zaměstnanců,
- Q2/2019: 5 zaměstnanců,
- Q3/2019: 6 zaměstnanců,
- Q4/2019: 5 zaměstnanců.

Exit dotazník z celkového počtu 27 vyplnilo pouze 15 odcházejících zaměstnanců. Nejčastější důvody odchodů zachycuje graf 3. Graf zobrazuje důvody odchodů a zároveň počet odcházejících zaměstnanců, kteří tento důvod uvedli jako jednu z příčin odchodu. Tyto výsledky odpovídají vysoké fluktuaci v týmech, ale také charakteristikou dané divize. Mnoho zaměstnanců na konzultantských pozicích totiž přechází v rámci změny do interních HR týmů. Co se týče samotné pracovní role, odcházející zaměstnanci uváděli opět jako problémovou oblast mzdy, ale také rozvoje. Náplň práce na konzultantské úrovni může působit jednotvárně a stereotypně, navíc se konzultant ocitá pod tlakem z výsledků, což se odráží na hodnocení pracovní role. Co se týče oblasti otázek týkajících se samotné Organizace XY, zaměstnanci kritizovali především komunikaci a tok informací v rámci organizace a také nevyhovující vybavení. Z celkového počtu 15 odpovědí by však pouze 3 ze zaměstnanců Organizaci XY nedoporučili svým známým.



Graf 3 – Důvody odchodů z divize Recruitment & Executive search

Zdroj: Autorka

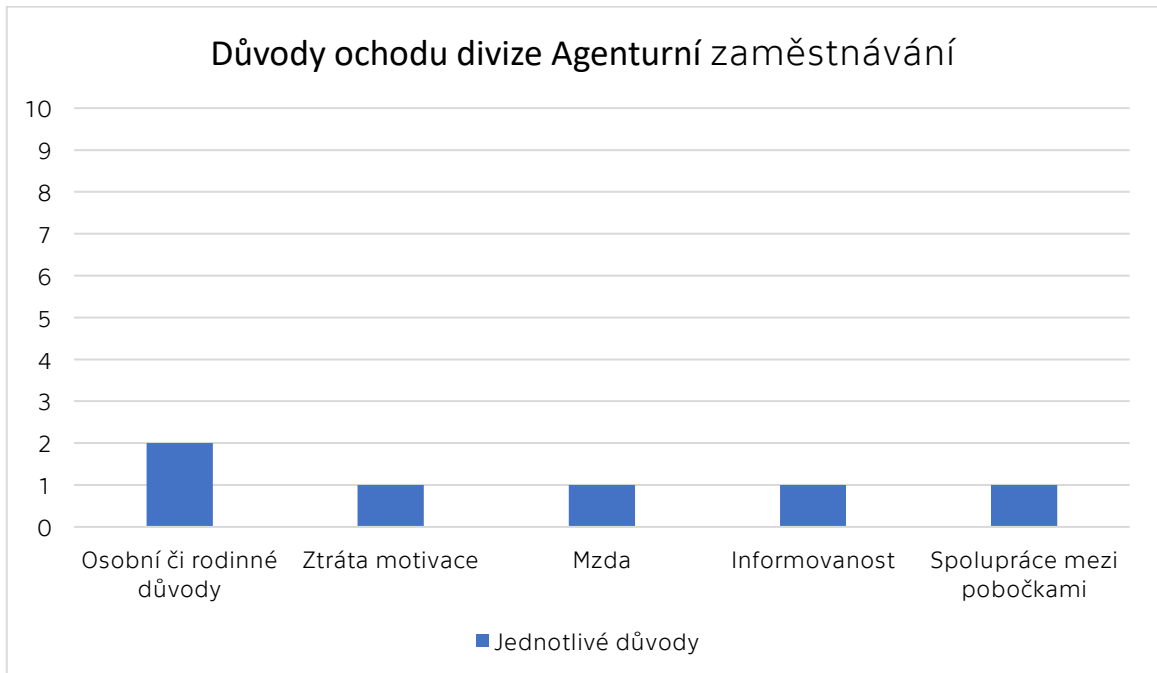
## Divize Agenturní zaměstnávání

Divize Agenturního zaměstnávání má za rok 2019 nejméně odchodů v porovnání s ostatními divizemi. Za rok 2019 tuto divizi opustilo 14 zaměstnanců:

- Q1/2019: 4 zaměstnanců,
- Q2/2019: 6 zaměstnanců,
- Q3/2019: 4 zaměstnanců,

- Q4/2019: 0 zaměstnanců.

Z celkového počtu odcházejících zaměstnanců vyplnili Exit dotazník pouze 3 odchozí zaměstnanci, data tedy bylo velice obtížné analyzovat, nicméně mezi důvody odchodů těchto zaměstnanců se řadily osobní či rodinné důvody, tedy faktor jen velmi těžko ovlivnitelný Organizací XY. Následovala ztráta motivace, nízká mzda, neinformovanost nebo nedostatek spolupráce mezi pobočkami. Graf 4 zobrazuje příčiny, které zaměstnanci uvedli jako důvod odchodu.



Graf 4 – Důvody odchodů z divize Agenturního zaměstnávání

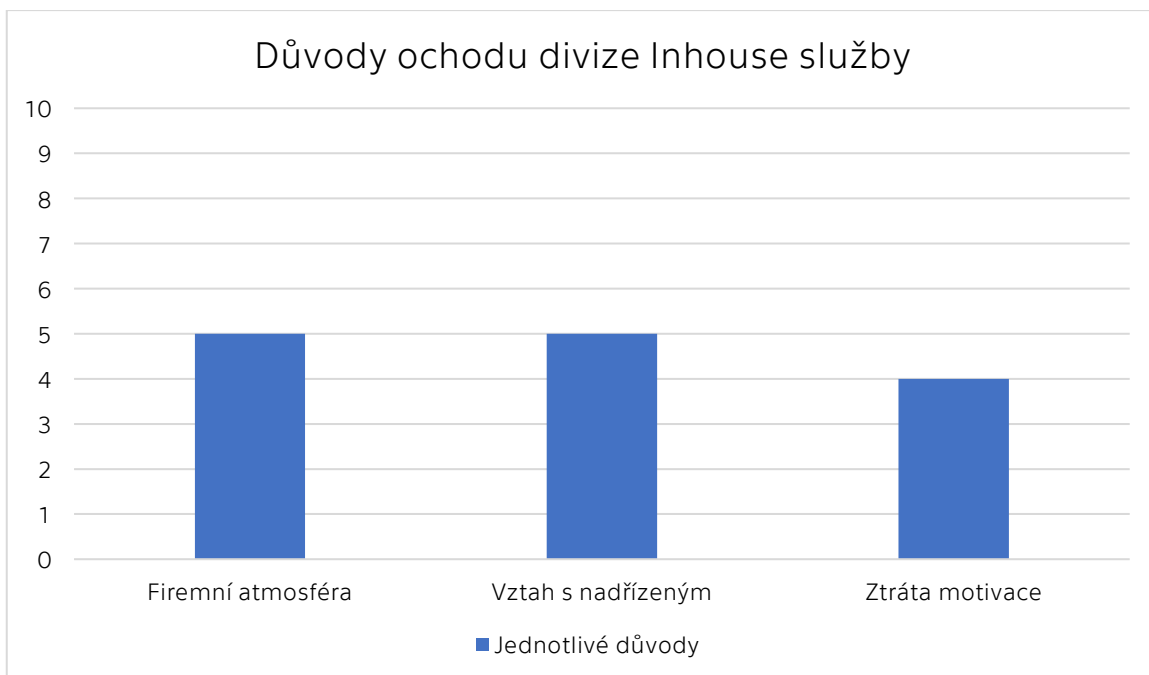
Zdroj: Autorka

## Divize Inhouse služby

Tuto divizi v průběhu roku opustilo 16 zaměstnanců:

- Q1/2019: 2 zaměstnanců,
- Q2/2019: 4 zaměstnanců,
- Q3/2019: 6 zaměstnanců,
- Q4/2019: 4 zaměstnanců.

Celkem vyplnilo exit dotazník 9 odcházejících zaměstnanců, kteří mezi hlavní důvody odchodů uvedly firemní atmosféru, vztahy s nadřízeným a dále pak ztrátu motivace. Jako další z příčin jmenovali nepoměr mezi náročností práce a mzdovým ohodnocením.



Graf 5 – Důvody odchodů z divize Inhouse služby

Zdroj: Autorka

### 4.1.3 Oblasti ovlivňující spokojenost stávajících zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců Organizace XY sleduje kvartálními průzkumy. Průzkum probíhá elektronickou formou a jedná se o metodiku, kterou používá Organizace XY celosvětově. Umožňuje sledovat odpovědi zaměstnanců v jednotlivých divizích, dále pak vyhodnocovat změnu ve spokojenosti a porovnání s celosvětovým benchmarkem. V rámci dotazníku spokojenosti se měří angažovanost zaměstnanců a celkový výsledek zaznamenává skóre angažovanosti. Vyplnění dotazníku zabere okolo 20 minut a obsahuje 40 otázek zaměřených na 14 oblastí, které mohou a nemusí být rozšířeny o podskupiny, z důvodu bližšího upřesnění dané oblasti:

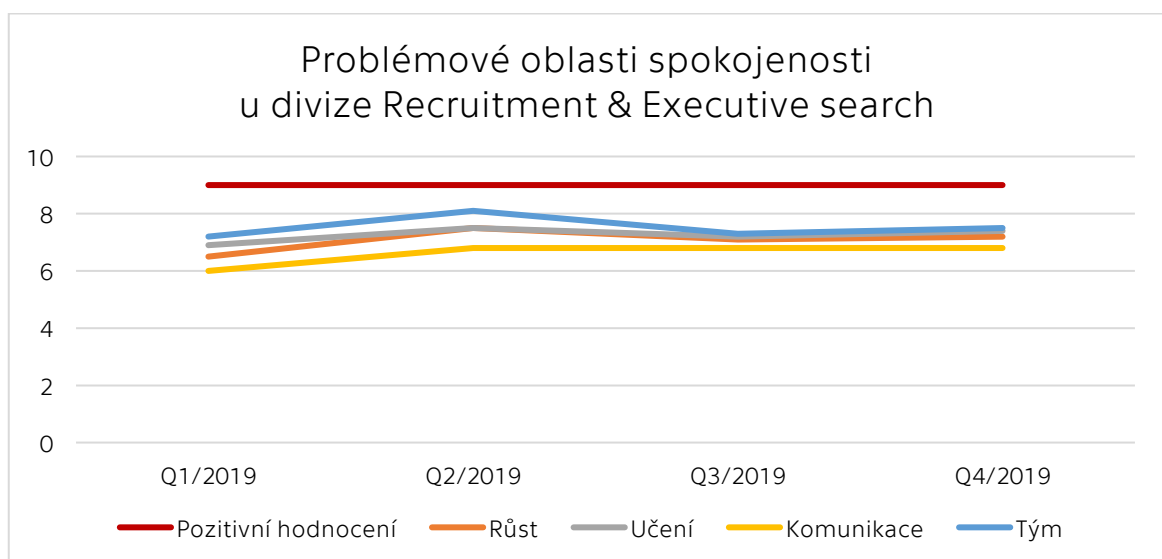
- nezávislost
  - flexibilita,
- odměna,
  - férovost,
- organizační shoda,
  - odezva,
  - podpora,
- smysluplná práce,
  - důležitost práce,
  - shoda,
- stanovení cílů,
  - sladění cílů,
- strategie,
  - komunikace,

- rovnost,
- mise,
- podpora managementu,
  - otevřenost,
  - péče
- pracovní zátěž,
- prostředí,
  - neformální,
  - spolupráce,
  - vybavení
- růst,
  - kariérní cesta,
  - mentoring,
  - učení,
- svoboda názorů,
  - manažer,
  - tým,
- úspěch,
  - výzva
- uznání
  - výkon
- vztah s kolegy,
  - kvalita,
  - přátelé.

Zaměstnanci odpovídají na otázky z výše zmíněných oblastí a hodnotí je na škále od 0–10, kde 10 a 9 bodů představuje pozitivní hodnocení, 8 a 7 neutrální a vše ostatní je negativní hodnocení.

V meziročním porovnání jednotlivých divizí za rok 2019, které bylo cílem zkoumání, bylo možné identifikovat několik problémových oblastí.

### Divize Recruitment & Executive search



Graf 6 – Vývoj problémových oblastí divize Recruitment & Executive search

Zdroj: Autorka

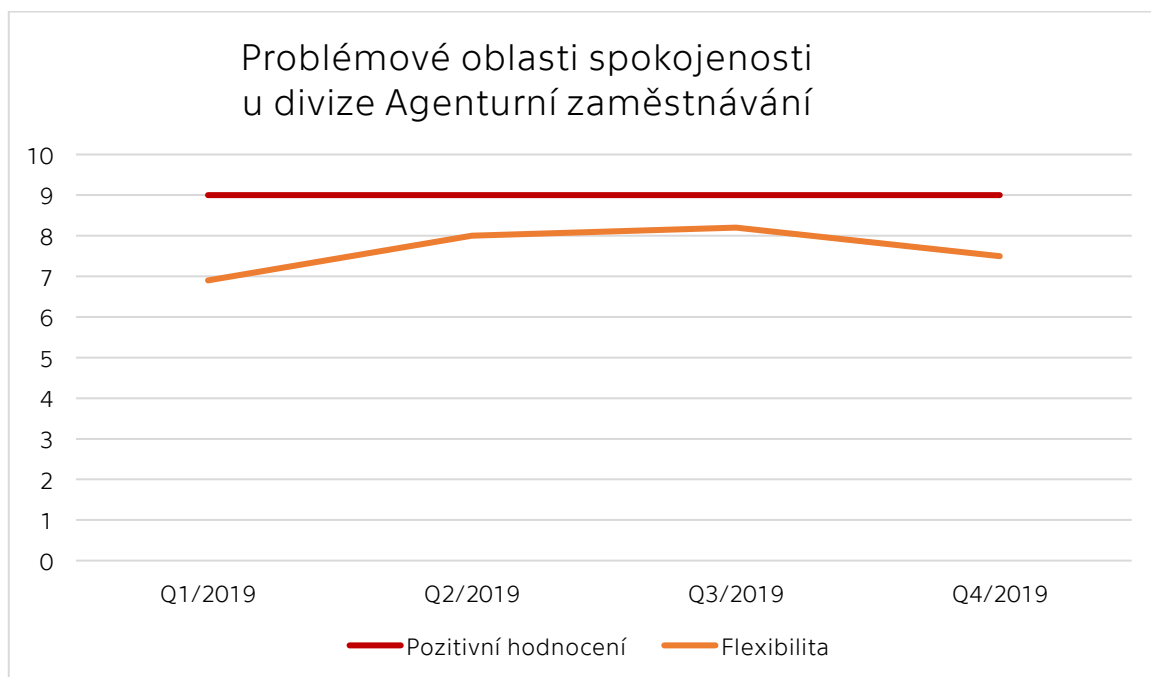
U této divize se dají oblasti růstu, učení, komunikace a týmu vyhodnotit jako problémové oblasti. V porovnání s ostatními oblastmi v jednotlivých kvartálech se ukazuje jejich podprůměrnost a tedy nespokojenost, ačkoliv v Q4/2019 je znatelný mírný mezikvartální nárůst. Naopak oblasti, které v posledním průzkumu na konci roku 2019 nejvíce poklesly, jsou znázorněny v tabulce 4:

Tabulka 4 – Mezikvartální pokles divize Recruitment & Executive search

Oblast	Q3/2019 - Q4/2019
Péče	-0,5
Mentoring	-0,5
Manažer	-0,3
Otevřenost	-0,2
Svoboda názorů	-0,2

Zdroj: Autorka

## Divize Agenturní zaměstnávání



Graf 7 – Vývoj problémové oblasti divize Agenturního zaměstnávání

Zdroj: Autorka

Tuto divizi charakterizuje, že se její spokojenost, v porovnání se zbylými divizemi, pohybuje na nejvyšší úrovni, což se i v posledním průzkumu odráží v nejvyšším faktoru angažovanosti, který je konečným ukazatelem spokojenosti dané divize. Jak již bylo zmíněno výše, jedná se také o divizi, která disponuje nejstabilnějším složením na konzultantské i manažerské úrovni, což může být příčinou uvedené spokojenosti, jelikož zde panuje shoda mezi konzultanty a manažery. Tedy stav, kdy zaměstnanci

vědí, co mohou od společnosti očekávat a zároveň manažeři znají schopnosti a dovednosti svých týmů.

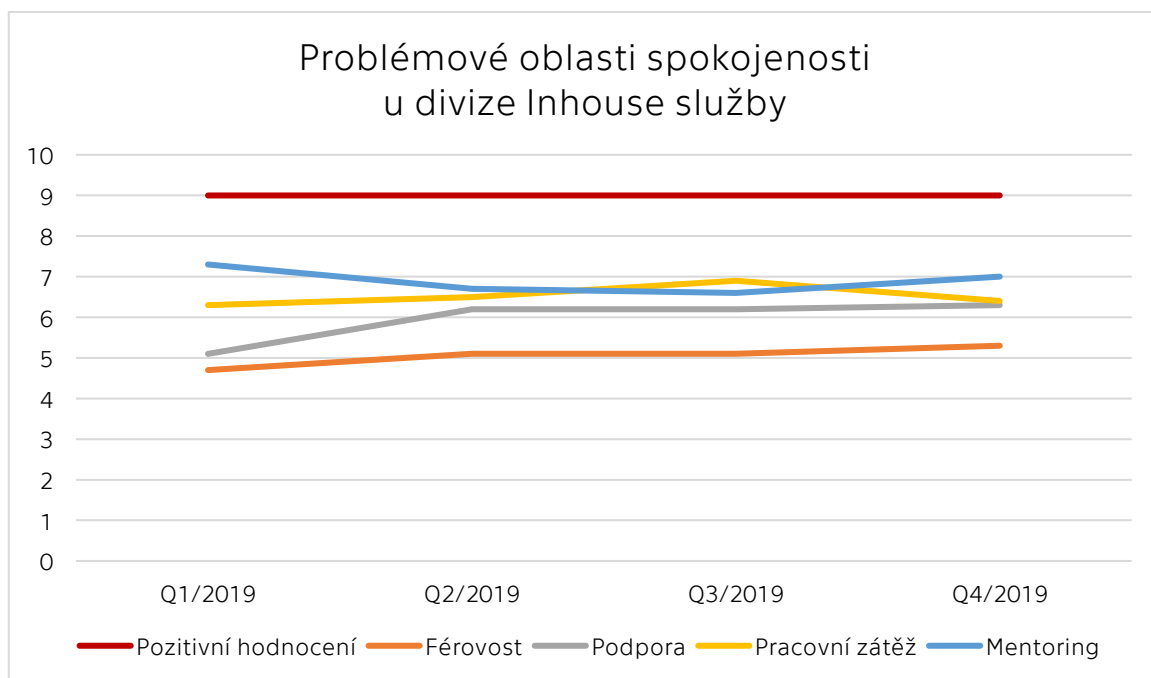
Ačkoliv se divize drží výborného výsledku, v posledním kvartálu došlo k poklesu v mnoha oblastech:

Tabulka 5 – Mezikvartální pokles divize Agenturní zaměstnávání

Oblast	Q3/2019 - Q4/2019
Flexibilita	-0,7
Férovost	-0,7
Vybavení	-0,6
Nezávislost	-0,5
Odměna	-0,5
Spolupráce	-0,5

Zdroj: Autorka

## Divize Inhouse služby



Graf 8 – Vývoj problémových oblastí divize Inhouse služby

Zdroj: Autorka

V porovnání úrovně nespokojenosti mezi ostatními divizemi dosahuje tato divize nejnižších výsledků, což je zobrazeno v grafu 8. Graf 8 zobrazuje pouze 4 nejproblémovější oblasti, nicméně i v ostatních oblastech je většina výsledků podprůměrná. Nejvyššího výsledku dosahují oblasti rovnost, kvalita vztahů s kolegy a přátelství, což je možným důvodem toho, že ačkoliv výsledky spokojenosti dané divize jsou podprůměrné, tak zaměstnanci jsou stabilní a mění se sporadicky.

V souvislosti s podprůměrnými výsledky lze sledovat, že kvartální poklesy nejsou až tak vysoké, jak tomu bylo v předešlých případech. Pouze v oblasti pracovní zátěže je výsledek z posledního kvartálu nejhorší, což je úzce propojeno se sezónností klientů v předvánočním období, a tedy i tlak na včasné plnění objednávek ze strany konzultantů v této divizi.

Tabulka 6 – Mezikvartální pokles divize Inhouse služby

Oblast	Q3/2019 - Q4/2019
Pracovní zátěž	-0,5
Rovnost	-0,2
Mise	-0,2
Výzva	-0,2
Důležitost	-0,1

Zdroj: Autorka

## 4.2 Vyhodnocení dotazování konzultantů

Další část výzkumu se zaměřuje na oblasti nespokojenosti, které byly identifikovány v kapitole 4.1. Byl zvolen vzorek 3 konzultantů z každé divize, těmto zaměstnancům byly položeny otázky v oblastech stabilizace týkající se získávání, adaptace, školení a rozvoje, odměňování, odchodů dále pak ohledně celkového hodnocení týmu, manažera a společnosti. Dotazník byl jednotlivým respondentům zaslán online formou, a ačkoliv měli více jak týden na jeho vyplnění, všichni vyplnili dotazník obratem. Otázky byly zvoleny tak, aby respondenti získali co největší možnost se vyjádřit, proto převažovaly otevřené otázky. Do zpracování odpovědí byl zapojen i personalista, který poskytl informace, které doplňují či objasňují procesy, které uvnitř Organizace XY probíhají.

### 4.2.1 Dotazování konzultantů divize Recruitment &

#### Executive search

Vzorek 3 respondentů z divize Recruitment & Executive search byl zvolen tak, aby každý z nich pracoval v organizaci různě dlouhou dobu. Z důvodu zachování anonymity byli jednotliví konzultanti očíslováni.

Konzultant 1

Jde o ženu ve věku od 26 do 35 lety, těsně po zkušební době, takže má čerstvou zkušenost s činnostmi týkající se získávání, náboru a adaptace. Organizace XY nřpatří k jejím prvním zaměstnavatelům a z předešlých zaměstnání získala zkušenosti s personálními agenturami.



## Konzultant 2

Konzultant 2 pracuje v organizaci méně než rok, jedná se o muže, který je v obdobné věkové kategorii jako předešlý konzultant. Taktéž má z předešlého zaměstnání zkušenosti s obdobnou pozicí, má tak možnost srovnání. V současné době je tento respondent ve výpovědní lhůtě.

## Konzultant 3

Tento konzultant působí v Organizaci XY ze všech dotázaných nejdelší dobu, v Organizaci XY je téměř dva roky a jedná se o ženu, který je taktéž z věkové skupiny jako Konzultant 1 a 2. Konzultant 3 nemá zkušenosti z předešlých zaměstnání z personální agentury, ale nejedná se o absolventa, jelikož před Organizací XY již pracoval v jiném odvětví.

Odpovědi konzultantů pro jednotlivé oblasti týkající se získávání, adaptace, školení a rozvoje, odměňování, odchodů dále pak ohledně celkového hodnocení týmu, manažera a společnosti jsou shrnuty v tabulkách 7-12.

## Získávání

Tabulka 7 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast získávání

	Konzultant 1	Konzultant 2	Konzultant 3
Proč jste se rozhodl/a pro Organizaci XY jako pro svého zaměstnavatele?	Kariérní posun, získání nových zkušeností a znalostí.	Potřeba práce a možnost uplatnění u společnosti se známým brandem.	Organizace XY byla doporučena jako zaměstnavatel a náplň práce byla zajímavá.
Byla naplněna Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu?	Ano, byla naplněna možnost podílení se na nových projektech.	Ne, rozcházel se představy o náplni práce a požadavcích na ni.	Ne, jelikož byla očekávána větší profesionalita.
V rámci nástupu do Organizace XY byl/a jste dostatečně seznámen/a s pracovní pozicí?	Jiné: Některé aktivity byly absolvovány později a některé mi chyběly.	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.

Zdroj: Autorka

Z odpovědí v této oblasti vyplývá, že zkoumané respondenty oslovila k zaměstnání v Organizaci XY náplň práce a možnost získání nových zkušeností a vědomostí, ačkoliv ne všechna očekávání v této oblasti se dočkala naplnění. Ačkoliv při nástupu na konzultantskou pozici nejsou vysoké požadavky na praxi, občas si kandidáti nedokážou

představit, co je na dané pozici čeká, a je proto pro ně překvapením, když na ně začne být vyvíjen tlak z hlediska procesů či výsledků (rozhovor s personalistou).

## Adaptace, školení a rozvoj

Tabulka 8 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast adaptace, školení a rozvoj

	Konzultant 1	Konzultant 2	Konzultant 3
Jak jste se cítil/a při nástupu? (přístup kolegů, vedení, předaná pozice, získané informace)	Dobře, díky kolegovi, který mě seznámil s týmem a s fungováním společnosti.	Smíšeně kvůli tehdejšímu stavu týmu, který byl na odchodu, díky tomu neproběhlo kvalitní předání informací.	Negativní pocity ohledně situací v týmu, nicméně školení byla kvalitní, nicméně chyběla školení pro daný segment.
Jak hodnotíte kvalitu informací, které jste získal/a na absolvovaných školeních?	Chvalitebné.	Chvalitebné.	Chvalitebné.
Vidíte v rámci Organizace XY možný kariérní růst?	Ne, nejistota ohledně prodloužení spolupráce.	Ne, velmi plochá struktura.	Ne, nedostatečné informace o možnostech růstu, jaké jsou podmínky pro růst.
Přijde Vám náplň práce stereotypní?	Ano.	Ano.	Ano.

Zdroj: Autorka

Tuto oblast respondenti hodnotili smíšeně především díky turbulencím, které se v době jejich nástupu v Organizaci XY odehrávaly. Konzultant 1 nastupoval v době, kdy tyto změny již pominuly a současně měl již možnost zapojit se do programu, kterým se snaží Organizace XY podpořit nově nastupující a usnadnit jim tak orientaci a adaptaci. Odpovědi týkající se růstu v Organizaci XY korespondují se zjištěními z kapitoly 4.1, kdy oblast růstu a kariérní cesty hodnotili zaměstnanci této divize jako problémovou oblast při zjišťování spokojenosti ve všech kvartálech roku 2019. Stejně tak tomu je u oblasti učení a mentoringu, ačkoliv v současné době investuje Organizace XY prostředky do senionějších zaměstnanců, kteří mají možnost podílet se na mentorování nových zaměstnanců a současně se tak podílet na jejich doškolování a růstu v rámci zkušební doby nováčků (rozhovor s personalistou). Dá se z průzkumu hodnotit, že je potřeba se zaměřit i na konzultanty, kteří již v Organizaci

XY fungují delší dobu a zhodnotit jejich potřeby týkající se jejich potřeb a rozvoje. Což potvrzuje také odpověď Konzultanta 3, který je v Organizaci nejdelší dobu a nemá přehled o požadavcích, které by musel splnit pro posunutí na vyšší pozici. Tento trend potvrzuje také výsledek průzkumu spokojenosti z minulého roku, kdy oblast růstu byla jedna z nejhůře hodnocených, tudíž lze hodnotit, že konzultanti v této divizi nevidí perspektivu této práce. Všichni tři respondenti odpověděli, že jejich práce jim přijde stereotypní, což je odvislé od náplně práce, se kterou jsou spojeny aktivity, které jsou procesně nastaveny a jen nežádoucí se od tohoto procesu odchylovat. Ačkoliv se těmto konzultantům mění jejich klienti, aktivity, které pro ně vykonávají, jsou tedy vždy stejné, což způsobuje jistou monotónnost.

## Odměňování

Tabulka 9 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast odměňování

	Konzultant 1	Konzultant 2	Konzultant 3
Jak hodnotíte mzdu v porovnání s pracovními povinnostmi vyplývajícími z Vaší pozice?	Přiměřená.	Nepřiměřená.	Přiměřená.
Komunikoval/a jste tento problém vedení/HR?	Neodpovídal.	Ne.	Neodpovídal.
Pocitujete tlak na výsledky Vaší práce?	Ano.	Ano.	Ano.
Je tento tlak dlouhodobě únosný?	Ne.	Ne.	Ano.

Zdroj: Autorka

Oblast odměňování je v průběžných průzkumech v této divizi hodnocen kladně, konzultanti mají možnost získání měsíčních bonusů na základě jejich výsledků, jejich mzda tak není tvořena pouze základní a variabilní složkou, ale také bonusem, který je odvislý od odvedené práce a množství umístěných kandidátů u jednotlivých klientů. Ačkoliv Konzultant 2 uvádí odměnu jako nepřiměřenou, nepokoušel se situaci řešit s vedením ani HR oddělením a v současné době je ve výpovědní době. Je možné také sledovat souvislost mezi nepřiměřenou odměnou a rozporem v jeho představách o dané náplni práci, kterou uváděl již v úvodních otázkách ohledně získávání. Bonusové směrnice jsou každý rok revidovány a upravovány tak, aby co nejvíce splňovaly svůj účel, což je motivovat k dobrým výsledkům (rozhovor s personalistou).

## Tým a manažer

Tabulka 10 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast týmu a manažera

	Konzultant 1	Konzultant 2	Konzultant 3
Jak hodnotíte stávající atmosféru v organizaci?	Negativně, nejistá situace v týmu.	Kladně.	Kladně.
Jakou známku byste ohodnotil/a ředitele své divize?	Dobré, ačkoliv někdy vyhodnocuje konzultanty pouze skrze čísla.	Výborné, zná svůj obor a umí řešit problémy.	Dostatečné, nedostatek informací z jeho strany, obtížná komunikace.
Cítíte podporu ze strany manažera?	Ne.	Ano.	Ne.
Jakou známku byste ohodnotil/a práci ostatních kolegů v týmu?	Výborné, kolegové jsou odborníci ve svém oboru.	Chvalitebné, kolegové odvádí dobře svoji práci a za cenu přesčasů.	Chvalitebné, většina kolegů pracuje na maximum, nicméně někteří neodvádí dobrou práci.

Zdroj: Autorka

V hodnocení manažera se jednotlivé odpovědi rozcházejí, ačkoliv všichni respondenti mají jednoho ředitele divize, v porovnání s výsledky průzkumu v průběhu minulého roku je znát, že manažerovo hodnocení lehce klesá. U hodnocení práce kolegů jsou respondenti naopak spíše pozitivní. V porovnání s minulým rokem je toto hodnocení odpovídající, jelikož na začátku roku 2019 bylo hodnocení kvality práce kolegů nejhorší, poté ale došlo k růstu. Záleží především na manažerech jednotlivých týmů, jak se snaží své týmy stmelovat, je v jejich roli, jaké aktivity podnikají, aby vznikaly vazby mezi jednotlivými, Organizace XY manažerům poskytuje čas i finanční zdroje, aby mohli s konzultanty podnikat některé drobné stmelovací aktivity (rozhovor s personalistou).

## Odchody z Organizace XY

Tabulka 11 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast odchodů

	Konzultant 1	Konzultant 2	Konzultant 3
Vadí Vám vysoká míra odchodů v Organizaci XY?	Ano, nesouhlasím ani se způsobem ukončování.	Ano, působí to nestabilně.	Ano, nepůsobí to dobře na klienty ani to nezlepšuje atmosféru

			v týmu.
Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z Organizace XY?	Ano, z důvodu nejistoty v týmu.	Ano, nedostatečné odměňování a nemožnost růstu.	Ano, necítím dostatečnou podporu.
V případě odchodu z organizace hledal/a byste uplatnění v jiné personální agentuře?	Ne, posun do interního HR oddělení.	Ano, mám již zkušenosti.	Ano, záleželo by ale na různých faktorech.

Zdroj: Autorka

Co se týče oblasti odchodů, je možné sledovat shodu u všech třech konzultantů, ti vidí současnou stav odchodů svých kolegů jako problém, který nepůsobí dobře na klienty ani na vztahy v týmu. Dá se předpokládat, že s odchody kolegů souvisí problémy jako nedostatečné předání agendy, ztráta know-how obzvláště u kolegů, kteří byli v pozici již delší dobu. Na straně klienta poté často mění se kontaktní osoba působí nedůvěryhodně a může mu působit problémy v komunikaci. U odchodu z této divize je možné předpokládat větší ochotu přechodu do jiné personální agentury a využití tak sítě kontaktů, kterou konzultanti v průběhu jejich práce pečlivě budují a udržují.

## Hodnocení Organizace XY

Tabulka 12 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast hodnocení Organizace XY

	Konzultant 1	Konzultant 2	Konzultant 3
Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?	Ano.	Ne, příliš plochá struktura a nepružný systém odměňování.	Ano.
Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?	Možnost rozvoje.	Silné postavení na trhu a nadnárodní brand.	Nadnárodní brand a kvalitní databáze kandidátů.
Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?	Ztráta důvěry jakožto kvalitního zaměstnavatele.	Obtížně přistupuje ke změnám.	Nefungující leadership a špatné rozdělení práce.
Doporučil/a byste práci v Organizace XY svým přátelům?	Ne.	Ne, pouze do back office.	Ne.

Zdroj: Autorka

Celkové hodnocení Organizace XY těchto respondentů lze srovnat s hodnocením odcházejících zaměstnanců a jejich Exit dotazníky, které byly zpracovány v kapitole 4.1. V exit dotaznících vychází hodnocení Organizace XY z celkového hlediska kladně.

Dá se vyvodit, že konzultanti 1, 2 i 3 se cítí v rámci své pozice spíše nespokojeni, v klíčových otázkách se vyjadřují negativně, například ohledně rozvoje, své budoucnosti u Organizace XY či doporučení jakožto zaměstnavatele. Konzultanty této divize charakterizuje vysoká míra fluktuace, průměrná doba délky zaměstnání všech současných konzultantů v této divizi dosahuje jednoho roku a dvou měsíců. Organizace XY se snaží odchody mírnit především kvalitním bonusovým systémem a častými rozhovory manažerů s jejich týmy a týmovými poradami, kdy jsou na týdenní bázi prezentovány výsledky jednotlivých týmů i celé divize. Ředitel divize se těchto porad pravidelně účastní a snaží se s jednotlivými týmy komunikovat a vyhodnocovat výsledky (rozhovor s personalistou).

## **4.2.2 Dotazování konzultantů divize Agenturního zaměstnávání**

Stejně jako v kapitole 4.2.1 byli respondenti z divize Agenturního zaměstnávání důsledně vybráni dle délky jejich pracovních poměrů za účelem docílení všestranného pohledu. Kvůli anonymitě, byli jednotliví konzultanti očíslováni.

Konzultant 4

Tento konzultant je v organizaci nejkratší dobu v porovnání s ostatními dotazovanými. Jedná se o ženu do 25 let, která působí v Organizaci XY méně než rok. Do organizace nastoupila bez předchozích zkušeností s prací pro personální agenturu, nicméně se nejedná o její první zaměstnání.

Konzultant 5

Konzultant 5 je ženou do v rozmezí od 26–35 let, která pracuje v Organizaci XY více než rok, jedná se o její několikáté zaměstnání, nicméně v předchozích místech působila mimo sektor práce s lidskými zdroji.

Konzultant 6

Konzultant 6 je žena ve věkové kategorii 26–35 let, v Organizaci XY působí již déle než 3 roky, jedná se o konzultantku, která má v porovnání s ostatními dotazovanými nejdelší historii v Organizaci, ačkoliv v předešlém zaměstnání taktéž neměla žádné zkušenosti s prací pro personální agenturu.

Odpovědi konzultantů pro předem zvolené oblasti získávání, adaptace, školení a rozvoje, odměňování, odchodů, hodnocení týmu, manažera a společnosti jsou shrnuty v následujících tabulkách.

## Získávání

Tabulka 13 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast získávání

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Proč jste se rozhodl/a pro Organizaci XY jako pro svého zaměstnavatele?	Získání nových zkušeností a dobré finanční ohodnocení.	Nové zkušenosti a kontakt s lidmi.	Pozice nevyžadovala předchozí zkušenosti.
Byla naplněna Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu?	Ano.	Ano.	Ano.
V rámci nástupu do Organizace XY byl/a jste dostatečně seznámen/a s pracovní pozicí?	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.

Zdroj: Autorka

V případě nástupu do divize agenturního zaměstnávání jsou zkušenosti na obdobné pozici výhodou, ale nejedná se o nezbytný požadavek, což dokazuje i vzorek Konzultantů 4, 5 a 6. Jejich hlavní motivací k nástupu do Organizace XY je právě možnost získání nových zkušeností a práce s lidmi. Kandidáty na konzultantskou pozici vybírá z uchazečů HR oddělení, do užšího kola pohovoru postoupí pouze ti kandidáti, kteří byli úspěšní při telefonickém prescreenu. Samotný pohovor vede manažer daného týmu za přítomnosti HR oddělení nebo manažera divize (rozhovor s personalistou). Předání pozice probíhá dle situace v daném týmu, pokud je odcházející zaměstnanec přítomen, předává svoji agendu sám. Pokud již není přítomen, věnují se nováčkovi kolegové, kteří jsou ve stejném týmu na obdobné pozici a manažer týmu (rozhovor s personalitou).

## Adaptace, školení a rozvoj

Tabulka 14 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast adaptace, školení a rozvoj

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Jak jste se cítil/a při nástupu? (přístup kolegů, vedení, předaná pozice, získané informace)	Skvěle, díky zaškolení kolegů z pobočky.	Zmateně, nesystematické předání agendy po předchozím zaměstnanci, ale skvělý přístup kolegů z pobočky	Dobře, díky podpoře nadřízených a kolegů.

		i manažera.	
Jak hodnotíte kvalitu informací, které jste získal/a na absolvovaných školeních?	Chvalitebné.	Chvalitebné.	Výborné
Vidíte v rámci Organizace XY možný kariérní růst?	Ne, jelikož na současné pozici není možnost.	Ne, nestává se u ostatních kolegů.	Ano
Přijde Vám náplň práce stereotypní?	Ne.	Ne.	Ano.

Zdroj: Autorka

Konzultanty v průběhu zkušební doby připravuje na pracovní úkoly systém školení, organizovaných HR, ale také služebně starší kolegoa, který má za úkol nováčka provést zkušební dobou, seznámit ho s formálními i neformálními vztahy v organizaci a také ho zaučit na konkrétní pracovní místo (rozhovor s personalistou). Z odpovědí dotázaných konzultantů vyplývá, že v jejich zaučení sehráli velkou roli jejich kolegové, což se prokazatelně odráží na výsledku hodnocení zaměstnanců, v divizi agenturního zaměstnávání jsou týmy stabilní a konzultanti tak navazují kvalitní mezilidské vztahy a cítí poté závazek k týmu ale také Organizaci XY, což také dokazuje v porovnání s ostatními divizemi nejvyšší skóre angažovanosti, které je taktéž výsledkem průzkumu spokojenosti (interní materiály organizace).

## Odměňování

Tabulka 15 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast odměňování

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Jak hodnotíte mzdu v porovnání s pracovními povinnostmi vyplývajícími z Vaší pozice?	Přiměřená.	Přiměřená.	Nepřiměřená
Komunikoval/a jste tento problém vedení/HR?	Neodpovídal.	Neodpovídal.	Ano.
Pocítujete tlak na výsledky Vaší práce?	Ano.	Ano.	Ne.
Je tento tlak dlouhodobě únosný?	Ano.	Ano.	Neodpovídal.

Zdroj: Autorka



V posledním firemním průzkumu spokojenost se mzdou u jednotlivých konzultantů lehce poklesla. V případě Konzultantů 4 a 5 odpovídají dle jejich názorů výše mezd jejich práci, nicméně u Konzultanta 6 se dá očekávat potřeba se mzdou pracovat. Požadavky na navyšování mezd zpracovává HR oddělení. Žádosti na jejich navyšování můžou komunikovat sami konzultanti nebo manažeři týmů, závisí poté na schválení manažera divize, zda navýšení schválí či nikoliv. Manažeři divizí při rozhodování zvažují výkon a výsledky zaměstnance, mzdy ostatních konzultantů v daném týmu, ale také rozpočet dané divize (rozhovor s personalistou). Výsledky ukazují úspěšnosti týmů, Konzultanti 4 a 5 jsou v organizaci kratší dobu, než Konzultant 6, který tlak na výsledky nemá. Lze předpokládat, že z důvodu seniority Konzultanta 6 a jeho nabitých zkušeností je pro něho snadnější dosahování požadovaných výsledků než pro Konzultanty 4 a 5.

## Tým a manažer

Tabulka 16 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast týmu a manažera

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Jak hodnotíte stávající atmosféru v organizaci?	Kladně.	Kladně.	Kladně.
Jakou známkou byste ohodnotil/a ředitele své divize?	Chvalitebné, ačkoliv manažer občas dělá ústupky vedení na úkor konzultantů.	Chvalitebné, nicméně v některých případech je požadavek na větší informovanost a profesionalitu.	Výborné, bez připomínek.
Cítíte podporu ze strany manažera?	Ano.	Ano.	Ano.
Jakou známkou byste ohodnotil/a práci ostatních kolegů v týmu?	Výborné, skvělé vztahy po pracovní i osobní stránce.	Výborné, v rámci Organizace XY se snaží všichni odvádět dobrou práci a být si oporou.	Dobré, jelikož někteří kolegové nevykonávají práci na 100 %.

Zdroj: Autorka

Divize Agenturního zaměstnávání patří dlouhodobě v hodnocení týmu a manažera k nejspokojenějším, což potvrzují také odpovědi jednotlivých respondentů. Manažeři v této divizi pracují na manažerských úrovních nejdelší dobu, což jim umožňuje předávat zkušenosti svým týmům (interní materiály organizace). V rámci týmu mají konzultanti mezi sebou dobré mezilidské vztahy, což se dá odvodit z průzkumu, kde

jsou oblasti vztahů s kolegy, kvalita práce kolegů a přátelé na pracovišti jedny z nejlépe hodnocených. Od Konzultanta 6 lze očekávat určitý nadhled spojený s jeho zkušenostmi, kde dokáže zhodnotit práci ostatních juniornějších kolegů v týmu.

## Odchody z Organizace XY

Tabulka 17 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast odchodů

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Vadí Vám vysoká míra odchodů v Organizaci XY?	Ne.	Ne.	Ne.
Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z Organizace XY?	Ne, příliš krátká doba v tomto zaměstnání.	Ne, existuje neustálá možnost zdokonalování se.	Ano, kvůli objemu práce a nízkému finančnímu ohodnocení.
V případě odchodu z organizace hledal/a byste uplatnění v jiné personální agentuře?	Ano, využití zkušeností.	Ne.	Ne, pouze do interního HR.

Zdroj: Autorka

Ze všech front office divizí zůstává fluktuace zaměstnanců divize Agenturního zaměstnávání nejnižší, lze tedy očekávat, že vysoká fluktuace v ostatních divizích, konzultanty nijak nezatěžuje, což také potvrzují odpovědi respondentů z této skupiny. Odchod zvažoval pouze Konzultant 6, který působí v organizaci nejdelší dobu a lze tak u něho očekávat zájem o změnu. U konzultantů v divizi Agenturního zaměstnávání nacházíme typický rys, že po jisté době, kdy načerpají už dostatek zkušeností, přechází do interního HR, kde není tlak na vysoké množství kandidátů a umožňuje jim to další kariérní posun (rozhovor s personalistou).

## Hodnocení Organizace XY

Tabulka 18 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast hodnocení Organizace XY

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?	Ano.	Ano.	Ano.
Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?	Vstupní školení a jiná pravidelná školení.	Pracovitost a blízké vztahy v organizaci.	Silná značka, stabilita a jistota.

Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?	Benefity.	Vysoká fluktuace zaměstnanců.	Špatný systém odměňování.
Doporučil/a byste práci v Organizace XY svým přátelům?	Ano.	Ne.	Ano.

Zdroj: Autorka

V celkovém hodnocení Organizace XY konzultanti uvedli, že vnímají organizaci jako společnost, která se dokáže přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu práce. Mezi silné stránky zahrnuli školení, vztahy na pracovišti a dobré postavení organizace. Naopak jako slabiny jmenují především systém odměňování spolu s benefity a celkovou vysokou fluktuací zaměstnanců.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou ve svých pozicích spokojeni, oceňují vztahy ve svých týmech, úroveň manažerů i manažera divize. Konzultant 4 a 5 vidí potenciál ve své pozici, jejich práce je naplňuje a nepřipadá jim stereotypní, jelikož se stále učí novým věcem. Naopak Konzultant 6 působí již delší dobu ve své pozici, a proto hodnotí práci jako stereotypní, jelikož i přes nové klienty se mu náplň práce a procesy nemění. Vidí nicméně potenciál rozvoje, což představuje možný důvod jeho setrvání v pozici i přes nespokojenost se mzdovým ohodnocením.

### 4.2.3 Dotazování konzultantů divize Inhouse služby

Dotazovaní respondenti byli opět vybráni s ohledem na jejich délku působení v Organizaci XY, aby poskytli odpovědi na dané oblasti a umožnili tak porovnání pohledů jednotlivých konzultantů s obdobnými pozicemi.

Konzultant 7

Konzultant 7 je žena ve věku do 35 let. V porovnání s ostatními dvěma konzultanty pracuje v organizaci nejkratší dobu, ačkoliv již není ve zkušební době. Ve svém profesním životě neměla před nástupem do Organizace XY zkušenosti s prací pro personální agenturu.

Konzultant 8

Další z respondentů působí v Organizaci XY v rozmezí 1–2 roky. Jde o ženu ve věkové kategorii 36–50 a do organizace nastoupila s několika zkušenostmi z jiných oborů, než je poskytování personálních služeb.

Konzultant 9

Poslední respondent zastává svou pozici v organizaci déle než 2 roky. Konzultant 9 je žena ve věkovém rozmezí 26–50 let. Organizace XY není její první zaměstnavatel, nicméně v předchozích zaměstnáních nepůsobila v oblasti personálních služeb.

Následující tabulky shrnují odpovědi konzultant pro oblasti získávání, adaptace, školení a rozvoje, odměňování, odchodů, hodnocení týmu, manažera a společnosti.

## Získávání

Tabulka 19 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast získávání

	Konzultant 7	Konzultant 8	Konzultant 9
Proč jste se rozhodl/a pro Organizaci XY jako pro svého zaměstnavatele?	Náplň práce splňovala představy o budoucím rozvoji.	Práce v personální agentuře představovala výzvu.	Nejvhodnější nabídka.
Byla naplněna Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu?	Ano.	Ano.	Ne, jelikož nebyly dodrženy některé sliby.
V rámci nástupu do Organizace XY byl/a jste dostatečně seznámen/a s pracovní pozicí?	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.	Ne, z důvodu odchodu kolegy, oporu ale poskytl kolega z jiné pobočky a kolegyně ze mzdové účtárny.	Ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.

Zdroj: Autorka

Pro vzorek dotazovaných představovala práce v personální agentuře rozvoj a výzvu, což byla očekávání, která se i naplnila. Konzultant 9 však uvedl, že nastoupil spíše z důvodu nutnosti zaměstnání. Nicméně bohužel nedošlo k naplnění všech závazků, které daný konzultant očekával. V rámci zkušební doby monitoruje nováčky nejen jejich manažer, ale i kolegové a také HR oddělení. Úkol všech spočívá v zachycení jakýchkoli problémů, na které může nový zaměstnanec narazit, a ve snaze si s nováčkem vše vyjasnit a komunikovat (rozhovor s personalistou).

## Adaptace, školení a rozvoj

Tabulka 20 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast adaptace, školení a rozvoj

	Konzultant 7	Konzultant 8	Konzultant 9
Jak jste se cítil/a při nástupu? (přístup kolegů, vedení, předaná pozice, získané informace)	Náročně, spousta nových znalostí a tlak na výkon.	Zmateně, z důvodu odchodu kolegy v průběhu zkušební doby.	Dobře.
Jak hodnotíte kvalitu informací, které jste získal/a na	Dobré	Chvalitebné.	Chvalitebné.

absolvovaných školeních?			
Vidíte v rámci Organizace XY možný kariérní růst?	Ano.	Ano.	Ne, v současném týmu není kam se dále posouvat.
Přijde Vám náplň práce stereotypní?	Ne.	Ne.	Ano

Zdroj: Autorka

V průběhu adaptace i orientace se Organizaci XY snaží zaučit nováčka na veškeré pracovní úkony, které musí v rámci role konzultanta vykonávat. Jde tak o celofiremní školení, které napomáhá celoorganizační adaptaci nebo o školení zaměřené na konkrétní pozici. U některých týmů probíhá školení obtížněji z důvodu náročné situace na projektu, zastupitelnosti, ale zároveň z pohledu množství předávané agendy. Pro některé nováčky je obtížné zvládnout množství informací, nicméně manažeři i HR oddělení se snaží usnadňovat předávání agendy a pomáhat tak v orientaci (rozhovor s personalistou). Náplň práce konzultantů v této divizi je rozsáhlá, lze tedy předpokládat, že množství informací, které je nutné se naučit a pamatovat si, je veliké. Proto trvá delší dobu, než konzultant svoji roli dokáže komplexně pochopit a plně se adaptuje na veškeré procesy, které musí pravidelně vykonávat. I proto Konzultant 9, který je v organizaci nejdelší dobu, již dokáže vidět jistou míru stereotypnosti ve své práci, na rozdíl od Konzultantů 7 a 8, kteří se stále ještě ve své roli učí.

## Odměňování

Tabulka 21 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast odměňování

	Konzultant 7	Konzultant 8	Konzultant 9
Jak hodnotíte mzdu v porovnání s pracovními povinnostmi vyplývajícími z Vaší pozice?	Přiměřená.	Přiměřená.	Přiměřená.
Komunikoval/a jste tento problém vedení/HR?	Neodpovídal.	Neodpovídal.	Neodpovídal.
Pocítujete tlak na výsledky Vaší práce?	Ano.	Ano.	Ano.
Je tento tlak dlouhodobě únosný?	Ano.	Očekávám jeho snížení.	Očekávám jeho snížení.

Zdroj: Autorka

Odovědi všech tázaných konzultantů hodnotí mzdu jako přiměřenou, což se odráží také na výsledcích spokojenosti z roku 2019, kdy mzda u prvního hodnocení na začátku roku 2019 patřila k problémovým oblastím spokojenosti v této divizi. Nicméně Organizace XY na tyto výsledky dokázala reagovat, a také proto se hodnocení v průběhu roku postupně zlepšovalo (intenzivní materiály organizace). Práce konzultantů v této divizi hodně souvisí se sezónností u jednotlivých klientů, v některých obdobích tedy čelí vyššímu tlaku na výsledky, nicméně po vrcholu sezóny se tato tendence opět snižuje.

## Tým a manažer

Tabulka 22 – Odovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast týmu a manažera

	Konzultant 7	Konzultant 8	Konzultant 9
Jak hodnotíte stávající atmosféru v organizaci?	Kladně.	Kladně.	Kladně.
Jakou známkou byste ohodnotil/a ředitele své divize?	Chvalitebné, na manažera se dá spolehnout a umí pomoci.	Výborné, manažer naslouchá, je nápomocný a zastane se svých konzultantů.	Chvalitebné.
Cítíte podporu ze strany manažera?	Ano.	Ano.	Ano.
Jakou známkou byste ohodnotil/a práci ostatních kolegů v týmu?	Chvalitebné.	Výborné.	Chvalitebné.

Zdroj: Autorka

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.3 tato divize má v porovnání s ostatními nejslabší výsledky spokojenosti. Ovšem v případě oblastí vztahů s kolegy, kvality práce kolegů a přátel na pracovišti se jedná o nejlépe hodnocené oblasti (interní materiály organizace). Což potvrzuje také vzorek respondentů, který celkovou atmosféru organizace hodnotí kladně, a jejich spokojenost s výkonem manažera divize i podporou svých manažerů dosahuje pozitivního hodnocení. Taktéž práci kolegů oceňují všichni respondenti kladně, tato oblast má v hodnocení také nejvyšší známku ze všech ostatních oblastí (interní materiály organizace).

## Odchody z Organizace XY

Tabulka 23 – Odovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast odchodů

	Konzultant 7	Konzultant 8	Konzultant 9
Vadí Vám vysoká míra	Ne.	Ano.	Ne.

odchodů v Organizaci XY?			
Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z Organizace XY?	Ne, zatím není důvod.	Ano, problémy s kolegy, nicméně ty byly napraveny.	Ano,
V případě odchodu z organizace hledal/a byste uplatnění v jiné personální agentuře?	Ne, pouze interní HR.	Ano.	Ne, pouze do interního HR.

Zdroj: Autorka

Jelikož u této služby jsou týmy dedikovány k jednotlivým klientům, jsou týmy v této divizi na sobě nezávislé, a pokud se odchody zaměstnanců netýkají přímo daného kolektivu, neovlivňují odchody z ostatních týmů jejich fungování. V případě odchodů není neobvyklé, že konzultanti míří do interního oddělení někdy například i k samotnému klientovi. Mohou tak uplatnit své zkušenosti z konzultantské pozice a zároveň znalost klienta samotného (rozhovor s personalistou).

## Hodnocení Organizace XY

Tabulka 24 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast hodnocení Organizace XY

	Konzultant 4	Konzultant 5	Konzultant 6
Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?	Ano.	Ano.	Ano.
Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?	Jistota, dobré zázemí a také přátelský kolektiv.	Dobré vztahy s kolegy.	Mezinárodní brand.
Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?	Vysoká fluktuace.	Velký nátlak na výsledky.	Vysoká pracovní zátěž.
Doporučil/a byste práci v Organizace XY svým přátelům?	Ne.	Ano.	Ano.

Zdroj: Autorka

Výše zmíněné vztahy na pracovišti jsou také jedny ze silných stránek, které uvedli respondenti. Konzultant 9 rovněž hodnotí jako silnou stránku značku Organizace XY. Jako slabé stránky zmiňují jednotliví respondenti celkovou vysokou fluktuaci a také tak na výsledky spojený s vysokou pracovní zátěží.

V rámci celé divize lze sledovat, že ačkoliv úroveň spokojenosti nepatří k vysokým, mají konzultanti mezi sebou dobré vztahy, což jim umožňuje překonávat překážky v podobě pracovní zátěže a tlaku na pracovní výsledky. Ačkoliv spokojenost u této divize je nejnižší, dá se sledovat její postupné zlepšování v uplynulých hodnoceních spokojenosti (interní materiály organizace). U divize Inhouse služby je zaškolení nejobtížnější, procesy, které musí konzultanti zvládat, jsou odvislé od typu klienta, a proto je jejich předávání v případě zaučování nováčků nejobtížnější (rozhovor s personalistou).

## 4.3 Vyhodnocení dotazování manažerů

Dotazování manažerů z jednotlivých divizí probíhalo obdobnou formou jako u konzultantů. Jednalo se o online dotazník, který vybraní manažeři vyplnili. Otázky se zaměřovaly především na samotného manažera, na jeho práci s týmem, jeho stabilizaci a na komunikaci s konzultanty. Cílem dotazování manažerů bylo zjistit, jak pracují se svými týmy a jakým způsobem zajišťují spokojenost a tím stabilizaci svých týmů.

### 4.3.1 Dotazování manažera z divize Recruitment & Executive search

#### Charakteristiky manažera

Manažer z této divize působí ve své pozici již téměř dva roky, do pozice nastoupil díky náboru, který byl pro pozici otevřen. Před nástupem do Organizace XY neměl tento manažer žádné zkušenosti s personální agenturou, nicméně v předešlé práci působil na manažerské pozici.

#### Tým a jeho stabilizace

*Tabulka 25 – Odpovědi manažera divize Recruitment & Executive search pro oblast tým a jeho stabilizace*

	Manažer z divize Recruitment & Executive search
Jak velký je Váš tým?	4 konzultanti.
Máte v týmu někoho, kdo je ve zkušební době?	Ne.
Jak dlouho je ve Vašem týmu konzultant s nejkratším PP?	Více než 3 měsíce, ale méně než 1 rok.
Jaké jsou výsledky Vašeho týmu?	Přepřelňuje budget.



Zhodnotil/a byste svůj tým jako stabilní?	Ano.
Jak pracujete s nespokojeným podřízeným?	Zjišťuji příčinu a hledáme společná řešení.
Jak se stavíte k situaci, kdy Váš podřízený žádá o navýšení mzdy?	Dle interních procesů organizace.
Jaké způsoby využíváte k motivaci svých podřízených?	Ocenění, uznání před celým týmem, mimořádné odměny nebo nějaké malé sladkosti pro zpříjemnění dne.
Pokud obdržíte výpověď svého podřízeného, snažíte se ho přesvědčit, aby si výpověď rozmyslel?	Záleží na situaci, zda daného konzultanta chci udržet.
Poskytuje Vám Organizace XY podporu při stabilizaci týmu?	Ano, můj ředitel divize či HR mi poskytují podporu.

Zdroj: Autorka

Manažer z této divize má nevelký tým 4 konzultantů, který ale nezahrnuje nováčka ve zkušební době, avšak jeden či více konzultantů se nachází krátce po zkušební době. Co se týče úspěšnosti týmu, jde o tým, který úspěšně plní svůj naplánovaný budget. Manažer se v případě nespokojenosti soustředí na zdroj nespokojenosti a snaží se spolu s konzultantem najít schůdná řešení. Motivaci svého týmu se snaží manažer zajistit různými oceněními v rámci jednotlivce i před celým týmem, dále pak pomocí mimořádných finančních odměn či nákupem různých dobrot pro zajištění pohoštění na pobočce. V případě udržení si odchodícího zaměstnance manažer zvažuje všechny výhody i nevýhody, které by setrvání konzultanta přineslo. Při stabilizaci zaměstnanců manažer této divize spolupracuje s ředitelem divize nebo HR oddělením. V rámci HR oddělení jsou vypracovávány akční plány, které pomáhají jednotlivým manažerům při stabilizaci zaměstnanců (rozhovor s personalistou).

## Komunikace

Tabulka 26 – Odpovědi manažera divize Recruitment & Executive search pro oblast komunikace

	Manažer z divize Recruitment & Executive search
Jak hodnotíte vztahy s podřízenými?	Kladně.
Jste otevřený/á návrhům konzultantů, ohledně jejich práce?	Ano.
Setkáváte se s konzultanty na pravidelných schůzkách?	Ano.
Jak často komunikujete s týmem	Denně.

Jak nastavujete cíle týmu?	Kolektivně.
Jak zjišťujete spokojenost v rámci týmu?	Ptám se, sami si řeknou.

Zdroj: Autorka

Manažer této divize má svůj tým na jedné pobočce, je tedy s týmem v každodenní interakci, což je velkou výhodou. Lépe se tak utužují kolektivní a neformální vztahy na pracovišti. Manažer se soustředí na kolektivní cíle pobočky jako celku oproti cílům jednotlivých konzultantů. Komunikaci v rámci týmů si manažeři zajišťují sami, HR oddělení se snaží s jednotlivými konzultanty také potkávat, nicméně u některých týmů ze vzdálenějších poboček je kontakt obtížný. Nicméně HR oddělení 1 – 2x do roka podle časových možností objíždí jednotlivé týmy a plánuje osobní schůzky s konzultanty (rozhovor s personalistou).

## Hodnocení organizace XY

Tabulka 27 – Odpovědi manažera divize Recruitment & Executive search pro oblast hodnocení Organizace XY

	Manažer z divize Recruitment & Executive search
Jaký máte postoj k fluktuaci v Organizaci XY?	Nevadí mi, ale myslím, že může být chyba ve výběru a nastavených pravidlech práce.
Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?	Ano.
Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?	Malá firma s korporátními pravidly, což umožňuje rychlé změny, pokud je potřeba
Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?	Špatná komunikace mezi jednotlivými divizemi, neochota konkrétních lidí měnit procesy, i přesto, že trh je dynamický a je potřeba změna.

Zdroj: Autorka

Ačkoliv fluktuace v divizi Recruitment & Executive search dosahuje nejvyšších hodnot, v porovnání s ostatními divizemi, manažerovi této divize nevadí. Z rozhovoru s personalistou vyplynulo, že v případě nábory u konzultantů do této divize může zastávat jistá míra fluktuace pozitivní roli. Při výběru zaměstnanců se HR soustředí na výběr kandidát s profilem hráče, který se orientuje na výsledek a odměnu. Takovéto konzultanty lze snáze v organizaci udržet. Odolávají tlaku na výsledky a také jsou motivováni vysokou odměnou v podobě bonusů. Nicméně i tento profil konzultant po jisté době pocítí chuť změny a z organizace odchází (rozhovor s personalistou). Z manažerova hodnocení silných a slabých stránek je znát, lze poznat, že oceňuje jasně daný řád, který je zajištěn díky korporátním procesům a pravidlům, nicméně v těchto procesech spatřuje na druhou stranu i slabinu, jelikož Organizace XY je nepružná při

změně těchto procesů, což zabraňuje efektivní komunikaci a přenosu informací. V rámci divizí jsou stanovená jistá pravidla a procesy, kterými si konzultanti i manažeři této divize musí řídit. Záleží na každém vedoucím pracovníkovi, aby procesy vyhodnocoval a v případě nutnosti inicioval jejich změnu (rozhovor s personalistou).

### 4.3.2 Dotazování manažera z divize Agenturního zaměstnávání

#### Charakteristiky manažera

Manažer této divize je ve věku 26–35 let, v organizaci působí již více než 3 roky, téměř před rokem byl tento manažer povýšen z konzultantské do manažerské pozice. Ačkoliv před nástupem do Organizace XY tento manažer neměl žádné zkušenosti s personálními agenturami, díky výsledkům v konzultantské roli a také jeho přístupu byl tento manažer povýšen.

#### Tým a jeho stabilizace

Tabulka 28 – Odpovědi manažera divize Agenturního zaměstnávání pro oblast tým a jeho stabilizace

	Manažer z divize Agenturního zaměstnávání
Jak velký je Váš tým?	5 konzultantů.
Máte v týmu někoho, kdo je ve zkušební době?	Ne.
Jak dlouho je ve Vašem týmu konzultant s nejkratším PP?	1 rok.
Jaké jsou výsledky Vašeho týmu?	Naplnuje plánovaný budget.
Zhodnotil/a byste svůj tým jako stabilní?	Ano.
Jak pracujete s nespokojeným podřízeným?	Zjišťuji, v čem tkví jeho nespokojenost.
Jak se stavíte k situaci, kdy Váš podřízený žádá o navýšení mzdy?	Otevřená diskuse.
Jaké způsoby využíváte k motivaci svých podřízených?	Individuální i kolektivní pochvalu, povzbuzování k výsledkům, zvyšování odbornosti.
Pokud obdržíte výpověď svého podřízeného, snažíte se ho přesvědčit, aby si výpověď rozmyslel?	V rámci týmu jsem ještě výpověď neobdržela.

Poskytuje Vám Organizace XY podporu při stabilizaci týmu?	Ano, můj ředitel divize či HR mi poskytují podporu.
---	---

Zdroj: Autorka

Tým tohoto manažera je velice stabilní, přímo podřízených konzultantů má v současné době 5. Jelikož manažer dříve vykonával obdobnou pozici jako jeho podřízení, dokáže využít svých znalostí a může tak poradit při různých obtížích. Díky zmíněným zkušenostem je pro manažera jednodušší vést otevřenou diskusi, při které s týmem probírá různé stránky nespokojenosti konzultantů. Manažer z této divize působí ve vedoucí pozici kratší dobu, ale jeho velkou výhodou jsou znalosti práce konzultantů a tedy to, že se dokáže vžít do problémů jednotlivých konzultantů, díky čemuž může snadněji identifikovat problémové činnosti svých konzultantů (rozhovor s personalistou).

## Komunikace

Tabulka 29 – Odpovědi manažera divize Agenturního zaměstnávání pro oblast komunikace

	Manažer z divize Agenturního zaměstnávání
Jak hodnotíte vztahy s podřízenými?	Velice pozitivní, založené na vzájemném respektování povinností a týmových cílů, zároveň podpořené otevřenou diskuzí a důvěrou.
Jste otevřený/á návrhům konzultantů, ohledně jejich práce?	Ano.
Setkáváte se s konzultanty na pravidelných schůzkách?	Ano.
Jak často komunikujete s týmem	Každý den.
Jak nastavujete cíle týmu?	Individuálně.
Jak zjišťujete spokojenost v rámci týmu?	Pravidelné dotazování na osobních setkáních.

Zdroj: Autorka

Komunikace v týmu je velice neformální, což může být způsobeno také tím, že mezi manažerem a konzultanty není příliš velký věkový rozdíl. Zároveň jistou roli hraje právě i zkušenost manažera s konzultantkou pozicí. Manažer se setkává s týmem pravidelně, otevřeně diskutují o problémech a snaží se nalézat řešení. Pokud je potřeba intervence HR, jezdí zástupci HR oddělení na jednotlivé pobočky i mimo Prahu, aby mohli vyslechnout problémy konzultantů a dali jim tak možnost říci i věci, které nesvěří svým manažerům. Je totiž zcela běžné, že přestože se manažer setkává s konzultanty pravidelně, komunikuje s nimi a snaží se identifikovat možnou nespokojenost, jsou věci, které manažer nemá šanci zjistit nebo mu je konzultant

nesvěří, a poté je na HR, aby takovéto věci odhalovalo a pracovalo s těmito problémy (rozhovor s personalistou).

## Hodnocení Organizace XY

Tabulka 30 – Odpovědi manažera divize Agenturního zaměstnávání pro oblast hodnocení Organizace XY

	Manažer z divize Agenturního zaměstnávání
Jaký máte postoj k fluktuaci v Organizaci XY?	Do jisté míry je přirozená a dána povahou práce.
Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?	Ano.
Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?	Tradice, know-how, lidskost, otevření diskuse.
Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?	Procesní zatížení a malý počet pracovníků s dlouholetou praxí v oboru.

Zdroj: Autorka

U toho manažera se objevuje předpoklad ohledně přirozenosti fluktuace, která souvisí s povahou práce. Ze zkušeností s personálními agenturami vyplývá, že vyšší míra fluktuace, než u běžných podniků je zcela přirozená. Dá se sledovat jistý trend, který souvisí s povahou práce a tlakem na výsledky, který je vyvíjen na konzultanty. Většina konzultantů jsou svým způsobem obchodníci, kteří prodávají službu personální agentury klientům a také pracovní pozice kandidátům. Tato obchodní činnost po nějaké době přirozeně vede k únavě, stereotypu a tím pádem i k nespokojenosti v roli. Je odvislé poté od profilu pracovníka, zda i přes tuto nespokojenost se dokáže motivovat například finanční odměnou či sdílením zkušeností s juniorními kolegy či se rozhodne konzultantskou roli opustit a odejít z personální agentury (rozhovor s personalistou). Jako silné stránky organizace manažer uvádí tradici na trhu a s tím spojené zkušenosti a také otevřenost organizace ke svým zaměstnancům. Nevýhodou je poté přílišné zatížení nejrůznějšími procesy, které mohou být zastaralé a zbytečně komplikované a také neschopnost udržet si dostatek seniorních kolegů, kteří mohou předávat know-how nově příchozím.

### 4.3.3 Dotazování manažera z divize Inhouse služby

#### Charakteristiky manažera

Manažer týmu v divizi Agenturního zaměstnávání působí v organizaci méně než rok. Do Organizace XY nastoupil díky reakci na inzerci. Ačkoliv v organizaci nepracuje příliš

dlouhou dobu, manažer má zkušenosti z předešlé pracovní pozice, kde působil jako manažer lokální personální agentury. Manažer je přímým nadřízeným 8 konzultantů.

## Tým a jeho stabilizace

Tabulka 31 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast tým a jeho stabilizace

	Manažer z divize Inhouse služby
Jak velký je Váš tým?	8 konzultantů.
Máte v týmu někoho, kdo je ve zkušební době?	Ne.
Jak dlouho je ve Vašem týmu konzultant s nejkratším PP?	Více než 3 měsíce, ale méně než 1 rok.
Jaké jsou výsledky Vašeho týmu?	Neplní budget.
Zhodnotil/a byste svůj tým jako stabilní?	Ano.
Jak pracujete s nespokojeným podřízeným?	Zjišťuji příčinu, a poté zvažuji možnosti.
Jak se stavíte k situaci, kdy Váš podřízený žádá o navýšení mzdy?	Zvažuji různé faktory.
Jaké způsoby využíváte k motivaci svých podřízených?	Uplatňuji teorii XY, motivuji skrze uznání a snažím se vytvářet přívětivé a otevřené prostředí.
Pokud obdržíte výpověď svého podřízeného, snažíte se ho přesvědčit, aby si výpověď rozmyslel?	Záleží na důvodu odchodu.
Poskytuje Vám Organizace XY podporu při stabilizaci týmu?	Ne, stabilizaci týmu si ovlivňuji sám/sama

Zdroj: Autorka

Tým manažera z divize Agenturního zaměstnávání je dedikován k různým klientům, konzultanti jsou na sebe téměř nezávislí díky jejich rozmístění. V současné době nemá manažer v týmu nikoho ve zkušební době. V současné době řídí manažer stabilní tým, nicméně neplní zcela plánové výsledky. Při práci s nespokojeným zaměstnancem manažer vsází především na otevřený neformální rozhovor, jímž se snaží zjistit příčiny odchodu zaměstnance a vyhodnocuje, zda jde o problém, který může ovlivnit nebo se jedná o překážky například osobního charakteru. V případě, kdy se jedná například o problém navýšení mzdy, manažer zvažuje nejen výsledky daného konzultanta, ale také mzdy ostatních konzultantů v týmu a tržní hodnotu mzdy na této pozici v dané oblasti. Manažer z této divize využívá McGregorovu teorii XY. Dle této metody se snaží rozlišovat motivaci podle přístupu jednotlivých konzultantů k práci. Pokud se konzultant rozhodne odejít, snaží se zhodnotit důvod

odchodu, a poté zvážit jednotlivé kroky. V některých případech manažer uvádí, že přesvědčování konzultantů nemá do budoucna význam. Pokud cítí, že jejich práce je již nebaví a nejsou ve své roli spokojeni, nechává konzultanty odejít i v případě, že tak přijde o pracovníka se skvělými výsledky. Vychází totiž z předpokladu, že v budoucnu by konzultantova chuť do práce klesala natolik, že by nedosahoval požadované výsledky.

## Komunikace

Tabulka 32 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast komunikace

	Manažer z divize Inhouse služby
Jak hodnotíte vztahy s podřízenými?	Otevřené, snažím se jim naslouchat a reagovat na jejich potřeby.
Jste otevřený/á návrhům konzultantů, ohledně jejich práce?	Ano.
Setkáváte se s konzultanty na pravidelných schůzkách?	Ano.
Jak často komunikujete s týmem	Pravidelně minimálně 3x týdně.
Jak nastavujete cíle týmu?	Individuálně.
Jak zjišťujete spokojenost v rámci týmu?	Individuálně, při neformálních rozhovorech.

Zdroj: Autorka

Manažer divize Inhouse služby věří na neformální vztahy v rámci týmu a také na neformální komunikaci, když mají konzultanti problém nebo se cítí nespokojeně, věří, že se otevřeně svěří. Než nucené schůzky a na nich různá systémová hodnocení manažer preferuje, když konzultanti v případě potřeby zavolají a on se jim pak snaží vyjít v rámci možností vstříc. Komunikuje s týmem otevřeně a narovinu, nicméně se snaží tlumit tlaky na výsledky, které jsou na konzultanty vyvíjeny vedením společnosti. V rámci Inhouse služby je nutné, aby manažer k jednotlivým konzultantům přistupoval individuálně, jejich potřeby či úroveň nespokojenosti se liší v závislosti na jednotlivých klientech (rozhovor s personalistou).

## Hodnocení Organizace XY

Tabulka 33 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast hodnocení Organizace XY

	Manažer z divize Inhouse služby
Jaký máte postoj k fluktuaci v Organizaci XY?	Pro personální agentury je vyšší fluktuace typická.
Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?	Ano.

Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?	Spojení brandu a velikosti organizace a pořád zachování zázemí malé organizace se vzájemně propojenými vztahy.
Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?	Přílišné zavádění korporátních procesů, které mají vliv na dynamiku organizace.

*Zdroj: Autorka*

V závěrečném hodnocení organizace manažerem divize Inhouse služby se opět objevuje názor na přirozenost vyšší fluktuace u agentur práce. Jak již bylo objasněno v kapitole 4.3.1 taktéž personalista Organizace XY, který má několikaletou zkušenost s agenturami práce, uvádí, že vyšší fluktuace u tohoto typu podnikání není tak závažným problémem jako v organizacích. Manažer na organizaci XY oceňuje spojení korporátní značky s individuálním přístupem, který Organizace XY poskytuje svým klientů i zaměstnancům. Jako možnou hrozbu hodnotí zavádění korporátních pravidel, které se více hodí do větších poboček v jiných zemích. Nicméně právě pro českou pobočku společnosti a její procesy mohou tyto inovace nevyhovující a přílišné prosazování korporátních pravidel může narušit image organizace. Personalista uvádí, že v případě české Organizace XY se jedná o globální firmu s lokálním managementem, což je výhoda, která umožňuje Organizaci XY v České republice udržovat krok s konkurencí a reagovat na potřeby českého trhu a jeho změny (rozhovor s personalistou).

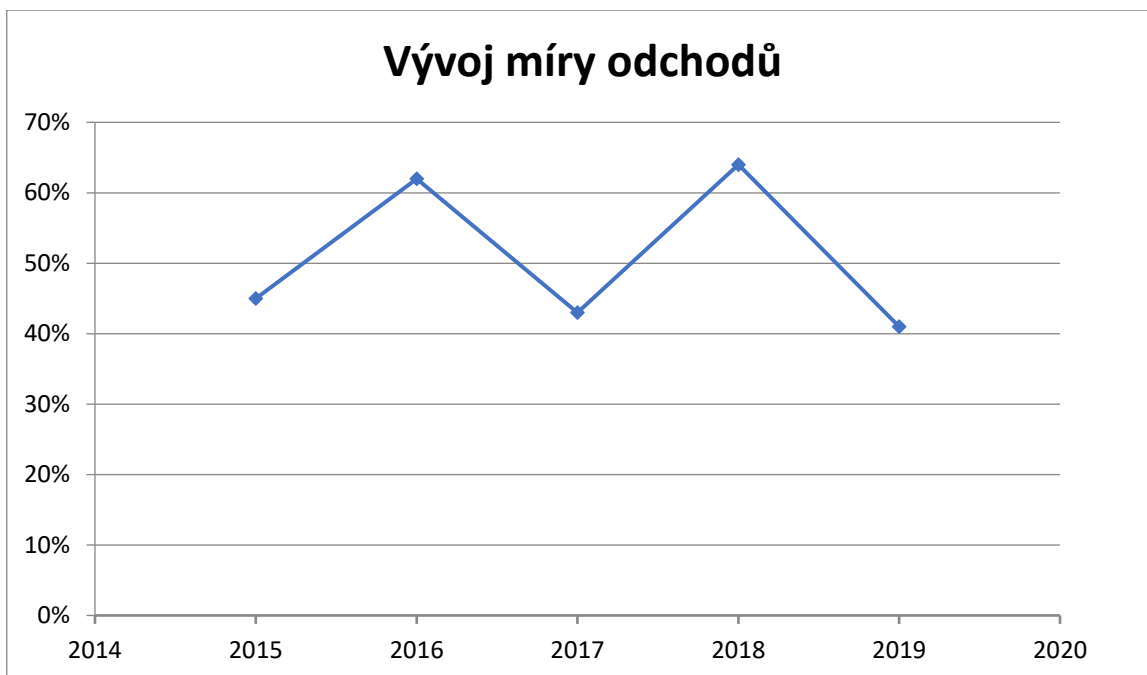
## 4.4 Shrnutí výzkumu spokojenosti a stabilizace

Cílem analýzy interních materiálů, dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistou bylo zjistit odpovědi na výzkumné otázky:

### 1. Jakou celkovou míru odchodů má Organizace XY v roce 2019 a jak je tato míra odchodů vysoká v porovnání s předchozími lety?

V roce 2019 Organizace XY měla míru odchodů 41 %, tato míra odchodů je za posledních pět let nejnižší. V předchozích pěti letech dosahovala míra odchodů i 64 %. V grafu č lze spatřit ve výkyvech pravidelné opakování. Toto opakování je zapříčiněno průměrnou délkou pracovního poměru konzultantů front office divizí. V případě divize Recruitment & Executive search je délka pracovních poměrů v průměru 1 rok a 1 měsíc, v případě agenturního zaměstnávání je průměrná doba setrvání konzultant v pozici 2 roky a 9 měsíců a u Inhouse služby je toto číslo nejvyšší, tedy 3 roky a 7 měsíců (interní materiály organizace).





Graf 9 – Vývoj míry odchodů v letech 2015–2019

Zdroj: Autorka

Ve většině odvětví je problematická i 20% míra odchodů, nicméně pro personální agentury je vyšší míra odchodů charakteristická a svým způsobem ji agentury práce považují za pozitivní. Jako příčinu tohoto jevu je možné spatřovat souvislost s náplní práce konzultantů v personálních agenturách, tlakem na jejich obchodní činnosti, výsledky a úspěch. V případě konzultantů jsou pod každodenním tlakem ze strany společnosti, klienta a také kandidátů. Každodenní kontakt s lidmi a jednání s nimi způsobuje u konzultantů tenze, které musí v rámci pozice zpracovávat, současně s tím je zcela běžné, že se cítí demotivovaní a ztrácí tak vůli k tvorbě výsledků. V jistém směru je fluktuace pro agentury práce pozitivní, jelikož v organizaci tak dochází k obměně a tím lze získat nové know how a nové znalosti. Ačkoliv vysoká fluktuace zaměstnanců způsobuje vysoké náklady, reálným problémem pro agenturu práce je fluktuace ve chvíli, kdy se podepisuje na kvalitě poskytovaných služeb. Pokud odchody zaměstnanců způsobují potíže s výsledky a agentura není schopná dostávat svým závazkům, jedná se o problém, který je nutné okamžitě vyřešit.

## 2. Ve které divizi je za rok 2019 míra odchodů nejvyšší?

V tabulce 34 lze vidět, že nejvyšší míru odchodů za rok 2019 měla divize Recruitment & Executive search, zde došlo k velké obměně většiny týmů. Míra odchodů této divize byla na konci roku 93 %, což je tak markantní fluktuace, že v prvním kvartálu 2019 bylo nutné znovu obsadit většinu konzultantských pozic. Již na konci roku 2018 došlo k jisté míře odchodů, které pokračovaly i v prvním kvartálu 2019 a jen díky rozsáhlému náboru se podařilo tuto divizi zachránit i přes velké ztráty v podobě know how, kontaktů a seniorních konzultantů. Náhrada ztracených zaměstnanců byla obtížná, jelikož se nedalo spolehnout na pomoc odchozích zaměstnanců při zaučování nových kolegů a stejně tak nebyl dostatek seniorních konzultantů, kteří by nováčkům

pomáhali s orientací a adaptací. Další překážkou bylo udržení klientů, především jejich důvěry ve schopnost naplnit jejich objednávky a také zachování profesionální úrovně, která je příslibem značky Organizace XY (rozhovor s personalistou).

Tabulka 34 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast hodnocení Organizace XY

	Divize Recruitment & Executive search			Divize Agenturního zaměstnávání			Divize Inhouse služby		
	Nástupy	Výstupy	Počet	Nástupy	Výstupy	Počet	Nástupy	Výstupy	Počet
01	0	3	25	1	0	34	0	1	37
02	5	4	26	1	2	33	0	0	37
03	8	4	30	2	2	33	0	1	36
04	3	0	33	1	1	33	3	2	37
05	0	3	30	1	2	32	2	0	39
06	1	2	29	1	3	30	0	2	37
07	2	3	28	1	3	28	2	2	37
08	2	0	30	1	1	28	2	2	37
09	2	3	29	1	0	29	1	2	36
10	0	0	29	1	0	30	2	0	38
11	2	2	29	0	0	30	0	2	36
12	4	3	30	2	0	32	0	2	34
Míra odchodů			93 %			45 %			43 %

Zdroj: Autorka

### 3. Jak probíhá zabezpečování lidských zdrojů v Organizaci XY?

V rámci odpovědi na tuto výzkumnou otázku byli dotazováni konzultanti z jednotlivých divizí a také odpovědi, které poskytl personalista Organizace XY. Otázky pro konzultanty byly zaměřeny na oblast získávání, adaptace a rozvoje, odměňování a týmu.

Získávání a výběr zaměstnanců se liší v závislosti od hledaného kandidáta, pro seniorní kandidáty je okruh kandidátů úzký a jejich získávání je obtížné. V rámci juniorních pozic není nutnost zkušeností, a proto získávání na takovéto pozice je jednodušší a také rychlejší. Výběr se poté liší podle divizí, v rámci divize Agenturního zaměstnávání a Inhouse služby se při výběru HR zaměřuje na dovednosti v oblasti mzdové agendy a znalosti pracovního práva. U divize Recruitment & Executive search je poté nutné se zaměřovat na technologické znalosti různých nástrojů pro získávání a znalost trhu.

Adaptace nově příchozích zaměstnanců je zajištěna pomocí podpory seniorních kolegů. Pro každého nového zaměstnance je vypracován individuální adaptační plán, který obdrží do emailu. Ten obsahuje kontakt na seniorního kolegu, pokyny k povinným školením a také termíny ostatních školení, které musí nově příchozí absolvovat v rámci zkušební doby. S nováčkem se poté spojí i HR oddělení i přímý nadřízený, kteří poskytují všeobecné rady podle potřeby. V rámci prvního měsíce jsou také všichni zaměstnanci pozváni na celodenní školení na centrálu společnosti, kde absolvují uvítací meeting a setkají se s vedením jednotlivých back office středisek a také s řediteli front office divizí.

Vzdělávání zaměstnanců si Organizace XY zajišťuje pomocí seniorních zaměstnanců, kteří mají chuť předávat své znalosti a zkušenosti mladším kolegům. Pro každou pozici má organizace vypracovaná školení, která musí zaměstnanci absolvovat. Některá školení jsou pro divize společná, některá jsou naopak odvislá od jednotlivých divizí. Školené, která se zaměřují na systémy organizace či legislativu, pořádá HR oddělení ve spolupráci se školitelem. Zajištění dostatečných znalostí a dovedností pro výkon konkrétní pozice předává pracovníkovi seniorní kolega, odchozí kolega a manažer týmu. Co se týče zajišťování talentů, nemá Organizace XY vypracované téměř žádné plány a jedná se tak o slabou stránku, na kterou se chce HR oddělení v následujících letech zaměřit.

Jak bylo již zmíněno v odpovědi na první výzkumnou otázku, jelikož je fluktuace zaměstnanců v Organizaci XY běžná, je potřeba od odchozích zaměstnanců získat potřebné informace, aby došlo k hladkému průběhu předání pozice. V závislosti na způsobu ukončení odchozího pracovníka, pokud je to možné, snaží se Organizace XY v co nejkratší době zajistit nového pracovníka, aby se setkal s odchozím, který mu poskytne část zaučení do konkrétní role. Především pak znalost pozic a konkrétního klienta. Ne vždy je tento způsob příznivý, záleží především na rozpoložení odchozího zaměstnance, je totiž možné, že odchozí zaměstnanec přenesení na nového kolegu negativní emoce, a poté dojde ke ztrátě motivace nového zaměstnance. Někdy je tak lepší, pokud odcházející zaměstnanec je ukončen okamžitě a zůstává na překážkách ze strany zaměstnavatele, což je sice pro Organizaci XY finančně nákladné, ale lze tak předejít pozdějším problémům (rozhovor s personalistou).

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy interních materiálů, vyhodnocení dotazování konzultantů a manažerů, rozhovoru s personalistou, zodpovězení výzkumných otázek a vymezení zjištěných problémů byly vypracovány návrhy na snížení odchodů a stabilizaci klíčových (konzultantů) pracovníků v Organizaci XY.

### Návrh 1 – Procesně jednotný výběr zaměstnanců

Z rozhovoru s personalistou vyplývá, že výběrové řízení se liší v závislosti na senioritě nabíraných konzultantů. Zároveň z odpovědí konzultantů lze vidět, že ne všechna jejich očekávání byla naplněna. Důvodem může být nejednotný proces výběru zaměstnanců na konzultantské pozice. U seniorních pozic jsou v rámci výběru 2–3 kola, u kterých je přítomno HR, přímý nadřízený, případně i ředitel divize či general manager. Tito seniorní konzultanti jsou pohovorováni a dále různě testováni pomocí psychodiagnostiky. Nicméně u juniorních konzultantů nejsou v rámci požadavků potřeba žádné zkušenosti ani praxe a jejich výběr je složen z 2 kol. Jedná se o obecné setkání a poté o setkání týkající se charakteristiky dané pozice. Jelikož jsou tyto konzultanti bez praxe, je nutné, se zaměřit na jejich očekávání a případně jim danou pozici vysvětlit do detailu, aby se předešlo pozdějším nesrovnalostem a překvapením, které povedou k odchodu zaměstnance ve zkušební době.

Náklady na nevhodně vybraného kandidáta, který během 3 měsíců z organizace odejde nebo je propuštěn ve zkušební době, nejsou malé. Do těchto nákladů lze započítat přímé náklady v podobě mzdy, pojištění a nákladů na benefity. Do nepřímých nákladů pak lze započítat náklady na výběrové řízení, náklady na adaptaci a vzdělávání a náklady na IT vybavení. Přehled přímých a nepřímých nákladů je zobrazen v tabulce 35.

Tabulka 35 – Přehled nákladů na juniorního konzultanta na konci zkušební doby

Náklady	V Kč za 3 měsíce	% podíl na celkových nákladech
Přímé náklady		
mzdové náklady	75 000	53 %
zdravotní a sociální pojištění	25 500	18 %
náklady na benefity	4 350	3 %
Celkem přímé náklady	104 850	74 %
Nepřímé náklady		
náklady na výběrové řízení	7 500	6 %
náklady na adaptaci	10 000	7 %

IT vybavení	18 800	13 %
Celkové nepřímé náklady	36 300	26 %
Celkové náklady	141 150	100 %

*Zdroj: Autorka*

V rámci přímých nákladů je započítána mzda daného zaměstnance, sociální i zdravotní pojištění a také příspěvek do cafeterie, který zaměstnavatel poskytuje již ode dne nástupu. Do nepřímých nákladů jsou započítané náklady na výběrové řízení, adaptaci a IT vybavení. V nákladech na výběrová řízení je zahrnuta cena inzerce a také práce HR, které musí selektovat došlé reakce a domlouvat jednotlivé pohovory. V rámci nákladů na adaptaci jsou zahrnuty náklady na veškerá povinná školení, která jsou zakoupena od externí firmy, obsahem těchto školení je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, první pomoc a školení řidičů referentů. Tato školení jsou povinná pro všechny zaměstnance bez výjimky. Dále pak jsou zde školení vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu, zde je nutné započítat odměnu školiteli, který nováčka proškoluje. Pokud není zaměstnanec přímo z centrály, je nutné také počítat s dopravou na školení, minimálně jednou až dvakrát za zkušební dobu nováčka centrálu společnosti navštíví. V neposlední řadě je součástí nákladů na adaptaci také odměna seniornímu konzultantovi, který měl nováčka na starost. Tato odměna se až na výjimky vyplácí i přes odchod nebo propuštění nováčka na konci zkušební doby. Výjimkou může být, že seniorní konzultant je důvodem odchodu nováčka. Důvodem vyplácení odměny je především ocenění času a energie, které seniorní konzultant do adaptace investoval a také zajištění motivace pro vedení dalších adaptačních programů. Náklady na IT vybavení jsou spojeny s každým jedním nástupem, jelikož každý konzultant má základní IT vybavení v podobě mobilního telefonu, notebooku a emailové schránky organizace.

Ze zmíněného propočtu je jasné, že ukončení zaměstnance na konci zkušební, jelikož není vhodný pro výkon práce, je dosti nákladné, i přesto že se jedná o juniora s nízkou mzdou. Proto je nutné se soustředit i na vhodný výběr těchto kandidátů. Jejich testování v rámci výběru by mělo být detailnější a mělo by zahrnovat například hraní rolí, které nastíní problémy z praxe. U konzultantů je nutné se zaměřit především na vyjadřovací schopnosti, schopnost řešit krizové situace a improvizovat. V rámci pohovoru je pak možné ve spolupráci s personalistou nastínit některé situace, které se v praxi vyskytují, například jakým způsobem by kandidát oslovoval jiné uchazeče při náboru. Dále pak je možné simulovat komunikaci s potencionálními uchazeči, kde je kandidát nucen představit předem danou pozici a vysvětlit srozumitelně její požadavky.

## **Návrh 2 – Pravidelné vzdělávací aktivity pro seniorní zaměstnance**

V rámci výzkumu byla zjištěna absence komplexního modelu vzdělávání seniorních zaměstnanců. Veškerá pozornost z pohledu vzdělávání je soustředěna na počátek pracovního poměru zaměstnance. Později jsou školení organizována spíše sporadicky, především pokud je potřeba přeškolení některé znalosti v rámci legislativy či některé technické znalosti. Nicméně je potřeba se zaměřovat na i na proškolení

konzultantů, kteří jsou v Organizaci XY delší dobu a potřebují si tak některá téma osvěžit. Cílem tohoto návrhu je navrhnout vzdělávací akci, která by se zaměřovala na divize Agenturního zaměstnávání a Inhouse služby. U těchto divizí jsou konzultanti stabilnější, a proto jsou tyto divize vhodné pro vytvoření pravidelného školení, které se bude zaměřovat na témata, jako jsou procesy v roli konzultanta, best practises a práce s klientem a kandidátem.

Účast na tomto školení by byla prezenční, což jsou sice náklady v podobě dopravy konzultantů, nicméně lze toto školení využít pro návštěvu centrály, na které ani jeden tým nesídlí. Současně mají tak zaměstnanci možnost setkat se s kolegy, které neznají osobně. Školení je předpokládáno pro maximálně 6 účastníků, kteří budou mít možnost podílet se na tvorbě obsahu školení, ačkoliv téma budou daná, jejich naplnění budou moci účastníci ovlivňovat svými dotazy či vstupy ohledně jejich zkušeností. Vzdělávací akci lze popsat následovně:

- Název: Akademie Organizace XY
- Specifikace vzdělávací akce: Vzdělávací akce reaguje na požadavky zaměstnanců z divize Agenturního zaměstnávání a Inhouse služby. Akce je společná pro obě divize, jelikož obsah jednotlivých školicích bloků je totožný pro výkon konzultantské pozice v obou divizích. Školení vychází z metodiky Organizace XY.
- Vstupní požadavky: Školení se mohou zúčastnit všichni konzultanti v divizích Agenturního zaměstnávání a Inhouse služby, která jsou v Organizaci XY déle než 1 rok, výjimky jsou možné pouze po schválení ředitele divize.
- Vzdělávací cíle: Hlavním cílem akce je umožnit seniorním konzultantům sdílet jejich best practises v rámci role, opakovat si některé procesy v divizích a také zaměřit se na práci s klienty a kandidáty. V rámci školení je nutný proaktivní přístup konzultantů, kteří budou mít možnost sdílet své zkušenosti s kolegy z jiných týmů.
- Personální zajištění: Lektoři akce budou 2 manažeři z jednotlivých divizí. Každý zajistí jednu polovinu školení, tedy dopolední a odpolední část. Organizační podporu bude zajišťovat HR oddělení a Office oddělení, které připraví místnost a zajistí občerstvení.
- Časový harmonogram: Akce je jednodenní v čase od 9:30 do 17:00 a koná se v prostorech centrály Organizace XY

Tabulka 36 – Časový harmonogram Akademie Organizace XY

Téma	Čas	Náplň
Přivítání, úvod	9:30 – 10:00	Představení účastníků, seznámení s programem.
Prezentace procesů	10:00 – 11:00	Objasnění vybraných procesů směrem ke klientovi a kandidátovi
„Náš klient, náš pán“	11:00 – 12:30	Jak se chovat ke klientům, komunikace s klienty, ekonomická stránka projektů, (hraní rolí)

Oběd	12:30 – 13:15	Zajištěno v rámci Organizace XY
„Jak na ně?“	13:15 – 15:15	Zacílení vhodných kandidátů, prescreen – modelové role, kroky pohovorů, poskytování zpětné vazby ne)spěšným kandidátům.
Přestávka	15:15 – 15:30	
„Co teď s ním?“	15:30 – 16:30	Péče o kandidáty po nástupu, BOZP, poskytování zpětné vazby kandidátům, techniky sdělování nepříjemných informací, předávání kandidátů klientům.
Závěrečné vyhodnocení	16:30 – 17:00	Závěrečná debata mezi účastníky, poskytnutí zpětné vazby lektorům, hodnocení vzdělávací akce.

Zdroj: Autorka

- Ukončení akce: Akce bude zakončena závěrečnou diskusí o probraných oblastech. V rámci vzdělávací akce nebudou účastníci nuceni absolvovat žádný test. Test jim bude totiž poslán elektronickou formou a bude muset být vyplněn do týdne od absolvování školení, v případě úspěšného zakončení obdrží účastníci certifikát. Organizace XY má možnost testování skrze e-learningovou platformu, kterou zakoupila pro zajištění online školení. Test bude zaslán skrze zmíněnou platformu. Dále budou na školení navazovat pravidelné kontrolní otázky, které budou konzultanti muset vyplnit v určený den.
- Organizační podmínky akce: Termín vzdělávací akce nebude pevně stanoven, školení bude vyplánováno s měsíčním předstihem a nebude zasahovat do období mezd, které je na přelomu každého měsíce. Vzdělávací akce bude v prostorech centrály, která má pro tyto příležitosti upravenou zasedací místnost s projektorem a veškerým potřebným vybavením. Pozvánku na školení bude zasílat HR oddělení skrze kalendář jednotlivých konzultantů, HR oddělení taktéž bude evidovat účastníky a absolventy školení. Jelikož se jedná o jednodenní akci, v rámci školení nebude zajištěno ubytování. Dopravu na školení si zvolí konzultant sám a bude Organizací XY proplacena v plné výši. Občerstvení bude poskytnuto v rámci celého dne a bude se skládat z oběda a dezertu a také z drobného občerstvení, které bude přímo ve školící místnosti. Účastníkům budou poskytnuty materiály v podobě prezentací od lektorů, ze strany účastníků jsou potřeba notebooky a telefony, které využijí při různých aktivitách v rámci celého dne.
- Evaluace akce: V rámci poslední půlhodiny akce budou mít možnost účastníci poskytnout lektorům zpětnou vazbu týkající se náplně akce, současně také do týdne od školení obdrží účastníci elektronický formulář, kde budou moci zhodnotit celou akci komplexně z hlediska organizačního zajištění, formy a obsahu poskytnutých informací.
- Kalkulace: Následná kalkulace se týká jednoho termínu školení s 6 účastníky.

Tabulka 37 – Kalkulace nákladů na Akademii Organizace XY

Položka	Částka	Poznámky
Personální náklady na lektory	1 050,-	7 vyučovacích hodin x 150,-/hod.
Náklady na občerstvení	1 600,-	200,- na jednoho účastníka včetně 2 lektorů
Náklady na materiály	200,-	flipchartový papír, propisky, bloky a tužky
Doprava účastníků	3 500,-	Náklady na dopravu se liší dle poboček účastníků.
Celkem	6 250,-	

Zdroj: Autorka

Ačkoliv se jedná o náklady, které nemají jasně vyčíslitelnou návratnost, jelikož jsou to především investice do lidského kapitálu, dané školení má potencionál stabilizovat seniorní konzultanty. Jedním z přínosů školení je poskytnutí konzultantům možnosti narušení jednotvárnosti jejich denní práce a využít tak možnosti sdílet své znalosti a dovednosti s pracovníky na obdobné pozici mimo tým a zároveň se obohatit o nové poznatky v rámci výkonu své práce. Možná rizika daného návrhu jsou:

- nedostatek účastníků školení,
- neochota konzultantů se školení zúčastnit,
- nutnost zástupu školeného konzultanta v jeho týmu,
- neschopnost převedení získaných znalostí do praxe.

### **Návrh 3 – Kurz pro manažery ohledně poskytování zpětné vazby a motivace**

Jeden z výsledků výzkumu interních materiálů týkající se spokojenosti stávajících i odchodících zaměstnanců je, že ztrácejí motivaci a nedostávají od manažerů dostatečnou zpětnou vazbu. Ačkoliv jak bylo uvedeno v rozhovoru s personalistou i jak uváděli jednotliví manažeři, ztráta motivace na manažerských pozicích je běžná, dá se ze strany manažerů zapracovat na soft skills, které povedou k lepší práci s jejich týmy. Ačkoliv školení tohoto není jednoduché vyhodnocovat, bylo by vhodné, aby Organizace XY tento typ školení manažerům poskytla. Někteří z manažerů nejsou v pozici manažera dlouho a mohou se přiučit novým věcem. Naopak manažeři s dlouholetou praxí si mohou rozšířit obzory a odbourat „provozní slepotu“, kterou za dobu práce na manažerské úrovni mají.

V rámci kurzu by bylo nutné tento kurz nakoupit od externí společnosti, jedním z potencionálních dodavatelů je vzdělávací instituce, která Organizace XY poskytuje sporadicky potřebná školení. Náplň školení by bylo vhodné vybrat podle možností zmíněné instituce. Ze strany vedení Organizace XY je nutné stanovit parametry, dle kterých bude školení zvoleno. Nejdůležitějším parametrem je zvážení požadovaného cíle a určit co jsou požadované znalosti, které by po školené měli manažeři získat.





Obrázek 7 – Proces rozhodování ohledně vzdělávací akce

Zdroj: Autorka

Poslední fáze je pro Organizaci XY klíčová, pro vyhodnocení je vhodné využít Kirkpatrickova modelu. V rámci tohoto modelu dochází k evaluaci ve 4 stupních. V rámci prvního stupně s názvem reakce je nutné ověřit přístup účastníků školení k celému školení. Po školení by účastníci školení měli poskytnout zpětnou vazbu týkající se samotného školitele a programu. V druhém stupni učení je cílem ověřit nabyté zkušenosti účastníků školení, což lze provést pomocí testových otázek na konci školení. Třetí stupeň chování klade již požadavky na časové a finanční zdroje a je zaměřena na jednotlivé školené manažery. V rámci této fáze je vhodné, aby nezávislý pozorovatel, personalista, provedl rozhovory s podřízenými školeného manažera i se samotným manažerem. Zdrojem zpětné vazby v této fázi mohou být i zákazníci, či jiní manažeři. Poslední fáze hodnotí dopad školení na celou organizaci. Pro tuto fázi mohou posloužit jako zdroj informací tým manažera, který se školení nezúčastnil. Tyto informace je poté vhodné porovnat s tvrzeními týmu manažera, který se školení účastnil.

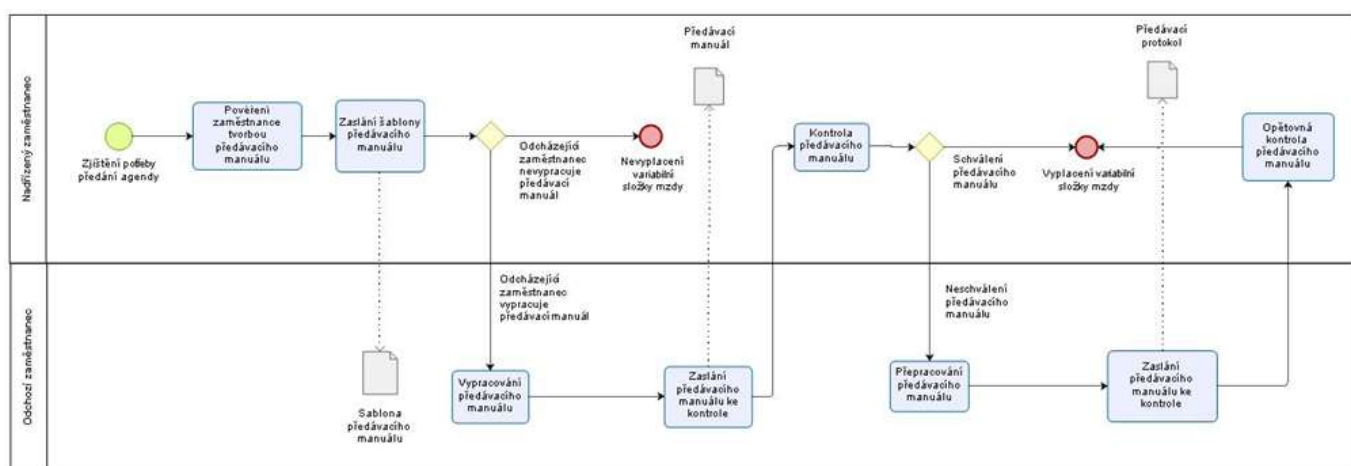
#### **Návrh 4 – Procesní zpracování odchodu zaměstnanců**

Poslední návrh souvisí s problematikou předávání informací při odchodu zaměstnanců. Jak již bylo zjištěno v analytické části, odchody zaměstnanců jsou časté a s každým odchodem Organizace XY ztrácí část know-how i některých důležitých informací na které se zapomnělo. Cílem návrhu je zabránit chaotickému předávání informací při odchodu zaměstnance. V současné době není tento proces v Organizaci XY nijak pevně uchopen ani popsán i přesto, že se jedná o běžný jev.

Je důležité rozlišovat, zda jde o odchod zaměstnance ve zkušební době či nikoliv. Pokud se jedná o odchod ve zkušební době, pak je pracovní poměr ukončen ihned a nezbyvá téměř žádný čas na předání informací. Záleží pouze na dobré vůli odchozího

zaměstnanec, zda bude ochotný spolupracovat s Organizací XY na předání informací pro nového zaměstnance. Na druhou stranu zaměstnanec ve zkušební době ještě nemá příliš informací či práce, které je nutné předat. Dalším případem, kterého se navržený proces netýká, je postavení odcházejícího zaměstnance na překážky ze strany zaměstnavatele, kdy zaměstnanec dočerpává dovolenou a po zbytek pracovního poměru již nepracuje. Jedná se o ojedinělé případy a je poté na zvážení HR a manažera, jak zajistí dostatečné předání agendy.

Navržený proces se týká odchodu zaměstnanců, kteří jsou v organizaci. U těchto zaměstnanců lze předpokládat výpovědní lhůtu, a i při odchodu dohodou, čímž dojde ke zkrácení výpovědní lhůty, je možné počítat s určitým časem, který může odcházející zaměstnanec věnovat předání agendy budoucímu či současnému kolegovi. Samotný proces zobrazuje Obrázek č.



Obrázek 8 – Proces předání agendy odcházejícího zaměstnance

Zdroj: Autorka 1

Proces lze aplikovat při jakémkoli odchodu, nejen při výpovědi, ale také při odchodu na mateřskou dovolenou či při přeřazení zaměstnance na jinou pozici. Navržený proces tak začíná v momentě, kdy manažer rozpozná potřebu předání agendy určitého pracovníka. V rámci tohoto procesu je nutné také vytvořit šablonu předávacího manuálu. Tato šablona bude obsahovat stručnou kostru, které se bude odcházející zaměstnanec moci držet při tvorbě finální verze. Šablona bude obsahovat běžné informace, které je nutné předávat v rámci konzultantské pozice, je poté na odcházejícím konzultantovi, aby doplnil informace, které se týkají konkrétních činností, které vykonává. Aby byli odcházející zaměstnanci motivováni k tvorbě předávacího manuálu a podílení se na předávání informací, je celý proces navázán na variabilní složku mzdy. Ta může a nemusí být proplacena dle uvážení manažera týmu. Ten je také odpovědný za kontrolu předávacího manuálu a jeho schválení. Přínosem tohoto návrhu je především jasnost a přesnost očekávaných kroků, které povedou ke zpracování přesného manuálu, který bude předán pracovníkovi, který přebere agendu odcházejícího zaměstnance.

# ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na zabezpečování lidských zdrojů v prostředí personální agentury. Teoretická část se zabývala významem zabezpečování lidských zdrojů pro organizace a vymezením pojmu personální agentura. V praktické části byla představena personální agentura, která byla pro potřeby diplomové práce nazvána Organizace XY. Praktická část dále analyzovala interní materiály organizace, na jejichž základě vznikly otázky pro konzultanty z jednotlivých front office divizí. Reakce konzultantů byly doplněny o názory a odpovědi personalisty.

Pro analýzu současného stavu byly využity materiály Organizace XY v podobě počtu příchozích a odchozích zaměstnanců za několik let, genderového složení a délky trvání pracovních poměrů manažerů a konzultantů ve front office divizích. Jelikož jsou pro personální agentury konzultanti ve front office divizích klíčoví, veškeré další výzkumy neprobíhaly u zaměstnanců back office, ale pouze u těchto klíčových divizí. Analýza proběhla dále z odpovědí zaměstnanců v dotazníku spokojenosti, který uskutečňuje Organizace XY pravidelně každý kvartál a v neposlední řadě byly analyzovány také exit dotazníky, které jsou zdrojem spokojenosti u odcházejících zaměstnanců. Ze získaných informací byly poté stanoveny kritické oblasti spokojenosti, které poskytly rámec pro otázky k dotazování konzultantů. Odpovědi poskytly hlubší náhled na identifikované problémy. Pro komplexní zpracování problému byly odpovědi probrány s personalistou Organizace XY, který poskytl celoorganizační pohled.

Stabilizace zaměstnanců u personálních agentur je velice problematická, jelikož konzultanti mají možnost náhledu k jiným zaměstnavatelům, které představují klienti personální agentury. Jelikož konzultanti získávají zaměstnance pro klienty, znají tak veškeré benefity a výhody, které potenciálním kandidátům nový zaměstnavatel poskytuje. Utváří si také názor na fungování klienta a jeho procesy. Pro Organizaci XY není snadné poskytovat všechny benefity tak, aby naplňovali představy konzultantů a dokázali být tak konkurenceschopní v porovnání s klienty.

Na konci praktické části byly zpracovány návrhy, které mohou podpořit stabilizaci zaměstnanců na konzultantské pozici. Identifikované problémy byly spojené s odchody zaměstnanců, které jsou u Organizace XY časté, ačkoliv se nejedná o natolik závažný problém jako u jiných organizací. Pro stabilizaci zaměstnanců je nutné se soustředit již na vybrání vhodného kandidáta. Proto jedním z návrhů byl procesně jednotný výběr zaměstnanců, aby nedocházelo k rozdílům při výběru konzultantů do jednotlivých týmů. Jelikož při náboru nových konzultantů se jedná z větší části o juniory bez předchozích zkušeností, bylo doporučeno doplnit výběrové řízení o modelové situace a hraní rolí zaměřené na kompetence spojené s výkonem práce konzultanta a které prokážou, zda kandidát má potenciál stát se vhodným konzultantem a bude tak pro Organizaci XY přínosným zaměstnancem.

Ačkoliv se práce konzultantů z větší části opakuje a může se zdát jako stereotypní, je vhodné konzultanty rozvíjet a pravidelně dozdělovat v práci s kandidáty. Pravidelné vzdělávací akce, které byly dalším návrhem, mohou poskytnout příležitost, jak si

zajistit odpovídající kvalitu služeb a udržovat si krok s konkurencí, proměnlivým trhem a mezinárodními trendy v oblasti personálně poradenských služeb. V rámci návrhu byla tak navržena a popsána konkrétní vzdělávací akce pro seniorní konzultanty z divizí Agenturního zaměstnávání a Inhouse služby.

Pro stabilizaci klíčových zaměstnanců je důležité mít vhodně zvolený management, který nejen zajistí obchod pro své konzultanty, ale bude schopný vést svůj tým a dostatečně ho motivovat pro uspokojivý výkon a odpovídající výsledky. Motivace týmu a poskytování zpětné vazby bylo stávajícími zaměstnanci hodnoceno podprůměrně, a proto byl jedním z návrhů program pro manažery, který pomůže v rozvoji jejich soft skills v oblasti komunikace a motivace. Program bylo doporučeno nakoupit jako externí službu. Ačkoliv je nutné, aby se v první řadě jednotliví manažeři školení zúčastnili, je nezbytné, aby došlo k následné evaluaci přínosu zmíněného školení. Pro hodnocení byl zvolen Kirkpatrickův model, který je vhodné aplikovat a zjistit tak nejen přínos školení pro samotné manažery ale také přínos pro Organizaci XY. Jen díky modelu lze zhodnotit, zda manažeři dosáhli zlepšení se svými týmy.

Poslední návrh byl zaměřen na samotný proces odchodu zaměstnanců. Jak již bylo několikrát zmíněno, odchody nejsou v Organizaci XY ničím výjimečným, přesto není jasně daný proces, který by definoval odpovědnosti a přispěl by tak k hladšímu průběhu odchodu zaměstnanců. Proces byl navržen s cílem zabránit úniku důležitých informací a potřebného know how díky předávacímu manuálu, který je výsledkem procesu. Pro motivaci k vypracování manuálu byl celý proces navázán na vyplacení variabilní složky mzdy odcházejícímu zaměstnanci.

Veškerá navržená opatření byla doporučena s ohledem na zajištění vyšší stabilizace zaměstnanců v Organizaci XY. Návrhy byly zaměřeny na nově příchozí konzultanty, seniorní konzultanty i manažery tak, aby byly celkově pokryty všechny úrovně zaměstnanců v klíčových divizích. Poslední návrh byl navržen tak, aby při selhání veškerých snah stabilizace pracovníků nedošlo ke ztrátě významných hodnot a dat, které by mohly vést k snížení kvality služeb poskytované Organizací XY.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARROW, Simon a Richard MOSELEY, 2005. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed., rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0-470-01273-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-164-1.

FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-714-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2017. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4103-8.

JOUZA, Ladislav, Marta ŽENÍŠKOVÁ a Marie SALAČOVÁ, 2005. *Agenturní zaměstnávání*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7126-9.

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

KOUBEK, Josef, 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3125-4.

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

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2008. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-31-8.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-083-8.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1097-X.

STÝBLO, Jiří a kol., 2007. *Úspěšné metody personálního managementu*. 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. ISBN 80-902247-6-8.

TOŠOVSKÝ, Adam, 2011. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-652-3.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-x.

### **Internetové zdroje:**

ZOJCESKA, Anja, 2018. Advantages and Disadvantages of Recruitment Agencies. In: *TalentLyft* [online]. 15. 11. 2018 [cit. 5. 2. 2020]. Dostupné: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/230/pros-and-cons-of-using-recruitment-agencies>

WILKINSON, Mark, 2016. 6 Benefits Of Using A (Good) Recruitment Agency. In: *Coburg banks* [online]. 11. 4. 2016 [cit. 5. 2. 2020]. Dostupné: <https://www.coburgbanks.co.uk/blog/attracting-staff/6-benefits-of-using-a-recruitment-agency/>

JOSHI, Nidhi, 2019. What are pros and cons of recruitment agencies?. In: *Quora*. [online]. 8. 4. 2019 [cit. 6. 2. 2020]. Dostupné: <https://www.quora.com/What-are-pros-and-cons-of-recruitment-agencies>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Formování personálu organizace.....	8
Obrázek 2 – Koncept Inhouse služby.....	31
Obrázek 3 – Vztahy v agenturním zaměstnávání.....	32
Obrázek 4 – Oblasti psychodiagnostiky.....	34
Obrázek 5 – Organizační struktura Organizace XY.....	37
Obrázek 6 – Hierarchie front office divizí.....	37
Obrázek 7 – Proces rozhodování ohledně vzdělávací akce.....	84
Obrázek 8 – Proces předání agendy odcházejícího zaměstnance.....	85

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Genderové složení ve front office divizích.....	43
Graf 2 – Vývoj míry odchodů v letech 2015-2019.....	44
Graf 3 – Důvody odchodů z divize Recruitment & Executive search.....	45
Graf 4 – Důvody odchodů z divize Agenturního zaměstnávání.....	46
Graf 5 – Důvody odchodů z divize Inhouse služby.....	47
Graf 6 – Vývoj problémových oblastí divize Recruitment & Executive search.....	48
Graf 7 – Vývoj problémové oblasti divize Agenturního zaměstnávání.....	49
Graf 8 – Vývoj problémových oblastí divize Inhouse služby.....	50
Graf 9 – Vývoj míry odchodů v letech 2015–2019.....	76

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Skladba pracovního zařazení zaměstnanců ve front office divizích.....	42
Tabulka 2 – Genderové složení ve front office divizích .....	42
Tabulka 3 – Míra odchodů v roce 2019.....	43
Tabulka 4 – Mezikvartální pokles divize Recruitment & Executive search.....	49
Tabulka 5 – Mezikvartální pokles divize Agenturní zaměstnávání .....	50
Tabulka 6 – Mezikvartální pokles divize Inhouse služby.....	51
Tabulka 7 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast získávání.....	52
Tabulka 8 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast adaptace, školení a rozvoj.....	53
Tabulka 9 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast odměňování.....	54
Tabulka 10 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast týmu a manažera .....	55
Tabulka 11 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast odchodů .....	55
Tabulka 12 – Odpovědi konzultantů divize Recruitment & Executive search pro oblast hodnocení Organizace XY .....	56
Tabulka 13 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast získávání.....	58
Tabulka 14 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast adaptace, školení a rozvoj.....	58
Tabulka 15 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast odměňování.....	59
Tabulka 16 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast týmu a manažera.....	60
Tabulka 17 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast odchodů .....	61
Tabulka 18 – Odpovědi konzultantů divize Agenturního zaměstnávání pro oblast hodnocení Organizace XY .....	61
Tabulka 19 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast získávání .....	63
Tabulka 20 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast adaptace, školení a rozvoj.....	63
Tabulka 21 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast odměňování ..	64



Tabulka 22 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast týmu a manažera .....	65
Tabulka 23 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast odchodů .....	65
Tabulka 24 – Odpovědi konzultantů divize Inhouse služby pro oblast hodnocení Organizace XY .....	66
Tabulka 25 – Odpovědi manažera divize Recruitment & Executive search pro oblast tým a jeho stabilizace .....	67
Tabulka 26 – Odpovědi manažera divize Recruitment & Executive search pro oblast komunikace.....	68
Tabulka 27 – Odpovědi manažera divize Recruitment & Executive search pro oblast hodnocení Organizace XY .....	69
Tabulka 28 – Odpovědi manažera divize Agenturního zaměstnávání pro oblast tým a jeho stabilizace.....	70
Tabulka 29 – Odpovědi manažera divize Agenturního zaměstnávání pro oblast komunikace.....	71
Tabulka 30 – Odpovědi manažera divize Agenturního zaměstnávání pro oblast hodnocení Organizace XY .....	72
Tabulka 31 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast tým a jeho stabilizace.....	73
Tabulka 32 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast komunikace .....	74
Tabulka 33 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast hodnocení Organizace XY .....	74
Tabulka 34 – Odpovědi manažera divize Inhouse služby pro oblast hodnocení Organizace XY .....	77
Tabulka 35 – Přehled nákladů na juniorního konzultanta na konci zkušební doby .....	79
Tabulka 36 – Časový harmonogram Akademie Organizace XY .....	81
Tabulka 37 – Kalkulace nákladů na Akademii Organizace XY.....	83

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha A

### Dotazník pro konzultanty

#### SOCIODEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

- 1) Pohlaví
  - a) žena
  - b) muž
  
- 2) Kolik Vám je let?
  - a) 18-25
  - b) 26-35
  - c) 36-50
  - d) 51 a více
  
- 3) Jaká je Vaše divize?
  - a) Executive search
  - b) Agenturní zaměstnávání
  - c) Inhouse řešení
  
- 4) Jak dlouho v Organizaci XY pracujete?
  - a) jsem ve zkušební době
  - b) více než 3 měsíce a méně než 1 rok
  - c) 1-2 roky
  - d) 3 roky a více
  
- 5) Měl/a jste před Organizací XY jiný hlavní pracovní poměr?
  - a) ne, pouze brigády
  - b) ano

Pokud ano, měl/a jste před Organizací XY zkušenosti s prací v personální agentuře?

  - a) ano
  - b) ne

#### ZÍSKÁVÁNÍ

6) Proč jste se rozhodl/a pro Organizaci XY jako pro svého zaměstnavatele?

7) Byla naplněna Vaše očekávání, která jste měl/a při nástupu?

- a) ano
- b) ne

Pokud ne, v čem nebyla Vaše očekávání naplněna?

8) V rámci nástupu do Organizace XY byl/a jste dostatečně seznámen/a s pracovní pozicí?

- a) ano, seznámili mě kolegové, manažer a absolvovala jsem potřebná školení.
- b) ne
- c) jiné:

### ADAPTACE A ŠKOLENÍ

9) Jak jste se cítil/a při nástupu? (přístup kolegů, vedení, předaná pozice, získané informace)

10) Jak hodnotíte kvalitu informací, které jste získal/a na absolvovaných školeních?

- a) výborné
- b) chvalitebné
- c) dobré
- d) dostatečné
- e) nedostatečné

### ROZVOJ

11) Vidíte v rámci Organizace XY možný kariérní růst?

- a) ano
- b) ne, důvod:

12) Přejde Vám náplň práce stereotypní?

- a) ano
- b) ne

### ODMĚŇOVÁNÍ

13) Jak hodnotíte mzdu v porovnání s pracovními povinnostmi vyplývajícími z Vaší pozice?

- a) přiměřená
- b) nepřiměřená

Pokud nepřiměřená, komunikoval/a jste tento problém vedení/HR?

- a) ano
- b) ne

14) Pociťujete tlak na výsledky Vaší práce?

- a) ne
- b) ano

Pokud ano, je tento tlak dlouhodobě únosný?

- a) ano
- b) očekávám jeho snížení
- c) ne

## HODNOCENÍ TÝMU A MANAŽERŮ

15) Jak hodnotíte stávající atmosféru v organizaci?

- a) kladně
- b) negativně, důvod:

16) Jakou známkou byste ohodnotil/a manažera své divize?

(hodnocení jako ve škole)

17) Slovní zdůvodnění známky:

18) Cítíte podporu ze strany manažera?

- a) ano
- b) ne

19) Jakou známkou byste ohodnotil/a práci ostatních kolegů v týmu?

(hodnocení jako ve škole)

20) Slovní zdůvodnění známky

## ODCHODY

21) Vadí Vám vysoká míra odchodů v Organizaci XY?

- a) ano, důvod: .....
- b) ne

22) Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z Organizace XY?

- a) ano, důvod:

b) ne, důvod:

23) V případě odchodu z organizace hledal/a byste uplatnění v jiné personální agentuře?

a) ano, důvod:

b) ne, důvod:

#### HODNOCENÍ ORGANIZACE XY

24) Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?

a) ano

b) ne, důvod:

25) Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?

26) Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?

27) Doporučil/a byste práci v Organizace XY svým přátelům?

# Příloha B

## Dotazník pro manažery

### SOCIODEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

- 1) Pohlaví
  - a) žena
  - b) muž
  
- 2) Kolik Vám je let?
  - a) 18-25
  - b) 26-35
  - c) 36-50
  - d) 51 a více
  
- 3) Jak dlouho v Organizaci XY pracujete?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1-2 roky
  - c) 3-4 roky
  - d) 5 a více
  
- 4) Měl/a jste před nástupem do Organizace XY zkušenosti z jiné personální agentury?
  - a) ne
  - b) ano, jaké:
  
- 5) Jak dlouho v Organizaci XY působíte na manažerské pozici?
  - a) méně než 1 rok
  - b) 1-2 roky
  - c) 3-4 roky
  - d) 5 a více
  
- 6) Jaká je vaše divize?
  - a) Executive search
  - b) Agenturní zaměstnávání
  - c) Inhouse řešení

- 7) Jak jste byl/a dosazen/a na manažerskou pozici?
- a) povýšení
  - b) nábor
  - c) doporučením
  - d) jiné:

## TÝM

- 8) Jak velký je Váš tým?
- 9) Máte v týmu někoho, kdo je ve zkušební době?
- 10) Jak dlouho je ve Vašem týmu konzultant s nejkratším pracovním poměrem?
- a) méně než 3 měsíce
  - b) více než 3 měsíce, ale méně než 1 rok
  - c) 1 rok
  - d) 2 roky
  - e) 3 roky a více
- 11) Jaké jsou výsledky Vašeho týmu?
- a) přeplňuje budget
  - b) je na úrovni budgetu
  - c) neplní budget

## STABILIZACE TÝMU

- 12) Zhodnotil/a byste svůj tým jako stabilní?
- a) ano
  - b) ne
- 13) Jak pracujete s nespokojeným podřízeným?
- 14) Jak se stavíte k situaci, kdy Váš podřízený žádá o navýšení mzdy?
- 15) Jaké způsoby využíváte k motivaci svých podřízených?
- 16) Pokud obdržíte výpověď svého podřízeného, snažíte se ho přesvědčit, aby si výpověď rozmyslel?
- a) ano
  - b) ne
  - c) jiné:

17) Poskytuje Vám Organizace XY podporu při stabilizaci týmu?

- a) ne, stabilizaci týmu si ovlivňuji sám/sama
- b) ano, můj ředitel divize (BLD) či HR mi poskytují podporu
- c) jiné:

## KOMUNIKACE

18) Jak hodnotíte vztahy s podřízenými?

19) Jste otevřený/á návrhům konzultantů, ohledně jejich práce?

- a) ano
- b) ne

20) Setkáváte se s konzultanty na pravidelných schůzkách?

21) Jak často komunikujete s týmem?

22) Jak nastavujete cíle týmu?

- a) individuálně
- b) kolektivně

23) Jak zjišťujete spokojenost v rámci týmu?

## HODNOCENÍ ORGANIZACE XY

24) Jaký máte postoj k fluktuaci v organizace?

25) Myslíte, že Organizace XY se umí přizpůsobit změnám na trhu práce?

- a) ano
- b) ne, důvod:

26) Jaké vidíte silné stránky Organizace XY?

27) Jaké vidíte slabé stránky Organizace XY?



# Evidence vypůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Martina Vodehnalová

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>