



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



NÁBOR PRACOVNÍKŮ, VÝBĚR A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Roman Dubovský**

Vedoucí práce: Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Roman Dubovský**
Osobní číslo: **E13000304**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Nábor pracovníků, výběr a orientace pracovníků**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Literární rešerše ve zkoumané oblasti.
2. Vymezení základních pojmů.
3. Prezentace firmy a analýza současného stavu.
4. Identifikace nedostatků a návrhy na zlepšení.
5. Zhodnocení včetně ekonomického vyhodnocení a závěr.

Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

NEKOLOVÁ, M. Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2010. ISBN 978-80-7416-057-8.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. Praha: LINDE nakladatelství, 2000. ISBN 80-86131-25-4.

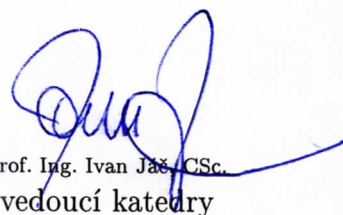
ARMSTRONG, M. Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management. 1st ed. London: Kogan Page Publishers, 2010. ISBN 978 0 7494 5989 5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Lenka Dubovská**
Člen statutárního orgánu - ArkiTo, s.r.o.

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce Nábor pracovníků, výběr a orientace pracovníků je zaměřena na problematiku vybraných činností personální agentury Berke. Společnost Berke se zabývá dočasným přidělováním zaměstnanců ke klientům a konzultační činností. Autor se zaměřil na oblast náboru zaměstnanců ve společnosti, jak interních, tak externích, protože v dané oblasti zpozoroval jisté nedostatky. V práci jsou posouzeny veškeré náborové postupy na všechna pracovní místa. V závěru se autor k jednotlivým nedostatkům vyjadřuje a navrhuje potřebná opatření vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků. Mezi tato opatření lze zařadit především změnu náhledu na nejnižší pozice v agentuře a rovněž změnu spolupráce jednotlivých poboček navzájem. Autor si od této práce slibuje pozitivní přínos pro vybranou společnost Berke, která může výsledky této diplomové práce využít ke zlepšení fungování náborových procesů.

Klíčová slova

Nábor pracovníků, výběr a orientace pracovníků, personální agentura, přijímací řízení, pracovní smlouva, dočasné přidělení zaměstnanců, konzultační činnost.

Annotation

Recruitment, selection and orientation of employees

The diploma thesis entitled: „Recruitment, selection and orientation of employees” deals with personnel agenda of recruitment agency Berke. Berke agency focuses on secondment of staff to its clients and consulting activities. The author has focused on the area of recruitment at both external and internal as in this area he has spotted some weaknesses. This thesis considers all recruitment procedures for all jobs in agency mentioned above. At the end of this thesis, the author expresses the specific issues and proposes the necessary improvements. Among these improvements are mainly changing the preview at the lowest positions in the agency, and also a change of cooperation between individual branches. This thesis should bring positive changes for the company investigated and can be used to improve the functioning of their recruitment processes.

Key words

Recruitment, selection and orientation of employees, recruitment agency, recruitment interview, Employment contract, Secondment of employees, Consultancy.

Obsah

Seznam ilustrací	8
Seznam tabulek	9
Seznam použitých zkratk	10
Úvod	11
1 Teoretická východiska v oblasti personální práce	13
1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů	13
1.2.1 Profil personalisty	17
1.2.2 Plánování lidských zdrojů	18
1.2.3 Vytváření a analýza pracovních míst	18
1.3 Nábor pracovníků	19
1.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků	20
1.3.2 Vnější zdroje pracovníků	21
1.3.3 Volba metod náboru zaměstnanců	22
1.3.4 Životopisy	27
1.4 Výběr pracovníků	28
1.4.1 Fáze výběru pracovníků	28
1.4.2 Ovlivnění výběru pracovníků	29
1.5 Orientace pracovníků	32
1.5.1 Oblasti orientace a jejich obsah	33
1.5.2 Informace v brožuře	33
1.5.3 Časový plán procesu orientace	34
2 Případová studie řešená ve společnosti Berke	35
2.1 Obecné informace o agenturním zaměstnávání	35
2.2 Představení společnosti Berke	37
2.3 Interní zaměstnanci společnosti	37
2.3.1 Interní hierarchie zaměstnanců	38
2.3.2 Koordinátor	38
2.3.3 Konzultant	43
2.3.4 Branch Manager	45
2.3.5 Area Manager	50
2.3.6 Country Manager	54
2.4 Externí zaměstnanci společnosti	56
2.4.1 Vznik potřeby pracovníků	58
2.5 Permanent placement	59
2.5.1 Získávání pozic	59
2.5.2 Kalkulace služeb Permanent placement	60
2.5.3 Výpočet odměny pro konzultanta	61
2.5.4 Rozdělení pozic mezi konzultanty	62
2.5.5 Nábor kandidátů	62
2.5.6 Výběr kandidátů	64
2.6 Temporary placement	66
2.6.1 Kalkulace cen služeb temporary placement	67
2.6.2 Nábor, výběr a orientace externích zaměstnanců	70
3 Doporučení	72
Závěr	76
Seznam bibliografických záznamů	77
Seznam příloh	79

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Hierarchie interních pozic

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet koordinátorů na projektu podle počtu externích zaměstnanců

Tabulka 2: Základní přepočet marže v Permanent placement

Tabulka 3: Procentuální vrácení marže při předčasném odchodu

Tabulka 4: Výpočet mzdy konzultanta

Tabulka 5: Výpočet mzdových nákladů zaměstnance

Tabulka 6 : Výpočet fakturační částky pro klienta

Tabulka 7: Ostatní náklady na zaměstnance

Tabulka 8: Finální výpočet marže z jednoho zaměstnance

Tabulka 9: Navýšení hodinové sazby

Seznam použitých zkratk

ČR Česká republika

EU Evropská unie

PN Pracovní neschopnost

ÚP Úřad práce

VZV Vysokozdvihný vozík

Úvod

Společnosti mnohdy vynakládají nemalé finanční prostředky za účelem zefektivnit výrobu, zvýšit výnosnost, zlepšit postupy. To vše většinou za jediným cílem, kterým je dlouhodobě zvýšit zisk. Jedna z cest, jak dosáhnout zvýšení zisku, je ovšem ukryta i v zaměstnancích společnosti. Jejich dovednosti dokáží zvýšit celkový výstup firmy, jejich znalosti napomohou změnit hodnoty již nastavených norem na ještě vyšší, jejich vzdělání umožní nabídnout společnosti taková řešení problémových a jiných rozhodovacích situací, která dříve neznala. V současné době si mnoho společností začíná uvědomovat, že jedním z nejdůležitějších prvků pro zvyšující se zisk společnosti jsou právě její zaměstnanci, a proto přikládají značný význam a důraz na výběrová řízení.

Společnost Berke, s.r.o. (dále jen „Berke“) je personální agentura, jejíž náplní práce je přidělování zaměstnanců ke klientům. Je nutno podotknout, že společnost Berke ke svým přiděleným zaměstnancům nepřistupuje pouze jako k zaměstnancům, ale rovněž jako k produktu, který je jejím prostřednictvím nabízen.

Hlavním cílem této diplomové práce je detailní rozbor vybraných procesů ve společnosti a následný návrh na jejich optimalizaci prostřednictvím dílčích zlepšujících opatření. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je zapotřebí prvně detailně společnosti a jejím procesům porozumět. Diplomová práce je rozdělena do tří logických částí.

První část diplomové práce se zabývá výběrem, nábořem a orientací zaměstnanců na teoretické úrovni. Je provedena rešerše zdrojů tištěných a elektronických v rozsahu nezbytném pro pochopení problematiky řešené v případové studii. Cílem rešeršní části je nastínění ideálního postupu při výběru, náboru a orientaci zaměstnanců.

Druhá část diplomové práce je případovou studií a zabývá se analýzou vybraných procesů a postupů ve vybrané společnosti Berke. Zde je poukázáno na rozdíly mezi reálným stavem ve společnosti Berke a ideálním stavem popsaným v části rešeršní.

Poslední část diplomové práce je zaměřena na zhodnocení společnosti, autorovo zamyšlení se nad jejími postupy a následné návrhy na zlepšení současného stavu a odstranění či zmírnění zjištěných nedostatků.

Dané téma si autor zvolil především z důvodu, že v daném odvětví a společnosti již mnoho let pracuje a může tak nabyté zkušenosti využít při psaní diplomové práce. Díky těmto zkušenostem tak mohou čtenáři této diplomové práce nahlédnout do sféry fungování personálních agentur a získat lepší představu o jejich vnitřním fungování.

Cílem autora není vysvětlení a nastínění celé problematiky agenturního zaměstnávání. Tato problematika je velmi rozsáhlá a k vysvětlení by byl autor nucen odpoutat se od původního zadání diplomové práce. V diplomové práci se tedy autor zaměřuje na vybrané hlavní činnosti společnosti a na všechny vlivy, které tyto činnosti omezují.

Jméno společnosti bylo pro účely diplomové práce pozměněno z důvodu vyhnutí se případným právním sporům kvůli prozrazení citlivých interních informací. Rovněž většina tabulek byla autorem upravena a byly z nich odstraněny všechny identifikační údaje.

1 Teoretická východiska v oblasti personální práce

V rešeršní části diplomové práce jsou v několika podkapitolách definovány základní pojmy a teoreticky popsány postupy spojené s nábořem, orientací a výběrem zaměstnanců.

Nejdříve je zapotřebí začít přesnou definicí toho, co je to personální práce. „**Personální práce (personalistika)** tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“¹

1.2 Personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů

V praxi bývá ve firmách pojem personalistika často nesprávně zaměňován za jiné termíny. Avšak pro správné pochopení podstaty personální práce je potřeba rozlišit pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa je pojem spíše historický a poprvé se objevil v průběhu 10. až 20. let.² Jedná se o nejstarší označení personální práce vystihující skutečnost, že dříve byla personální práce chápána spíše jako administrativa. Pověřený pracovník tak vykonával spíše podpůrnou práci, kde zodpovídal za kompletní složku zaměstnanců. Tyto složky sloužily především ke kontrole kontrolním orgánům a vedení společnosti. Ve složkách tak často byly smlouvy, dotazníky, dokumenty. Náplní práce ovšem nebyla aktivní komunikace se zaměstnanci. I když se jedná o přežitek, v dnešní době lze stále vidět, že tato administrativní práce personalistům často zůstává. Dochází k většímu zatížení personalistů, kteří se nemohou naplno věnovat svému hlavnímu poslání. Většinou tento model lze nalézt v menších až středních společnostech. Ve větších společnostech tato administrativa je většinou svěřena administrativnímu pracovníkovi a personalista má do těchto složek neomezený přístup dle svých potřeb.

¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2002, str. 13.

² ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014, str. 33.

Vymezení pojmu **personálního řízení** je spojeno se skutečností, že společnosti si začaly uvědomovat, že lidské zdroje a kvalitní pracovní kolektiv může společnosti nabídnout nesmírnou konkurenční výhodu. Došlo proto k prvnímu rozdělování pravomocí a odpovědností, stejně tak i k rozčlenění společnosti na sekce či útvary. Tyto útvary jsou pak podřízené personálnímu řízení. Slabou stránkou tohoto typu řízení je, že se personální řízení zaměřuje výhradně na interní potřeby dané společnosti a nehledí na vnější vlivy působící na společnost či na dané odvětví.

Řízení lidských zdrojů je nejnovější koncepcí personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let.³ V této koncepci již personalistika není pouze o administrativní činnosti a vnitřním personálním řízení. Personalistika nabývá úplně nový rozměr, kde si společnosti uvědomují, že se jedná o jeden z nejdůležitějších útvarů ve společnosti. Personalisté mají velkou pravomoc, protože na základě pokynů od vedení dohlíží, že společnost plní své stanovené cíle. Útvary jsou rozděleny a ke každému přidělen odpovědný řídicí pracovník, který reportuje výsledky za dané období. Personalisté na základě těchto reportů pak zpracovávají interní zprávy pro vedení o chodu společnosti a naplňování stanovených cílů. Na základě těchto zpráv se pak nejvyšší vedení může rozhodovat jakým směrem se nadále v budoucnosti ubírat. Je třeba rovněž zmínit, že mezitím co vedoucí daných útvarů jsou velmi úzce zaměřeni na stav jim svěřené práce, personalisté musí sledovat i vnější vlivy působící na společnost a adekvátně na ně reagovat. K těmto vnějším vlivům lze zařadit konkurenční společnosti, vlivy změn v trendech či změny ze strany státu apod. I tyto vlivy mohou výrazně ovlivnit výslednou zprávu o stavu podniku, kterou předkládají vedení.

Vzhledem k důležitosti řízení lidských zdrojů je vhodné popsat jeho hlavní úkoly:⁴

- **vytváření a analýza pracovních míst** – jedná se především o přesné definování pracovního místa a jeho odpovědnosti, dané úkoly a pravomoc.
- **Personální plánování** – zahrnuje rozvoj pracovníků a jejich potřeby
- **Vzdělávání pracovníků** – předmětem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší pozice, tím více času bude zapotřebí na zaškolení pracovníka.⁵

³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 14.

⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 20.

⁵ VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, 2011, str. 31.

- **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – je zaměřeno na informování o volných pracovních místech, provádění testů, pohovorů a následnou implementaci nového zaměstnance.
- **Hodnocení pracovníků** – jeho prostřednictvím organizace musí zajistit pracovníkům, že bude zachována možnost růstu, povýšením či pracovními přesuny.⁶
- **Rozmísťování pracovníků** – zahrnuje zařazování zaměstnanců, jejich povyšování, případně převedení na nižší pozici.
- **Odměňování** – se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod a motivačního odměňování za splnění cílů.
- **Pracovní vztahy** – cílem je vytvářet prostředí, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky udržovat produktivní a harmonické vztahy.⁷
- **Péče o pracovníky** – zahrnuje ochranu zdraví zaměstnanců, bezpečnost práce, stravování, hygienické podmínky apod.
- **Personální informační systém** – je zaměřen na vedení agendy uchovávající informace o zaměstnancích pro potřeby vedení společnosti či státní organizace.
- **Průzkum trhu práce** – slouží společnosti k vytvoření představy vývoje trhu práce, množství zaměstnanců hledající práci, případně konkurence, která tyto zaměstnance dokáže uplatnit na stejné pozici.
- **Zdravotní péče o pracovníky** – má za úkol dohled na pravidelnou zdravotní prohlídku, vstupní i cyklickou.
- **Zpracování informací z průzkumů** – obnáší následné zpracování získaných informací, převedení do statistických dat a následná interpretace výsledků.
- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – zahrnuje dohlížení na zákaz diskriminace v zaměstnání, dodržování zákonů, dodržování lidských práv apod.

Ovšem nejenom personalisté jsou zodpovědní za výběr a nábor zaměstnanců. Velmi důležitou součástí výběrového procesu jsou i sami nadřízení budoucích zaměstnanců. Na jejich názoru mnohdy záleží mnohdy i více než na stanovisku personalistů. Hlavním důvodem je především jejich hlubší porozumění dané pozici, problematice a lepší odhad daných kvalit, které by měl ideální zaměstnanec splňovat. Proto by vedoucí pracovníci měli být vždy v dostatečné míře

⁶ SCHEIN, Edgar H. The Art of Managing Human Resources, 1987, str. 36.

⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, 2002, str. 31.

zainteresování na průběhu výběrového řízení a rovněž nést částečnou zodpovědnost za daný výběr⁸.

K výše uvedeným bodům lze doplnit další přínosy vedoucích pracovníků ve vztahu k vybraným procesům řízení lidských zdrojů, jimiž jsou získávání, výběr a orientace pracovníků⁹.

- V procesu **získávání pracovníků** by vedoucí pracovníci měli být většinou prvními iniciátory, kteří projeví potřebu a zájem o nové pracovníky. Důvodem může být nedostatečný počet zaměstnanců, případně příprava na zvýšené tempo dle plánu do budoucna. Vedoucí pracovníci rovněž musí přesně specifikovat profil kandidáta, o kterého mají zájem, aby personalisté věděli, co možná nejpřesněji, koho vlastně hledají. Vedoucí pracovník by se rovněž měl podílet i na předvýběru, aby došlo k selekci nežádoucích kandidátů a k úspoře času při osobních pohovorech.
- Při **výběru pracovníků** personalisté většinou vedou celý pohovor, ovšem po absolvování pohovoru je jejich názor spíše poradní, poslední slovo by měl mít vedoucí pracovník. Ten naopak může do pohovoru vstoupit neočekávanými otázkami, které vzniknout až při přímé interakci s uchazečem. Mnohdy pak celkový dojem nabytý z pohovoru určí, kteří uchazeči budou vybráni. Vedoucí pracovník je též mnohdy schopen odhadnout povahu uchazeče, porovnat ji s povahou již pracujících zaměstnanců a tím předcházet zbytečným konfliktům.
- V procesu **orientace pracovníků** hrají vedoucí pracovníci velmi důležitou roli. Jedná se o „*proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám*“¹⁰. Záleží především na vedoucích pracovnících, jak dokáží nově přijatého zaměstnance uvést do nového kolektivu a dokáží ho zapracovat v nově svěřené práci. Posláním vedoucích pracovníků je správně motivovat pracovníky k maximálnímu úsilí a plnění svých úkolů¹¹. Vedoucí pracovník by měl novému zaměstnanci svěřit takovou práci, která bude na začátku snazší, aby si nový zaměstnanec dokázal rychle a snadno osvojit nové pracovní návyky. S rostoucí dobou se pak úměrně zvyšuje i náročnost práce, až se dostane nový pracovník k limitu svých schopností. Vysoké tempo, špatné zaučení a žádná starost o nového zaměstnance naopak mohou vést k nezvládnutí svěřené práce a nutnému, byť zbytečnému propuštění.

⁸ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu, 2003, str. 42–45.

⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 30.

¹⁰ VÁCHAL, J. a kolektiv, Podnikové řízení, 2013, str. 304.

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. Management., 2001, str. 24.

Společnosti mohou volit mezi dvěma přístupy řízení lidských zdrojů a jejich kombinací. Prvním přístupem je tzv. „**tvrdé**“ řízení, které je specifické tím, že na lidské zdroje se nahlíží jako na ekonomický faktor, který se řídí dle tabulek a prognóz. Množství pracovníků se tak určuje přesně dle potřeb organizace. Druhé je tzv. „**měkké**“ řízení, které se více orientuje na komunikaci, motivaci a vedení lidí. Tento přístup reprezentuje jednání s pracovníky s jako s vysoce ceněným aktivem organizace a jeho konkurenční výhodou, plynoucí z oddanosti a angažovanosti.¹²

1.2.1 Profil personalisty

V současné době pozice personalisty je bezesporu klíčovou pozicí pro řadu společností. V menších podnicích pozici personalisty často vykonává sám majitel podniku. Sám určuje strategii společnosti, podílí se na výběru a implementaci zaměstnanců, sleduje externí vlivy na svůj podnik. Důvodem je nejenom úleva ze strany mzdového zatížení, ale rovněž nemožnost plnohodnotně využít zaměstnance pouze pro tuto pozici. S růstem společnosti přichází i zvyšující se nároky na činnost personalisty, proto často majitelé či ředitelé závodů tuto činnost předají pověřené osobě.

Personalista by svým profilem měl přesně odpovídat důležitosti tohoto postavení. Personalista by měl být tedy osobou s velmi bohatou praxí, jak na teoretické, tak praktické úrovni. Měl by se aktivně zajímat o interní dění v podniku, nacházet příčiny a důsledky. Ovšem měl by sledovat aktivně dění i mimo jeho podnik, změny ve společnosti, nová nařízení vlády, změny zákonů, světové trendy, úroveň nezaměstnanosti apod. Personalista musí mít i rozsáhlé technické znalosti o produktech dané společnosti, aby dokázal rychle a správně zareagovat v případě řešení sporů. Personalista se často musí stát částečně psychologem, který umí posoudit vzniklou situaci i na základě náhle vzniklých vlivů (především pak při řešení mezilidských konfliktů na pracovišti). Personalista musí mít silné právní povědomí v případě řešení sporů s dodavateli, odběrateli či konkurencí. Personalista musí být nositelem změn, udávajícím neustále nové tempo a cíle ve snaze posouvat společnost vpřed.¹³

Nastávají ovšem také situace, které staví personalisty do role, kde je konflikt nevyhnutelný. Velmi často tak lze sledovat konflikt mezi personalistou a vedoucími pracovníky společnosti.

¹² KOCIANOVÁ, R. Personální řízení – Východiska a vývoj, 2012, str. 79.

¹³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 35.

Důvodem je především fakt, že ředitelé sledují své záměry a personalisté zase naopak hledí na situaci i s ohledem na zaměstnance a podnikovou kulturu. Zde je velmi důležité, aby cestu k cíli spolu personalista a vedoucí pracovník řešili na úrovni, kde ani jeden si navzájem nejsou nadřízení. Jinými slovy, personalista může těžko obhajovat zájmy zaměstnanců a dalších hodnot, když proti němu bude sedět jeho přímý nadřízený a dlouhodobější vzdor ze strany personalisty by mohl vyústit ve zrušení jeho zaměstnaneckého poměru. Jednající strany by si měly být rovny a neměly by se obávat o svou práci při obhajování svých postojů.¹⁴

1.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů a plánování výroby by mělo fungovat souběžně. Důvodem je zajištění harmonického průběhu výroby. Je proto nezbytné sdílení informací mezi personálním oddělením a vedoucími pracovníky a dodržování základních bodů, kterými jsou:

- časová souslednost podnikového a personálního plánování.
- Při plánování se neodchýlit od podnikové strategie.
- Předvídání vývoje na delší období, aby došlo k vyloučení produkční fluktuace, kdy je zapotřebí jednorázové prudké navýšení počtu zaměstnanců.
- Vzdělávání a vývoj zaměstnanců.
- Neustálé vyhledávání nových zdrojů lidské práce.
- Pojetí zaměstnance jako důležitého aspektu úspěšnosti podniku.¹⁵

1.2.3 Vytváření a analýza pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“¹⁶

Analýza pracovního místa slouží k tomu, aby si jejím prostřednictvím pracovník učinil představu o práci na daném pracovním místě. Podle Koubka je analýza pracovního místa procesem „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech,

¹⁴ ARMSTRONG, M. Personální management, 1999, str. 96.

¹⁵ MEHAN, Neela M. People management approach, 2000, str. 8.

¹⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 43.

metodách a odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech týkajících se pracovních míst.“¹⁷

Při vytváření pracovních míst je nezbytné nejprve zodpovědět následující otázky.¹⁸

- **Co?** – Je nutné stanovit úkol, který je třeba splnit.
- **Kde?** – Definovat umístění organizace a umístění pracoviště.
- **Kdy?** – Vymezit časový interval během dne a čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
- **Proč?** – Uvést důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol. Stanovit cíle a možnosti motivace pracovníka.
- **Jak?** – Určit metody práce, tj. jak se práce provádí.
- **Kdo?** – Formulovat nezbytné duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.

1.3 Nábor pracovníků

Koubek definuje **nábor pracovníků** jako aktivitu, jež má zabezpečit, že neobsazená pracovní místa v organizaci přilákají optimální počet vhodných uchazečů o toto místo v požadovaném termínu a s přiměřenými náklady. Hlavními úkoly, které musí být při náboru plněny, jsou: „rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst v jednání s uchazeči, získávání přiměřených informací o uchazečích (informace potřebné později k výběru nejvhodnějších z nich) a organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.“¹⁹

Dvořáková definuje nábor pracovníků jako „personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu“²⁰

Z časového hlediska lze nábor rozlišit na krátkodobý a dlouhodobý. **Dlouhodobý nábor** znamená, že personalista již s časovým předstihem očekává změny počtů zaměstnanců ve společnost (např. vyvolané zvýšením výroby). Na tuto změnu se tak může dostatečně s předstihem připravovat a začít s nábořem zaměstnanců včas. **Krátkodobý nábor** pak znamená operativní řešení náhle vzniklé situace, kdy se neočekávaně zaměstnanec rozhodne opustit společnost. Důvod může být dobrovolný (např. lepší pracovní nabídka, změna bydliště), či nedobrovolný (např. úraz s trvalými následky). V obou případech dojde

¹⁷ KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky, 2000, str. 120.

¹⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 47.

¹⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 126.

²⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdroj, 2007, str. 133.

k odchodu náhle a personalista musí sáhnout do již vytvořených zdrojů vnitřních či vnějších pracovníků.

Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími zdroji

Za **vnitřní zdroje** se považují již přijatí zaměstnanci, kteří pro společnost již pracují. I oni se mohou ucházet o nové pracovní místo v rámci organizace. Důvodem může být jak rušení současné pozice, kterou zaměstnanec vykonává, tak jeho vlastní ambice. Za **vnější zdroje** se považují všichni ostatní uchazeči, kteří se o danou pozici ve společnosti uchází a chtějí se stát novými zaměstnanci. Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími uchazeči je především v jejich očekávání a požadavcích. Vnitřní zaměstnanci již jistotu práce mají, demografické a ekonomické otázky již mají vyřešené a jejich motivací k ucházení se o jinou pozici je většinou změna postavení, míra odpovědnosti a mzdové ohodnocení. Vnější uchazeči jsou ve svých očekáváních ze začátku skromnější. Se získáním zaměstnání přichází především jistota pravidelného měsíčního příjmu. Při výběru tak většinou hledí na jméno společnosti, její reference, délku možného zaměstnání, vzdělávání zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, mezilidské vztahy apod.

1.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Hlavní vnitřní zdroje pracovních sil tvoří především:²¹

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce strojiči v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.
- Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami.
- Pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě.
- Pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů s sebou přináší své výhody i nevýhody. Mezi nejpodstatnější **výhody** patří níže uvedené:²²

²¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 129.

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 130.

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče.
- Uchazeč lépe zná organizaci.
- Zvyšuje se morálka a motivovanost pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa).
- Lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v organizaci.
- Možná vylepšení, se kterými zaměstnanec sám přijde díky poznání více pracovních pozic. Je častým jevem, především ve výrobních podnicích, že sami zaměstnanci přijdou s metodou, jak urychlit výrobu pomocí vlastních návrhů a zlepšení.

Nevýhodami získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou například tyto:

- pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde už nestačí úspěšně plnit úkoly (tzv. Peterův princip)²³.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

1.3.2 Vnější zdroje pracovníků

Hlavní vnější zdroje pracovních sil tvoří především: ²⁴

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce).
- Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání.
- Pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- pracovní zdroje v zahraničí.

Také využívání vnějších zdrojů pracovníků s sebou přináší své výhody a nevýhody. ²⁵

²³ PETER, Laurence J. and R. HULL. The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong, 2011.

²⁴ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 129.

²⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 130.

Výhodou v první řadě může být to, že:

- škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace.
- Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku.
- Zpravidla je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci

Nevýhodami mohou být tyto skutečnosti:

- přilákání, kontaktování a hodnocení uchazeč je obtížnější a také nákladnější (drahá inzerce).
- Adaptace a orientace pracovníků je delší.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

V současné době většina organizací preferuje v první řadě dát šanci svým vnitřním zaměstnancům. Není tomu divu, jde většinou o již otestovaného, zaučeného zaměstnance a rovněž reference na něj jsou vždy ověřené. Až ve chvíli, kdy potřebný zaměstnanec odpovídající svým profilem a zkušenostmi v organizaci není k dispozici, je organizace nucena dát šanci novému zaměstnanci. I když příchod nového zaměstnance s sebou přináší spoustu výhod v podobě nových převratných nápadů, většinou negativa převládají nad pozitivy, jako jsou náklady na inzerci, velké riziko výběru nesprávného pracovníka a nutnost výběr opakovat, časově náročné zaškolení zaměstnance, dočasně nižší podávaný pracovní výkon apod. Nejedná se ovšem o chybu na straně zaměstnanců. Tato situace se ani nedá nazvat chybou jakékoliv strany. Každá společnost (byť ve stejném oboru) je originální a má své přesné představy a požadavky na zaměstnance. Najít nového vnějšího zaměstnance, který by zapadl do vnitřních procesů firmy bez jakéhokoliv času potřebného na adaptaci, je tedy téměř nemožné, a proto je nutné s tímto vždy předem počítat.

1.3.3 Volba metod náboru zaměstnanců

Organizace může využít celou řadu způsobů, jak oslovit potenciální (vnitřní i vnější) zaměstnance. Cílem organizace v takové chvíli je dát o nové pozici vědět co největšímu množství potencionálních zájemců. Organizace ovšem musí hledět i na požadavky typu: jak rychle potřebuje danou pozici obsadit, jak vysoce kvalifikovaný uchazeč musí být, jaký je

aktuální stav na trhu práce, a tomu adekvátně přizpůsobit danou inzerci. Jinými slovy, například při hledání velmi specifického profilu zaměstnance, který nabízí bohaté, ale velmi úzce orientované znalosti, není vhodná volba oslovení pomocí billboardů. V tomto případě půjde spíše o doporučení či přímé oslovení. Šance na jeho nalezení je určitě rychlejší a nákladově levnější.

Je proto vždy třeba vybrat tu správnou metodu náboru zaměstnanců. V praxi lze velmi často vidět i kombinaci několika metod dohromady. Těmi nejčastějšími metodami, kterým bude věnován prostor dále v textu, jsou například tyto níže uvedené: ²⁶

- uchazeči se nabízejí sami;
- doporučení současného pracovníka organizace;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- vývěsky (v organizaci nebo i mimo ni);
- letáky vkládané do poštovních schránek;
- inzerce ve sdělovacích prostředcích;
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- využití služeb zprostředkovatelů (agentur práce);
- použití internetu.

Uchazeči se nabízejí sami

Některé organizace mají ve svém místě působení takovou pověst, že uchazeči přicházejí s žádostí o zaměstnání sami. Jde o pasivní formu náboru. Uchazeče většinou přitahuje dobré jméno firmy, dobré mzdové (či platové) ohodnocení, prestiž organizace apod. Ve většině případů se jedná o jednu organizaci v daném oboru v daném městě, která nabízí nejlepší kombinaci mzdy a nabízené práce. Mnoho uchazečů (kteří mohou být dokonce i současně zaměstnaní v jiném podniku stejného oboru) se pravidelně informuje o výběrových řízeních. Organizace tím výrazně ušetří za inzerci při vyhledávání nových zaměstnanců. Nevýhodou je pak především kontinuální příliv nových uchazečů po celý rok. V případě nutnosti urgentního obsazení specifické pozice chybí možnost porovnání většího množství uchazečů navzájem a vzniká riziko nutnosti vybrat i ne úplně ideálního uchazeče.

²⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 135–143.

Doporučení současného pracovníka organizace

I zde se jedná o pasivní formu náboru zaměstnanců. Na základě doporučení od již pracujícího zaměstnance se tak o místo v organizaci může ucházet uchazeč, za kterého se již ověřený pracovník přimluví. Výhodou je, že si již pracující zaměstnanec většinou nedovolí doporučit nikoho neschopného, protože by si sám pokazil své jméno. Rovněž často bývají dané osoby i přáteli, proto lze s nadsázkou předpokládat, že si budou i osobnostně podobní. Nový uchazeč by tudíž neměl mít problém se zapadnutím do kolektivu. Nevýhodou je však vytváření jistých nežádoucích spojení, kdy je častým jevem, že nadřízený doporučí svého podřízeného k povýšení a ten se pak bude cítit zavázaný a bude mu chtít službu v budoucnu oplatit.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Tato metoda se často využívá u vyšších pozic, případně u pozic, které vyžadují hlubokou znalost dané problematiky. Organizace často sledují tisk a různé debaty na vybraná témata. V případě, že naleznou vhodného kandidáta, často ho samy osloví a nabídnou možnost zaměstnání. Výhoda je opět především ušetření nákladů za inzerci. Nevýhodou je, že často se daný jedinec může nacházet již v zaměstnaneckém poměru v jiné organizaci a organizace nabírající se ho pak bude muset snažit přetáhnout. S tím je hned spojena další nevýhoda. Jedinec má dost silné vyjednávací postavení a bude se především snažit vyjednat pro sebe co nejvýhodnější mzdové podmínky. Přímým oslovením mu totiž dává organizace ihned najevo svůj zájem.

Vývěsky

Jedná se o relativně levnou formu náboru zaměstnanců. Vývěsky se záměrně umísťují na často frekventovaná místa, kudy chodí mnoho lidí. Uvnitř v organizaci jsou to často vstupní a výstupní prostory, prostory chodeb a klíčové křižovatky spojující jednotlivá oddělení. Pro veřejnost jsou pak vývěsky umísťovány před vchod (dále se dostanou jen interní zaměstnanci), blízko autobusovým zastávkám a chodníkům. Vývěsky většinou obsahují podrobnější informace o dané pozici, platové ohodnocení, požadavky na uchazeče, datum výběrového řízení apod. Nevýhodou je pouze oslovení omezeného počtu osob pohybujících se v blízkém okolí dané organizace. Nejedná se proto o vhodnou formu náboru uchazečů o práci na vyšší pozici. Tato metoda se většinou používá pro dělnické profese.

Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky jsou si částečně podobné s vývěskami. Rozdíl spočívá především v možnosti oslovení mnohem širšího množství potenciálních uchazečů. Díky letáku se mohou dozvědět o možnosti práce i osoby, které o práci dříve nevěděly. Nevýhoda spočívá však v mnohem vyšším nákladovém zatížení. Rovněž negativní je skutečnost, že mnoho lidí, když vidí reklamní sdělení, stihne ho vyhodit ještě před jeho přečtením. Vzhledem k množství reklamních kampaní je již mnoho lidí vůči letákům zcela imunní. O efektu dané inzerce lze tedy pochybovat a jeho výsledek je proto vždy nejistý. Tato forma oslovení uchazečů je vhodná pouze pro dělnické profese.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Jedná se o inzerce v tiskovinách, televizi, rozhlasu apod. Dle míry obtížnosti obsazení daných pozic je inzerce mířena buď pouze lokálně, či na území celého státu nebo dokonce i mezinárodně. Výhodné je, že se inzerce dostane k velkému množství možných uchazečů až do jejich soukromí. Nevýhodou je pak vysoká cena za danou službu (především reklamu v televizi). Cena za reklamu v televizi je velmi vysoká v porovnání s ostatními druhy reklam. Snaha o její snížení může sice přinést nižší náklad na reklamu, ale může negativně ovlivnit pole oslovených uchazečů.

Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Především vysoké školy umožňují svým studentům získat praxi již v průběhu studia. Mladí studenti jsou pro organizace tím nejlepším zbožím. Jedná se totiž o eventuální budoucí zaměstnance, kteří jsou mladí, chytrí, talentovaní, plní energie a chutě do práce. K tomu jsou ochotní nastoupit za často nízkou mzdu, s vidinou budoucího navýšení. Pro studenty je to příležitost, jak získat dnes již tolik požadovanou praxi. Nevýhodou je však sezónnost nástupu studentů. Na nejprestižnějších světových univerzitách se nejlepším studentům snaží naopak společnosti nabídnout co nejlepší pozici a mzdové ohodnocení ihned po ukončení studia. Tito studenti jsou ovšem často na úrovni geniality a společnosti si od takovýchto studentů slibují převratné změny, které svou vysokou inteligencí mohou společnosti přinést.

Spolupráce s úřady práce

Nejenom uchazeči o zaměstnání, ale i organizace mohou oslovit úřad práce s požadavkem na zaměstnance. Jedná se ovšem o službu bezplatnou, dotovanou státem. Organizace zadá zprostředkovateli práce požadavky na dané pozice a v případě, že se objeví vhodný kandidát,

referentka ho sama odešla do sídla organizace s doporučením od úřadu práce. Výhodou je, kromě služby zdarma, že organizace tak může přijít poměrně snadno k uchazečům, kteří o dané organizaci dříve nevěděli. Rovněž úřady práce nabízejí řadu rekvalifikačních kurzů zdarma. Nevýhodou je však nutnost odmítat i notorické uchazeče o práci, kteří se sice přijdou o práci ucházet, ale ve skutečnosti pracovat nechťejí a jedině, pro co přišli, je razítko organizace potvrzující, že byli zamítnuti, aby mohli nadále pobírat podporu v nezaměstnanosti.

Využití služeb zprostředkovatelů

Organizace může rovněž využít služeb zprostředkovatelů neboli agentur práce. Agentury práce jsou specifické tím, že mohou nabídnout velké množství uchazečů. Jejich prací totiž není nic jiného, než přidělování uchazečů ke klientům (organizacím). Výhodou agentur je, že nejsou omezeny regionálně, v případě potřeby jsou schopny nábor zprostředkovat i na území celého státu. Nevýhodou je pak samozřejmě vyšší cena zaměstnanců, protože agentura zaměstnance používá jakožto produkt, ze kterého chce realizovat zisk. Dle zákona agenturní i kmenový zaměstnanec musí pobírat za stejnou práci i stejnou mzdu, nelze tedy vyšší cenu agentur kompenzovat sníženou mzdou agenturního zaměstnance. Další nevýhodou je strach lidí pracovat pod agenturou. Agentury jsou specifické tím (v souladu se zákonem), že mohou pracovní poměr ukončit kdykoliv v průběhu trvání pracovního poměru, dokonce i po skončení zkušební lhůty. (Agenturnímu zaměstnávání bude věnována případová studie této diplomové práce.)

Použití internetu

Internet je dnes fenomén a jedná se o jednu z nejrozšířenějších forem komunikace. Výhodami jsou především snadný přístup a snadná možnost prezentace obou stran. Dnes již existuje řada serverů (prace.cz, jobs.cz), které se staly místem střetu nabídky a poptávky po práci. Uchazeči tak mohou zcela zdarma a velmi rychle vidět kompletní poptávku po práci. Zatímco prohlížení a reakce na poptávku je zcela zdarma, uveřejněná inzerce je velmi drahá a organizace za ni musí platit nemalé částky. Výhoda pro organizace spočívá v oslovení širokého spektra uchazečů. Rovněž tyto servery navštěvují právě zájemci, kteří aktivně hledají práci. Nevýhodou je vysoká cena a nutnost inzerát často obnovovat, pro udržení se na předních stránkách v inzerci.

1.3.4 Životopisy

Životopis je posledním krokem před pozváním uchazeče na pohovor a přechodem z fáze náboru do fáze výběru. Životopis je proto velmi důležitý a každý uchazeč by měl dbát vysoké pozornosti při jeho psaní. Životopis by měl obsahovat pouze pravdivé údaje. Především pak pravdivé údaje, co se týče délky zaměstnání a vykonávané pozice. Úroveň cizích jazyků by měla odpovídat realitě. (Vhodné využít mezinárodního označení např. B2). Obecně by se uchazeč rovněž měl vyhnout bodům v životopisu, ve kterých nemá co nabídnout²⁷. Životopisy lze rozdělit na tři typy:²⁸

- volný životopis, v němž jsou struktura a obsah ponechány na uchazeči samotném;
- polostrukturovaný životopis, v rámci něhož je uchazeč předem informován, co by mělo být v životopise uvedeno;
- strukturovaný životopis, pro jehož sepsání uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by v něm mělo být uvedeno.

Volný životopis nemusí splňovat žádná předem stanovená kritéria. Záleží tedy plně na rozhodnutí uchazeče, co a jakou formou o sobě v životopise napíše. Mnohdy tak uchazeč může životopis svévolně upravit, aby zvýraznil svou způsobilost k dané práci. Naopak informace, o kterých má pocit, že by mu mohly uškodit, záměrně zapomene zmínit, případně se snaží minimalizovat jejich negativní dopad na svou osobu. Výhoda volného životopisu spočívá v tom, že personalista může již z tohoto životopisu vidět jistou formu prezentace uchazeče o sobě samém. Životopis může tak překvapit svým důkladným zpracováním a množstvím obsažených informací. Nevýhodou je pak předem nestanovená struktura, neboť personalista se nemusí dozvědět pro něj klíčové informace, a proto může uchazeče zamítnout, byť dané schopnosti uchazeč má, ale zapomněl je v životopise zmínit.

Polostrukturovaný životopis by měl již obsahovat klíčové údaje o uchazeči, které personalista potřebuje vědět k posouzení vhodnosti kandidáta. Jedná se především o údaje týkající se vzdělání a praxe. Ovšem způsob, jakým informace uchazeč uvede, záleží pouze na něm samotném.

Strukturovaný životopis má velmi podobnou strukturu jako dotazník. Ve struktuře je přesně vymezen prostor pro identifikační údaje, pro údaje o vzdělání a praxi. Uchazeč tyto údaje

²⁷ SIEGEL, Z. Jak hledat a najít zaměstnání, 2007, str. 27.

²⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 145.

vyplní. Výhodou je velmi snadná orientace při třídění životopisů (např. dosažené vysokoškolské vzdělání). Rovněž strukturovaný životopis urychluje práci personalistům, kteří se dokáží velmi rychle zorientovat v životopise. Pokud tento strukturovaný životopis personalisté dané organizace vyžadují, měli by uchazeči i poskytnout cestu, jak tento strukturovaný životopis nalézt. Univerzální forma pro všechny organizace zatím neexistuje, proto si každá organizace strukturu přizpůsobuje dle svých vlastních potřeb.

1.4 Výběr pracovníků

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.“*²⁹

1.4.1 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru zaměstnanců lze rozdělit do dvou fází:³⁰

- předběžná fáze,
- vyhodnocovací fáze.

Předběžná fáze výběru pracovníků začíná ihned ve chvíli vzniku potřeby obsadit nové pracovní místo. Bezprostředně po zjištění potřeby následují tři níže uvedené kroky.

- a) Prvním krokem je přesná definice a popis pracovního místa, pracovních podmínek apod. Již v této fázi mnoho organizací dělá chybu. I přes velké úsilí věnované výběru zaměstnanců, organizace neinvestuje dostatek pozornosti přesnému popisu daného pracovního místa. Mnohdy tak personalista vlastně ani přesně neví, jaký profil uchazeče má hledat.

²⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 166.

³⁰ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 173.

- b) Ve druhém kroku se především zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.
- c) Třetí krok vychází ze druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku trvání praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

Vyhodnocovací fáze nastává zpravidla vždy lehce s časovým odstupem od fáze předběžné. Důvodem je dostatečný čas k nahromadění většího množství uchazečů na danou pozici. Také vyhodnocovací fáze má své kroky, ne vždy však je nutné dodržet všechny z nich. Obvykle se jedná o kombinaci dvou až tří kroků, jimiž jsou: ³¹

- a) zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu;
- b) předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech;
- c) testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center (diagnostického programu);
- d) výběrový pohovor;
- e) zkoumání referencí;
- f) lékařské vyšetření (pokud je potřebné);
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

1.4.2 Ovlivnění výběru pracovníků

Přes neustále přicházející nové metody výběru zaměstnanců jsou stále nejrozšířenějšími a neosvědčenějšími metodami následující:

- výběrový pohovor,
- ověření referencí,
- psychologické testy,
- headhunting.

³¹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 174.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor byl v minulosti – a tento jev přetrvává i dodnes – jedním z neúčinnějších způsobů, jak odhadnout vhodnost uchazeče na dané pracovní místo. Personalisté díky své praxi mají již otázky velmi dobře zažité, nepotřebují tudíž tolik času na vymýšlení otázek během pohovoru a daný čas mohou využít spíše ke vnímání uchazeče. Vnímají nejen verbální, ale i neverbální projev. Často uchazeč s výborně zpracovaným životopisem a dobrým verbálním projevem může neuspět třeba kvůli nadměrné nervozitě či nepřirozenému jednání během pohovoru. Rovněž personalisté mohou často klást vesměs obdobné otázky uchazečům na stejné pozice, mohou tak dané odpovědi porovnávat mezi sebou.

Častým jevem jsou i **pohovory ve skupinách**. V případě pozic na dělnické profese může personalista v zájmu úspory času seztat více účastníků najednou a všem jim říci všeobecné podmínky o nabízené pozici. Uchazeči se ve skupině často chovají jinak, než když jsou sami, mají pocit, že nemusí udržovat oční kontakt a neustále projevovat personalistovi zájem o to, o čem zrovna mluví. Rovněž souhlasné pokyvování často vymizí. Personalista ovšem i v takovém případě může sledovat chování jednotlivých uchazečů a získat tak pohled na uchazeče z úhlu, který by se mu jinak nenaskytl.

Při výběru zaměstnance na vyšší pozici (např. management) může situace být opačná. Na pohovor přijde jeden uchazeč, ale proti němu je více osob, než jen personalista. Může se jednat jak o odborníky, kteří mohou posoudit technickou pravdivost uchazečových tvrzení, tak o vedoucí pracovníky, kteří často zaujmou pozici, že po celou dobu pohovoru mlčí a plně vnímají chování a reakce uchazeče. Výhodou je i více názorů na uchazeče, protože personalista se při složitých pohovorech ne vždy může naplno soustředit na reakce uchazeče a zároveň na své vlastní vyjadřování. Mlčící přísedící tento problém nemají a mohou naplno vnímat reakce uchazeče a často postřehnout i maličkosti, které jsou nakonec rozhodující.

Některé pozice jsou specifické především stresem, který tato pozice přináší. V takovém případě se používá tzv. „stresový rozhovor“. Tato metoda se používá především při výběru na pozice, které jsou zatíženy sociálním stresem, ve kterých může zaměstnanec očekávat složitě až agresivní jednání či snahu o manipulaci. V takových chvílích nesmí zaměstnanec podlehnout emocím a snažit se danou situaci řešit racionálně³².

³² VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu, 2007, str. 11.

Ověření referencí

Především na vyšších pozicích si organizace velmi často ověřují reference u předchozích zaměstnavatelů. Důvodem je především ověřit pravdivost uchazečem uvedeného důvodu odchodu ze svého posledního zaměstnání. Snaha uchazečů se pozitivně prezentovat v potenciálním novém zaměstnání je pochopitelná, jejím záměrem je získání nového pracovního místa. Bohužel ne vždy jejich důvod odchodu z předchozího zaměstnání byl tak jednostranný, jak sami uvádějí. V případě, že porušili nějaké nařízení, etiku společnosti či nebyli dostatečně schopní danou práci vykonávat a z tohoto důvodu jim byl pracovní poměr ukončen, uchazeči se snaží tento fakt často zamaskovat, aby nevypadali před potenciálním zaměstnavatelem neschopní a neztratili tak možnost získat zaměstnání. Obecně platí, že by uchazeč měl uvádět důvod ukončení předchozího zaměstnání podle pravdy. Mnoho personalistů je ochotno různé důvody ukončení akceptovat, ovšem téměř žádný není ochoten akceptovat, pokud se dozví při ověřování referencí jiný důvod, než ten, který mu byl sdělen uchazečem při pohovoru. Na druhou stranu je třeba brát ohled i eventuální mstu bývalého zaměstnavatele, který se uchazeči snaží špatnými (a zároveň nepravdivými) referencemi co nejvíce znesnadnit nalezení nové dobré práce, jako odplatu za to, že z jeho organizace odešel. Je proto nutno brát reference s rezervou, zvážit je, ale spíše dát na svůj vlastní dojem z uchazeče.

Psychologické testy

Stále častěji se během výběrových řízení používají psychologické diagnostické metody, které poskytují zaměstnavateli informace o předpokladech, potenciálu, konkrétních schopnostech, osobnostních vlastnostech a povahových rysech.³³ Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče jen na základě psychologického testu by bylo chybou. Testy může uchazeč dopředu znát. Mohl už obdobným testem dříve projít a mít tak výhodu oproti ostatním, kteří test skládají poprvé. Prostřednictvím testů by měly být odhaleny jisté schopnosti, dovednosti, silné a slabé stránky, reakce a způsob myšlení uchazeče atd.

Je nutno podotknout, že osobnostní rysy uchazečů mají dopad na jejich chování. Je ovšem obtížné psychologickými testy situaci uměle vytvořit, aby se osobnostní rysy projevy již při testování. Z tohoto důvodu jsou psychologické testy vždy spíše teoretické.³⁴

³³ BARTOŠOVÁ, H. a J. BARTOŠ. Řízení a rozvoj lidských zdrojů, 2011, str. 56.

³⁴ ZIMMERMAN, R. Understanding the impact of personality traits on individuals turnover decisions, 2008.

Některé organizace psychologické testy používají k odhalení přesně daného typu uchazeče, kterého na danou pozici hledají. Všichni uchazeči jsou postaveni do stejné situace a pomocí různých testů se snaží personalista získat od uchazeče jeho přirozenou (nikoliv rozumnou) reakci. Tyto testy mohou často uchazeče přivést až na pokraj svých schopností, uchazeč začne jednat v extrémních podmínkách spíše instinktivně, než logicky. A přesně tento moment je ten, na který testující personalista čeká, vše ostatní, co proběhlo předtím, je irelevantní. Kvůli složitosti bude situace vysvětlena na příkladu níže.

Příkladem z praxe může být skupina uchazečů, kteří přišli na pohovor na 8,00 hod. Pohovor měl začít v 8,00 hod, ale do 12,00 hod. personalista stále nepřišel. Skupina osmi uchazečů čekala zavřená v malé místnosti bez klimatizace kolem malého stolu. Všichni byli bez přístupu vody a jídla. Po čtyřech hodinách si jeden z uchazečů všiml plastové láhve stojící na parapetu vedle kytky – logicky ji považoval za vodu určenou k zalévání kytek. Napil se z ní. Přesně v ten moment test byl u konce. Po celou dobu je přes zrcadlo pozoroval tým personalistů, který čekal na osobu, která se jako první zachová instinktivně a přestane snášet nepříjemné podmínky. Uchazeči, který se napil, byla nabídnuta pracovní pozice.

Headhunting

Headhunting lze volně přeložit jako lovec hlav – přesněji spíše jako lovec talentů. Headhunter je tedy konzultant, pracující buď pro agenturu práce, či na živnost, jehož prací není nic jiného, než aktivně vyhledávat talenty a nabízet jim práci. Tomuto konzultantovi pak přináleží odměna ve výši několikanásobku mzdy doporučeného kandidáta. Tato forma nabízení práce je především oblíbená ve vysoce vyspělých západních zemích. Konzultant totiž neoslovuje pouze osoby, které jsou v současné době nezaměstnané, ale především oslovuje úspěšné a často i zaměstnané pracovníky, které se snaží přetáhnout do jiné společnosti. Největší motivací pro změnu zaměstnavatele je většinou vyšší mzda, změna prostředí, jiná kultura společnosti, větší potenciál apod. (Headhunting bude velmi podrobně popsán v případové studii této diplomové práce.)

1.5 Orientace pracovníků

Jak uvádí Koubek, *„orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků*

(popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. “³⁵

Zasvěcení pracovníka probíhá na dvou liniích: formální a neformální.

- **Formální linie** představuje proces zaškolení, který je zabezpečen personálním útvarem, případně bezprostředním nadřízeným.
- **Neformální linie** představuje cestu, při které se procesu zaškolení většinou ujmou spolupracovníci. Jedná se o volně plynoucí, spontánní způsob zaučení. Výhodou je i mnohdy rychlejší adaptace pracovníka do kolektivu nových kolegů.

1.5.1 Oblasti orientace a jejich obsah

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:³⁶

- **celopodniková orientace** je zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky organizace, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
- **Týmová orientace** se vztahuje k týmu, v němž se nachází příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem. Má postihnout některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v týmu vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechny týmy.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo** spočívá v tom, že konkrétní zaměstnání bývají obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu na konkrétním pracovním místě.

1.5.2 Informace v brožurě

Další pomůckou pro rychlejší zorientování se v novém prostředí může být i písemný materiál, brožura, složka apod. Tyto brožury jsou vytvářeny cíleně pro danou pozici či daný usek a pracovník se v nich může dozvědět nejpodstatnější informace o své nové práci. Rovněž tím odpadá riziko, že nějakou podstatnou část při zaškolování personalista či vedoucí pracovník

³⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 192.

³⁶ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 193.

opomněl zmínit a pracovníkovi tato znalost bude chybět. Rovněž studium brožury si většinou pracovník nechá až na doma a tím šetří čas v práci.

Níže je uvedeno, jaké informace by měla brožura obsahovat:³⁷

- současné organizační schéma organizace,
- plán (mapu) organizace a jejího zařízení,
- klíčové termíny a klíčové výkony pro dané odvětví,
- kopii kolektivní smlouvy,
- materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa,
- seznam podnikových svátků,
- seznam zaměstnaneckých výhod organizace,
- přehled možností vzdělávání v organizaci,
- bezpečnostní postup v případě vzniku nebezpečné situace na pracovišti,
- informace o pojištění pracovníků,
- důležitá telefonní čísla (vrátnice, vedoucí pracovníci apod.).

Dále vyjmenované údaje jsou již na zvážení organizace. Jedná se o položky spíše doporučené. Mohou jimi být např. postup při výrobě/výskytu vadného kusu výrobku, tarify a tarifní třídy, odměny za přesčasy a dovolené, příplatky za směnovou práci, způsob vyplácení mezd, srážky, slevy na výrobky, zálohy ze mzdy, možnost půjček, náhrady pracovních výdajů, možnost parkování a mnoho dalších.

1.5.3 Časový plán procesu orientace

Předávání informací by mělo být plynulé, kontinuální. Nový zaměstnanec není schopen všechny informace pojmout najednou. Je proto nezbytné si sdělení informací vhodně promyslet a postupně je předávat novému pracovníkovi. První informace by tak měl zaměstnanec obdržet po úspěšném absolvování přijímacího řízení. Další informace, již více konkrétní, by měl slyšet při dalším osobním setkání, většinou při podpisu smlouvy. Zbytek informací by pak měl zaměstnanec získat v období mezi podepsáním smlouvy a nástupem do práce. I přes to, že zaměstnanec z nějakého důvodu ještě vyčkává s nástupem (např. je sjednán nástup od prvního dne následujícího měsíce), vedoucí pracovník by s ním měl udržovat kontakt a ujistit se, že zaměstnanci nic nechybí a nepotřebuje s něčím pomoci (např. vyřešit problémy s nalezením ubytování).³⁸

³⁷ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 194.

³⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, 2010, str. 199.

2 Případová studie řešená ve společnosti Berke

Obsahem případové studie je popis interních a externích pozic v agentuře Berke. Úkolem interních zaměstnanců je dosahování cílů, které určují majitelé agentury. Tyto cíle následně reportují a jsou za tyto výkony hodnoceni. Externí zaměstnanci jsou produktem, případně službou, kterou agentura nabízí svým klientům.

2.1 Obecné informace o agenturním zaměstnávání

Předtím, než bude charakterizována vybraná společnost Berke, je zapotřebí prvně krátce vysvětlit co znamená pojem agenturní zaměstnávání.

Agenturní zaměstnávání je klasická s.r.o. založená v ČR, za účelem poskytování agenturních služeb. Z tohoto hlediska mají agentury práce oproti klasickým společnostem jisté výhody, jako např. neomezené prodlužování pracovních smluv apod. V současné době je aktivně založeno přes 2 000 agentur práce v ČR³⁹. Aby bylo možné založit agenturu, je zapotřebí osoby, která bude plnit roli garanta. Tuto roli může plnit kdokoliv, kdo kromě běžných podmínek (čistý trestní rejstřík, věk nad 18 let apod.) má rovněž prokazatelnou praxi v oboru. U středoškolského vzdělání je minimální potřebná praxe pět let, u osob s vysokoškolským vzděláním pak stačí praxe dva roky.

Agentury fungují na principu přidělování zaměstnanců k uživatelům. V případě, že je tedy osoba zaměstnaná přes agenturu, vždy existují tři strany. První strana je agentura v pozici zaměstnavatele. Agentura má povinnost podepsat všechny náležitosti se svým zaměstnancem. Jedná se především o pracovní smlouvu, pokyn k přidělení, potvrzení o lékařské prohlídce, školení bezpečnosti, případně prohlášení k dani z příjmu apod. Agentura je rovněž povinna zaměstnanci poskytnout mzdu a odvádět z ní daně, sociální a zdravotní pojištění. Druhá strana je zaměstnanec, který je povinen vykonávat svou práci v místě výkonu práce, kterou mu agentura přidělí. Třetí stranou je uživatel (většinou výrobní společnost), který s agenturou má podepsanou rámcovou smlouvu o dočasném přidělování zaměstnanců. Uživatel pak se zaměstnancem nemá žádný smluvní vztah, pouze mu přiděluje práci dle denních potřeb. Agentuře pak za tyto služby přináleží odměna ve výši, kterou si uživatel a agentura spolu stanoví na obchodním jednání a podepíší v rámcové smlouvě.

³⁹ NEKOLOVÁ, M. Vliv nových forem zaměstnání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva, 2010, str. 15.

Agenturního zaměstnance lze označit i slovy jako přidělený, propůjčený, externí zaměstnanec. Je třeba zdůraznit, že dle zákona o agenturním zaměstnávání v žádném případě nesmí být zaměstnanec agentury mzdově znevýhodněn oproti kmenovým zaměstnancům firmy. Jedná se o dodržování tzv. srovnatelných podmínek zaměstnance. Každý uživatel je povinen agentuře při vzniku spolupráce poskytnout oficiální mzdový výměr každé pozice v organizaci, na kterou bude agentura dodávat svoje zaměstnance. Tímto výměrem se agentura musí řídit a automaticky se tak stanovuje minimální povinná mzda (případně hodinová sazba) zaměstnance. V případě nedodržení srovnatelných podmínek se obě strany, jak agentura, tak uživatel, vystavují postihu ze strany státu (především finanční úřad), který v případě prokázání nedodržení srovnatelných podmínek, může oběma stranám udělit pokutu v řádech miliónů korun a zároveň jim nařídí povinnosti doplatit ušlé částky na odvodech. Vzhledem k velikosti pokut se mnohdy především pro agenturu jedná o devastační záležitost. Logicky tak vyplývá, že pokud agenturní a kmenový zaměstnanec pobírají stejnou mzdu, agenturní zaměstnanec je pro uživatele vždy dražší, protože agentura tuto službu nenabízí zdarma a očekává za každého pracovníka marži. Marže musí nejenom přinést agentuře zisk, ale rovněž pokrýt její náklady, především pak náklady za pronájem pobočky (tradičně v místech s vysokým počtem procházejících), platy koordinátorů, náborářů a inzerci na internetu, v tiskovinách, letáčky apod.

Důvodem, proč tato potřeba uživatele vůbec vzniká, je většinou neschopnost uživatele nalézt dostatečný počet pracovníků. Uživatel se tak může rozhodnout využít služby externí organizace (agentury) i přes fakt, že dodávaná služba je dražší, než aby musel ponížovat výrobu, nedostatečně využil výrobní kapacity výroby či musel platit penále dodavatelům za pozdní dodání výrobků. Mnohdy sankce vzniklé z nedodržení termínů jsou mnohem vyšší než marže agentury. Z tohoto důvodu mnoho firem často využívá služeb externích firem.

Agenturní zaměstnávání je specifické především tím, že agentura může svého přiděleného zaměstnance propustit kdykoliv v průběhu pracovního poměru, a to včetně po skončení zkušební lhůty. Nejčastějším důvodem ukončení je ztráta zájmu uživatele o daného pracovníka. Pracovník tak ze dne na den již nemůže nastoupit k uživateli. Tento ztracený zájem ale nemusí vždy znamenat konec pracovního poměru v agentuře, a pokud agentura je s pracovníkem spokojená, může mu nabídnout jinou pracovní nabídku. V případě, že pracovník o novou nabídku projeví zájem, pracovní poměr trvá, avšak musí se vytvořit dodatek k pracovní smlouvě o změně místa přidělení a změně mzdových podmínek. Realita

ovšem bývá většinou taková, že agentury nemají další projekty, na které by mohly pracovníka přidělit, a tudíž jim nezbývá, než pracovníka propustit.

Agenturní zaměstnání není od svého základu zamýšleno jako zajištění dlouhodobé, stabilní práce. Naopak, jedná se o flexibilní práci, která požaduje často nízké vstupní požadavky (malá praxe, nízké vzdělání), s možností nástupu do práce ve velmi krátké době (většinou v řádech dní). Jedná se tak o práci pro lidi, kteří jsou ve finanční tísní a potřebují začít ihned pracovat a nehledí příliš na výši platu či na to, o jakou práci se jedná. Rovněž vhodnými uchazeči mohou být čerství absolventi (či nedostudovaní studenti), kteří kromě školy nemají absolutně žádnou praxi a potřebují první zkušenosti teprve získat.

2.2 Představení společnosti Berke

Společnost Berke byla založena v ČR v roce 2010 za účelem poskytování agenturních služeb. Společnost založili čtyři majitelé, kteří dříve působili po dlouhou dobu v různých agenturách v rámci celé Evropské unie. Každý z nových majitelů byl klíčovou osobou pro agenturu, ať z důvodu znalostí v oboru, jazykové vybavenosti, znalostí mezinárodních norem či vlastnictví finančního kapitálu. Společnost byla od základu stvořena s vizí expanze do sousedních zemí (především Slovensko, Německo, Rakousko, Polsko). ČR byla základním trhem z mnoha důvodů, především z již existujícího businessu, který si někteří majitelé s sebou přinesli z předchozího zaměstnání. ČR byla rovněž základnou pro ověření konceptu, který měla agentura v plánu uplatňovat i ve všech zbylých zemích. První rok byl tak spíše rokem testujícím, zda daný koncept má vůbec smysl a šanci na úspěch. Dnes má společnost přes 4 500 zaměstnanců v celkem pěti evropských zemích, z toho v ČR kolem 1 500 externích zaměstnanců, o které se stará tým 23 interních zaměstnanců.

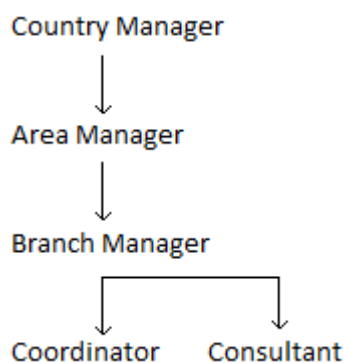
2.3 Interní zaměstnanci společnosti

Úkolem interních zaměstnanců je především shánění nových pracovních příležitostí a kontrola externích zaměstnanců. Vzhledem k poměru množství interních a externích zaměstnanců, kde interních zaměstnanců je opravdu velmi málo oproti externím, je každý interní zaměstnanec klíčovou osobou, která má velkou zodpovědnost. Neschopnost interního zaměstnance či případný odchod za jinou práci, tak je pro agentury vždy velkým zásahem, který musí složitě řešit. Výběr interních zaměstnanců je tedy velmi klíčovou záležitostí a

každá agentura při výběru postupuje co nejopatrněji, přičemž se při výběrovém řízení snaží předejít všem možným rizikům v budoucnosti.

2.3.1 Interní hierarchie zaměstnanců

Organizační hierarchii ve společnosti Berke nejlépe vystihuje obrázek 1:



Obrázek 1: Hierarchie interních pozic

Zdroj: Interní materiály společnosti Berke.

Agentury jsou v tomto směru odlišné od klasických společností. Mezitím co v klasické společnosti (většího charakteru) má na starost výběr zaměstnanců personalista, v agentuře si své podřízené mnohdy vybírají přímí nadřízení. Jinými slovy v případě obrázku 1, Country Manager vybírá a osobně pohovoruje uchazeče na pozici Area Manager, ale již není přítomen pohovorům na pozice nižší (např. Coordinator). Na pozici Coordinator vybírá daného uchazeče pouze Branch Manager. Mnohdy se tak stává, že podřízení znají pouze svého přímého nadřízeného, ale do kontaktu s nejvyšším vedením se dostanou pouze výjimečně.

2.3.2 Koordinátor

Také Coordinator – z důvodu, že společnost Berke je mezinárodní agentura, všechny pozice jsou psané v angličtině, aby i kolegové z cizích zemí dokázali ihned svého kolegu zařadit, na které pozici pracuje. Česky se tato pozice nazývá koordinátor. Jedná se o nejnižší pozici v agentuře. Byla by ovšem chyba tuto pozici považovat za podřadnou. Naopak, jedná se o klíčovou osobu, protože právě tento zaměstnanec je v každodenním kontaktu s externími zaměstnanci. Koordinátor je osoba zodpovědná za výběr, nábor a orientaci externích zaměstnanců (podrobněji bude popsáno v sekci Temporary). Koordinátor je první kontaktní osobou, která řeší každodenní problémy vzniklé chybou externími zaměstnanci. Většinou se

jedná o pozdní příchody, nedovolené opuštění pracovní pozice, mezilidské konflikty apod. Koordinátor je rovněž první kontaktní osobou pro personalistu, se kterým řeší nejčastěji výběrová řízení, případně nějaké hlubší porušení pravidel ze strany zaměstnanců, která vyžadují již řešení skrze vedení uživatele (většinou fyzická napadení, alkohol na pracovišti apod).

Koordinátor rovněž zodpovídá za reporty směrem k uživateli, přičemž nejčastěji se sleduje fluktuace zaměstnanců a její důvody a rovněž naplnění objednávek. Na základě těchto reportů se pak provádí kvartální zhodnocení spolupráce mezi uživatelem a agenturou. (Většinou se uživatel po uplynutí kvartálu rozhoduje znovu, zda spolupráce s agenturou naplňuje jeho očekávání.) Schopnost agentury dodávat objednané počty zaměstnanců je mnohdy nejdůležitějším faktorem, hned za ním následuje ovšem kvalita dodaných zaměstnanců. V případě, že agentura delší dobu nedodává požadované počty, uživatel často rozhodne buď o ukončení spolupráce, případně o zahájení spolupráce s další agenturou. Tím vzniká konkurenční prostředí mezi agenturami, které se navzájem snaží vytěsnit jedna druhou. V dnešní době velmi častý jev, kdy agenturní služby u uživatele zajišťuje více agentur než pouze jedna). Koordinátor je rovněž zodpovědný za kompletní administrativní práci, tzn. se zaměstnanci podepisuje pracovní smlouvy, zajišťuje lékařské prohlídky. Zpracovává kompletně mzdové podklady, které obdrží vždy od personalisty začátkem měsíce.

Koordinátor je tedy velmi klíčovou pozicí. Pokud svou práci odvádí správně, dokáže agentura využít potenciál u uživatele na maximum a agentura má uživatele přiděleno velké množství zaměstnanců. V opačném případě, pokud koordinátor nedokáže si svou práci zorganizovat, nedokáže sehnat dostatečný počet zaměstnanců a nedokáže vystupovat a komunikovat profesionálně s personalistou a mistry výroby, spolupráce a s tím i spojené zisky agentury rychle skončí.

Dlouhodobé pozorování společnosti Berke ukázalo, že je ideální počet koordinátorů na projektu v takovém poměru, který lze vyčíst z tabulky 1.

Tabulka 1: Počet koordinátorů na projektu podle počtu externích zaměstnanců

Počet koordinátorů na projekt	1	1	1	2	2	3	3	4	5	6
Počet externích zaměstnanců	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500

Zdroj: Interní zdroje společnosti Berke

Z tabulky 1 lze vyčíst, že počet koordinátorů potřebných pro zakázku se zvyšuje zrychlujícím se tempem. Důvodem je především kumulace problémů, které zaměstnanci mezi sebou dokáží vytvořit, a vyšší počet požadavků ze strany výroby.

Nábor koordinátora

Výše bylo uvedeno, co vše má koordinátor na starosti. Nyní je již zřejmé, že pozice je velmi klíčová, protože výrazným způsobem rozhoduje o úspěšnosti agentury. Rovněž koordinátoři svým jednáním a přístupem vytváří agentuře pověst, tedy jak lidé smýšlí o agentuře v daném městě.

Nábor koordinátora se v agentuře Berke ve většině případů neprovádí z interních zdrojů, protože koordinátor je nejnižší pozicí a nelze tedy na tuto pozici nikoho z nižší pozice dosadit za dlouhodobé zásluhy. Jen jednou za celou dobu působení agentury se stalo, že projekt skončil, ale koordinátorovi byla nabídnuta stejná pozice, ovšem v jiném městě, a on danou nabídku přijal. Ve všech ostatních případech se koordinátor nabírá z externích zdrojů.

Nejčastější formou oslovení nových uchazečů je **inzerce na internetu**. Jedná se o záměr, protože lidé, kteří jsou orientováni k používání a vyhledávání na internetu, budou v případě přijetí do zaměstnání rovněž velmi často získávat uchazeče ze stejného zdroje. Nepopíratelnou výhodou internetu je rovněž počet reakcí, které při vystavení pozice přijdou. V dnešní době mnoho mladých, nadějných uchazečů o práci jinou variantu než nabídky na internetu ani nesledují. Z došlých životopisů Branch Manager provede selekci, v rámci níž vybere všechny uchazeče, kteří ho zaujali. V mnoha konkurenčních agenturách se klade především důraz na praxi získanou na obdobné pozici. V agentuře Berke se na praxi tolik nehledí, spíše se klade důraz na dojem, který uchazeč vytvoří na osobním pohovoru. Z tohoto důvodu se většinou na osobní pohovor zve větší množství uchazečů (individuálně), aby mohl

Branch Manager nalézt ten přesný profil uchazeče, který dle jeho názoru je na tuto práci potřebný. Inzerát na pozici koordinátora vypadá většinou následovně:

Požadujeme:

- Minimální vzdělání středoškolské.
- Vysoké pracovní nasazení, vysoké pracovní tempo.
- Ochota práce přesčas, včetně víkendů.
- Řidičský průkaz skupiny B.
- Pokročilá znalost MS Office (především Word, Excel, e-mailová komunikace).
- Reprezentativní vystupování, zodpovědný přístup ke svěřené práci.
- Znalost cizích jazyků (anglického, německého, polského) výhodou.
- Předchozí praxe na obdobné pozici výhodou.

Nabízíme:

- Práci v úspěšné mezinárodní společnosti s dlouholetou působností v oblasti agenturního zaměstnávání.
- Práci na hlavní pracovní poměr.
- Velmi dobré mzdové ohodnocení s možností pozdějšího navýšení dle výsledků.
- Práci v příjemném, mladém kolektivu, individuální přístup.
- Možnost kariérního a osobního růstu.
- Možnost nástupu ihned či dle dohody.

Jak se ucházet o pracovní místo:

- Zašlete nám svůj strukturovaný životopis a přiložte průvodní dopis, proč myslíte, že právě Vy jste vhodný kandidát/kandidátka na tuto pozici.

Jak lze z tohoto příkladu vyčíst, nejsou v něm žádné specifické požadavky, které by většinu uchazečů automaticky vyřadilo. Klasickým příkladem může být mladý absolvent, střední či vysoké školy, který tato kritéria velmi často splňuje. Počet reakcí z internetu je tedy na pozici koordinátora většinou tak velký, že nouze o uchazeče rozhodně není. Po selekci jsou nejlepší uchazeči osloveni a pozváni na osobní pohovor.

Výběr koordinátora

Branch Manager je většinou již velmi zkušený v oblasti personalistiky a má za sebou mnoho osobních pohovorů na různé pozice. Při osobním pohovoru se po neformální konverzaci ze začátku většinou přistoupí k detailnímu prostudování životopisu uchazeče, při kterém se Branch Manager může zeptat na cokoli ohledně životopisu či na doplňující informace. Pohovor většinou trvá okolo 30 minut. Nejdůležitější je především osobní dojem a pocit z uchazeče. V životopisu uchazeče toho většinou stejně není mnoho co probírat (především kvůli nízkým vstupním nárokům), a proto se snaží Branch Manager nejrozličnějšími otázkami na náhodná témata z uchazeče získat různé odpovědi a reakce. Hodnotí se pak především jeho schopnost reagovat, vyjadřovací schopnosti, neverbální komunikace těla, nervozita.

Pokud je vše dle představ Branch Managera, přijde na řadu fáze, kdy je uchazečovi detailně popsána práce, kterou by vykonával, a zjišťováno, zda by měl o danou práci stále zájem. Pokud i v této fázi dojdou obě strany ke shodě, přichází fáze poslední, a tou je otázka mzdy. Společnost Berke uplatňuje strategii, že na pozici koordinátora se mzda pohybuje ve výši odpovídající zkušenostem uchazeče. Protože je uchazeč většinou nezkušený v daném oboru, i mzda tomu odpovídá. Mzda by se tedy dala zařadit do kategorie základní.

Orientace koordinátora

V rámci společnosti je koordinátor představen pouze Area Managerovi. Je mu uděleno specifické identifikační číslo, díky kterému se dostane do interních sekcí vzdáleného serveru, který slouží jako úložiště dat a souborů.

Vzhledem k tomu, že nový koordinátor je většinou nezkušený, je třeba ho zaučit. V případě, že nový zaměstnanec nahrazuje odcházejícího, zaškolení provede odcházející koordinátor. Jeho úkolem je tak předat kompletně celou administrativní agendu, předat reporty, seznamy telefonních čísel na zaměstnance, převést inzerci z internetu a představit nového koordinátora personalistovi a mistrům výroby. V případě, že se jedná o nový projekt, který jen dočasně obstarává jiný koordinátor nad svoje povinnosti, provede zaškolení on. Zaškolení ale probíhá na jiném projektu, tudíž v případě různých změn u dvou uživatelů musí být nový koordinátor schopen tyto změny zjistit a přizpůsobit se jim. V posledním případě, pokud je nový koordinátor rovněž i prvním v daném městě, musí si vše zařídit a naučit se sám. Za Branch Managerem tak chodí s otázkami ve chvíli, kdy si neví rady.

2.3.3 Konzultant

Konzultant (v hierarchii společnosti psáno jako Consultant) je pozice na srovnatelné úrovni jako koordinátor. Ovšem náplň práce je úplně jiná než u koordinátora. Mezitím co koordinátor má na starosti výhradně dělnické profese, konzultant naopak má na starost pouze vyšší pozice. Konzultantova práce je tedy pohovorování uchazečů na pozice typu výkonný ředitel, marketingový specialista, IT specialista, mzdová účetní, vedoucí výroby, personalista apod.

Co se týče pozic ve společnostech shánějících zaměstnance, žádné limity se zde nekladou a konzultant může obsazovat jakoukoliv pozici, kterou dostane za úkol. Jedná se o pozice, které se společností nedaří dlouhodobě obsadit. Je poměrně časté, že větší společnosti hledají konkrétní profil osoby, která dokáže nabídnout potřebné znalosti na přesně specifikovanou pozici. Ovšem čím vyšší nároky a čím více specifické nároky jsou, tím se snižuje šance, že se daný profil člověka v daném místě objeví.

Mnohdy se společnosti dostanou do situace, kdy daný profil není a nedaří se jim ho obsadit v průběhu několika měsíců. V takovém případě jsou některé společnosti ochotny poskytnout finanční odměnu (platba za službu) agentuře, pokud jim přesně specifikovaného uchazeče daných schopností pomůže nalézt. Úkolem konzultanta je pak po oficiálním obdržení požadavku a domluvení výše odměny za obsazení pozice nalézt vhodného kandidáta, pozvat jej na pohovor a v případě kladného pocitu z uchazeče jej doporučit dále. (Podrobněji o této činnosti bude popsáno v sekci Permanent placement). Dle náročnosti pozice je třeba věnovat adekvátní čas uchazeči při pohovoru. Pohovor by ale nikdy neměl trvat méně než 40 minut, ideálně kolem 60 minut. V případě vysokých pozic typu výkonný ředitel nejsou výjimkou pohovory trvající přes dvě hodiny.

Nábor Konzultanta

Postup při náboru konzultanta je velmi podobný postupu při náboru koordinátora. Opět se jedná převážně o **inzerce na internetu**. V případě konzultantů se ale mnohdy laborují lidé i prostřednictvím doporučení. Svět konzultantů již není tak rozsáhlý a mnoho z nich se zná navzájem i s konzultanty s konkurenčních agentur. Je tedy velmi častý i nábor konzultantů přes **doporučení** či **přímé oslovení** a pozvání na pohovor.

V případě konzultanta se většinou vyžaduje již prokazatelná praxe. Především ve větších městech jako Praha, Brno. Důvodem je především fakt, že v těchto městech není problém

sehnat již zkušeného konzultanta. V menších městech, jako je i Liberec, je sehnání zkušeného seniora mnohem obtížnější. Těch pár, kteří v Liberci jsou, již mají vytvořené zázemí a jméno a nechtějí proto změnu. V takových případech je potom nutné dát šanci i junior konzultantům, které je nutno ovšem pořádně zaškolit. I přes to, že konzultant je rovněž podřízený Branch Managerovi, jeho výběru konzultant většinou nepodléhá. Důvod je především velmi úzká specifikace, a proto je nutné, aby byl senior i junior konzultant vybrán nejzkušenějším konzultantem ve společnosti. Nejzkušenější je především proto, že dokáže posoudit senior konzultanta, který má zaměření na jakoukoliv oblast. Konzultanti se rozdělují velmi často na oblast IT technologií, finanční sféru, marketing a personalistiku apod. Jinými slovy, například konzultant, který nemá žádné ponětí o IT programech, nemůže adekvátně posoudit zkušenosti a schopnosti programátora v jazyku Java. Není ovšem přípustné, aby konzultant doporučil kandidáta jen na základě slibu kandidáta, že dané problematice rozumí. Je proto nezbytné, aby i sám konzultant samotnému programování (i když ne tak do hloubky) rozuměl. Stejně jako u koordinátora dojde k selekci životopisů a pozvání každého na individuální pohovor. Inzerce je podobná jako u pozice koordinátor, rozdíl je pouze v části požadavků:

Požadujeme:

- Minimální dosažené vzdělání středoškolské a 5 let praxe či vysokoškolské a 2 roky praxe na obdobné pozici.
- Pokročilá znalost MS Office (především Word, Excel, Powerpoint).
- Aktivní přístup, schopnost práce v týmu.
- Orientace na výsledek.
- Ochota vycestovat za klientem (jen ve výjimečných případech).

Výběr konzultanta

Pohovory konzultantů jsou vždy velmi zajímavé, úsměvné a také velmi složité. Vzhledem k tomu, že konzultant je osoba, která se živí výběrem kandidátů a radí jim, jak se chovat při pohovoru, aby se zvýšily jejich šance na přijetí, je vždy trochu úsměvné, když konzultant pohovoruje jiného konzultanta, pokud se jedná o seniora.

Je třeba si vždy uvědomit, že uchazeči o pozici konzultanta jsou natolik zkušení, že si umí představit, jak bude asi zhruba pohovor vypadat a jaké otázky jim budou zhruba kladeny ještě před tím, než je opravdu dostanou. Takový uchazeč může být tedy velmi dobře připraven a

dokáže velmi dobře maskovat svou skutečnou tvář. V tomto ohledu stojí nesmírně složitý úkol před konzultantem společnosti Berke, aby dokázal přes tuto masku proniknout a zjistil pravou tvář uchazeče. I z tohoto důvodu se na výběr konzultantů vždy posílá nejschopnější zaměstnanec společnosti.

V tomto případě se velmi často přistupuje k referencím z předchozího zaměstnání a rovněž se větší ohled bere na důvod odchodu z předchozího zaměstnání (pokud se jedná o stejnou pozici). Pokud si konzultant není jist kvalitou či uváděnou praxí, respektive pochybuje o schopnostech uchazeče, velmi často bez jakéhokoliv předchozího varování je uchazeč otestován. Konzultant s sebou nosí falešný životopis, k němu v rychlosti uchazečovi sdělí podmínky na dosazovanou pozici u klienta a vyzve ho, aby s ním provedl pohovor jako s běžným kandidátem. Některé uchazeče takto náhlá výzva zaskočí a je již jen na jejich schopnostech, jak si v dané pozici poradí. Rozhodně se jedná o velmi účinnou metodu, která je často využívána.

Orientace konzultanta

Zorientování se nově přijatého konzultanta je většinou velmi rychlé. Konzultanti mají vždy své přidělené místo v kanceláři a pohovorovací místnost (společnou pro všechny). Kanceláře mají konzultanti společně záměrně, aby mohli navzájem vnímat jeden druhého, jak pracují, a společně se tak zdokonalovat. Minimálně jednou týdně je pak veden společný hovor přes program Skype, kterého se povinně účastní všichni konzultanti ze všech měst v dané zemi. Během tohoto hovoru se především probírají výsledky krajů, měst, jednotlivců. Často se vyzdvihuje, pokud se někomu podaří umístit kandidáta na velmi vysokou pozici (jako např. ředitel banky, generální ředitel). Většinou pak konzultant detailně svým kolegům popíše, jak k danému klientovi přišel, jak se s ním zkontaktoval, jak probíhal rozhovor a všechny další detaily. Toto sdílení je především za cílem inspirovat kolegy konzultanty a rovněž jim nabídnout část ze svých zkušeností. Tyto hovory jsou vždy velkým přínosem a těší se velké oblibě.

2.3.4 Branch Manager

Pojem Branch Manager lze do češtiny přeložit jako manažer pobočky. Toto označení je naprosto přesné, protože Branch Manager má na starosti pouze aktivity dané pobočky v daném městě a jeho nejbližším okolí. Náplní práce Branch Managera je dohled nad

interními zaměstnanci a zodpovědnost za fungující projekty. Pravidelně se účastní porad v místě uživatele, kde se ve společnosti vedoucích pracovníků, personalistů a ředitelů jedná o plnění plánů nábory a celkově o spokojenosti s dodávanými službami. Rovněž je zde prostor pro vyjádření nespokojenosti uživatele s koordinátorem, pokud taková skutečnost nastane.

Dále je Branch Manager zodpovědný za hospodaření celé pobočky, kde má dopředu určené cíle na každý měsíc, které musí splnit. Těmito cíli jsou především zisk pobočky po zaplacení všech nákladů a počet projektů a přidělených externích pracovníků. Vše by mělo mít rostoucí tendenci. Branch Manager se pak musí zodpovídat v případě, že daný rozpočet nesplní. Jeho velmi důležitou činností není pouze udržovat již rozjeté projekty, ale rovněž vyhledávat nové obchodní příležitosti. Pokud se podaří nový projekt sehnat, po podepsání rámcové smlouvy mezi uživatelem a agenturou se projekt předává koordinátorovi a Branch Manager opět plní spíše kontrolní funkci. Jeho mzda je velmi závislá na hospodaření pobočky. Agentura Berke má tento systém nastavený záměrně, aby Branch Managera motivovala k co nejlepším výkonům a snaze snižovat náklady pro co nejvyšší měsíční zisk.

Nábor Branch Managera

V případě nábory Branch Managera se volí většinou jedna ze tří variant:

- inzerce na internetu,
- přímé oslovení,
- z interních zdrojů.

Pozice Branch Manager je již velmi klíčová a většinou znamená úspěch nebo pád celé agentury v daném městě. Vše podléhá rozhodnutí Branch Managera, který má absolutní moc v rozhodování vůči svěřeným projektům. Především z tohoto důvodu se snaží společnost vybrat toho nejschopnějšího kandidáta.

K nábory na základě **inzerce na internetu** agentura Berke většinou přistoupí pouze v případě, že se jedná o nový trh, nové město a v daném místě není vhodný kandidát, se kterým by měla společnost již dřívější zkušenosti. V takovém případě by inzerce vypadala následovně:

Požadujeme:

- Minimální vzdělání středoškolské.
- Praxe na obdobné pozici minimálně 5 let, doložitelné obchodní výsledky.
- Silná, cílevědomá osoba, odolná vůči stresu.
- Schopnost vést pobočku a tým interních zaměstnanců.
- Kompletní zodpovědnost za rozpočet pobočky.
- Ochota práce dle potřeb včetně víkendů.
- Řidičský průkaz B.
- Znalost alespoň jednoho cizího jazyka (anglicky, německy).

Žádná jiná forma typu inzerce v novinách či prostřednictvím letáků není vhodná. Jak bylo uvedeno v rešeršní části diplomové práce, uchazeči na vyšší pozice na dané inzerce ani nereagují. Obecně nelze jinou formu než prezentaci přes internet označit za vhodnou. Z došlých reakcí se opět provede selekce a individuálně se pozvou uchazeči na pohovor. Většinou se ale jedná o velmi malé množství. Seriozních uchazečů splňujících požadavky se většinou nalezne jen velmi málo.

Je zvykem, že lidé ve stejném oboru se velmi často znají navzájem, byť si vzájemně konkurují. Velmi častou formou, kterou agentura Berke využívá, je **přímé oslovení** Branch Managerů v již zavedených pobočkách konkurenčních agentur a nabídnutí stejné pozice pro agenturu Berke. Kritérium, podle kterého společnost vybírá tyto Branch Managery, jsou především jejich výsledky za dobu působení na této pozici. Jinými slovy, v době příchodu na nový trh se provede průzkum. Z tohoto průzkumu se zjistí postavení agentur v daném městě. Pak již stačí jen oslovit vedoucího pobočky a zaujmout ho nabídkou. Nabídka většinou bývá zajímavá především v ohledu týkajícím se výše provize z výsledků. Rovněž agentura Berke může nabídnout již fungující organizační hierarchii, administrativní podporu, jedno z nejsilnějších postavení na českém trhu. Oslovený uchazeč by se mohl stát součástí renomované agentury a nemusel by se obávat zániku agentury.

Agentura Berke stále více propaguje nábor z interních pozic. Na pozici Branch Managera se tudíž velmi často hlásí koordinátor, popř. méně často konzultant, kteří pod ním pracovali a znají velmi dobře místo působení i agenturu samotnou. Z důvodu, že Branch Manager je ovšem pozice vyžadující i bohaté schopnosti po obchodní stránce, schopnost vést pobočku a

mít rozpočtovou zodpovědnost, je třeba zvážit, zda tyto schopnosti interní zájemce má, či je schopen je získat. V případě, že ano, má většinou interní zájemce přednost a žádný další nábor není zapotřebí.

Výběr Branch Managera

Protože výběr navazuje na nábor, i zde lze výběr rozdělit do tří variant:

- uchazeč reagující z internetu,
- uchazeč oslovený agenturou,
- uchazeč z interních zdrojů.

Pohovor s uchazečem provádí Area Manager osobně. Prvotní je samozřejmě osobní pocit z uchazeče. Nejdůležitější je především praxe, kde uchazeč dříve působil, jak dlouho, jaké měl výsledky a rovněž důvod, proč odešel z předchozího zaměstnání. Tyto reference se zpravidla vždy ověřují u předchozího zaměstnavatele.

V případě ***uchazečů reagujících na inzerci na internetu***, většinou se provádí několikakolové výběrové řízení, na jehož konci zůstanou dva či tři uchazeči, kteří jsou pozváni současně. V případě, že kvalita uchazečů je podobná a Area Manager se nedokáže rozhodnout, k poslednímu kolu může být přizván Country Manager, který si vytvoří na uchazeče vlastní názor. Nejčastější metodou při rozhodování u srovnatelných uchazečů je pak kladení složitých otázek, které často Branch Manager musí řešit během výkonu své práce. Nastíní se problém, vyjmenují se hlavní body (většinou se jedná o reálné projekty, které skutečně existují a firma dané problémy zrovna řeší) a od uchazečů se vyžaduje návrh na řešení. Každý dostane krátkou pauzu a poté navrhne řešení problému. Návrh se pak snaží ostatní uchazeči i sami pohovorující zpochybnit. Hledí se především na návrh řešení jako takový, dále na schopnost uchazeče si daný návrh obhájit. Vzhledem k tomu, že je tato metoda nepříliš často využívaná, mnoho uchazečů je touto metodou zaskočeno, a to je i cílem. Vzhledem k zaskočení, vysokému tlaku a nutnosti uchazeče se náhle bránit svými argumenty proti čtyřem osobám, které se snaží uchazečův nápad zpochybnit, se velmi rychle dostane uchazeč pod takový tlak, že ukáže svou skutečnou osobnost a jak dokáže zvládat vypjaté situace. Záleží pak již na něm, zda zachová chladnou hlavu a chová se nadále jako profesionál, či se pustí spíše do hádavého stylu obhajoby. Branch Manager je stresové povolání, je třeba proto vybrat takového uchazeče, který především stres zvládá co nejlépe.

V případě *uchazečů, kteří jsou osloveni přímo agenturou*, se většinou postupuje individuálně, dle profilu osloveného Branch Managera. Jinými slovy, testovat osloveného profesionála není vhodné, protože agentura daného profesionála oslovila především proto, že v jeho schopnosti věří. Není pak přípustné testováním ověřovat, zda opravdu dané schopnosti má. Výběr pak většinou probíhá v podobě klasického rozhovoru. Čím více informací se Area Manager dozví, tím lepší představu si dokáže vytvořit o současné situaci v agentuře, ve které uchazeč momentálně pracuje. Chyba, které se uchazeči v této fázi často dopouštějí, je především ta, že se rozmluví až příliš mnoho o současném stavu, zbytečně prozradí mnoho detailů a Area Manager pak snadněji dokáže odhadnout míru ochoty uchazeče přestoupit do agentury Berke. Jinými slovy, uchazeče, který po celou dobu rozhovoru o své současné agentuře mluví jen v negativním směru, bude snazší přesvědčit, než uchazeče, který je naprosto spokojen se svým působištěm. Asi nejsilnějším argument je pak výše mzdy. Zde je ovšem většinou problém, protože uchazeč je v pozici zaměstnaného, který má práci jistou a nouzí o peníze tedy netrpí. Současně je agentura v pozici, kdo projevil zájem jako první, tudíž i z tohoto pohledu je vyjednávací situace složitější. Zde tedy musí Area Manager při vyjednávání velmi obezřetně volit slova a nabídky, aby na jedné straně uchazeče zbytečně nepřepatlil a na straně druhé o uchazeče zbytečně nepřišel.

Výběrové řízení s *uchazeči z interních zdrojů* je úplně jiné než v předchozích případech. Důvodem je především fakt, že uchazeče Area Manager zná osobně a může i rovněž posoudit výsledky jeho snažení po celou dobu jeho působení ve společnosti. Žádné zatěžkávací zkoušky či nátlak se většinou v tomto případě neprovádí. Tím, že se jedná o prověřeného zaměstnance, se spíše zvažuje především, zda má daný uchazeč i schopnosti vést pobočku a schopnosti prosadit se v obchodním světě. Toto většinou zváží Area Manager ještě před samotným pohovorem. Rovněž je běžné, že se k danému postupu vyjádří i odstupující Branch Manager, který přidá svůj názor a ohodnocení daného uchazeče. Pokud hodnocení je dobré a stejný dojem má i Area Manager, uchazeč je pozván k pohovoru (výběru). Následuje většinou dlouhý monolog ze strany Area Managera, co vše bude muset nový uchazeč zvládnout a zda si je vědom, co vše za zodpovědnost na něj přejde. Pokud dojdou ke shodě, přichází poslední krok, a tím je stanovení mzdy. Vzhledem k tomu, že mzda koordinátorů je spíše podprůměrná a stejně za tuto výši byl uchazeč ochoten pro firmu minimálně rok pracovat, dojde se vždy ke shodě o výši mzdy i v tomto případě. Navýšení je znatelné a rovněž je uchazeč motivován variabilní složkou mzdy za dobré výkony.

Orientace Branch Managera

V případě nově přijatého Branch Managera se o zaškolení do organizace postará Area Manager. Ten mu předá veškeré informace o pobočce, informace o probíhajících projektech, jejich aktuálním stavu a prognóze do budoucna. Rovněž je Branch Manager představen svým novým podřízeným, jakožto jejich nový vedoucí pracovník.

Nový Branch Manager by měl co nejdříve osobně navštívit všechny projekty, které pobočka zaštiťuje, setkat se s personalistou, vedoucím výroby a ředitelem závodu. U všech na sebe zanechat na sebe kontakt pro případ potřeby. Rovněž by si měl při návštěvě domluvit pravidelné schůzky, kde se bude zhodnocovat pravidelně spokojenost s dodávanými službami. Dále by měl důkladně prostudovat historii svého předchůdce, co se týče především jeho obchodních aktivit. Nebylo by vhodné, kdyby kontaktoval stejného eventuálního klienta, se kterým se neúspěšně snažil domluvit jeho předchůdce před pár dny. Klient by to mohl považovat za drzost a obtěžování a ztratit tak jakýkoliv zájem o spolupráci i do budoucna.

V případě interního náboru je postup obdobný. Avšak u projektů, o které se doposud staral nový Branch Manager jako koordinátor, je zapotřebí informovat uživatele (klienta) o této změně a představit mu nového koordinátora pro daný projekt. Rovněž je pak vhodné informovat všechny externí zaměstnance na daném projektu o této změně v postavení agentury. Hlavním důvodem je, že externí zaměstnanci nového Branch Managera stále berou jako svého koordinátora, protože o dané změně nevědí. Rovněž je toto informování důležité z důvodu, aby věděli, na koho se mají nyní obracet s případnými problémy.

2.3.5 Area Manager

Pojem Area Manager lze přeložit do češtiny jako oblastní manažer. Již dle názvu se jedná o pověřenou osobu, která má na starosti určitý kraj v dané zemi. V daném kraji se zakládají pobočky v každém větším městě, případně dle potřeby klientů. Area Manager může mít zodpovědnost i za více krajů v případě, že se jedná o kraje slabší (méně projektů, méně příležitostí). Těmito kraji jsou především kraje Liberecký, Karlovarský a Jihlavský. Area Manager zodpovídá za rozpočet (tzv. payroll) celého kraje.

Každý Branch Manager zasílá týdně report o finančním hospodaření pobočky. Tyto údaje jsou pak základními údaji pro Area Managera, který dané údaje dále zpracovává a vytváří

celkovou strategii pro daný kraj. Práce je to vskutku náročná, chyby se neodpouští. Cílem je samozřejmě dosažení nejvyššího zisku, ale rovněž kontinuální nárůst zisků, počtu klientů a počtu externích zaměstnanců ve všech městech. V případě, že se dané pobočce nedaří, je právě třeba zvážit přínosy a rizika.

Další prací Area Managera je rovněž obchodní činnost. Mnoho velkých závodů je vystavěno mimo větší města, většinou s dobrým napojením na dálniční spoje. Dalším důvodem pro jejich alokaci mimo větší města jsou levné pozemky v dané oblasti, mnohdy ještě s dotací ze strany státu. Tyto větší výrobní společnosti se snaží oslovit právě Area Manager. Jedná se o klíčové klienty, celkový počet přidělených zaměstnanců může být v takovéto jedné společnosti výrazně vyšší oproti počtu přidělených zaměstnanců, které agentura má v celém městě. Jedná se tedy o strategické potencionální partnery a je zapotřebí na tato jednání využít nejlepších profesionálů ve společnosti a zbytečně nepromarnit příležitost. Výběrová řízení o hlavního dodavatele agenturních služeb v případě takto velkých společností trvají většinou až jeden rok.

Nábor Area Managera

Nábor Area Managera má na starosti nejvyšší pověřená osoba pro agenturu, tedy Country Manager. Důvodem je především fakt, že se jedná o velmi důležitou pozici, která výrazně ovlivňuje úspěšnost agentury na trhu v celém daném státě. Podmínky pro nábor jsou již mnohem přísnější než v případě Branch Managera, protože se stále více hledí na obchodní výsledky. Area Manager by měl tedy především splňovat podmínky, jimiž jsou:

- minimální vzdělání vysokoškolské v oblasti ekonomie či personalistiky,
- minimálně 7 let praxe na stejné pozici v agenturním zaměstnávání,
- prokazatelná praxe v jednání s top klienty v dané zemi,
- prokazatelné výsledky z předchozích zaměstnání.

Oslovení uchazečů je úplně totožné jako u Branch Managera:

- prostřednictvím inzerce na internetu,
- přímým oslovením,
- z interních zdrojů.

Je třeba zdůraznit, že vhodných kandidátů, kteří splňují výše uvedené požadavky, je alespoň v České republice (dále ČR) velmi málo. **Inzerce na internetu** je tedy zásadní.

Většina Area Managerů do společnosti přešla od konkurence na základě **přímého oslovení**. Mnoho z nich však první oslovení odmítlo. Na této pozici se totiž nejedná většinou o výši mzdy, protože výše mzdy Area Managerů je zpravidla na vysoké úrovni ve všech větších agenturách a je srovnatelná. Area Manageri ovšem často berou svou práci jako součást svého života a případné neúspěchy berou osobně. Trpí jistým komplexem nenahraditelnosti, protože nevěří, že kdokoliv jiný může jejich práci vykonávat a rozumět jí lépe než právě oni sami. Ovšem i oni jsou pouhými zaměstnanci a případná rozhodnutí ze strany vedení (byť by šlo o špatná rozhodnutí) musí splnit. Pokud ovšem bylo rozhodnutí ke škodě společnosti a toto rozhodnutí negativně ovlivnilo výsledek hospodaření jejich regionu, často se tak ocitnou ve stavu, že chtějí úplně odejít, protože mají pocit, že jejich cenné zkušenosti pro společnost nic neznamenaají. Byť se může tento důvod jevit jako směšný, většina Area Managerů je ochotna změnit zaměstnavatele i po několika letech práce ve stejné společnosti právě z důvodu, že mají pocit, že ztratili důvěru vedení v jejich schopnosti, či na jejich názory vedení společnosti přestalo brát ohled. Opakované přímé oslovení se tedy dlouhodobě potvrdilo jako správná metoda, jak získat schopné zaměstnance na takto složitě obsaditelnou pozici.

Z interních zdrojů se o tuto pozici lze ucházet z pozice Branch Managera. Většinou se tak stane v případě, že dlouhodobě daný kraj nevydělává a pouze určitá pobočka svými zisky mnohonásobně přesahuje celkový zisk zbytku kraje. V takovém případě se pak schopnosti Branch Managera jeví jako vyšší než schopnosti Area Managera. Pokud jsou výsledky velmi dobré a mají tendenci kontinuálně narůstat, může dojít k povýšení Branch Managera na Area Managera.

Výběr Area Managera

Pohovor s Area Managerem vždy provádí Country Manager. Jedná se o individuální dlouhý pohovor. Je třeba podotknout, že uchazeči, u kterých se nepodařilo ověřit věrohodnost jejich praxe a výsledků, se na pohovor zásadně ani nezvou. Během pohovoru se s ohledem na dlouholetou praxi v oboru neprovádí žádný druh testu schopností (např. schopnost vést obchodní jednání u potencionálního klienta). Tato metoda je spíše ponižující u lidí s takto dlouholetou praxí a nemá moc kladnou odezvu. Uchazeč dané schopnosti sice dokáže

okamžitě předvést (především díky neustálému opakování během své práce), ale i přes úspěšné prokázání schopností dojde ke ztrátě důvěry spíše na straně uchazeče.

V případě externích uchazečů a uchazečů přímo oslovených je velká část pohovoru věnována prezentaci agentury, dosažených cílů, podílu na trhu a vizí do budoucna.

Výběrová řízení na tuto pozici probíhají většinou delší dobu, od jednoho měsíce až po dobu půl roku. Dobu většinou určí především kvalita uchazečů a nutnost obsadit danou pozici. Jinými slovy, společnost upřednostňuje danou pozici raději neobsadit vůbec, než dosadit uchazeče, který nesplňuje její představy. Do úspěšného náboru tak práci chybějícího Area Managera vykonává jiný Area Manager, který má na starost více krajů najednou.

Orientace Area Managera

Vítěz výběrového řízení je vyslán na většinou jednoměsíční stáž na zahraniční centrálu do Německa. I přes fakt, že agentura byla založena v ČR, a tudíž by se očekávalo, že centrála bude v ČR, na základě rozhodnutí majitelů je centrála od roku 2013 ve městě Bremen v Německu. Důvodem jsou především výsledky celé společnosti, přičemž výsledky za oblast Německo a její zisk jsou mnohonásobně vyšší než v ostatních zemích. Hlavními klienty společnosti Berke v Německu jsou především společnosti působící v automobilovém průmyslu. Německo je považováno za centrálu a místo působení nejlepších zaměstnanců společnosti. Proto každý Area Manager z jakékoliv země musí absolvovat jednoměsíční školení přímo v sídle společnosti. Snahou je, aby nový zaměstnanec získal silnou motivaci a porozuměl hlouběji kultuře firmy.

Orientaci tak z velké části zajistí školení v Německu. Area Manager se se svými novými podřízenými setká osobně až při návštěvě dané pobočky. Oficiálně je představen prostřednictvím hromadného e-mailu, který rozešle Country Manager celé společnosti. Navštívit pobočky by měl nový Area Manager během prvního týdne ve své funkci. Rovněž záleží zcela na něm, jaká pravidla si nastaví s Branch Managery. Jedná se především o reporty a nastavení komunikace. Někteří Area Manageri vyžadují report o každé významnější skutečnosti na denní bázi, jiným naopak stačí report jedenkrát týdně. Toto je zcela na zvážení každého z nich.

Zde je třeba zdůraznit, že spíše než aby se nový Area Manager učil orientaci ve společnosti, učí on své nové podřízené. Jinými slovy, každý Area Manager je zvyklý na jistý styl jednání, komunikace, reportování apod. Tyto zvyky si většinou přinese s sebou z předchozího zaměstnání a v novém zaměstnání je chce opětovně zavést. Jedná se o běžný jev, který je plně v jeho kompetenci. Ironicky tedy spíše dochází ke změně orientace již starších zaměstnanců ve společnosti nově příchozím.

2.3.6 Country Manager

Pojem Country Manager lze do češtiny přeložit jako manažer pro daný stát. Jedná se o nejvýše postaveného zaměstnance ve společnosti v daném státě. Nadřízení jsou mu pouze majitelé společnosti (je nutno zdůraznit, že se ale stále jedná pouze o zaměstnance). Z tohoto důvodu má plnou moc v rozhodování a je rovněž zapsán jako jednatel společnosti v obchodním rejstříku. Jeho jméno je uvedeno na každé pracovní smlouvě při jmenování právních stran. Jeho moc je absolutní (v rámci firmy) a proti jeho rozhodnutí se nelze výše odvolávat. Je zodpovědný za celkový ekonomický stav a vývoj dané agentury v daném státě. Jeho funkce je ovšem rovněž reprezentativní. Je tváří agentury ve všech médiích. Aktivně se účastní diskuzí v rádiích, televizních pořadech a pořádaných akcích. Výsledky hospodaření mu reportují Area Manageri v týdenních intervalech, při osobní schůzce. Tyto schůzky jsou individuální. Jedenkrát měsíčně se pořádá velká schůze, které předsedá Country Manager a účastní se jí povinně všichni Area Manageri. Na této schůzi se neřeší okresy individuálně (jsou předmětem individuální schůzky), ale celkový stav agentury, její výhled do budoucna, stav trhu, stav konkurence apod.

Nábor Country Managera

Pro úplnost této práce autor uvede, jakým způsobem vypadá nábor u tradičních agentur, i když společnost Berke tento postup nevyužívá. V případě, že se agentura rozhodne hledat uchazeče na takto vysokou pozici pomocí inzerce na internetu, je samotný text inzerátu velmi obecný, až ironicky jednoduchý. Požadavky formulované v inzerátu by vypadaly např. takto:

- Bohatá zkušenost v oblasti řízení lidských zdrojů či agenturního zaměstnávání.
- Bohatá zkušenost v obchodním vyjednávání a vedení společnosti.
- Reprezentativní osoba, inspirující svým přístupem a jednáním svou organizaci.
- Schopnost vést tým a dosažení cílů vhodnou cestou.
- Schopnost předat poslání společnosti dále.

Jak lze z tohoto inzerátu vyčíst, nikde se nepíše požadavek na minimální praxi, minimální vzdělání apod. Inzerát je tak obecný, že by si na danou pozici mohlo dovolit zareagovat velké množství uchazečů. Důvodem, proč se nepíše žádné přesné údaje, je ten, že tato pozice je tak prominentní, že jednoduše neexistuje přesný popis dané pozice, a kdo dané požadavky splní, je automaticky vhodným kandidátem. Jinými slovy, vystudovaný doktor ekonomie s 15 lety praxe v agenturním zaměstnání může nakonec nebýt vhodným kandidátem na tuto pozici. Naopak mladý muž s výrazně kratší praxí a středoškolským vzděláním může být pro tuto pozici doslova předurčen. Ten rozhodující bod je uvnitř každého z nás, vytvořený již dávno. Jedná se o něco, co se nelze naučit, s čím se člověk již narodí. Alespoň taková je idea, jak by měl vypadat vhodný Country Manager.

Realita je již trochu jiná, čili každý seriózní uchazeč o danou pozici moc dobře ví, o jakou pozici se uchází. V jeho životopise budou všechny potřebné informace o vzdělání a délce praxe uvedeny. V opačném případě automaticky není vhodným kandidátem, protože uchazeči na takovou pozici by měli vědět, co v životopise musí být obsaženo.

Obecně ale platí, že každý majitel dosazující uchazeče na tuto pozici se rozhoduje spíše intuitivně dle vlastního dojmu. Uchazeči totiž zpravidla mají výbornou praxi, výborné reprezentativní schopnosti, doložitelné výsledky, jazykové znalosti apod. a jsou tedy srovnatelní.

Společnost Berke v případě pozice Country Managera nevyužívá žádný ze způsobů jako u ostatních pozic, stejně tak žádný ze způsobů uvedených v rešeršní části diplomové práce. Na pozici Country Managera dosazují uchazeče zásadně majitelé agentur. Náborová fáze tedy neexistuje, nabídka většinou přijde známým majitelům či jejich rodinným příslušníkům. Je třeba rovněž zmínit, že za pět let historie společnosti se nikdy o pozici Country Managera nemohl ucházet žádný z řad Area Managerů.

Výběr Country Managera

Obecně platí, že každá organizace funguje tak, jak si majitel organizace přeje. Výběr Country Managera vždy provádí majitel (popř. majitelé), a protože uchazeči tradičně mají vždy velmi pestré životopisy a mají skutečně co nabídnout, nejčastěji se majitelé firem přiklání k instinktu a celkovému dojmu z uchazeče a na základě tohoto pocitu rozhodnou. Mnoho z nich totiž věří, že za léta podnikání mají velmi dobře vytříbený odhad na lidi. Výběr

Country Managera probíhá jinak relativně podobně jako u ostatních pozic a je jen na momentálním rozpoložení majitele, jaký způsob pohovoru zvolí.

Ve společnosti Berke je realizován výběr jen z nejbližšího okolí majitelů a jedná se zpravidla o jejich přátele. Vítězem výběru je osoba, o které majitelé soudí, že dokáže splnit jejich představy o růstu agentury v dané zemi. Zde je třeba uvést, že i přes snahu majitelů se na této pozici v posledních dvou letech vystříдалo hned pět Country Managerů a jedná se tak (z hlediska doby strávené na dané pozici) o nejméně frekventovanější pozici ve firmě.

Orientace Country Managera

Obecně velmi vhodnou metodou orientace je nechat nového zaměstnance splynout s kulturou společnosti. I když orientace přichází až po výběru zaměstnance, v tomto případě dochází k jistému splynutí obou těchto fází v jednu. Jinými slovy, nový zaměstnanec by měl navštívit a poznat všechny části firmy, všechny interní zaměstnance, aby si udělal vlastní názor. Přeci jen se jedná především o jeho zaměstnance. Tato fáze může trvat několik týdnů. Majitel má možnost pozorovat, zda nový zaměstnanec během této doby absorboval kulturu a vizi dané firmy a uvěřil v ni, anebo naopak nic nepochopil a tuto vizi pak nebude schopen dál předávat v místě, které bude mít na starosti. Může tedy nastat i situace, kdy uchazeč, který již úspěšně prošel výběrovým kolem, nakonec o danou práci opět přijde, protože majitel nenabude dojmu, že nový zaměstnanec v danou vizi uvěřil.

V případě společnosti Berke je každý nový Country Manager vyslán na zaškolení za účelem porozumění společnosti do města Bremen na centrálu. Většinou je tento pobyt ale jen v řádech dní. Většina Country Managerů vždy po svém nastoupení provádí radikální změny v organizaci a dochází tím opět ke stejnému postupu, kdy nový zaměstnanec učí starší zaměstnance. Dochází tím ke změně orientace všech pracovníků v dané zemi.

2.4 Externí zaměstnanci společnosti

Jak bylo v úvodu případové studie diplomové práce uvedeno, externí zaměstnanec je takový zaměstnanec, který je dočasně přidělen k místu výkonu práce u uživatele. Externí zaměstnanec má stejně jako interní zaměstnanec status zaměstnance agentury. Má rovněž pracovní smlouvu a má stejná práva a povinnosti. Liší se pouze ve vykonávané práci. Ovšem externí zaměstnanec má ke smlouvě navíc podepsaný tzv. pokyn k přidělení. A tento právě

tento pokyn odlišuje zaměstnance externího od klasického interního. V pokynu je uvedeno místo působení, kde bude zaměstnanec danou práci vykonávat. Do té doby, dokud bude v tomto místě práci vykonávat, mu přináleží odměna stanovená v pracovní smlouvě a rovněž nabývá všechny další výhody z pracovního vztahu (tj. zaměstnanec je pojištěn, je za něj odváděno sociální a zdravotní pojištění a daně, má nárok na dovolenou, na náhradu mzdy v době nemoci atd.).

Z tohoto pohledu je třeba zdůraznit, že externí zaměstnanci nejsou jen zaměstnanci agentury Berke, ale jsou jejich produktem, který nabízí. Agentura Berke nabízí tedy pracovní sílu, které může využít jakákoliv společnost jakéhokoliv zaměření. Nejčastějšími pozicemi, o které výrobní společnosti projevují zájem, jsou následující:

- operátor výroby,
- výrobní dělník,
- řidič vysokozdvížného vozíku (dále jen „VZV“),
- manipulant,
- kontrolor kvality,
- vstupní kontrola a výstupní kontrola,
- obráběč,
- seřizovač strojů,
- obsluha CNC strojů,
- montér / montážník,
- elektrikář,
- svářeč kovů / svářeč plastů,
- lakýrník,
- údržbář,
- brusič.

Ovšem nemusí se jednat pouze o výrobní společnosti, agentura může mít vhodné kandidáty na jakoukoliv pozici, jako jsou např. číšník, kuchař, švadlena, řidič, obsluha benzinové pumpy apod. Žádná regulace ze strany státu v tomto směru neexistuje, agentura tak může přidělovat neomezené množství pracovníků na jakoukoliv pozici.

2.4.1 Vznik potřeby pracovníků

Jak již bylo dříve uvedeno, dle zákona o agenturním zaměstnávání musí být zaručeny srovnatelné platové podmínky agenturních a kmenových pracovníků. Tím pádem, při dodržení tohoto zákona, musí být využití agenturních služeb vždy dražší, než kdyby si dané pracovníky výrobní společnost našla sama. Z tohoto důvodu je pro Branch Managery či Area Managery situace při nabízení služeb velmi těžká. Nenabízí totiž úlevu výrobní společnosti, naopak přináší jí ještě vyšší náklady. Z tohoto důvodu není agenturní zaměstnávání až tak moc rozšířené v ČR. Typicky opačným příkladem z praxe je pak situace na Slovensku, kde pomocí cestovních příkazů (na které se nevztahuje povinnost platit sociální, zdravotní pojištění ani daň) mohla agentura nabídnout skutečnou reálnou úlevu jakékoliv výrobní společnosti a ještě na tom mít svůj zisk. Jinými slovy, výrobní společnost mohla všechny své dělnické profese zaměstnat přes agenturu, a i přes marži pro agenturu stále byla pro společnost dost znatelná finanční úleva kolem 20 % oproti klasickým nákladům za kmenového zaměstnance. Nejvíce na tom byl ovšem bitý stát na odvodech, a proto došlo k novele zákona s platností od 1. ledna 2015, kde se cestovní náhrady staly nezákonnými. Od tohoto momentu tedy agenturní business na Slovensku zažívá výrazný pokles a situace se podobá již situaci v ČR. Nabízí se tedy otázka, proč využívat služby agentury, když jde o dražší formu. Této služby musí využívat výrobní společnosti, které se dopustily jedné z následujících chyb:

- společnost potřebuje příliš mnoho zaměstnanců a v daném okolí není dostatečná pracovní síla.
- společnost vystavěla výrobní halu na logisticky výhodném místě (dálnice), ale velmi vzdálené jakékoliv pracovní síle.
- společnost již vyčerpala všechny pracovní síly v okolí a již jedenkrát použité znovu nemá zájem zaměstnat.
- společnost má pracovní prostředí tak na nízké úrovni, že lidé z okolí ve společnosti nechtějí pracovat.
- společnost je pod velmi silným tlakem konkurence, nemůže si ale vzhledem k rozpočtové zodpovědnosti dovolit zvýšit mzdy. Lidé tak upřednostňují práci v ostatních výrobních společnostech.
- společnost je úspěšná a její současné personální kapacity nezvládají dodávat potřebný počet zaměstnanců.

- společnost se za roky působení rozrostla takovým tempem, že překonala původní odhady a počet místních obyvatel je již příliš nízký (např. Škoda Auto).

Ve všech výše zmíněných případech nemá výrobní společnost jinou možnost. Potřebuje nalézt řešení, jinak nebude schopna dlouhodobě dostávat svým závazkům, nebude dodávat v předem stanovených termínech, bude sankciována za pozdní dodání a nakonec může ztratit důvěru obchodního partnera a kompletně zkrachovat. Má tedy dvě možnosti, buď přesunout výrobu jinde (časově a finančně velmi nákladné) anebo využít služeb personálních agentur, které jí dokáží tento problém vyřešit. Vyšší cena za služby je sice nepříjemná, ale cena za ztrátu obchodních partnerů či stěhování výroby do jiných míst by byla ještě mnohem vyšší.

V takovém to případě vzniká střet nabídky a poptávky. Obchodní zástupci (Branch Manager, Area Manager) ovšem dokáží nabídnout i jiné služby, než jen dělnické profese. Jedná se o tzv. „bílé límečky“. Každá společnost má i vyšší pozice, které se jí nedaří dlouhodobě obsadit, protože daný profil vhodného uchazeče v daném místě není dostupný, nebo není ochoten pracovat ve společnosti za nabízených podmínek. Zatímco dělnické profese se v agentuře Berke nazývají „Temporary placement“, vyšší pozice jsou nazývány „Permanent placement“. V obou případech se jedná o základní pilíře služeb, které agentura nabízí.

2.5 Permanent placement

Permanent placement, v agentuře označován jako „vyšší pozice“, je jedním ze základních pilířů společnosti Berke. Permanent placement, neboli „bílé límečky“ neboli „Headhunting“ je velkým businessem především ve vyspělých zemích světa. Především pak ve všech světových metropolích, a to včetně Prahy a Brna. V ostatních městech ČR je ochota společností platit za obdobné služby mnohem nižší. Z dlouhodobého pozorování agentury Berke je tedy soustředěna největší pozornost právě na Prahu a Brno a jejich nejbližší okolí.

2.5.1 Získávání pozic

Získávání pozic, tj. definovaných volných pozic, které je potřeba obsadit, je naprosto klíčové a je to jeden z hlavních důvodů toho, že většina konzultantů tuto činnost provozuje pod záštitou agentury spíše, než na vlastní živnost. Získat totiž dobré pozice je většinou obtížnější, než danou pozici obsadit.

Pozice se získávají dvěma hlavními způsoby. Prvním je od obchodních zástupců, kteří během hledání spolupráce ve výrobních společnostech, získají i určité informace o volných vyšších pozicích. Tyto pozice pak s přesným popisem a kontaktem na personalistu předá obchodní zástupce konzultantům, kteří si pozice rozdělí. Druhým způsobem je pak přes známosti nebo přes doporučení. Většinou se tak lze dostat k pozicím, o kterých konkurence nemá informace. Takové pozice jsou většinou nejsnáze obsaditelné, protože se o obsazení nepokoušelo již mnoho agentur před vámi.

Jedna z možností, jak získat pozice, je i využitím dobrého jména agentury. Světoznámé agentury a špičky v tomto odvětví získávají pozice již naprosto bez jakékoliv snahy, především díky svému známému jménu, kdy agenturu osloví společnost sama, že potřebuje dané pozice obsadit. Většinou pak agentura požaduje exkluzivitu, neboli to, že dané pozice budou nabídnuty pouze jí, a žádné konkurenční agentuře.

2.5.2 Kalkulace služeb Permanent placement

Kalkulace služeb je vždy individuální dle požadavků klienta. Je samozřejmostí, že každá agentura chce realizovat co možná nejvyšší marži za každý placement (umístění uchazeče). Na druhou stranu, pokud bude služba příliš drahá, dané služby jednoduše klient nevyužije. Je třeba proto najít kompromis, aby byly obě strany s částkou spokojeny. Klient nebude mít pocit, že služba je příliš drahá a konzultant nebude mít pocit, že za danou marži se ani nevyplatí dané pozici věnovat. Základní představu o výši marže lze vidět v tabulce 2.

Tabulka 2: Základní přepočty marže v Permanent placement

Výše mzdy kandidáta v Kč	30 000	60 000	90 000	120 000	150 000	180 000	210 000
Výše marže jako násobek mzdy	2,5x	2x	1,25x	1,25x	1x	1x	1x
Fakturovaná cena v Kč bez DPH	75 000	90 000	112 500	150 000	150 000	180 000	210 000

Zdroj: Interní zdroj společnosti Berke.

Vždy je třeba o ceně diskutovat s klientem a tudíž jsou tyto údaje spíše informativní. Obecně řečeno, žádný konzultant nechce pracovat půl měsíce na obsazování pozice, pokud finální marže je 30 000 Kč, protože pak nenaplní plán, jehož splnění od něj vyžaduje agentura, a riskuje ztrátu pracovního místa. Proto lze obecně použít pravidlo, že čím vyšší je daná odměna za obsazení kandidáta, tím nižší násobek dané měsíční mzdy kandidáta si agentura

účtuje. Z tohoto se např. za pozici mzdové účetní účtují až tři násobky její měsíční mzdy a naopak u výkonného ředitele závodu se účtuje maximálně jeden násobek jeho mzdy. Důvodem proč se účtuje pouze jeden násobek, je již sama výše marže. V případě, že by agentura požadovala u takto vyšších pozic jakýkoliv násobek odměny, často by klient služeb agentury nevyužil.

Protože se ale jedná o vysoké částky, strach klientů ze zbytečně investovaných peněz je na místě. Pokud klient souhlasí s výší marže, chce na oplátku nějaké garance pro případ, že daný uchazeč sice projde výběrovým kolem, ale během zkušební lhůty skončí. V tabulce číslo 3 tak lze vidět procentuální podíl vrácené marže v případě, že uchazeč skončí během zkušební lhůty.

Tabulka 3: Procentuální vrácení marže při předčasném odchodu

Doba odchodu	Podíl vrácené marže klientovi
Uchazeč odejde do 1 měsíce od nástupu	90 %
Uchazeč odejde do 2 měsíců od nástupu	60 %
Uchazeč odejde do 3 měsíců od nástupu	30 %
Uchazeč překoná zkušební lhůtu	0 %

Zdroj: Interní zdroj společnosti Berke.

Klient se tak nemusí bát o většinu vynaložených nákladů za nového kandidáta. Má dostatek času na rozhodnutí o tom, zda skutečně má o daného uchazeče zájem dlouhodobě. V případě, že daný uchazeč překoná zkušební lhůtu, daná marže se již nevrací a může dojít k proplacení vystavené faktury.

2.5.3 Výpočet odměny pro konzultanta

Konzultanti jsou placeni fixní částkou mzdy dle pracovní smlouvy a dále provizí závislou na úrovni splnění plánů (neboli na výši marže). Detailní výpočet lze vidět v tabulce 4.

Tabulka 4: Výpočet mzdy konzultanta

Zaměstnanec	Fixní plat v netto	Výše marže	6% odměna z marže nad 150 000 Kč	Finální mzda konzultanta
Zaměstnanec A	20 000 Kč	100 000 Kč	0 Kč	20 000 Kč
Zaměstnanec B	20 000 Kč	180 000 Kč	1 800 Kč	21 800 Kč
Zaměstnanec C	20 000 Kč	300 000 Kč	9 000 Kč	29 000 Kč

Zdroj: Interní zdroj společnosti Berke.

Z tabulky 4 vyplývá, že konzultant, který v daném měsíci nenaplní plán 150 000 Kč, nemá nárok na žádnou provizi z odvedené práce. Naopak pokud daný plán nesplní za sebou následujících 6 měsíců, bude muset hledat novou práci.

2.5.4 Rozdělení pozic mezi konzultanty

Je nutno uvést, že v dnešní době jsou nejžádanějšími pozicemi především IT technologie, strojírenské obory. Nejméně žádané jsou pak pozice ekonomického zaměření a personálního zaměření. Situace došla již tak daleko, že konzultant zaměřující se výhradně na personální problematiku musel být z agentury Berke propuštěn, protože v daném odvětví neexistovala vůbec poptávka ze strany klientů. Tyto pozice si dokáží klienti zpravidla obsadit sami.

Pozice si konzultanti rozdělují zpravidla dle svých zaměření. Vzhledem k potřebě hlubokého porozumění dané problematiky jednoduše konzultant zaměřený na finance nemůže pohovorovat uchazeče z oblasti IT. Konzultant nedokáže pak adekvátně a pravdivě zhodnotit kvality uchazeče.

Ideální počet konzultací za den se pohybuje kolem tří. I když toto číslo je zavádějící, protože i konzultant pohovoruující jednoho klienta týdně může mít lepší výsledky než kolega, který pohovoruje tři kandidáty denně. Vše tedy záleží na kombinaci schopností konzultanta, obsazované pozici a profilu a schopností kandidáta.

2.5.5 Nábor kandidátů

Nábor kandidátů provádí konzultanti dvěma osvědčenými metodami. První je klasická inzerce před internet. Zde se nejčastěji využívá server jobs.cz, někdy i prace.cz. Pro klasické uživatele či jednorázové zájemce o uveřejnění inzerátu je cena velmi vysoká. Celý tento systém funguje na systému kreditů, kde každý kredit má určitou peněžní hodnotu. V případě serveru jobs.cz stojí inzerát tři kredity, na prace.cz jeden kredit. Pro individuální firmu, která inzerci využívá sporadicky, cena jednoho inzerátu za tři kredity může vyjít na několik tisíc, a to ještě pouze pro určitý jeden kraj či město (dle volby). Agentura Berke má domluvenou mnohem lepší cenu, především proto, že inzercuje opravdu často a ve velkém množství. V případě agentury Berke se pak cena jednoho kreditu pohybuje ve výši 200 Kč. Inzerce není tedy již tak drahá a konzultanti ji mohou využívat naplno (proto lze tak často vidět na titulní stránce mezi nejaktuálnějšími inzerenty většinou agentury práce). Kromě sledování, že daná pozice se drží

mezi prvními stranami v inzerci a je tudíž vysoká šance, že ji navštíví velký počet uchazečů, konzultanti ještě využívají velmi často stránky zvané LinkedIn. Jedná se o mezinárodní síť, kam může kdokoliv zcela zdarma vložit svůj životopis. Jedná se o velmi rozšířenou stránku, svou popularitou připomínající Facebook, ovšem LinkedIn je výlučně postaven za účelem nalézt práci. Na těchto stránkách se konzultanti pohybují neustále, aktivně vyhledávají vhodné kandidáty na pozice, které získali při rozdělování. Dle životopisu mohou porovnat, zda daný kandidát splňuje požadované podmínky. V kladném případě je vždy uveden kontakt, e-mail či telefonní číslo a konzultant tak může kandidáta oslovit přímo s nabídkou práce. Přesně v tomto momentu se z konzultantů stávají tzv. headhunteri. V případně kladné reakce ze strany kandidáta, je domluvena schůzka na pobočce společnosti.

Chyby uchazečů ve fázi náboru

Mnoho konzultantů se shoduje na tom, že uchazeči stále dělají stejné chyby. Ve finále ale tím ublíží především sami sobě.

- a) **Uchazeč reaguje na všechny pozice.** Je běžnou praxí, že obchodní zástupce přinese pro daného klienta i více než 10 pozic. Mnoho z nich se tak může podobat a odlišovat se jen v detailech. Konzultant tak při zadávání inzerce zadá všechny jemu přidělené pozice najednou. Pozice jsou pak inzerovány často rovněž za sebou na internetové stránce (pokud uchazeč nepoužije filtr a nevidí jen vyfiltrované). Uchazeč pak pošle životopis na všechny pozice, domnívá se, že životopisy dostane více pověřených osob ve firmě. Jenže vše skončí v e-mailu jediného konzultanta, kterému přijde např. pět reakcí na pět různých pozic od stejného odesílatele najednou. Konzultant si pak ihned pomyslí, že buď je uchazeč úplný génius, že zvládne tolik různorodých pozic, anebo jde o klasický model „zkusím všechno, ono něco vyjde“. Reakce takového uchazeče tudíž jsou rychle smazány.
- b) **Uchazeči nepíší průvodní dopis.** Průvodní dopis nemusí být přitom dlouhý, stačí být výstižný a hlavně musí být zřejmé, že daný dopis byl opravdu napsán pro danou pozici, nikoliv v obecné formě, kde se akorát přepíše hlavička dopisu a jméno osloveného.
- c) **Neaktuálnost životopisu.** Mnohdy i nadějní kandidáti si neuvědomí, že od doby, kdy naposledy psali životopis, do doby, kdy ho znovu rozesílají, uplynul již nějaký čas. Životopis by neměl být starší 14 dní. Pokud je životopis s datem poslední aktualizace starším než dva roky, většinou si tím uchazeč sám snižuje šance.

2.5.6 Výběr kandidátů

Při výběru kandidáta konzultant vnímá všechny verbální i neverbální projevy uchazeče. První, čeho si konzultant všimne, je čas, na kterém byli s uchazečem domluveni. Zda přišel o něco dříve, přesně či o něco později. Rovněž hned první oční kontakt nebo to, zda se uchazeč usmívá, mírně se uklání, či zda je nemluvný a na pohovor se mu očividně příliš nechce. Dále se hodnotí oblečení. Uchazeč nemusí přijít v drahém obleku, ale čisté, vyprané, vyžehlené a vhodně zvolené oblečení vždy udělá dobrý dojem.

Následuje oblíbená rutinní „finta“ konzultanta. Konzultant odvede uchazeče do pohovorovací místnosti. Konzultant si položí věci na stůl a rovná si papíry, či předstírá, že něco hledá. Zkušený uchazeč celou dobu stojí u stolu a čeká na svolení k posazení se. Jedná se spíše o drobnost, ale dle zkušeností autora se přibližně půlka uchazečů posadí bez vyzvání. U běžných pozic, jako je účetní, je toto akceptovatelné, u výkonných ředitelů je to již přinejmenším důvod ke zvýšené pozornosti. Následují běžné průvodní otázky, aby se uchazeč uvolnil.

Poté přichází na řadu již podrobný rozbor uchazečova životopisu. Zde je třeba zmínit, že vždy se nejprve konzultant baví o životopisu uchazeče a jeho hodnotách, které může nabídnout, a až pak eventuálně začne konzultant detailně popisovat pozici, kterou chce uchazeči nabídnout. Jedná se čistě o úsporu času. Pokud konzultant dojde k závěru, že daný uchazeč není vhodný pro danou pozici, k popisu pozice nedojde, případně proběhne jen povinné minimum ze slušnosti, pokud konzultant nechce uchazeči hned do očí říci, že není vhodným kandidátem. Pokud je uchazeč naopak vhodným kandidátem, konzultant detailně popíše nabízenou pozici. Zde je ovšem velmi často zvykem, že klient nechce, aby byla výše mzdy kandidátovi sdělena předem. Klient si tím chce nechat otevřenou možnost pro případné vyjednávání o výši mzdy s kandidátem (bohužel toto může mít i negativní dopad na provizi konzultanta).

Po skončení pohovoru konzultant sepíše zhodnocení daného pohovoru (pouze v případě, že kandidáta chce doporučit dále), uvede svůj názor, proč se domnívá, že je daný kandidát vhodný, a co může klientovi přinést. To vše se přiloží k tzv. slepému životopisu. V tomto životopisu se ponechají veškeré údaje, ovšem odstraní se veškeré kontaktní údaje. Slepý životopis se společně s hodnocením od konzultanta posílá personalistovi (klientovi) ke zvážení. Pokud přijde personalistovi daný životopis a hodnocení zajímavé, může nabídnout termín schůzky s kandidátem přímo v sídle klienta.

Je nutno uvést, že v tomto případě již ke klasické orientaci daného zaměstnance nemůže dojít, protože spolupráce s kandidátem skončí ve chvíli, kdy úspěšně projde pohovorem u personalisty dané organizace. Jeho orientaci si tak musí zařídit již sám klient. I tak ale konzultant může kandidátovi nabídnout několik rad, aby zvýšil jeho šance na přijetí. Tyto rady obecně téměř všichni kandidáti vždy uvítají, protože mají s konzultantem společný zájem. Rady se pak většinou týkají především toho, co u hovoru vyzdvihnout, čemu se naopak vyvarovat, případně zazní i drobné rady typu, co si obléknout na sebe. Obecně řečeno, konzultant dává kandidátovi takové rady, aby se nedopustil stejných chyb jako u pohovoru s konzultantem.

Chyby uchazečů ve fázi výběru

Také ve fázi výběru se uchazeči často dopouští zbytečných chyb, o nichž pojednává text níže.

- a) Nejčastější chybou je především ta, že **uchazeči ze sebe rádi dělají něco, co ve skutečnosti nejsou**. Úmyslně „přibarvují“ životopisy dle potřeby pro danou pozici. Mylně se domnívají, že když se jim podaří dostat se na pohovor, mají mnohem větší šanci práci získat. Ovšem opak je pravdou, protože je bude pohovorovat zkušený konzultant, který dané problematice poměrně dobře rozumí. Různými otázkami tak konzultant lehce zjistí, že uchazeč své vědomosti v životopise dosti přecenil a celá schůzka byla zbytečná.
- b) Úspěšný kandidát, který prošel pohovorem u konzultanta, má často **dojem, že danou pozici má již jistou**. Často proto podcení přípravu. Je velmi důležité, aby si kandidát dopředu zjistil co nejvíce informací o dané společnosti, kam jde na pohovor. Především by měl vědět, co je produktem dané firmy, v jakém oboru podniká, aby měl jistou představu o počtu zaměstnanců a velikosti společnosti. Jsou to základní znalosti, na které se určitě personalista při pohovoru zeptá. Velmi často personalisté kladou otázky typu „Proč jste si vybral zrovna naši společnost?“ anebo „Co Vás nejvíce zaujalo při výběru na naší společnosti?“. Na tyto otázky musí vždy přijít rychlá odpověď bez jakéhokoliv zaváhání.
- c) Z kandidáta musí vyzařovat jasné rozhodnutí pro danou společnost. Je logické, že každý kandidát zkouší více společností naráz. Ovšem při pohovoru s personalistou nikdy nesmí zaznít **věta typu „Já mám ještě jiné nabídky, tak uvidím, jak to tam dopadne“**. I když to kandidát možná sdělí v dobrém úmyslu a chce se zachovat spravedlivě a oznámit tak, že je možnost, že by danou nabídku mohl nakonec i odmítnout, tato ani jiná podobná slova nesmí při pohovoru padnout. Personalista okamžitě získá dojem, že vlastně

kandidát neví, co chce. Rovněž se začne obávat rizika brzkého odchodu, kdyby mu dopadla jiná nabídka. I když to personalista nepoví kandidátovi přímo na pohovoru, určitě se o dané reakci zmíní konzultantovi v e-mailovém shrnutí daného pohovoru a uvede to jako důvod k zamítnutí kandidáta.

- d) Dle zkušeností autora, lidé mají obecně tendenci rozpovídat se o svém důvodu k odchodu z předchozího zaměstnání. Pokud tedy přijde otázka při pohovoru i na toto téma, je samozřejmě nutné odpovědět, ale pokud je tato zkušenost negativní, není vhodné se pouštět do složitého vysvětlování ve snaze personalistu dovést k pomyslnému souhlasnému přikyvování hlavou. Je třeba si uvědomit, že pohovor na běžné pozice trvá zpravidla kolem dvaceti až třiceti minut. Po úvodních fázích je doba někdy i poloviční. A za tuto krátkou dobu musí personalista mít z kandidáta pocit, že se jedná o pozitivně naladěného kandidáta, který přinese do společnosti pozitivní energii. Pokud kandidát většinu pohovoru mluví v negativním smyslu o svém předchozím zaměstnání, moc nadšený personalista z pohovoru nebude. Naopak personalisté sebe většinou chápou jako osobu, ke které si každý chodí postěžovat a přenášet tak své břímě částečně na něj. Pokud přijde kandidát negativně naladěný na pohovor, opět jenom zvýší ono pomyslné břímě a personalista se cítí o něco „těžší“. Personalista chce konečně vidět takového kandidáta, který mu svým pozitivním přístupem v takových chvílích dokáže ulehčit a přinést alespoň na okamžik radost, či dokonce úsměv. Proto je třeba se otázkám, které by mohly kandidáta přimět mluvit negativně pokud možno vyhnout, popřípadě kandidát by na ně měl odpovědět jen velmi krátce a zbytečně téma nerozvádět.

2.6 Temporary placement

Temporary placement je druhým nejdůležitějším pilířem agentury Berke. Oproti Permanent placement je hlavní rozdíl ten, že uchazeči i po úspěšném pohovoru u klienta nadále zůstávají zaměstnanci agentury (neboli jsou přidělení dočasně).

V případě temporary placement je největší problém ten, že agentury v této sféře nabízejí stejné služby na poměrně obdobné úrovni, stejně tak uchazeče získávají ze stejných zdrojů. Je proto velmi těžké získat konkurenční výhodu, díky které by klient zvolil právě naši agenturu. Jednou z možností, jak konkurenční boj vyhrát, je cena za poskytované služby.

2.6.1 Kalkulace cen služeb temporary placement

Agentura Berke nabízí celkem tři varianty výpočtu cen poskytovaných služeb, jimiž jsou:

- hodinová sazba,
- použití koeficientu,
- fixní poplatek.

Hodinová sazba

Hodinová sazba je nejrozšířenější variantou napříč všemi agenturami. Důvodem je skutečnost, že tato varianta je pro agentury nejvýhodnější a pro klienty nejméně průhledná a nejméně výhodná. Vysvětlení lze vidět v tabulce 5.

Tabulka 5: Výpočet mzdových nákladů zaměstnance

Hodinová sazba brutto	Počet odpracovaných hodin	Hrubá mzda zaměstnance	Celkové náklady pro agenturu (hrubá mzda + 34 %)
100 Kč	160	16 000 Kč	21 440 Kč

Zdroj: Interní zdroje společnosti Berke

Tabulka 5 uvádí, že celkové náklady na jednoho zaměstnance jsou 21 440 Kč. Protože je agentura společností podnikající za účelem zisku, klient musí agentuře zaplatit více, než je daná částka. Jak vysoká bude tato částka, pak záleží především na kalkulaci, kterou vytvořil obchodní zástupce při jednání a podpisu rámcové smlouvy. Výše dohodnuté částky je uvedena v tabulce 6.

Tabulka 6 : Výpočet fakturační částky pro klienta

Hodinová sazba pro klienta	Počet odpracovaných hodin přiděleného zaměstnance	Fakturační částka bez DPH	Fakturační částka včetně DPH 21 %
159 Kč	160	25 440 Kč	30 783 Kč

Zdroj: Interní zdroje společnosti Berke

Agenturu však nezatěžují pouze náklady mzdové, ale rovněž další náklady spojené s nástupem zaměstnance do zaměstnání. Tyto údaje zachycuje následující tabulka 7.

Tabulka 7: Ostatní náklady na zaměstnance

Potřebné náklady před vstupem do zaměstnání	Cena
Lékařská prohlídka	400 Kč
Test na drogy	200 Kč
Oblečení komplet	950 Kč
Celkem	1 550 Kč

Zdroj: Interní zdroje společnosti Berke

Finální výpočet zisku z jednoho zaměstnance pak vyjadřuje tabulka 8.

Tabulka 8: Finální výpočet marže z jednoho zaměstnance

Fakturační částka	Celkové náklady pro agenturu (hrubá mzda + 34 %)	Ostatní náklady na zaměstnance	Celkový zisk za zaměstnance
25 440 Kč	21 440 Kč	1 550 Kč	2 450 Kč

Zdroj: Interní zdroje společnosti Berke

Danou kalkulaci, kterou navrhl obchodní zástupce, lze tedy považovat za správnou. Každý zaměstnanec, který odpracuje za celý měsíc 160 hodin, agentuře přinese zisk ve výši 2 450 Kč.

Tato kalkulace je ovšem velmi zjednodušená. Je totiž potřeba zvážit i rizika spojená s nemocí zaměstnance, protože náklady v době nemoci klient nehradí a tudíž jdou plně na účet agentury. Agenturu nemusí zajímat délka pracovní neschopnosti (dále PN), protože agentura jakožto zaměstnavatel je povinna hradit pouze první dva týdny nemoci, neboli 10 pracovních dní, přesněji 7 pracovních dní, protože první tři dny jsou neplaceny. Rovněž zaměstnanci vzniká nárok na dovolenou, kterou je zapotřebí zahrnout do kalkulace ceny. Pokud by tedy chtěl být obchodní zástupce přesný, měl by i tyto dvě položky do ceny zahrnout. Pokud by měla být ponechána stejná výše marže, tedy 2 450 Kč měsíčně za jednoho zaměstnance, hodinová mzda by se musela klientovi navýšit následovně dle tabulky 9.

Tabulka 9: Navýšení hodinové sazby

Hrubá mzda	Čistá mzda	PN za 1 den	Dovolená za 1 den	(PN + dovolená) / počet odpracovaných hodin
16 000 Kč	13 085 Kč	436 Kč	727 Kč	7,20 Kč

Zdroj: Interní zdroje společnosti Berke

Hodinová sazba by se musela navýšit o dalších 7,20 Kč. Je nutno brát tento výpočet s rezervou, protože je tolik proměnných, které se každý měsíc mění (počet dní v měsíci, délka nemoci, počet odpracovaných hodin), že jednoduše nelze určit přesnou kalkulaci. Agentura má samozřejmě možnost snížit svůj zisk a odečíst náklady na pracovní neschopnost a dovolenou od své marže. Agentura by se ale pak začala pohybovat na hranici marže kolem 1 300 Kč za jednoho zaměstnance. Jsou zde ovšem další s tím spojené náklady, jako je benzín do automobilu, mzda koordinátora pro daný projekt, telefonní účet, pronájem pobočky, platba pojištění apod. Všechny tyto náklady je nutné uhradit po součtu marží ze všech projektů.

Protože se agentura pohybuje tradičně takto blízko hranici, kdy je daný projekt nízko rentabilní, a mohla by snadno spadnout do minusových čísel ve finálovém součtu, je agentura nucena dané zakázky předražovat, aby byla krytá pro případ, že by všichni zaměstnanci nepracovali celý měsíc. Naopak v měsících, kdy všichni chodí do práce, a nikdo není nemocný, naopak agentura vydělává na zakázce i více, než je nezbytně nutné. Problém nastává v momentě, kdy klient považuje danou fakturační sazbu za příliš vysokou. Je ovšem velmi obtížné klientovi vysvětlit, že hodinová sazba je především nevýhodná pro něj, protože agentura se musí „krýt“ vyšší sazbou pro případné nemoci, krátké měsíce apod. Proto jsou pro klienta výhodnější zbylé dvě metody.

Použití koeficientu

Koeficient již eliminuje všechna zbytečná opatření hodinové sazby. Jednoduše se spočítají celkové náklady za zaměstnance, včetně dovolené, nemocenské (pokud zaměstnanec čerpal) a daná suma se místo $\cdot 1,34$ (náklady pro agenturu) vynásobí $\cdot 1,52$. Oněch 0,18 je marže pro agenturu. Agentura má tak zajištěnou adekvátní marži v každém případě a nemusí zbytečně nadsazovat cenu.

Fixní poplatek

Jedná se o nejsnazší a přitom o nejprůhlednější metodu jak pro agenturu, tak pro klienta. Všechny mzdové náklady na zaměstnance se sečtou a za každého zaměstnance se přičte marže 2 000 Kč k celkovým nákladům. Výhoda pro klienta je, že nemá pocit, že ho agentura okrádá, a má přesný přehled o marži agentury. Výhoda pro agenturu je, že má svou jistou marži, se kterou může počítat.

Vliv kalkulace na nábor

Kalkulace ceny služby výrazným způsobem ovlivňuje nábor. Čím vyšší je marže na daném projektu, tím vyšší má prioritu. Při náboru a následném výběru jsou uchazečům prvotně nabízeny zakázky, které jsou nejvíce ziskové, a až následně těm uchazečům, kteří neuspějí, zakázky méně ziskové. Lze tudíž říci, že na zakázky nejméně ziskové se dostanou uchazeči, kteří již třeba dvakrát neuspěli ve výběrovém kole na předchozích projektech.

Kalkulace rovněž má vliv na chod celé pobočky. Společnost Berke zaujala přístup, že pobočky, které se pohybují na úrovni kolem 100 externích zaměstnanců a méně a sotva uplatí měsíční náklady, dostanou šestiměsíční „zkušební lhůtu“. Pokud se během této doby stav nezlepší, daná pobočka se uzavře a zaměstnanci budou propuštěni.

2.6.2 Nábor, výběr a orientace externích zaměstnanců

Nábor externích zaměstnanců

Má na starosti výhradně koordinátor. Ten přes e-mail vždy obdrží od personalistů na již rozběhnutých projektech objednávku, v níž stojí počet požadovaných zaměstnanců na určité pozice a datum výběrového řízení. Koordinátor potvrdí převzetí objednávky a začne směřovat nábor a výběr zaměstnanců k tomuto datu. Obecně je uchazečů nedostatek. Asi každá agentura trpí nedostatkem uchazečů, ochotných pracovat přes agenturu. Protože se ve většině případů jedná o pozice operátor výroby, jsou požadavky na danou pozici minimální. Nábor tak spočívá spíše v pouhém obvolání všech došlých reakcí a nehledí se příliš na životopis. Každému uchazeči se zavolá a pozve se na osobní pohovor. Je zvykem, že i přes potvrzení účasti na pohovoru se druhý den na pohovor dostaví tak třetina uchazečů. Zbytek nepřijde a především se ani neomluví. Zde je vidět velký rozdíl mezi prací koordinátora a konzultanta, protože naopak u uchazečů o práci u konzultanta je tento způsob chování spíše výjimečný. Agentura rovněž uplatňuje strategii, že každá pobočka v každém městě musí být alokována na co nejrušnější místo s co nejvyšším počtem procházejících lidí. Důvod je ten, aby se lidé dozvěděli o existenci agentury a rovněž aby inzerce nabízených pozic byla co nejvíce viditelná.

Výběr externích zaměstnanců

Výběrové řízení probíhá většinou ve skupinách, především kvůli úspoře času. Pozve se více uchazečů najednou a koordinátor jim sdělí podmínky. Kdo má i poté zájem, dostane

k vyplnění dotazník. Ve většině případů totiž uchazeči životopis s sebou nemají i přes to, že přišli na pohovor. Dotazník tedy doplňuje částečně životopis. Po vyplnění dotazníku si koordinátor s každým z uchazečů promluví o jeho praxi. Pohovor je většinou velmi krátký, uchazeč informace o výběrovém řízení již má a koordinátor potřebuje jen zkontrolovat informace o praxi uchazeče. Většinou koordinátor přidá pár rad uchazečům, jak se u výběrového kola chovat. Obecně klienti nemají rádi uchazeče s krátkou praxí, či častým střídáním předchozích zaměstnání (což je u dělníků poměrně častý jev). Koordinátor tedy většinou radí uchazečům, aby vyprávěli na pohovoru u klienta především o své nejdelší pracovní praxi a snažili se zastínit případná krátká jednotýdenní zaměstnání. Rovněž je dobré zmínit zaměstnání u takových velkých výrobců, jako jsou např. Škoda Auto a.s., Continental Automotive Czech Republic s.r.o., Denso Manufacturing s.r.o. apod. Tyto společnosti mají svůj kredit a personalista tak může nabýt dojmu, že když uchazeč zvládl práci v takové věhlasné společnosti, je velmi pravděpodobné, že danou práci v jeho společnosti zvládne také.

Seznam vybraných zaměstnanců na závěr personalista zašle koordinátorovi e-mailem, včetně dnů nástupů a směn. Koordinátor již musí zařídit lékařské prohlídky, podpisy smluv a vybavení nových zaměstnanců pracovním oblečením.

Orientace externích zaměstnanců

Pro proces **orientace externích zaměstnanců** je typické, že co se týče komunikace zaměstnance s agenturou, vše se řeší přes koordinátora. Zaměstnanec se může na koordinátora obrátit s jakoukoliv žádostí. Ovšem samotné představení mistrům a orientace v budově výroby jsou většinou zajišťovány samotným klientem a jeho interními zaměstnanci.

3 Doporučení

Dle názoru autora se agentura Berke dopouští řady chyb ve svém postupu při náboru, výběru a orientaci zaměstnanců. Rovněž jsou zřejmé chyby ve způsobu vedení společnosti. Autor věří, že jím navrhovaná opatření by sice krátkodobě zvýšila náklady agentury, ale dlouhodobě by došlo k mnohem vyššímu růstu a úspěchu společnosti. Navrhované změny jsou uvedeny níže.

Návrh ideálního profilu pro pozici koordinátora

Koordinátor je klíčová pozice. Koordinátor by měl být přirozenou autoritou. Externími zaměstnanci by měl být plně respektován. Koordinátor je tvář agentury. Většina externích zaměstnanců nikoho jiného než koordinátora z agentury nezná. Pro ně není podstatné, pro jakou pracují agenturu, pro ně je agentura onen koordinátor. Dlouhodobě dobře odváděná práce koordinátora, slušné jednání i s uchazeči o dělnické profese brzy zapříčiní, že lidé budou o dané agentuře v daném městě mluvit v dobrém. Pokud má agentura dobré renomé, lidé se nebudou bát agenturu doporučovat svým známým a agentura tak získá přístup k novým uchazečům a konkurenční výhodu.

Autor diplomové práce navrhuje, aby kandidáty na pozici koordinátora byla osoba ve věku 35 let a výše, s bohatými zkušenostmi, slušným a reprezentativním vystupováním, praxí v oblasti řízení lidských zdrojů. Koordinátor by pobíral mzdu ve výši 20 000 Kč brutto + částku 100 Kč po zdanění za každého externího zaměstnance. V případě pobočky o 150 externích zaměstnancích by si tak koordinátor přišel na 30 000 Kč čisté mzdy. Ovšem půlka jeho mzdy by byla variabilní složkou a motivací pro koordinátora svou práci odvádět správně.

Větší pozornost věnovaná orientaci koordinátora

Orientace koordinátorů je naprosto žalostná. Zaučení na dané pozici většinou není vůbec žádné. Spoléhat se na odcházejícího koordinátora je nesmysl. Odcházející koordinátor může dokonce i chtít záměrně škodit.

Proto lze navrhnout následující: pokud je v místě působitě jiný kvalitní koordinátor, nový koordinátor by se měl k němu přidat a alespoň dva týdny ho doprovázet po celý den v práci. Pokud žádný takový koordinátor není nebo je nový koordinátor první, pak by mu měl Branch Manager zařídit školení na jiné pobočce. Takovéto dvoutýdenní zaškolování by s sebou neslo

náklady. Těmito náklady jsou především již plynoucí mzda, navíc ve stejné výši, jako při standardním výkonu práce. I přes fakt, že nový koordinátor se pouze zaučuje, neměl by být žádným způsobem sankcionován. Dalším nákladem je doprava autobusovou dopravou, plně hrazená agenturou, a náklady na ubytování. Ubytování by mělo být adekvátní postavení uchazeče, tudíž ubytování v penzionu na okraji města do částky 600 Kč za noc. Rozhodně není akceptovatelná nejlevnější ubytovna v daném městě. Posledním nákladem je benzín za cestu autem, kterou bude muset zaučující koordinátor urazit každý den, kvůli vyzvednutí nového zaměstnance u penzionu.

Efektivní způsob oslovení uchazečů o dělnické profese

Metody oslovení uchazečů o dělnické profese jsou příliš slabé. Nelze čerpat pouze z inzerce na internetu. Je mnoho dalších způsobů jak oslovit široké pole potencionálních uchazečů.

Jako řešení této situace autor navrhuje oslovit ke spolupráci příslušný úřad práce (dále ÚP) a uspořádat výběrové kolo přímo v budově ÚP. Dále se nabízí provést vylepení letáčků s inzercí ve všech ubytovnách v daném městě. Koordinátor by také měl aktivně oslovovat uchazeče přímo před výrobní společností, kde nejsou dobré pracovní podmínky. Tito pracovníci již na dělnické profesi pracují a v případě lepších mzdových podmínek by se určitě našli tací, kteří by byli ochotní přestoupit.

Spolupráce poboček napříč regiony

Velké projekty se nedaří obsazovat, až dojde k jejich ztrátě. Spolupráce poboček z různých krajů, mezi sebou absolutně nefunguje. Důvodem je strach z nedodržení rozpočtové odpovědnosti za daný region či město.

Autor navrhuje zásadní změnu v pohledu na kraj a města. Existují kraje, kde je velký nadbytek pracovní síly a nedostatek práce (Ústecký kraj) a naopak, kde je nadbytek práce a nedostatek pracovní síly. V případě, že se podaří sehnat v hl. městě Praha velkou zakázku, nemusí být za každou cenu obsazena uchazeči z Prahy, pokud Praha dlouhodobě trpí nedostatkem uchazečů ochotných cestovat na okraj Prahy za prací. Může však dojít ke spolupráci mezi regiony a o výsledek hospodaření se podělit. Na každý region by tak padl přesný podíl zisku a rozpočet by se pak dodržel.

Změna ve mzdovém ohodnocení konzultantů

Konzultanti jsou rovněž jako koordinátoři považováni za nástroj k dosažení vysokého zisku. Nastavené mzdové podmínky jsou příliš přísné a především naprosto demotivující.

Zlepšení situace by napomohlo, kdyby konzultanti pobírali provizi z každého placementu nikoliv až po překročení limitu nad 150 000 Kč. Pokud se konzultantům nedaří hned od prvního týdne nového měsíce, již vědí, že tuto hranici stejně nepřekročí. Tím mizí motivace a konzultanti čekají opět až na další měsíc. Touto změnou by sice došlo k radikálnímu nárůstu mzdy konzultantů, ale rovněž by se v nich probudila snaha využít své schopnosti na maximum za vidinou velké mzdy.

Větší pozornost věnovaná orientaci externích zaměstnanců

Externí zaměstnanci nově nastupující k uživateli do výrobní společnosti jsou ponecháni osudu kmenových zaměstnanců. Jejich orientace tak je velmi špatná.

Protože není v silách jednoho koordinátora všechny zaškolit, autor navrhuje vytvořit brožuru, kterou by dostal každý nový externí zaměstnanec v den podpisu smlouvy. Tam by byly všechny potřebné údaje, představení společnosti, potřebná telefonní čísla apod. Koordinátor by měl alespoň jistotu, že na nic nezapomněl. Náklady na toto opatření by činily kolem 20 Kč na jednu brožuru. Počet rozdaných brožur by činil přibližně 50 brožur měsíčně. Náklady by proto neměly převýšit 1 000 Kč za měsíc. Daná zakázka by byla zadána tiskařské společnosti. Je důležité upozornit, že brožura neplní funkci reprezentativní, ale pouze informativní. Tisk je tak pouze černobílý a na standardním papíru (žádné tvrdé desky, barevné písmo, ražené logo). Rovněž oproti klasickým prezentacím (které zanechávají obchodní zástupci personalistům vždy při prezentaci agentury) brožury dostávají pouze externí zaměstnanci, kteří jsou již přijatí. Oproti prezentacím je tak brožura vždy využita účelně.

Profesionál na pozici Country managera

Kompletní systém výběru, náboru a orientace v případě Country Managera nedává smysl. I přes fakt, že agentura na nižší pozice se snaží obsazovat profesionály z oboru, u nejdůležitější pozice tuto strategii neuplatňuje. Dochází pak ke střetu – mezi Area Managery a Country managerem spočívajícimu v tom, že jejich názor na způsob vedení pobočky je rozdílný. Jejich postoje se ovšem opírají o léty prověřené metody. Area Manageři si uvědomují, že získat nové projekty v již relativně obsazeném trhu je těžké. Proto jsou často ochotni využívat

strategie typu snížené ceny ze začátku spolupráce, či práce na projektech s nulovým ziskem (po zaplacení nákladů). Díky takovýmto strategiím často dokáží vyhrát zakázky, které by jinak nezískali. Po uplynutí času, až si klient na agenturu zvykne a zjistí, že spolupráce funguje dle jeho představy, lze znovu otevřít otázku ceny a zvýšení počtu přidělených zaměstnanců. Většina projektů, čítající dnes stovky přidělených zaměstnanců, vznikla právě jako nepodstatná spolupráce o jednom až dvou přidělených zaměstnancích. Nezkušenému Country Managerovi ovšem tato strategie může připadat neproduktivní, nepružná a neefektivní. Proto je třeba, aby Country Manager měl bohaté zkušenosti z obchodu, aby si uvědomoval příležitosti, které vznikají, a nezaměřoval se krátkozrace jen na projekty s okamžitým výsledkem. Je nutno podotknout, že dle nařízení současného Country Managera jsou projekty s nulovým ziskem v současné době zakázány a označeny za zbytečné.

Dle názoru autora diplomové práce by na pozici Country Managera měl být dosazován profesionál, který přesně ví, jak řídit agenturu. Šanci by měli získat i interní zaměstnanci (Area Manageři), rovněž tak externí. Výhodou interních uchazečů je především znalost všech procesů v agentuře. Dokáží tak výrazně lépe odhadnout potřebné náklady (počet potřebných interních zaměstnanců, náklady na pobočku, náklady na inzerci, náklady na marketing). Tato znalost se jim především vyplatí při posuzování rentabilnosti projektů a jejich výhledu do budoucna. Díky této znalosti dokáží rovněž relativně rychle rozhodovat, které projekty budou realizované a naopak, které se zamítnou. Neposlední výhodou je, že se Area Manageři mezi sebou znají a mají o sobě i značné povědomí, co se týče jejich obchodních schopností a schopnosti udržet nové projekty. Díky této znalosti může nový Country Manager povolit k realizaci i zakázku, kterou by za standardních podmínek zamítl, a to pouze z důvodu, že se o zakázku bude starat dle jeho zkušeností schopný Area Manager, a šance na úspěch je tak značně vyšší. Jinými slovy, výhoda interního uchazeče spočívá v tom, že zná svůj tým.

Závěr

V současné době jsou pracovníci jedním z nejdůležitějších prvků v moderních společnostech. Jejich schopnosti, znalosti a dovednosti dokáží společnostem dát tolik potřebnou konkurenční výhodu. Je tedy v zájmu každé společnosti, aby své zaměstnance chránila, poskytla jim dostatek prostoru pro seberealizaci a vytvořila přátelské prostředí, do kterého se budou zaměstnanci chtít vracet.

Cílem diplomové práce byl na základě podrobné analýzy procesu náboru, výběru a orientace zaměstnanců v agentuře Berke posoudit aktuální stav, zjistit jeho slabé i silné stránky a navrhnout případné změny.

První část diplomové práce se zabývala problematikou náboru, výběru a orientace zaměstnanců především po teoretické stránce. Čerpáno bylo z literatury o lidských zdrojích, přičemž autora nejvíce oslovilo především dílo Josefa Koubka, a to z důvodu, že během studování dané literatury mnohdy nalézal shodné závěry, které znal také ze své vlastní zkušenosti.

Druhá část diplomové práce se zaměřila na případovou studii ve vybrané společnosti, jíž agentura Berke, ve které je autor zaměstnaný. Právě díky tomuto zaměstnání mohl autor detailně popsat postup při náboru a výběru do společnosti na všech pozicích. Všechny pozice totiž autor zažil, protože se postupně vypracoval z nejnižší pozice až na pozici Area Managera. Mohl proto jisté části obohatit o své osobní postřehy z dob, kdy práci vykonával.

V závěrečné fázi se autor zaměřil na doporučení, která by dle jeho názoru vedla ku prospěchu celé agentury. Při návrzích doporučení se snažil být autor skromný a doporučoval pouze realizovatelné změny. Hlavní změnou je pak změna strategie v mzdovém hodnocení podřízených pracovníků. Autor je toho názoru, že zvýšení mezd by krátkodobě vedlo k navýšení nákladů, ale dlouhodobě ke zlepšení služeb ve všech směrech, k poskytování kvalitnějších služeb, větší spokojenosti zákazníků a tím i ke zvýšení obrátu, které by nakonec kompenzovaly zvýšené náklady ze začátku.

Autor pevně věří, že návrhy budou mít kladný dopad na běh celé agentury.

Seznam bibliografických záznamů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTOŠOVÁ, H. a J. BARTOŠ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-87174-08-1.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení – východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2000. ISBN 80-86131-25-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MEHAN, Neela M. People management approach. *New Straits Times Online* [online]. Berhad: New Straits Times Press, 2000-02-26 [cit. 2014-11-02]. Available from: <http://proquest.umi.com/>
- NEKOLOVÁ, M. *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2010. ISBN 978-80-7416-057-8.
- PETER, Laurence J. and R. HULL. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. Reprint ed. New York: HarperCollins Publishers, 2011. ISBN 978-0-06-209206-9.
- SCHEIN, Edgar H. *The Art of Managing Human Resources*. New York: Oxford University Press, 1987. ISBN 0195048822.
- SIEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2048-7.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

- VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.
- ZIMMERMAN, Ryand D. Understanding the impact of personality traits on individuals turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personnel Psychology* [online]. 2008, vol. 61, iss. 2, s. 309–348. [Cit. 2014-11-10]. Available from: <http://proquest.umi.com/>

Seznam příloh