

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

**Bc. Barbora Žaloudková**

© 2024 ČZU v Praze



# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Žaloudková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Sourcing, Recruitment and Adaptation of Employees in a Chosen Company**

---

## Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a na základě zjištěných poznatků vytvoření návrhu doporučení/změn vedoucích ke zkvalitnění těchto procesů.

## Metodika

Teoretická část diplomové práce je založena na studiu odborné literatury prostřednictvím které jsou vymezeny základní pojmy pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden ve vybrané společnosti. Současný stav procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců je identifikován prostřednictvím dat získaných ze statistik náborového portálu společnosti a také kvalitativní metodou hloubkových rozhovorů. Na základě zjištěných poznatků jsou navržena doporučení, případně změny na zlepšení těchto procesů.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

zaměstnanci, vyhledávání, výběr, adaptace, nábor zaměstnanců, výběrové řízení, personální činnost

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

HORVÁTHOVÁ, P. BLÁHA, J. ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za její podporu, odborné vedení a cenné připomínky, které mi poskytovala po celou dobu psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti AutoPalace, které jsem hrdou součástí. Rovněž děkuji osloveným zaměstnancům, kolegům a přátelům za jejich ochotu a spolupráci, která byla klíčovým přínosem pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

# Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti. Zaměřena je na identifikaci nedostatků a na následný návrh změn pro zlepšení těchto klíčových personálních procesů. Hlavním cílem je prostřednictvím analýzy, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů zjistit, zda jsou procesy vyhledávání, výběru a adaptace nastaveny tak, že díky nim společnost získává kvalifikované zaměstnance, kteří jsou zde spokojeni. A zároveň, zda dochází k rozvoji těchto kvalifikovaných zaměstnanců. Neboť jsou to právě kvalitní a spokojení zaměstnanci, kteří jsou klíčovým zdrojem úspěchu společnosti. Teoretická část diplomové práce poskytuje pevný základ z odborné literatury, který definuje zásadní pojmy související s procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Praktická část je již zaměřena na konkrétní vybranou společnost a popisuje současný stav procesů na vybraných pracovních pozicích. Na to navazují hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky, které jsou doplněny metodou dotazníkové šetření. Výsledky ukazují současné nedostatky v procesech vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Na jejich základě jsou navrženy konkrétní návrhy změn s ohledem na specifika společnosti. Tímto způsobem by mělo dojít k optimalizaci zmíněných personálních procesů.

**Klíčová slova:** Zaměstnanci, Vyhledávání, Výběr, Adaptace, Nábor zaměstnanců, Výběrové řízení, Personální činnost

# **Sourcing, Recruitment and Adaptation of Employees in a Chosen Company**

## **Abstract**

The thesis focuses on the evaluation of the processes of finding, selecting and adapting employees in the selected company. It is aimed at identifying shortcomings and then proposing changes to improve these key staffing processes. The main objective, through analysis, questionnaire investigation and in-depth interviews, is to determine whether the search, selection and adaptation processes are set up in such a way that the company acquires qualified employees who are satisfied here. At the same time, whether these skilled employees are being developed. For it is the quality and contented employees who are the key source of the company's success. The theoretical part of the thesis provides a solid basis from the professional literature, which defines fundamental concepts related to the processes of finding, selecting and adapting employees. The practical part is already focused on a specific selected company and describes the current state of processes in selected jobs. This is followed by in-depth interviews with senior executives, supplemented by the questionnaire investigation method. The results show current shortcomings in the search, selection and adaptation processes of staff. On this basis, specific proposals for changes are proposed, taking into account the specificities of the company. In this way, the personnel processes mentioned should be optimised.

**Keywords:** Employees, Search, Selection, Adaptation, Recruitment, Selection, Human resources



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická část.....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Personální činnost ve společnosti.....	16
3.2.1 Základní vymezení.....	16
3.2.2 Hlavní úkoly a funkce.....	17
3.3 Vyhledávání zaměstnanců.....	18
3.3.1 Základní vymezení.....	18
3.3.2 Požadavky na nové zaměstnance .....	19
3.3.3 Popis pracovního místa.....	19
3.3.4 Nábor zaměstnanců.....	20
3.3.5 Zdroje vyhledávání zaměstnanců.....	22
3.3.6 Nástroje vnějšího vyhledávání zaměstnanců .....	24
3.4 Zpracování a výběr zaměstnanců .....	26
3.4.1 Proces výběru zaměstnanců .....	27
3.4.2 Zásady výběru zaměstnanců .....	27
3.4.3 Metody výběru zaměstnanců .....	28
3.5 Přijetí a nástup vybraného zaměstnance .....	33
3.6 Adaptace zaměstnanců .....	35
3.6.1 Základní vymezení.....	35
3.6.2 Druhy adaptace .....	36
3.6.3 Subjekty a objekty adaptačního procesu.....	37
3.6.4 Průběh adaptace .....	37
3.6.5 Nástroje adaptačního procesu .....	38
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>40</b>
4.1 Charakteristika společnosti .....	40
4.2 Řízení lidských zdrojů.....	41
4.3 Specifikace vybraných pozic.....	41
4.4 Současný stav procesu vyhledávání zaměstnanců .....	44
4.5 Průběh výběru zaměstnanců.....	59
4.5.1 Výběr zaměstnanců.....	60
4.5.2 Přijetí zaměstnanců .....	61
4.6 Proces adaptace zaměstnanců .....	63

4.6.1	Úvodní školení s personálním oddělením .....	64
4.6.2	Školení na pracovní činnost .....	64
4.7	Vyhodnocení hloubkových rozhovorů .....	67
4.7.1	Rozhovor s HR managerem .....	67
4.7.2	Rozhovor s vedoucím servisu .....	71
4.7.3	Rozhovor s vedoucím prodeje nových vozů .....	74
4.7.4	Rozhovor s vedoucím prodeje ojetých vozů .....	76
4.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	78
4.8.1	Identifikační otázky.....	78
4.8.2	Vyhledávání a výběr zaměstnanců.....	79
4.8.3	Komunikace ze strany společnosti před nástupem zaměstnance .....	83
4.8.4	Adaptace/ zaškolení zaměstnanců.....	84
4.8.5	Komunikace s vedoucími pracovníky a spokojenost zaměstnanců .....	87
4.8.6	Osobnostní otázky .....	88
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>91</b>
5.1	Výsledky dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů .....	91
5.2	Návrhy na změny.....	94
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>102</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>105</b>
8.1.	Seznam obrázků .....	105
8.2.	Seznam tabulek.....	105
8.3.	Seznam grafů.....	105
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>107</b>
	Příloha č. 1 – Hloubkové rozhovory .....	107
	Příloha č. 2 – Dotazník .....	108
	Příloha č. 3 – Žádost o nábor.....	112

# 1 Úvod

V dnešní době je pro společnost klíčové mít kvalitní pracovní sílu, která pomůže k dosažení jednotlivých cílů společnosti a bude přinášet přidanou hodnotu. Aby těchto cílů bylo dosahováno, je nutné mít pečlivě promyšlený celý proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Společnost musí čelit dynamickým změnám na trhu práce, různým inovacím a rozvoji. Zároveň je pro ni důležité posílení konkurenční pozice na trhu práce. Vzhledem k současnému vývoji trhu práce musí společnost také upravovat své nároky na uchazeče. Nároky by neměly být příliš vysoké, ale ani nízké. Jen tak si společnost zajistí dostatek uchazečů, kteří budou kvalifikovaní a budou společnosti přínosem. Naopak samotní uchazeči o zaměstnání poslední dobou své nároky stále zvyšují, a ne vždy jsou jejich představy reálné.

Reagovat na změny na trhu práce, věnovat se inovacím, ale zároveň zajistit, aby společnost byla atraktivní pro kvalifikované uchazeče je výzvou hlavně pro personální oddělení dané společnosti. Neboť právě toto oddělení je spojkou mezi volnými uchazeči na trhu práce a společnostmi, která chce tyto uchazeče oslovit svou nabídkou. Zajištění vhodné a kvalitní pracovní síly není pouze o tom obsadit danou pracovní pozici, ale důležité je i samotné udržení a rozvoj jednotlivých zaměstnanců, kteří mají potenciál. Tento potenciál zaměstnanců může společnost využít ve svůj prospěch. Vyhledávání kvalifikovaných uchazečů, efektivní výběr a následná adaptace nových zaměstnanců jsou klíčovými faktory, které přímo ovlivňují samotný úspěch společnosti.

Na základě dobře nastaveného procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců má společnost spokojené a loajální zaměstnance. To se následně odráží v pozitivně se rozvíjejících pracovních výsledcích. Díky tomu si společnost může polepšit z hlediska konkurenceschopnosti a zároveň může získat dobré reference, které povedou ke zvýšení potenciálu společnosti získat nové a kvalifikované zaměstnance v daném odvětví.

Samotný proces vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců je ovlivněn klíčovými faktory, jako je například schopnost společnosti reagovat na změny, správná identifikace uchazečova potenciálu, systematické začlenění nových uchazečů do firemní kultury apod. A právě u všech těchto zmíněných činností je spolu se zaměstnancem přítomna personalistka, které ho celým procesem provede.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě zjištěných poznatků návrh změn, které povedou ke zkvalitnění těchto procesů.

Dílčím cílem je pomocí provedení analýzy, dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů zaměřených na současný stav vyhledávání a výběru zaměstnanců, zjistit, zda je nezbytné navrhnout změny v těchto procesech, které povedou k odstranění případných zjištěných nedostatků.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část práce vychází ze studia odborné literatury. Díky tomu jsou vymezeny základní pojmy spojené s personální činností ve společnosti a s procesem vyhledávání zaměstnanců, také faktory, které tento proces ovlivňují a zdroje vyhledávání zaměstnanců. Následuje kapitola výběr zaměstnanců, jeho zásady a metody. Další kapitolou je zpracování a výběr zaměstnanců, na kterou navazuje kapitola samotného přijetí vybraného zaměstnance. Zde jsou popsány jednotlivé kroky směřující k nástupu zaměstnance. Poslední kapitolou je adaptace zaměstnanců, její definice, druhy a průběh. Vymezení jednotlivých kapitol v teoretické části je základem pro praktickou část práce.

Metodika této diplomové práce využívá kombinaci analytického přístupu prostřednictvím metody analýzy a syntézy. Analytický postup je aplikován při analýze literárních zdrojů, dat personálního oddělení a výsledků výběrových řízení. Syntetický přístup se projevuje ve vytváření celkového rámce teoretické a praktické části, spojujícího jednotlivé aspekty procesů vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

V praktické části je charakterizována vybraná společnost. Následuje popis současného procesu vyhledávání zaměstnanců, jejich následného výběru, přijetí a adaptace ve společnosti. Popis těchto procesů je zaměřen na konkrétní vybrané pozice. A to na pozici automechanika, prodejce nových vozů, prodejce ojetých vozů a asistentky/ fakturantky servisu. Tyto pozice byly vybrány, protože se v rámci společnosti pravidelně a často obsazují.

Popis jednotlivých procesů vychází převážně z dat personálního oddělení a zkušeností autorky diplomové práce. Zdrojem pro sběr informací, které jsou uvedeny v praktické části jsou interní dokumenty a data společnosti.

Následuje analýza výběrových řízení u vybraných pozic za období 1.1.2022 – 1.2.2024. Zdrojem dat pro analýzu konkrétních výběrových řízení je náborová aplikace Teamio. Data z analýzy jsou následně integrována s výsledky hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky a s dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Tím dochází k vytvoření komplexního pohledu na procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky se vztahují na samotný výběr a nábor zaměstnanců, ale také na adaptaci zaměstnanců v rámci jejich konkrétního oddělení. Jeden rozhovor je zaměřen na zkušenosti vedoucí HR oddělení. Hloubkové rozhovory jsou vedeny osobně na pobočce společnosti na přelomu prosince 2023 a ledna 2024. Pro hloubkové rozhovory byli vybráni vedoucí pracovníci na pozicích vedoucí servisu, vedoucí prodeje ojetých vozů, vedoucí prodeje nových vozů a HR manager. Vedoucí zaměstnanci byli seznámeni s důvodem konání rozhovoru, také s délkou a obsahem. Otázky jsou pro vedoucího servisu a vedoucí prodeje stejné, formulované otevřeně, srozumitelně a celkem jich je 10. Pro HR managera je otázek více, celkem 16 a jsou více zaměřeny na jednotlivé procesy. Na základě dohody jsou otázky vedoucím poskytnuty předem, aby se na jejich odpovědi mohli připravit. Rozhovor s vedoucím servisu a s vedoucími prodeje je zaměřen spíše na samotný průběh výběrové řízení, kterého se právě jako vedoucí účastní, ale také na průběh adaptace nových zaměstnanců v rámci jejich oddělení.

V rámci rozhovoru s HR managerem je analyzována aktuální situace společnosti v procesech vyhledávání a výběru zaměstnanců. V rámci toho došlo k popsání využívaných metod vyhledávání a výběru zaměstnanců, jejich následná adaptace a také sledování zaměstnanců v průběhu období zkušební doby. Rozhovor je také zaměřen na současné problémy spojené s vyhledáváním zaměstnanců. Rozhovory jsou zaznamenány v písemné a zvukové podobě.

Hloubkové rozhovory jsou doplněny o dotazníkové šetření. Dotazování byli zaměstnanci na výše uvedených pozicích. Dotazník je vytvořen autorkou práce online, na webové stránce survio.com. Dotazník je zaměřen na zaměstnance, kteří do společnosti nastoupili v období 1.1.2022 – 1.2.2024. Sběr dat pomocí dotazníkového šetření proběhl na přelomu prosince 2023 a ledna 2024. V tuto dobu byli vybráni zaměstnanci ve zkušební

době, těsně po ní, nebo krátce před koncem doby určité, tzn. v následujících měsících obdrželi dohodu o změně pracovní smlouvy již na dobu neurčitou. Dotazník obsahující 23 otázek vyplnili všichni zaměstnanci, kteří byli osloveni, konkrétně tedy 29 zaměstnanců.

Pro dosažení cílů je využita doplňková metoda vlastního pozorování autorky práce, která je ve vybrané společnosti momentálně zaměstnaná na personálním oddělení, tedy je denně součástí procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Autorka osobně monitorovala v průběhu psaní diplomové práce situaci na pracovišti a díky tomu mohla navrhnout reálné a potřebné návrhy na změny. Metoda pozorování byla použita také jako potvrzení výsledků, které byly získané prostřednictvím zmíněných rozhovorů a dotazníků.

Díky těmto krokům došlo ke zhodnocení současného stavu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Na závěr je na základě zhodnocení dat a informací navrženo řešení, které by mělo vést k lepšímu fungování těchto procesů ve společnosti.

## 3 Teoretická část

### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong definoval řízení lidských zdrojů jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Tento pojem lze tedy spojovat se vším, co se týká samotného zaměstnávání a řízení zaměstnanců. Neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří aktivně a přímo ovlivňují prosperitu společnosti (2015, s. 47).

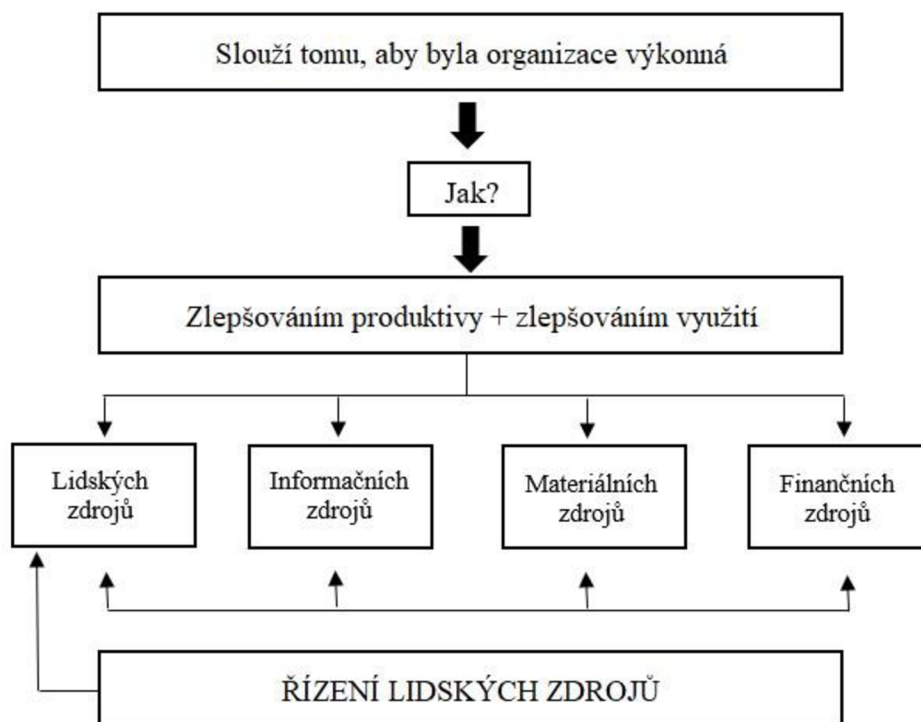
Pojem lidské zdroje má své kořeny v anglickém výrazu „human resources“, neboli HR. Jinými slovy lze lidské zdroje chápat jako lidský kapitál. Lidskými zdroji ve společnosti můžeme tedy nazvat zaměstnance, kteří jsou zde zaměstnáni a pomocí kterých společnost dosahuje svých cílů. Společnost potřebuje dostatečné množství schopných zaměstnanců, jejichž výkon se promítá do výkonu celé společnosti (Šikýř, 2016).

Řízení lidských zdrojů může být také definováno jako souhrn aktivit, které zahrnují:

- nábor, výběr, zácvik a rozvoj zaměstnanců;
- plánování zdrojů;
- uzavírání smluv;
- zajištění bezpečného pracovního prostředí;
- posuzování výkonů zaměstnanců;
- řešení stížností, propouštění a nadbytečnosti zaměstnanců apod. (Foot, Hook, 2002).

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajištění, aby společnost byla výkonná a neustále se zlepšovala. K tomu jsou, jak již bylo zmíněno, klíčové lidské zdroje. Ale také zdroje informační, materiální a finanční, viz obrázek 1 níže. Propojení těchto všech zdrojů je důležité pro řízení společnosti. Zdroje finanční a materiální jsou zdroji neživými. Proto je tedy potřeba mít ve společnosti někoho, kdo tyto zdroje ožíví, nebo-li uvede do pohybu. Jinak jsou tyto zdroje bezvýznamné. Těmi, kdo uvádí zdroje do pohybu, jsou lidé. Pro výkon své práce lidé potřebují mít nějakou hnací sílu, a tou jsou právě zdroje informační. Těmi rozumíme například schopnosti, dovednosti, či znalosti (Koubek, 2015).

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování, Koubek (2015)

Z uvedeného obrázku je zřejmé, že řízení lidských zdrojů je klíčovou oblastí, která je v souladu s celkovou strategií společnosti. Smyslem procesu je docílit stavu, kdy ve společnosti budou působit výkonní, kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci (Koubek, 2015).

## 3.2 Personální činnost ve společnosti

Pojmy personální činnost, personální práce, personalistika či personální administrativa mohou být používána jako synonyma pro řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016).

### 3.2.1 Základní vymezení

Personální činnost ve společnosti vykonává personální útvar, který je tvořen jednotlivými personalisty (Šikýř, 2016).

Personalisté nesou odpovědnost za administrativní činnosti společnosti, které plynou z pracovně právních vztahů, ale také za činnosti úzce související s vedením zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

Počet personalistů ve společnosti závisí na její velikosti, respektive na počtu zaměstnanců. Personalista je obvykle potřeba ve společnosti, která sčítá okolo



100 zaměstnanců. Obecně ale neexistuje žádná norma, podle které by se počet personalistů ve společnosti řídil. Proto je toto rozhodnutí plně v kompetenci vedení dané společnosti (Armstrong, 2015).

V malých společnostech, které sčítají méně než 100 zaměstnanců není pozice personalisty nutná, protože to nebývá ekonomicky výhodné. Tuto pozici zastávají majitelé, či manažeři. Ve středně velkých společnostech (100–499 zaměstnanců) je již pozice personalisty třeba. Bývá tedy vytvořeno místo pro nejméně jednoho personalistu, výjimečně se může zřídit i celý personální útvar. Ve velkých společnostech (nad 500 zaměstnanců) lze hovořit již o velmi rozsáhlém personálním útvaru, který má svého vedoucího a několik personalistů. V tomto případě je každý jeden personalista specializován na konkrétní činnost. Např. výběr zaměstnanců, jejich adaptace, či odměňování. Vedoucí zaměstnanec personálního útvaru bývá členem vedení dané společnosti. Samotný personální útvar může být podřízen generálnímu řediteli (Dvořáková a kol., 2012).

### **3.2.2 Hlavní úkoly a funkce**

Hlavním úkolem personálního útvaru je stanovení a zajištění dosažení cílů v oblasti HR. Dosažení těchto cílů je ovlivněno jednotlivými úkony, které na sebe navazují a jejich dodržování je klíčové pro zajištění prosperity personálních činností. Mezi úkony patří:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- personální plánování;
- získání, výběr a přijímání zaměstnanců;
- alokace zaměstnanců;
- hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců;
- pracovní vztahy na pracovišti;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém (Koubek, 2015).

Pro výkon personálních činností jsou důležití také vedoucí zaměstnanci a manažeři jednotlivých oddělení společnosti. Jsou to právě oni, kdo zastává denně část personalistiky, která je zaměřena na řízení a vedení podřízených s cílem dosažení požadovaných výsledků a cílů (Šikýř, 2016).

Vedoucí zaměstnanci musí být dostatečně kvalifikováni, aby mohli provádět důležitá rozhodnutí a vykonávat své pravomoci. Často mají právě vedoucí rozhodující a poslední slovo při výběru zaměstnanců. Zároveň jsou úzce spojeni s jejich adaptací, hodnocením pracovního výkonu, nebo mohou mít vliv na výši finančního odměňování (Kocianová, 2012).

Povinnosti vedoucích zaměstnanců jsou dány zákoníkem práce. Dle § 302 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce jsou vedoucí zaměstnanci povinni:

- řídit a provádět kontrolu práce svých podřízených, hodnotit jejich pracovní výkon a výsledky;
- organizovat práci;
- zabezpečit odpovídající pracovní podmínky;
- zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečit odměňování zaměstnanců;
- dohlížet na dodržování právních a vnitřních předpisů;
- vytvářet podmínky pro zvýšení odborné úrovně zaměstnanců.

### **3.3 Vyhledávání zaměstnanců**

#### **3.3.1 Základní vymezení**

Získávání neboli vyhledávání zaměstnanců je činnost, kterou vykonává personální útvar. Cílem této činnosti je oslovit uchazeče, kteří mají dostatek předpokladů pro aktuálně obsazovanou pracovní pozici. Z těchto uchazečů je následně vybrán kandidát, který nejvíce odpovídá stanoveným požadavkům (Kociánová, 2010).

Koubek (2015) nahlíží na získávání zaměstnanců taktéž jako na činnost, pomocí které má společnost oslovit a přitáhnout co největší možné množství vhodných kandidátů na volné pracovní místa, a to v požadovaném čase a s využitím přiměřených nákladů. Rozlišuje dva termíny, a to nábor a získávání zaměstnanců. Nábor definoval jako čerpání uchazečů pouze z vnějších zdrojů. Naopak do získávání zaměstnanců řadí jak zdroje vnitřní, tak vnější.

Naopak Dvořáková (2012) pracuje pouze s pojmem náboru a nerozlišuje externí a interní zdroje.

Armstrong (2015) definici náboru doplnil tak, že nábor není jen proces přilákání zajímavých kandidátů z různých zdrojů, ale také proces samotného výběru zaměstnanců.

Výběr vymezuje jako určení toho, který kandidát nejvíce odpovídá požadavkům a být přijat na obsazovanou pozici.

### **3.3.2 Požadavky na nové zaměstnance**

Aby byl výběr zaměstnanců úspěšný, musí být nejprve správně definované požadavky na danou pozici a také na nového zaměstnance. Díky tomu výběrové řízení proběhne hladce. Uchazeči o pozici budou vědět co přesně je po nich požadováno, rovněž tak personalisté budou mít jasnou představu o nejvhodnějším kandidátovi.

Jako podklad pro správnou definici pracovního místa je využíván popis pracovního místa (Koubek, 2015).

### **3.3.3 Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa, anglicky „job description“ patří ve většině firmách mezi základní pracovně právní dokumenty. Zaměstnanci se s ním setkávají při podpisu pracovní smlouvy. Jedná se o souhrnný přehled základních charakteristik pracovního místa, jako jsou například povinnosti, odpovědnosti apod. Díky těmto informacím zaměstnanec ví, jaké jsou jeho úkoly ve společnosti, co je hlavní náplň práce a jaké má kompetence (Alma Career, 2019).

V popisu pracovního místa je nutné uvést:

- název pracovní pozice;
- místo výkonu práce;
- pracovní zařazení;
- přímého nadřízeného;
- základní popis činnosti;
- pracovní povinnosti, podmínky, kompetence (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2016)

Mimo jiné je třeba, aby popis pracovního místa obsahoval požadavky na vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnance, dále pak datum vypracování, či datum provedených změn (Koubek, 2015).

Urban (2013) uvádí několik základních požadavků na uchazeče, těmi jsou:

- dosažené vzdělání a odborné znalosti
- vybrané pracovní zkušenosti
- řídicí a sociální schopnosti

- motivační předpoklady
- speciální znalosti (jazykové, počítačové apod.)
- flexibilita
- zdravotní stav

Požadavky by měly být vždy upraveny ke konkrétní pracovní pozici a činnosti, které tato pozice vykonává.

Při vytváření popisu pracovního místa je důležité brát v potaz, aby všechny výše uvedené požadavky na kvalifikaci a schopnosti uchazečů nebyly příliš nadhodnocovány. Pokud společnost nastaví příliš vysoké požadavky, může mít následně problémy s přilákáním uchazečů. Proto je třeba rozlišovat požadavky na podstatné a žádoucí (Armstrong, 2015).

Koubek (2015) dělí požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Nezbytné požadavky jsou ty, které jsou podmínkou pro vykonávání dané činnosti a je nemožné přijmout uchazeče, který tyto požadavky nesplňuje. Žádoucími požadavky rozumíme ty, které nejsou nutné pro výkon činnosti, ale pokud je uchazeč má, mají dobrý vliv na jeho výkon v zaměstnání. Tyto požadavky je možné získat doplňujícím výcvikem, nebo rekvalifikací. Vítané požadavky jsou požadavky, které opět nejsou nutné pro výkon činnosti, ale uchazeč se díky nim stává více využitelný. Okrajové požadavky nejsou podmínkou výkonu dané činnosti a lze je zajistit i jiným způsobem.

Job description je spojen se všemi personálními procesy. Může být velmi užitečný v praxi, neboť je to základní kámen samotného výkonu zaměstnance. Když je popis pracovního místa dobře připraven, může pomoci například:

- s hodnocením zaměstnanců, jejich případným rozvojem, či růstem
- při psaní inzerátů
- při nastavení systému odměn
- při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců

Na tvorbě popisu pracovního místa by se měl podílet personalista, manažer i samotný zaměstnanec (Alma Career, 2019).

### **3.3.4 Nábor zaměstnanců**

Nábor zaměstnanců je celistvý proces, pomocí kterého společnost získává vhodné kandidáty a dosazuje je na aktuálně volné pozice. Tento proces je nepřetržitý. Protože i když má společnost období, kdy se náboru nových zaměstnanců věnuje méně anebo naopak více,

stejně nikdy nedojde k úplnému ukončení tohoto procesu. Jedině pokud by firma zanikla. Nábor musí být efektivní a optimálně bez vynaložení zbytečně velkých nákladů. Potom by se firmě z dlouhodobého hlediska nevyplatil (Alma Career, 2020)

Dvořáková (2012) popisuje nábor jako oboustranný komunikační proces, ve kterém společnost podává informace o ideálním zaměstnanci a o tom co tento zaměstnanec může do společnosti přinést. Naopak kandidát potřebuje znát to, co mu daná společnost může nabídnout. Je to tedy proces, ve kterém dává kandidát najevo, že je vhodný pro tuto pozici a společnost sděluje, že nabízí dobré pracovní místo.

### **Faktory ovlivňující nábor zaměstnanců**

Při získávání zaměstnanců je důležité brát ohled na různé faktory, které mohou nábor ovlivnit. Jedná se o vnitřní a vnější faktory (Kociánová, 2010).

#### **Vnitřní faktory**

Jedná se o faktory na straně pracovního místa a společnosti, která obsazuje pracovní pozici. Tyto faktory se většinou dají ovlivnit (Kociánová, 2010).

Mají vliv na rozhodnutí potenciálních uchazečů, kteří rozmýšlí, zda budou reagovat na nabídku společnosti (Koubek, 2015).

Koubek (2015) uvádí několik podmínek vztahující se ke konkrétnímu pracovnímu místu:

- povaha práce;
- požadavky na zaměstnance;
- postavení pozice;
- pracovní doba a její organizace;
- škála povinností, odpovědností a pravomocí;
- místo výkonu práce;
- další podmínky (např. výše odměny, benefity, prostředí apod.).

#### **Vnější faktory**

Jedná se o faktory působící na společnost z vnějšku. Narozdíl od vnitřních faktorů jsou vnější hůře ovlivnitelné, přesto je nutné je brát na vědomí při rozhodování (Kociánová, 2010).

Podle Koubka (2015) jsou nejvýznamnějšími vnějšími faktory:

- demografické podmínky (mobilita obyvatel, přirozená obnova obyvatel a pracovních zdrojů);

- ekonomické podmínky (vývoj národního hospodářství, změny mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil);
- sociální podmínky (zájem o vzdělání a rodinu, zájem o kvalifikaci);
- technologické podmínky (likvidace starých pracovních míst a vytváření nových);
- politicko-legislativní podmínky (regulace pracovního trhu, nařízení zaměstnávání vybraných osob);
- sídelní podmínky.

Foot a Hook (2002) doplňují Koubka a uvádí jako další důležitý faktor, který by společnost měla sledovat, míru nezaměstnanosti, která ukazuje kolik lidí shání zaměstnání. Zároveň je ale důležité sledovat konkurenty v okolí společnosti, protože i tento faktor může přímo ovlivnit nábor.

### **Fáze náboru**

Nábor by měl být přehledný, správně metodologicky zpracovaný a měl by obsahovat jednotlivé kroky. Organizace díky tomu může minimalizovat časové a jiné ztráty. Proces získání zaměstnance se dle Koubka (2015) skládá z několika kroků:

- identifikace potřeby získání nového zaměstnance;
- popis obsazované pracovní pozice;
- zhodnocení variant;
- vymezení nároků na nového zaměstnance;
- výběr možných zdrojů nového zaměstnance;
- volba metody pro získání nového zaměstnance;
- identifikace dokumentů a informací, které se po uchazeči budou požadovat;
- vytvoření nabídky zaměstnání;
- publikace nabídky zaměstnání;
- shromáždění uchazečů, následná komunikace;
- selekce odpovídajících uchazečů;
- pozvání na pohovor.

### **3.3.5 Zdroje vyhledávání zaměstnanců**

Zdroje vyhledávání zaměstnanců mohou být vnitřní a vnější. Dle Branhamy (2004) se pro výběr zaměstnanců vyplatí využívat nejprve vnitřní zdroje, pokud to jde.

A až následně využívat zdroje vnější. Oba zdroje budou v následující kapitole popsány, spolu s jejich výhodami a nevýhodami.

### **Vnitřní zdroje vyhledávání zaměstnanců**

Vnitřními zdroji rozumíme zaměstnance společnosti. Pro společnost je velmi důležité, aby dala možnost stávajícím zaměstnancům se kariérně posouvat dál. Neboť kariérní postup patří mezi benefity, kterými je možné zaměstnance motivovat. Přesto má interní nábor své nevýhody. (Hroník, 2013).

### **Výhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Autoři uvádí několik výhod obsazení pracovních pozic z interních zdrojů. Např.:

- zaměstnanci znají prostředí společnosti a charakter práce;
- šetření nákladů v rámci náboru;
- společnost má dostačující informace o zaměstnanci a má s ním osobní zkušenosti;
- dochází k rychlejšímu obsazení pracovní pozice;
- kariérní posun zaměstnance má vliv také na motivaci ostatních zaměstnanců;
- návratnost investice, kterou společnost do zaměstnance doposud vložila (Bedrnová, 2002; Koubek, 2015; Stýblo, 2003; Vajner, 2007).

### **Nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů**

Mezi nevýhody obsazení pracovních pozic z interních zdrojů se řadí:

- menší výběr uchazečů;
- dochází k omezení vstupu lidem, kteří by do společnosti mohli přijít s novými nápady;
- pokud má o pozici zájem více zaměstnanců, může mezi nimi dojít k rivalitě, či soutěžení;
- dochází k narušení současné práce zaměstnance (Bedrnová, 2002; Koubek, 2015; Stýblo, 2003; Vajner, 2007).

### **Vnější zdroje vyhledávání zaměstnanců**

V okamžiku, kdy společnost nemá vhodné uchazeče z interních zdrojů, nebo je nechce využít, hledá zaměstnance mimo společnost.

Vnějšími zdroji mohou být:

- volní uchazeči na trhu práce;
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí;

- uchazeči z jiných společností, které oslovila nabídka zaměstnání
- jiné zdroje (studenti, ženy v domácnosti, důchodci, či pracovníci ze zahraničí) (Kocianová, 2010).

### **Výhody vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Koubek (2015) řadí mezi výhody obsazení pracovní pozice z vnějších zdrojů:

- větší výběr uchazečů;
- přínos nových nápadů, názorů, zkušeností či pohledů z vnějšího prostředí;
- větší pracovní nasazení nového zaměstnance;
- možnost nalezení uchazeče, který bude více odpovídat požadavkům společnosti.

### **Nevýhody vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Mezi nevýhody obsazení pracovních pozic z externích zdrojů se řadí:

- vyšší náklady vynaložené na nábor;
- dochází k pomalejšímu obsazení pracovní pozice;
- společnosti se zvyšuje riziko při přijetí neznámého zaměstnance;
- zaměstnanec z vnějšího zdroje se může hůř a déle adaptovat;
- snížení možnosti kariérního růstu kmenových zaměstnanců;
- zvyšování fluktuace;
- zaměstnanec z vnějšího zdroje může mít vyšší finanční požadavky (Kocianová, 2010).

### **3.3.6 Nástroje vnějšího vyhledávání zaměstnanců**

V dnešní době mají firmy několik možností jak a prostřednictvím čeho vyhledávat a oslovovat uchazeče. Důležité je, aby si společnost uvědomila, na jaké uchazeče chce cílit a podle toho zvolila buď online formu komunikace, nebo off-line.

Off-line způsoby vyhledávání zaměstnanců, jako například inzeráty v časopisech, nebo novinách nejsou v dnešní době tolik využívány. Dnes se používá spíše internetová inzerce (Abbott, 2016). Úspěšnost inzerátu na internetu závisí na tom, jak je napsán. Je důležité, aby inzerát uchazeče o zaměstnání přilákal. Proto je dobré být už v názvu pozice co nejkonkrétnější. Důležité je také v úvodním popisku představit firmu. Tento perex rozhodne, zda bude uchazeč číst dále. Nejdůležitější část je popis pozice a její náplň. Popis pozice by měl být jasný a srozumitelný a měl by uchazeče přesvědčit o tom, že se na tuto pozici hodí. Závěrem je dobré shrnout jaké zkušenosti a dovednosti jsou po uchazeči



požadovány. A zakončit inzerát je vhodné klíčovými informacemi o benefitech a mzdě (AlmaCareer, 2022).

Při volbě metody inzerce musí společnost také zvážit povahu obsazované pozice a finanční prostředky, které má na obsazení k dispozici. Na toto kritérium musí hledět především malé společnosti pro které mohou být některé formy inzerce příliš drahé. Naopak větší společnosti mají široké možnosti při výběru metod pro získání zaměstnanců (Koubek, 2015).

### **Inzerce v médiích**

Inzerovat prostřednictvím médií lze například v tisku, v rádiu, nebo v odborných časopisech, a to při obsazování pozic vybraných specialistů (Kociánová, 2010). Tato metoda je výhodná z důvodu, že se informace o volné pozici dostanou poměrně rychle k velkému počtu lidí (Koubek, 2015).

### **Inzerce na internetu**

Online inzerce, nebo tzv. online recruitment umožňuje vzájemnou komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem prostřednictvím internetu. Uchazeči si mohou nabídky zaměstnání prohlížet online a pomocí e-mailu mohou zasílat svoji žádost o zaměstnání spolu s životopisy. Nabídky si mohou uchazeči najít na webových stránkách společnosti. Ty by měly být vždy aktuální, dostupné, zabezpečené a doplněné o kontakt, pro případ technických problémů (Armstrong, 2015).

Dále lze inzerovat na internetu prostřednictvím pracovních serverů, které jsou provozovány specializovanými společnostmi. Za inzerci na těchto serverech společnost musí zaplatit (Armstrong, 2015).

Mezi nejvíc využívané pracovní portály v České republice patří [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.hledampraci.cz](http://www.hledampraci.cz) a [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz). Na těchto portálech je databáze uchazečů, kteří aktivně nereagují na inzeráty, ale také databáze aktivně reagujících uchazečů (Matějka, Vidlař, 2007).

### **Sociální síť**

Oslovení kandidátů prostřednictvím sociálních sítí je v dnešní online době velký trend. Jde o náročnější způsob vyhledávání uchazečů. Některé společnosti tuto metodu využívají, ale jsou to převážně personální agentury, pro které je toto běžná forma oslovování uchazečů. Díky tomu s nimi společnosti navazují spolupráci (Kadlec, 2014).

Mezi nejvyužívanější sítě pro získání a oslovení kandidátů patří Facebook, LinkedIn a Twitter (Kadlec, 2014).

## **Výběr zaměstnanců prostřednictvím personálních agentur**

Pro společnost je důležité najít personální agenturu, která je specializována na výběr dané pozice. Agentury mívají větší přehled o dění na pracovním trhu, bývají rychlejší a zkušenější ve vyhledávání správných kandidátů. (Koubek, 2015).

Dle Armstronga (2015) je u personálních agentur nevýhodou, že jsou velmi drahé.

### **Další možnosti**

Mezi další možnosti získání zaměstnanců můžeme řadit:

- Doporučení od současného zaměstnance společnosti

Jedná se o pasivní metodu, která slouží k získání zaměstnance prostřednictvím doporučení stávajícího zaměstnance. Za doporučení obvykle získávají zaměstnanci odměnu, což může být zároveň motivací. Díky této metodě má společnost nižší náklady (Koubek, 2015).

- Přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče

Oslovení konkrétního uchazeče bývá využíváno při obsazování náročnější pozice. Společnost o uchazeči může vědět díky účasti na různých setkání, nebo díky kontaktu s tímto člověkem z minulosti apod (Koubek, 2015).

- Úřad práce

Úřady práce spolupracují se společnostmi při zprostředkování zaměstnání pro uchazeče z databáze, tato služba je bezplatná. Úřady však často bývají zdroje méně kvalifikovaných pracovníků (Kociánová, 2010).

- Vzdělávací instituce

Vzdělávací instituce mohou být pro některé společnosti bohatým zdrojem uchazečů. Proto se společnosti účastní různých akcí vysokých škol, kde se snaží přilákat co nejvíce uchazečů (Armstrong, 2015).

## **3.4 Zpracování a výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je rozhodnutí o vhodném uchazeči, který nejvíce odpovídá požadavkům kladeným na pracovní pozici (Šikýř, 2016).

Cílem výběru je tedy získání zaměstnance, který bude přínosný pro společnost, ale zároveň i on sám bude spokojený a motivovaný k výkonu práce. Bělohlávek (2016) uvádí, že ke kvalitnímu výběru se dojde pomocí:

- vyřazení lidí, kteří nejsou schopni se adaptovat na pozici;
- úspěšného provádění činností na pracovních pozicích a dosahování cílů a plánů;

- začlenění zaměstnanců do dění společnosti;
- začlenění zaměstnanců mezi ostatní zaměstnance;
- motivování zaměstnanců.

V případě špatného provedení výběru dojde k rozporům mezi nároky na pracovní pozici a schopnostmi vybraného zaměstnance. (Pechová, Šišová, 2016).

### **3.4.1 Proces výběru zaměstnanců**

Proces výběru je složen z jednotlivých kroků a začíná tím, že se uchazeč přihlásí do výběrového řízení a končí v momentě, kdy je očividné, že bude přijat jeden nebo více uchazečů. Kociánová (2010) uvádí jednotlivé kroky procesu:

- předvýběr uchazečů – rozbor dokumentů, příp. prescreening – rychlý telefonický rozhovor
- první rozhovor mezi uchazečem a společností
- shromažďování informací o všech uchazečích
- pohovor
- zkoumání referencí
- ukázka pracovního prostředí uchazečům
- konečné rozhodnutí o přijetí zaměstnance
- informování uchazeče o rozhodnutí

Oproti Kociánové uvádí Kiszová (2016) že proces výběru je vhodné rozdělit na tři části. V první části je důležité vyloučit nevhodné uchazeče, protože nesplňují společností stanovené požadavky. Druhá část je zaměřena na testování uchazečů, které povede k dalšímu zredukování počtu uchazečů. Třetí část je zaměřena na pohovory se zbylými uchazeči.

Na procesu jako takovém by měl spolupracovat personalista spolu s budoucím přímým nadřízeným. Pokud má výběrové řízení více kol, na prvním kole se podílí převážně personalisté, kteří zjistí, zda uchazeč odpovídá požadavkům. V dalším kole se do výběrového řízení zapojí i nadřízený, který posoudí uchazeče a vybere nejvhodnějšího z nich (Botek, 2018).

### **3.4.2 Zásady výběru zaměstnanců**

Důležitou zásadou při výběru správného zaměstnance by mělo být posouzení uchazečů na základě jejich schopností a potenciálu k vykonávání dané pozice. Při výběru by nemělo

docházet k diskriminaci s ohledem na pohlaví, věk, barvu pleti či rodinný stav uchazeče. Výběr by neměly ovlivnit ani osobní sympatie, nebo doporučení (Kociánová, 2010).

Mezi další zásady patří také užití správných metod a kritérií výběru, které budou adekvátní k dané pracovní pozici. Metody by nijak neměly zasahovat lidská práva uchazečů. Personalisté, kteří mají na starosti pohovory by měli být dostatečně kvalifikovaní a zkušení v používání různých metod výběru. Personalista by měl mít znalosti o společnosti jako takové, ale také o charakteristice obsazované pozice. Společnost by měla být k uchazečům upřímná a sdělovat jim pravdivé informace o procesu výběrového řízení. Jako například informace o samotném průběhu, o fázi, ve které řízení je, jaké budou následné kroky a kdy dojde k dalšímu kontaktu, či finálnímu rozhodnutí ze strany společnosti (Koubek, 2015).

Další zásadu uvádí Koubek (2015) také striktní dodržování platné legislativy při uzavírání pracovní smlouvy. Veškeré informace a osobní údaje o kandidátech jsou důvěrné a bez jejich souhlasu nesmí být poskytovány třetím stranám.

### **3.4.3 Metody výběru zaměstnanců**

Metody výběru jsou používány k posouzení uchazečů s ohledem na nároky obsazované pozice. Cílem je výběr uchazeče, který je nejvhodnější pro danou pozici. Existuje několik metod, které pomáhají k výběru správného uchazeče, ale žádná z nich nemůže garantovat úspěšnost daného uchazeče. Zároveň nelze určit jednu nejlepší a univerzální metodu, v praxi se nejvíce osvědčuje kombinace různých metod (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) uvádí jako metody výběru analýzu dokumentace, výběrový rozhovor/ pracovní pohovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centrum.

#### **Analýza dokumentace**

Analýza dokumentace je využívána jako předvýběr a prvotní selekce uchazečů. Jedná o dokumenty jako je životopis, motivační dopis, žádost o zaměstnání, doklad o vzdělání, dosažené certifikace, reference apod. Tyto dokumenty poskytují společnosti prvotní informace o uchazeči, o kterém vypovídá nejen obsah dokumentů, ale také její forma (Kociánová, 2010).

#### **Životopis**

Tento dokument je v současné době standartně očekáván. Měl by být přehledný a logicky uspořádaný, obsahuje informace o dosaženém vzdělání a dosavadní praxi uchazeče.

U předchozích zaměstnání by měl být uveden název společnosti, doba, po kterou byl uchazeč v této společnosti zaměstnán, název pozice spolu s krátkým popisem pracovních činností této pozice (Kociánová, 2010).

Životopis může být také ukázkou pracovní nestability uchazeče – opakované střídání zaměstnání, nebo dlouhé prodlevy mezi zaměstnáními (Urban, 2013).

Životopis může být strukturovaný a nestrukturovaný. Rozdíl je v tom, kdo určuje strukturu a formu životopisu. U strukturovaného životopisu toto určuje společnost a údaje v něm jsou řazeny sestupně (poslední dosažené vzdělání a zaměstnání je uvedeno na prvním místě). Nestrukturovaný životopis je chronologicky uspořádaný text a uchazeč si jej formuluje sám. Nevýhodou je že uchazeč často neuvádí všechny důležité informace (Šikýř, 2016).

### **Motivační dopis**

Motivační dopis, nebo také průvodní dopis je písemnost, kterou uchazeč spolu s jinými dokumenty zasílá společnosti jako odpověď na pracovní inzerát. Motivační dopis by měl v krátkosti shrnout důvod zájmu uchazeče o pozici, jeho schopnosti pro vykonávání dané pozice a důvod proč by právě on měl být tím vhodným kandidátem (Kociánová, 2010).

### **Reference**

U výběru zaměstnanců bývají využívány reference od předchozího zaměstnavatele. Reference mohou být ústní, nebo písemné. Jsou zaměřeny na pracovní výkon uchazeče, jeho spolehlivost, loajalitu, schopnost pracovat v týmu, také na jeho silné a slabé stránky (Šikýř, 2016).

### **Pracovní pohovor**

Pohovor je nedílnou součástí každého výběrové řízení, bez ohledu na společnost, či obsazovanou pozici. Pohovor napomáhá k získání co nejvíce informací o uchazeči, které pomohou k vyhodnocení toho, který uchazeč nejvíce odpovídá předem stanoveným požadavkům. Dalším cílem je sdělení uchazečům informace o společnosti a pracovní pozici. Je zde také prostor pro zodpovězení otázek uchazečů, nebo posouzení osobnosti uchazečů (Koubek, 2015).

Výhodou pracovního pohovoru je navázání osobního kontaktu s uchazečem, možnost rozpoznání jeho chování a posouzení toho, zda zapadá do firemní kultury a zároveň do týmu, který hledá nového kolegu. Výhodné je pro společnost také to, že může detailně popsat pracovní pozici a poskytnout tak uchazeči úplnou představu. Nevýhodou je naopak

to, že výstupy z pohovoru závisí na samotném hodnotiteli (personalistovi), který nemusí být vždy objektivní (Armstrong, 2015).

Pohovor by měl mít logickou posloupnost a měl by obsahovat jednotlivé kroky, kterými jsou:

- uvítání uchazeče;
- představení obou stran;
- neformální úvod;
- informace o průběhu pohovoru;
- krátké představení společnosti a důvod otevření výběrového řízení;
- prezentace uchazeče;
- představení obsazované pracovní pozice;
- modelové situace;
- dotazy uchazeče;
- finální zhodnocení, poděkování a rozloučení (Vajner, 2007).

Koubek (2015) uvádí několik typů pohovoru, podle množství a struktury uchazečů:

- pohovor 1+1 – tento pohovor vede jeden posuzovatel/ personalista společnosti, nemusí být objektivní, proto je vhodný spíše pro méně kvalifikované pracovní pozice
- pohovor před několika posuzovateli – pohovoru se účastní komise tvořena 3-4 členy, kteří jsou důvěrně seznámeni s požadavky dané pozice, je vhodný spíše pro náročnější pracovní pozice
- postupný pohovor – podobný princip jako pohovor 1+1, jen časově náročnější
- skupinový pohovor – hromadný pohovor s celou skupinou uchazečů, tento typ pohovoru šetří čas, ale naopak neumožňuje všestranné posouzení jednotlivých uchazečů

Šikýř (2016) rozlišuje základní důležité druhy rozhovorů:

- strukturovaný rozhovor – předem připravené otázky, doba pohovoru je cca 30-90 minut.
- nestrukturovaný rozhovor – není předem připravený, jeho postup, otázky a časový rámec se utváří během pohovoru. Je náchylný na halo efekt a jiné zkreslení.

- polostrukturovaný rozhovor – spojuje výhody a eliminuje nevýhody strukturovaných a nestrukturovaných pohovorů.

### **Dovednosti a chyby tazatelů**

Každý tazatel by měl mít jisté dovednosti, které v rámci pohovoru použije. Jedná se o plánování a přípravu, která zahrnuje přijetí kandidáta, zajištění místnosti, ve které bude pohovor pořádán, informování kolegů, kteří budou na pozici tazatelů o jednotlivých kandidátech a přípravu otázek na pohovor (Foot, Hook, 2002).

Další dovedností, kterou by tazatelé měli mít je udržování dobrých vztahů s uchazeči, resp. zajištění atmosféry ve které se budou cítit pohodlně a nebudou se stresovat a podněcovat je ke komunikaci. Pokud se tazatelům povede vytvořit dobrý vztah s uchazečem, snadněji se s ním pak hovoří. Důležitou dovedností tazatelů je také naslouchání, zajištění plynulosti otázek a kontrola rozhovoru (Armstrong, 2015).

Chyby u tazatelů se při pohovoru objevují převážně v souvislosti s vnímáním. Hodnocení kandidátů může být ovlivněno jednotlivými zkušenostmi, osobností a motivací tazatelů.

Nejznámější chyby při pohovorech:

- haló efekt – posouzení kandidáta na základě prvního dojmu;
- unáhlené rozhodování;
- ztotožnění se s kandidátem;
- předsudky – diskriminace dle pohlaví, či rasy;
- nedostatečné a irelevantní informace.

Předejít chybám tazatelů pomůže zjištění dostatečných informací o kandidátech. Tazatelé by se měli rozhodovat s rozvahou a nedělat ukvapené závěry. Dalším chybám lze předejít při strukturovaném pohovoru, který pomůže ke zjištění dostatku informací a v případě účasti více než jednoho tazatele. Když se pohovoru účastní více osob, eliminuje se důsledek individuálního vnímání (Foot, Hook, 2002).

### **Testy pracovní způsobilosti**

Testy pracovní způsobilosti neboli výběrové testy jsou používány s cílem získat co nejlepší informaci o osobnosti uchazeče, jeho povaze, schopnostech, vědomostech a úrovni inteligence. Neboť jsou to právě tyto informace, které nelze získat z osobního pohovoru (Armstrong, 2015).

Výběr konkrétního testu závisí na charakteru obsazované pozice. Dle toho se také stanovuje náročnost a rozsah testu. Testy se mohou také využívat k zaplnění volného času uchazeče v případě, že kdy se společnost věnuje jiným uchazečům (Kyrianová, 2003).

Kociánová (2010) rozlišuje testy pracovní způsobilosti:

- testy osobnosti
- testy schopností
- testy inteligence

### **Testy osobnosti**

Jsou využívány pro posouzení osobnosti uchazečů, jejich základních rysů a povahy. Díky tomu je možné odhadnout jejich chování v určitých rolích (Armstrong, 2015).

Koubek (2015) uvádí, že existuje několik různých testů osobnosti. Každý test se zaměřuje na jiné rysy. Testy osobnosti mohou poukázat na různé stránky osobnosti uchazeče, jako je například míra emoční stability, introverze či extroverze, míra otevřenosti uchazeče nebo svědomitost.

Tyto testy jsou méně validní oproti testům schopností a inteligence (Arnold a kol., 2007).

### **Testy schopností (výkonové testy)**

Jsou dva druhy testů schopností:

- testy získaných schopností – měří schopnosti, které uchazeč získal vzděláním či praxí, a které využívá v současné době, nebo může využívat v budoucnu.
- testy potenciálních schopností – zkoumají mechanické a psychomotorické schopnosti, vrozené vlohy, zručnost, schopnost se učit nové věci, a také duševní schopnosti (Armstrong, 2015).

Dle Bělohlávka (2016) mají rozdíly ve schopnostech velký vliv na úspěšnost uchazeče v zaměstnání. Neboť čím více má schopností pro práci uchazeč má, tím je pravděpodobnější jeho úspěch. Čím více zaměstnanec v práci zachází s různými informacemi, tím více schopností potřebuje.

### **Testy inteligence**

Testy inteligence posuzují všeobecnou inteligenci. Slouží k posouzení uchazečovi schopnosti myslet, ale také hodnotí verbální schopnosti, rychlost vnímání, schopnost úsudku, či prostorové vidění. Problémem těchto testů je, že inteligence je velmi složitá a existuje několik nástrojů pro její testování (Armstrong, 2015).



### **Assessment centrum**

Jedná se o další formu testování (pozorování, psychologické testy, dotazníky, rozhovory, úkoly apod.), která je užívána k hodnocení jednotlivců i skupin. Tato metoda testování uchazečů je časově, organizačně i finančně náročná (Pilařová, 2008)

Hodnocení provádí několik pozorovatelů a hodnotitelů, a to z důvodu dosažení co největší objektivity. Optimální počet jsou čtyři hodnotitelé, optimálně dva interní zaměstnanci (vedoucí oddělení, nadřízený, podřízený) a dva externisté (psycholog, specialisté z různých oblastí). Účastníku AC by mělo být sedm, maximálně však čtrnáct. Při větší účasti je pro pozorovatele náročné věnovat se všem účastníkům a pozorovat jejich chování. Zároveň klesá interakce mezi uchazeči (Hroník, 2013).

Výsledkem AC je porada pozorovatelů, kde se sjednotí hodnocení a rozhodnutí o přijatých a zamítnutých uchazečích. Definitivní rozhodnutí o nejlepších uchazeči je na vedoucím pracovníkovi, který obsazuje pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Všechny metody by měly mít vlastnosti:

- objektivita – snaha odstranit osobní sympatie
- spolehlivost – metoda by měla vést k výsledkům
- opakovatelnost – možnost po čase opakovat test
- zaměření/ cíl – metoda musí být zaměřena na konkrétní situaci
- zhodnotitelnost
- praktičnost výsledků – srozumitelnost výsledků pro další osoby
- finanční výhodnost – návratnost investice do metody
- konkrétnost a srozumitelnost
- logické vysvětlení
- možnost ověření (Evangelu, Neubauer, 2014).

### **3.5 Přijetí a nástup vybraného zaměstnance**

Přijímání zaměstnance je fáze, která nastává po fázi výběru. Uchazeč, který nejvíce odpovídal požadavkům kladeným na obsazovanou pozici, a tedy se umístil na prvním místě, obdrží písemnou či ústní nabídku zaměstnání. V nabídce zaměstnání by měl být uveden souhrn domluvených podmínek, termín nástupu a také finanční podmínky (Urban, 2013).

## **Potvrzení nabídky a nástup zaměstnance**

Poslední fází výběru zaměstnance je potvrzení nabídky zaměstnání. Po přijetí by měl být zaměstnanec zaveden do personálního systému a seznámen s pravidly a předpisy společnosti (Koubek, 2015).

Od přijetí nabídky do prvního dne nástupu by mělo být zahrnuto:

- administrativa – sběr osobních údajů, na základě toho příprava pracovní smlouvy a ostatních dokumentů;
- IT vybavení – příprava veškerého technického vybavení pro výkon práce, vytvoření přístupů do systémů společnosti;
- vytvoření adaptačního plánu a jeho sdílení – příprava spolu s přímým nadřízeným nového zaměstnance;
- pravidelný kontakt – udržování pravidelného kontaktu s novým zaměstnancem je klíčové pro hladký průběh nástupního procesu (suhr.cz, 2023).

Nejdůležitější dokumenty, které společnost chce doložit před vznikem pracovního poměru a při nástupu zaměstnance:

- žádost o zaměstnání;
- osobní dotazník;
- zápočtový list z předchozího zaměstnání;
- potvrzení o evidenci, v případě vedení uchazeče na úřadu práce;
- doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání;
- doklad o odborné praxi;
- výpis z rejstříku trestů (ne vždy je požadován);
- posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance k výkonu práce ze vstupní lékařské prohlídky;
- pracovní smlouva, nebo jiný typ dokumentu na základě které vykonává zaměstnanec práci;
- dohoda o odpovědnosti, dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřeného majetku;
- popis pracovního místa;
- certifikáty z absolvování vstupního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, či školení řidičů referentů;
- potvrzení zaměstnance o seznámení se s vnitřními předpisy společnosti.

Všechny tyto dokumenty jsou zakládány do osobní složky zaměstnance (Chládková, Bukovjan, 2009, s. 69-71).

Zaměstnanec může být ve společnosti zaměstnán na základě několik smluv. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce uvádí:

- pracovní smlouva – smlouva sjednána na dobu určitou, či neurčitou, v rozsahu týdenní pracovní doby, tedy 40 hodin týdně (§39 a §79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce);
- dohoda o provedení práce (DPP) – smlouva sjednána v maximálním rozsahu 300 hodin za jeden kalendářní rok §39 a §79 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce);
- dohoda o pracovní činnosti (DPČ) – smlouva sjednána v rozsahu, který nepřekračuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to po celé období na které je DPČ uzavřena (§76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce).

Dalším nezbytným krokem při zaměstnávání nového kolegy je jeho uvedení na nové pracoviště. Ten, kdo jej dovede na nové pracoviště by měl být personalista, který má celý jeho nástupní proces na starosti. Právě on by měl nového zaměstnance předat jeho přímému nadřízenému. Nadřízený by jej měl následně seznámit s ostatními zaměstnanci v týmu, provést ho procesem zaškolení a podporovat ho po celou dobu adaptace. Jako poslední je zaměstnanec zaveden na své pracovní místo, kde mu je přiděleno veškeré vybavení a jsou mu uděleny první úkoly (Koubek, 2015).

Proces výběru zaměstnance však nekončí po jeho úspěšném přijetí, ale je nutné jej nadále sledovat v rámci jeho zkušební doby a zajistit mu kvalitní adaptační proces (Šikýř, 2014)

## **3.6 Adaptace zaměstnanců**

### **3.6.1 Základní vymezení**

Adaptace je proces, ve kterém se nový zaměstnanec seznamuje se společností, s firemní kulturou, s činnostmi, cíli a podmínkami, které ve společnosti panují (Dvořáková, 2012).

Cílem adaptace je snaha nového zaměstnance se co nejlépe adaptovat do nového pracovního prostředí a přijmout firemní kulturu. Naopak pro společnost je to doba, během které již předpokládá postupně se zvyšující pracovní výkon a začlenění zaměstnance do týmu (Šikýř, 2014).

V případě správné adaptace se zvyšuje šance, že zaměstnanec setrvá ve společnosti. A čím dříve se nový zaměstnanec přizpůsobí, tím dříve z toho bude mít společnost přidanou hodnotu. Důležitou roli má seznámení zaměstnance s firemní kulturou, ale i pravidla a situace se kterými se zaměstnanec po dobu svého působení ve společnosti setkává (Katcher, Snyder, 2009).

Adaptace však není závislá pouze na osobnosti jedince, ale i na jeho odborné a profesní úrovni, nebo jeho zkušenostech. Zároveň také na okolnostech průběhu adaptace ze strany společnosti (Vajner, 2007).

Kociánová (2010) dělí adaptaci dle oblastí:

- celopodniková orientace – adaptace obecnější povahy, která je totožná pro všechny nové zaměstnance a nevztahuje se pouze k jedné pracovní pozici;
- skupinová orientace – adaptace, která se vztahuje k týmu, či oddělení do kterého nový zaměstnanec nastupuje;
- orientace na konkrétní pracovní místo – adaptace orientovaná na konkrétní pracovní pozici a náplň práce.

V případě špatné adaptace, či nespokojenosti může kterákoliv ze stran ukončit spolupráci, a to bez uvedení důvodu (Šikýř, 2014).

### **3.6.2 Druhy adaptace**

#### **Formální a neformální adaptace**

Šikýř (2016) uvádí dvě formy adaptace:

- formální adaptace – systematická, prováděna na základě adaptačního plánu pod vedením nadřízeného, nebo jiného pověřeného zaměstnance;
- neformální adaptace – spontánní, ovlivněna okolím, sociálním prostředím, a hlavně na základě komunikace se spolupracovníky.

#### **Pracovní a sociální adaptace**

Adaptace probíhá v rovině pracovní a sociální. Pracovní adaptace je zaměřena na požadavky a podmínky, které se k dané pracovní pozici vztahují. Tzn. zaměstnanec se seznamuje s pracovními úkoly a činnostmi, získává znalosti a dovednosti potřebné pro pracovní pozici (Bedrnová a kol., 2012).

Tato adaptace by neměla probíhat pouze v rámci daného oddělení, ale také v rámci celé společnosti v návaznosti na náplň práce (Foot, Hook, 2002).

Sociální adaptace se pak zaměřuje na integraci nového zaměstnance do kolektivu týmu a celé společnosti (Bedrnová a kol., 2012).

Tato adaptace má vliv na vztah zaměstnance k práci. Protože pro hodně lidí jsou mezilidské vztahy na pracovišti a sociální prostředí klíčové. Pokud jsou kladné, vedou k větší motivaci zaměstnance, naopak pokud jsou tyto vztahy nepříznivé, může to vést k odchodu zaměstnance ze společnosti (Kociánová, 2010).

### 3.6.3 Subjekty a objekty adaptačního procesu

Procesu adaptace se obvykle účastní několik zaměstnanců společnosti. Tyto účastníky lze rozdělit na subjekty a objekty. Subjekty se rozumí zaměstnanci, kteří se podílí na tvorbě a řízení procesu (vedoucí pracovníci, manažeři, personalisté, spolupracovníci). Seznamují objekt se sociálním prostředím společnosti, představují pracovní týmy a jejich fungování. Dále informují objekt o cílech společnosti a představují mu pracovní místo (Bedrnová a kol., 2012).

Objekty jsou pak zaměstnanci, pro které je tento proces vytvořen (nový zaměstnanci, nebo zaměstnanci posunuti na jinou pracovní pozici). Navazují sociální vazby ve společnosti a přizpůsobují se prostředí. Musí přijmout a respektovat hodnoty společnosti a podílet se na cílech a rozvoji společnosti (Bedrnová a kol., 2012).

### 3.6.4 Průběh adaptace

Průběh adaptace by měl být jasně vedený a lze jej rozdělit konkrétně do čtyř fází:

- **fáze před-nástupní** – jedná se o fázi, ve které se uchazeč rozhoduje, zda na danou pozici nastoupí. Hodně o společnosti a firemní kultuře uchazeči napoví proces celého náboru a také osobní pohovor (Kociánová, 2010).  
V zahraniční literatuře je uváděn termín „realistické očekávání“. Tzn. kandidátovi jsou na pohovoru sděleny veškeré informace ohledně práce, jak pozitivní, tak i negativní, aby se mohl uchazeč objektivně rozhodnout, zda má o pozici i přesto zájem. Může to také sloužit jako prevence proti nespokojenosti, neboť se všemi negativními vlastnostmi byl uchazeč předem seznámen. V České republice toto však není doposud běžné (Koubek, 2015).
- **fáze nástupní** – tato fáze započne v den nástupu nového zaměstnance a končí v momentě, kdy se zaměstnanec plně orientuje a začíná se angažovat

v pracovních úkolech. V tuto chvíli je zaměstnanec schopen porovnat svá očekávání s prvními dojmy (Kociánová, 2010).

Při prvních dnech v zaměstnání je pro zaměstnance klíčový personalista, který ho celým procesem provádí a je pro něj oporou během procesu začleňování se (Hroník, 2007).

- **fáze integrační** – v této fázi dochází k pracovní, sociální a odborné adaptaci u které by měl být přítomen hlavně přímý nadřízený. Jedná se o velmi důležitou součást adaptačního procesu.
- **fáze plného začlenění zaměstnance** – jedná se o finální fázi ve které se nový zaměstnanec stává plnohodnotným členem společnosti.

### 3.6.5 Nástroje adaptačního procesu

#### Adaptační plán

Adaptační plán pro nově přichozího zaměstnance uvádí, s jakými informacemi a dokumenty by měl být po dobu své adaptace seznámen. Měl by uvádět podmínky zkušební doby, nebo bližší popis zácvikového programu. Důležité je také stanovit termíny pro kontrolu adaptace zaměstnance (Toth, 2010).

Adaptační plán je pro nadřízeného a další zaměstnance, kteří se na procesu podílejí, vodítkem v adaptačním procesu. V plánu musí být zohledněny potřeby zaměstnance, ale také společnosti (Kociánová, 2007).

Doba trvání nejjednodušších adaptačních plánů bývá v délce tří až šesti měsíců (Bedrnová a kol., 2012).

Dle Stýbla (2006) má adaptační plán tři fáze:

- **seznámení zaměstnance se společností** – seznámení s činností firmy, její historií, postavením na trhu, plánováním cílů, vztahů na pracovišti, způsobem komunikace a procesem získávání informací;
- **seznámení zaměstnance s fungováním společnosti** – seznámení se s tím, kdo a jak zajišťuje chod společnosti a jak na sebe jednotlivé činnosti navazují. Zaměstnanec bude mít tedy jasnou představu o tom na kterých činnostech bude závislý, a naopak jaké činnosti budou závislé na něm.
- **umístění zaměstnance na jeho pracoviště** – v této fázi je zaměstnanec plně seznámen s místem, kde bude vykonávat úkony své práce, také se stanoví

plán pro zaměstnance s jeho povinnostmi a úkoly, podmínkami výkonu práce a jeho hodnocení.

### **Individuální adaptační plán**

Individuální plán se používá především u odborných a technicky zaměřených pracovních pozic specifického charakteru, hlavně tedy manažerských pozic. V plánu záleží na typu pracovního místa, ale také na zaměření, podle kterého jsou následně vybraná školení a kurzy. Individuální adaptace běžně trvá až šest měsíců (Koubek, 2015).

### **Informační příručka**

Lze hovořit o tzv. „brožurě“, kterou má zaměstnanec k dispozici a může mu pomoci s prvotní orientací ve společnosti. Měla by obsahovat:

- informace o společnosti;
- organizační strukturu společnosti;
- podstatné kontakty;
- informace o zaměstnaneckých benefitech;
- údaje o systému péče o zaměstnance;
- poučení o spolupráci s ostatními zaměstnanci;
- interní firemní směrnice.

Tyto informace bývají novým zaměstnancům sděleny pouze ústně a v rychlosti při podpisu pracovních dokumentů. Proto je vhodné dát takto sepsané informace v brožurě zaměstnanci, aby je měl kdykoliv u sebe a mohl si je připomenout. Případně zjistit, zda některé informace nebyly při podpisu zapomenuty (Kleibl a kol., 2001).

## 4 Vlastní práce

V této kapitole bude stručně představena vybraná společnost a organizační struktura personálního oddělení, které se nejvíce podílí na procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Tyto procesy budou obecně popsány dle aktuálního stavu ve společnosti. Zároveň budou tyto procesy popsány u vybraných pozic – automechanik, prodejce nových vozů, prodejce ojetých vozů a asistentka servisu/ fakturantka. U těchto pozic bude provedena analýza procesu vyhledávání za období 1.1.2022-1.2.2024. Následuje vyhodnocení hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky a vyhodnocení dotazníkového šetření. V kapitole č. 5 budou představeny případné návrhy na zlepšení, resp. návrhy změn v oblasti vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

### 4.1 Charakteristika společnosti

Společnost AutoPalace vznikla na začátku 20. století a v současnosti působí v osmi evropských zemích. Patří mezi nejvýznamnější automobilové dealery na trhu. V roce 2018 získala společnost významné ocenění v oblasti hodnocení a oceňování obchodních značek, a v následujícím roce se stala největším prodejcem nových vozů tří nejmenovaných značek v České republice.

Společnost AutoPalace zahájila svou činnost na území ČR v roce 1991 jako importér a prodejce vozů značky Mazda. Společnost provozuje šest poboček po celé České republice, kde svým zákazníkům nabízí široké spektrum značek – Audi, CUPRA, Ford, Mitsubishi, Mazda, Škoda, Opel, Hyundai, SEAT, Volvo a Peugeot. Toto portfolio doplňují značky, které se nachází na pobočkách v Bratislavě – jedná se o značky BMW, Mazda, Mitsubishi a MINI. Všechny pobočky disponují širokou nabídkou služeb a zákazník většinou najde vše pod jednou střechou. Lze mluvit o zázemí pro výběr nových vozů, o prodeji a nákupu ojetých vozů. Co se týče vybavení servisu, zákazníkům může každá pobočná nabídnout servisní zázemí, které jsou vybavené nejmodernějšími technologiemi, a také karosárnu, oddělení prodeje náhradních dílů a autopůjčovnu. Uvedené pobočky sčítají dohromady okolo 500 zaměstnanců<sup>1</sup>.

Pracovní pozice ve společnosti jsou velmi pestré: od manažerských pozic, prodejců nových či ojetých vozů, specialistů oprav či garancí, techniky příjmu oprav, identifikátory

---

<sup>1</sup> (údaje zjištěné k 17. 10. 2023).



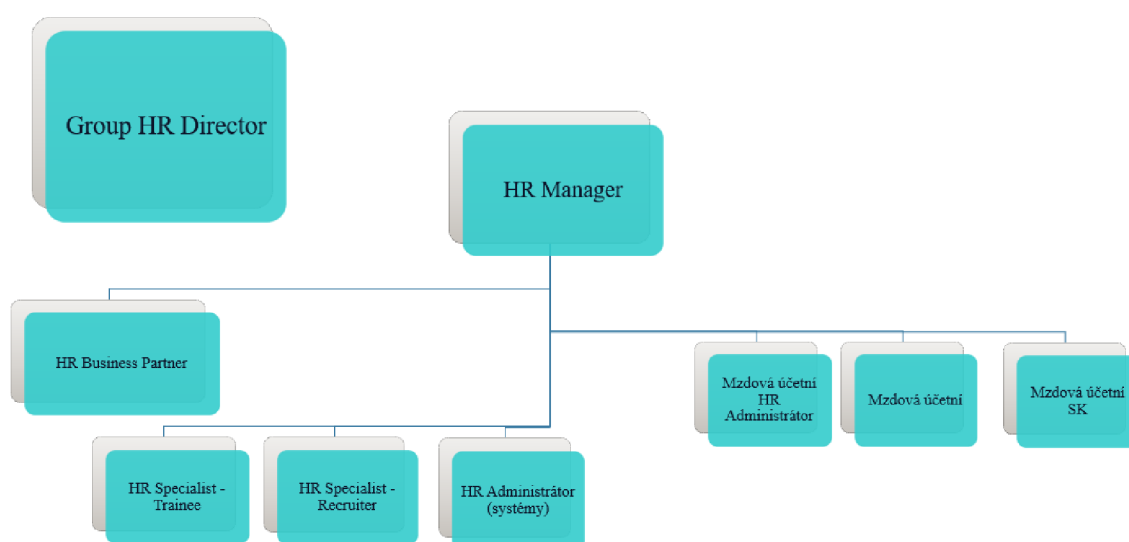
skladu náhradních dílů, přes specializované dělnické pozice, kterými jsou například automechanici, autolakýrníci, diagnostici až po skladníky a obsluhy mycích linek.

Společnost podniká v automotive průmyslu, tedy je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců je mužského pohlaví. Neboť tento obor láká právě více muže, jak ženy. Ženy jsou ve společnosti nejčastěji zaměstnány na administrativních pozicích asistentek oddělení, nebo na pozicích v účetním, personálním, či marketingovém oddělení.

## 4.2 Řízení lidských zdrojů

### Řídící struktura personálního oddělení

Obrázek 2 Řídící struktura personálního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2023.

Na výše uvedeném obrázku je znázorněna řídicí struktura personálního oddělení. Toto oddělení řídí Group HR Director, který má na starost veškeré HR procesy, nejen v České republice, ale i na Slovensku. Pravou rukou Group HR Directora je HR Manager, který přímo vede kolegy na HR – tedy HR Business Partnera, HR specialistu, Recruitera, HR Administrátora a celou mzdovou účtárnu.

## 4.3 Specifikace vybraných pozic

Vzhledem k zastoupení velkého počtu pracovních pozic ve společnosti, byly vybrány ty pozice, které mají největší zastoupení ve společnosti a také jsou nejčastěji obsazovány. Jedná se o čtyři konkrétní pozice, a to pozice automechanika, prodejce nových vozů,

prodejce ojetých vozů a asistentky/ fakturantky. Zaměstnancům na těchto konkrétních pozicích byly rozdány dotazníky.

### **Automechanik**

Pozice automechanika je klíčová pro fungování servisního střediska. Nadřízeným automechanika je mistr dílny, který je zároveň jeho mentorem.

K této pozici se vztahují kvalifikační předpoklady:

- Vyučení v oboru
- Zručnost, či praxe v oboru
- Vlastnictví řidičského průkazu sk. B.
- Schopnost převzít odpovědnost za provedenou práci
- Výborná znalost českého jazyka

Hlavní náplní práce automechanika jsou například: běžné údržby vozů, garanční prohlídky, ale také složité opravy. Všechny činnosti a opravy autorizovaného servisu musí být vykonávány na základě manuálů a návodů na opravu, dle požadavků uvedených v zakázce, nebo na základě uvážení mistra dílny. Pokud automechanik zjistí v průběhu práce na zakázce nějaké závady, které není schopen řešit samostatně, obrací se na svého mistra. Každý pracovník plně zodpovídá za kvalitu své provedení práce a také za péči o svěřené pracovní prostředky.

### **Prodejce nových vozů**

Prodejce nových vozů je spojka mezi zákazníkem a společností. Proto je velmi důležité, aby uměl správně vystupovat a prezentovat tak svého zaměstnavatele.

Pro vykonávání pozice jsou stanoveny kvalifikační předpoklady:

- Středoškolské vzdělání/ Odborné vyučení s maturitou
- Vlastnictví řidičského průkazu sk. B.
- Osvědčení o odborné zkoušce České Národní Banky k vázanému spotřebitelskému úvěru
- Znalost alespoň jednoho ze světových jazyků
- Znalost práce na počítači – práce s MS Office
- Komunikační schopnosti
- Výborná znalost českého jazyka, angličtina výhodou

Prodejce nových vozů odpovídá za celý proces prodeje vozidla, od jeho začátku až do samého konce. Proto je nutné, aby měl dobrou znalost o autech a skvěle se orientoval

na automobilovém trhu. Mezi základní činnosti práce prodejce se řadí obchodování se zákazníky, kteří navštěvují prodejnu, ale také s klienty. Prodejce také zpracovává cenové nabídky, nabídky finančních produktů a případných nabídek pojištění. Proto je nutné, aby měl složené zkoušky u České Národní Banky. Se samotným prodejem jsou spojené činnosti jako vysvětlení funkcí vozu a jeho prezentace, absolvování předváděcích jízd se zákazníky. Finálním krokem je podpis kupních smluv, úvěrových nebo leasingových smluv a předání zakoupeného vozu zákazníkovi. Při přebírání vozu je třeba zákazníka seznámit se záručními podmínkami a se servisními intervaly. V momentě, kdy prodejce nemá žádnou schůzku, má za úkol zajištění funkčnosti provozu showroomu. Kontroluje vystavené vozy, aby byly připraveny k představení zákazníkovi.

### **Prodejce ojetých vozů**

Prodejce ojetých vozů je spojka mezi zákazníkem a společností. Proto je velmi důležité, aby uměl správně vystupovat a prezentovat tak svého zaměstnavatele.

Pro vykonávání pozice jsou stanoveny kvalifikační předpoklady:

- Středoškolské vzdělání/ Odborné vyučení s maturitou
- Vlastnictví řidičského průkazu sk. B.
- Znalost alespoň jednoho ze světových jazyků
- Znalost práce na počítači – práce s MS Office
- Komunikační schopnosti
- Výborná znalost českého jazyka, angličtina výhodou

Prodejce ojetých vozů zajišťuje celý proces prodeje. Tedy vyhledává nové obchodní příležitosti, ale také udržuje kontakt se stálými zákazníky. Aktivně oslovuje zákazníky, kteří navštíví prodejnu. Těmto zákazníkům představuje zánovní vozy společnosti, absolvuje předváděcí jízdy a následně zpracovává cenové nabídky s tím související. Může zákazníkům také vysvětlit případné finanční produkty jako je například pojištění. Tyto finanční produkty ale on sám neposkytuje. Neboť finanční produkty jsou specializací kolegy na pozici Financial and insure specialist. Při předání vozu dochází k seznámení zákazníka se záručními podmínkami, se servisními intervaly apod.

### **Asistentka / Fakturantka servisu**

Asistentka servisu/ Fakturantka je pravou rukou servisu všech značek, které jsou na pobočkách zastoupeny. Přímým nadřízeným asistentky servisu je Manažer poprodejních služeb, který vyhodnocuje pracovní schopnost asistentky a zároveň je jejím mentorem.

Pro vykonávání pozice jsou stanoveny kvalifikační předpoklady:

- Středoškolské vzdělání ekonomického směru
- Zkušenost s problematikou fakturace
- Vlastnictví řidičského průkazu sk. B.
- Výborné komunikační schopnosti
- Proklientský přístup
- Dobrá znalost aut
- Výborná znalost českého jazyka, angličtina výhodou

Asistentka/ Fakturantka servisu primárně objednává zákazníky do servisu. S tím je spojena evidence těchto zákazníků, fakturační platby, správa zákaznických karet a pohledávek. Součástí pracovní činnosti je fakturace – jak už externí, nebo interní, tak i fakturace pojistných událostí. Asistentka servisu/ Fakturantka by měla dodržovat předem stanovená skripta volání a tím zajistit naplnění kapacity dílny. Neboť je to právě ona, kdo plánuje práci přímo na kolegy na servisu. Mezi administrativní úkoly, které má na starosti, se řadí včasné vystavení dobropisů pro leasingové společnosti, uzavírání a fakturování servisních zakázek, určení slev a pravidelná kontrola pohledávek.

#### **4.4 Současný stav procesu vyhledávání zaměstnanců**

Vzhledem k tomu, že AutoPalace je velká společnost, kde probíhá několik desítek náborů najednou, musí mít samotný proces vyhledávání svá pravidla. Tyto pravidla by měla každá personalistka znát, nejsou však nikde písemně uvedené. V rámci náboru je tedy počítáno s tím, že každá personalistka proces zná a nevynechá žádný krok, který by samotný nábor, či nástup zaměstnance mohl ohrozit.

Pro započetí náboru je třeba vyplnit žádost o nábor (příloha č.3). Tento dokument vyplňuje vedoucí, který do svého týmu hledá novou posilu. V žádosti vedoucí uvádí, jakou pozici hledá, formu spolupráce, číslo oddělení, předpokládaný termín nástupu, ale také důvod žádosti o nábor. Zda se jedná o náhradu za výpověď, náhradu za mateřskou/rodičovskou dovolenou, nebo se jedná o novou pozici v budgetu. Vedoucí uvádí také mzdovou strukturu, která se vztahuje k dané pozici a balíček benefitů, které zaměstnanec na této pozici obdrží. Na základě těchto všech informací nábor schvaluje HR Manager.

Na základě schválené žádosti začne personalistka inzerovat pozici. Inzerci vystavuje prostřednictvím systému, který je v České republice často používáný. Jedná se o náborový systém Teamio. Prostřednictvím tohoto systému společnost inzeruje všechny aktuálně

hledané pozice. Inzerce lze zadat na portály jobs.cz, práce.cz a prácezarohem.cz. V tomto systému pak personalistky s uchazeči dále pracují (více popsáno v kapitole 4.5 níže).

Dalším portálem pro komunikaci s uchazeči o práci jsou kariérní stránky společnosti, které personální oddělení spravuje. Na kariérních stránkách jsou uvedené inzeráty ve stejném znění jako na již zmíněných portálech. Zde uchazeči vyplní formulář, který je odeslán do emailové schránky personálního oddělení. Z této schránky je personalistkou profil uchazeče poslán do již zmíněného Teamia, kde se jeho profil zařadí mezi ostatní a zdroj ze kterého se uchazeč přihlásil je uveden jako „kariérní stránky“.

V momentě, kdy společnost otevírá výběrové řízení pro obtížně sehnatelnou pozici, spolupracuje s personálními agenturami, které pomáhají s přímým náborem.

Dále si společnost platí kredity na stránce životopisy.cz, kde si za tyto kredity může odkrývat profily uchazečů, kteří zde svůj životopis vyvěsili a hledají práci. Personalistky si tedy stáhnou životopis kandidáta a oslovují uchazeče s nabídkou dané pozice.

Dalším zdrojem jsou uchazeči na doporučení od stávajících zaměstnanců. Za toto doporučení pak zaměstnanci dostávají peněžní odměny.

V případě obsazení dělnických pozic se společnost zaměřuje na získání kandidátů v rámci spolupráce se středními školami. Na středních školách se pravidelně pořádají dny otevřených dveří, kdy mají různé společnosti možnost oslovovat studenty z těchto škol. Na dny otevřených dveří je vždy přítomna personalistka spolu s kolegou, který je odborně zaměřený na danou práci. Obvykle se jedná o mistra dílny, vedoucího servisu apod. Primárně se na dnech otevřených dveří mluví o nabídkách na praxi v rámci studia. Nicméně i studenti, kteří absolvují praxi na dílně, či jiném oddělení, jsou velmi dobrou investicí pro firmu do budoucna. Neboť spousta studentů se po absolvování školy vrací právě sem, kde praxi absolvovali a již společnost znají.

Nabídky zaměstnání společnost inzeruje i na sociálních sítích, v rádiích, či na billboardech.

Bez ohledu na zdroj uchazeče, pohovor vede vždy personalistka za přítomnosti vedoucí, či kolegy z daného oddělení.

### **Průběh vyhledávání zaměstnanců na vybraných pozicích**

Průběh vyhledávání zaměstnanců na výše uvedených pozicích je charakterizován údaji, které jsou získány ze statistik již popsaného náborového portálu Teamio.

Dané pozice se liší místem inzerce, ale také počtem reakcí, důvody zamítnutí apod. Dělnické pozice je velmi těžké obsadit, neboť není tolik uchazečů, zároveň je lepší inzerovat

tyto pozice na portálech jako je práce.cz, nebo prácezarohem.cz. Proti tomu kancelářské pozice se obsazují snadněji, protože uchazečů je nespočet, inzerce na tyto pozice se více uchytí na jobs.cz. Z tohoto důvodu jsou níže zobrazeny zdroje vyhledávání u jednotlivých pozic. Velká rozdílnost je také mezi jednotlivými uchazeči o zaměstnání. Primárně se uchazeči liší vzděláním, či zkušenostmi. Ale také tím, jak odpovídají požadavkům, které jsou na dané pozice kladeny. Například požadavek na prodejce je, že musí mít maturitu a zkušenosti s prodejem jsou výhodou. Přesto bude mít každý uchazeč jiné prodejní schopnosti a zároveň jiný přístup k práci. Toto může ovlivnit také to, zda prodává nová, či ojetá auta.

## Automechanik

### Období 1.1.2023 – 1.2.2024

Inzerce na pozici automechanika byla aktivní po celý rok 2023, a pokračovala i v roce 2024. Obecně lze říci, že tento inzerát musí běžet neustále. Neboť společnost má poslední 4 roky problém naplnit stav automechaniků na servisu. Hlavně z toho důvodu, že uchazečů na dělnické pozice není moc. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 575 lidí. Z toho počtu na inzerát zareagovalo 28 uchazečů. Z celkových 28 přihlášených uchazečů bylo na pohovor pozváno 11 uchazečů a z toho vzešlo 7 nástupů.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 100 % z nich zpracovalo a kontaktovalo (Teamio.cz, 2023).

Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 1 Zdroje uchazečů v náboru "automechanik" za rok 2023

Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Jobs.cz	1	1
Kariérní stránky	1	0
Práce za rohem	5	0
Práce.cz	12	1
Přesun z jiného náboru	3	1
Životopisy.cz	2	0
Doporučení	3	3
Chodil do společnosti na praxe	1	1
<b>Celkem</b>	<b>28</b>	<b>7</b>

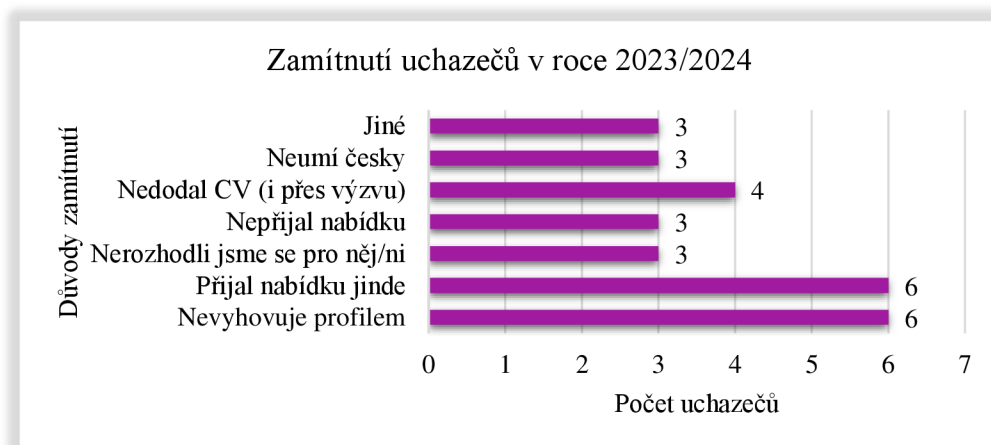
Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Z tabulky je patrné, že nejvíce uchazečů se přihlásilo z pracovních portálů práce za rohem a práce.cz, nicméně z těchto uchazečů nastoupil pouze 1 uchazeč. Stále je ale patrné, že zájemci o dělnické pozice upřednostňují hledání zaměstnání na právě těchto

portálech. Proti tomu se osvědčily zdroje doporučení a praxe. Pokud do společnosti dochází student v rámci praxe při škole a po dokončení studia se přihlásí o práci, má velkou šanci, že jej společnost přijme. Z důvodu, že už zná provoz daného servisu a zároveň se zná s kolegy, kteří na něj mohou dát personálnímu oddělení reference. Zdroj doporučení je také velmi ověřený. Pokud stávající zaměstnanec poskytne společnosti uchazeče na doporučení, je to často v moment, kdy uchazeč o práci skutečně stojí a obě strany se snadnou dohodnout. Pokud se tak stane a nový zaměstnanec ve společnosti setrvá i po skončení zkušební doby, stávající zaměstnanec obdrží odměnu za doporučení, která je u pozice automechanika 30 000,-.

Jak již bylo uvedeno, o práci se ucházelo 28 uchazečů, ale na pohovor jich bylo pozváno pouze 11 a nastoupeno 7. Co bylo důvodem toho, že neměl nábor větší úspěšnost? Personalistky ve společnosti si zaznamenávají při práci s uchazeči veškerou aktivitu. Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí kandidáta.

Graf 1 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "automechanik" v roce 2023/2024



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Jedním z nejčastějších důvodů je, že uchazeč nevyhovoval profilem. Nejčastějším důvodem tohoto zamítnutí je, že kandidát nemá vzdělání v oboru, které je podmínkou. Nebo je to kandidát z úplně odlišného prostředí. Dalším častým důvodem je také, že uchazeč nepřijal nabídku a přijal ji jinde, nebo že nedodal životopis na základě kterého by personalistka mohla uchazeče posoudit. V tuto chvíli personalistka kontaktuje kandidáta, aby životopis doložil. Málokdy jej však uchazeč skutečně doloží. Častým důvodem zamítnutí uchazečů je také to, že neumí česky. Mezi uchazeči jsou poslední roky uchazeči z Ukrajiny, kteří mnohdy zasílají životopis v jiném jazyce než českém. Společnost tyto

kandidáty nijak nediskriminuje. Nicméně je důležité, aby zaměstnanec společnosti dostatečně rozuměl pracovní zakázce, kde jsou použity odborné názvy.

### Období 1.1.2022 – 31.12.2022

Inzerce na pozici automechanika byla aktivní po celý rok 2022. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 908 lidí, což je skoro dvakrát tolik co v roce 2023. Nicméně oproti roku 2023 nebyl zásadní rozdíl v počtu zájemců, pohovorů, či nástupů. Na inzerát zareagovalo 31 uchazečů, z toho 12 uchazečů bylo pozváno na pohovor, z toho vzešlo 6 nástupů.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 85 % z nich zpracovalo a kontaktovalo. Zbýlých 15 % bylo kontaktováno za déle jak 10 dní. (Teamio.cz, 2022).

Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 2 Zdroje uchazečů v náboru "automechanik" za rok 2022

Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Agentura	1	0
Jobs.cz	3	0
Kariérní stránky	2	1
Práce za rohem	6	0
Práce.cz	13	0
Přesun z jiného náboru	1	1
Poptal se na recepci	2	1
Doporučení	4	2
Interní uchazeč	1	1
<b>Celkem</b>	<b>33</b>	<b>6</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Opět se nejvíce uchazečů přihlásilo z pracovních portálů práce za rohem a práce.cz, kdy ale ani jeden z nich nenastoupil. V roce 2022 společnost inzerovala i na jobs.cz odkud ale přišli jen tři uchazeči. Z toho důvodu v roce 2023 inzerce na tomto portálu neinzerovala. Jako další zdroj, který byl v roce 2022 proti roku 2022 využit, byla spolupráce s agenturou. S agenturou společnost spolupracuje málo, neboť je to finančně nákladné. Nicméně v momentě, kdy společnost nemá uchazeče, může ji agentura pomoci. Nicméně v roce 2022 poskytla agentura společnosti pouze jednoho kandidáta, který následně nenastoupil.

Jako další zdroj se opět osvědčilo doporučení, případně pak přesun interního zaměstnance, nebo to, že se kandidát přišel zeptat osobně na pobočku společnosti.

Jak již bylo uvedeno, o práci se ucházelo 28 uchazečů, ale na pohovor jich bylo pozváno pouze 11 a nastoupeno 6. Co bylo důvodem toho, že neměl nábor větší úspěšnost?



Personalistky ve společnosti si zaznamenávají při práci s uchazeči veškerou aktivitu. Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí kandidáta.

Graf 2 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "automechanik" v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Jedním z nejčastějších důvodů zamítnutí uchazečů v roce 2022 je to, že se je nepovedlo kontaktovat. V momentě, kdy kandidát nezvedá telefon, nebo je nedostupný, personalistky ho kontaktují jinou cestou. Buď přes SMS, nebo emailem. Pokud se kandidát neozve, dochází k jeho zamítnutí z důvodu „bez odpovědi“. Dalším nejčastějším důvodem je, že uchazeč nevyhovoval profilem, nebo že přijal nabídku jinde.

### Prodejce nových vozů

#### Období 1.1.2023 – 1.2.2024

Inzerce na pozici prodejce nových vozů byla aktivní v roce 2023 v měsících leden–červenec, a pokračovala i v roce 2024. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 2 433 lidí. Z toho na inzerát zareagovalo 163 uchazečů. Z toho bylo na pohovor pozváno 11 uchazečů a z toho vzešly 4 nástupy.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 94 % z nich zpracovalo a kontaktovalo. Zbýlých 6 % bylo kontaktováno za déle jak 10 dní. (Teamio.cz, 2023). Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 3 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" za rok 2023/2024

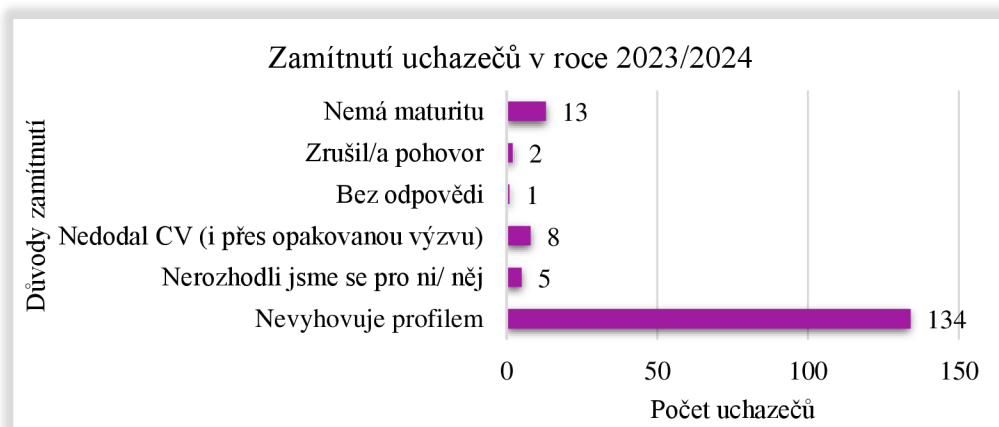
Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Jobs.cz	100	1
Kariérní stránky	20	0
Práce za rohem	23	0
Práce.cz	6	0

Přesun z jiného náboru	2	0
Doporučení	12	3
<b>Celkem</b>	<b>163</b>	<b>4</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že inzerce na pozici prodejce nových vozů se nejvíce osvědčila na jobs.cz a práce za rohem. Značné množství kandidátů se přihlásilo i přes kariérní stránky. Přesto nejvíce nástupů vzešlo z doporučení, což je pro společnost většinou nejvíce ověřený zdroj. Co bylo v tomto výběrovém řízení důvodem toho, že bylo na pohovor pozváno jen 11 uchazečů ze 163? Personalistky ve společnosti si zaznamenávají při práci s uchazeči veškerou aktivitu. Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí.

Graf 3 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" v roce 2023/2024



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Nejčastějším důvodem je, že uchazeč nevyhovoval profilem. Na což navazuje zamítnutí z důvodu, že uchazeč nemá maturitu. Nejčastějším důvodem těchto zamítnutí je, že uchazeči nesplňují předem stanovené požadavky – vzdělání, zkušenosti apod. (viz. kapitola 4.3). Dalším důvodem je pak, že uchazeč nedodal životopis i přes to, že ho personalistka kontaktovala. Méně častým důvodem je také, že se společnost pro uchazeče nerozhodla, nebo, že nepřišel na pohovor.

### Období 1.1.2022 – 31.12.2022

Inzerce na pozici prodejce nových byla aktivní v roce 2022 v období srpen–prosinec. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 656 lidí, což je skoro o 1 700 méně, jak v roce následujícím. Z celkového počtu na inzerát zareagovalo 30 uchazečů. Z celkových 30 přihlášených uchazečů bylo na pohovor pozváno 2 uchazečů a vzešel z toho 1 nástup.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 100 % z nich zpracovalo a kontaktovalo (Teamio.cz, 2022).

Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 4 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" za rok 2022

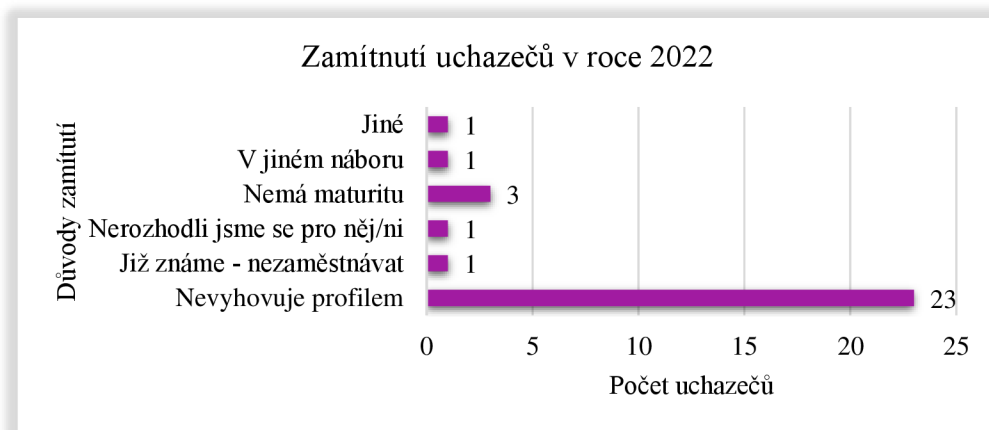
Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Jobs.cz	22	0
Práce za rohem	5	0
Doporučení	3	1
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>1</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Výše uvedená tabulka uvádí pouze 3 zdroje výběrového řízení na pozici prodejce nových vozů v roce 2022. V tomto roce se přihlásilo značně méně uchazečů než v roce následujícím. Nejvíce uchazečů se přihlásilo přes jobs.cz, přesto jediný nástup byl na základě doporučení. Čímž se opět potvrzuje doporučení jako kvalitní zdroj uchazečů.

Co bylo v tomto výběrovém řízení důvodem toho, že byli na pohovor pozváni jen 2 uchazeči ze 30 přihlášených? Personalistky ve společnosti si zaznamenávají při práci s uchazeči veškerou aktivitu. Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí.

Graf 4 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Nejčastějším důvodem je, že uchazeč nevyhovoval profilem. Na což navazuje opět zamítnutí z důvodu, že uchazeč nemá maturitu. Nejčastějším důvodem těchto zamítnutí je, že uchazeči nesplňují předem stanovené požadavky – vzdělání, zkušenosti apod. (viz. kapitola 4.3). V tomto výběrovém řízení byl jako důvod zamítnutí uveden důvod „již známe – nezaměstnávat“, tento důvod ještě v jiném výběrovém řízení nebyl. Jedná se obvykle o kandidáty, které personalistky již znají z minula. Tzn. nebyla s nimi lehká domluva,

dokonce mohlo dojít ke konfliktu apod. Toto označení personalistky uvádí pro případ, že by se dotyčný přihlásil znovu.

## **Prodejce ojetých vozů**

### **Období 1.1.2023 – 1.2.2024**

Inzerce na pozici prodejce ojetých vozů byla aktivní v roce 2023 v období listopad-prosinec, a pokračovala i v roce 2024. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 765 lidí. Z toho počtu na inzerát zareagovalo 43 uchazečů. Z toho bylo 7 uchazečů pozváno na pohovor a 2 nastoupili.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 100 % z nich zpracovalo a kontaktovalo (Teamio.cz, 2023).

Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

*Tabulka 5 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" za rok 2023/2024*

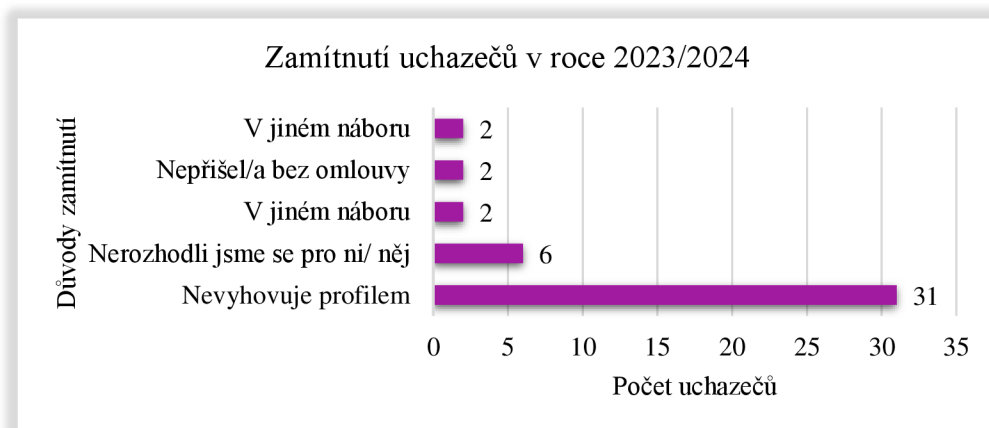
<b>Zdroje</b>	<b>Zdroje uchazečů</b>	<b>Zdroje nástupů</b>
	<b>Počet</b>	<b>Počet</b>
Jobs.cz	30	0
Kariérní stránky	4	0
Práce za rohem	6	1
Doporučení	3	1
<b>Celkem</b>	<b>43</b>	<b>2</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024*

U pozice prodejce ojetých vozů se opět potvrdilo, že nejvíce uchazečů se hlásí přes jobs.cz. Nicméně ani jeden z těchto uchazečů nenastoupil. Jeden nástup vznik opět díky doporučení, další pak ze zdroje práce za rohem.

Co bylo v tomto výběrovém řízení důvodem toho, že z celkových 43 uchazečů nastoupili pouze 2? Personalistky ve společnosti si zaznamenávají při práci s uchazeči veškerou aktivitu. Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí.

Graf 5 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" v roce 2023/2024



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Nejčastějším důvodem v tomto výběrovém řízení je, že uchazeč nevyhovoval profilem. Což je opět nejčastěji z toho důvodu, že uchazeči nesplňují stanovené požadavky – vzdělání, zkušenosti apod. (viz. kapitola 4.3).

#### Období 1.1.2022 – 31.12.2022

Inzerce na pozici prodejce ojetých vozů byla aktivní v roce 2022 v období března – srpen. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 589 lidí. Z toho počtu na inzerát zareagovalo 20 uchazečů. Z celkových 10 přihlášených uchazečů bylo na pohovor pozváno 5 uchazečů a z toho nevrátil žádný nástup.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 94 % z nich zpracovalo a kontaktovalo. Zbýlých 6 % bylo kontaktováno za déle jak 10 dní. (Teamio.cz, 2022). Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

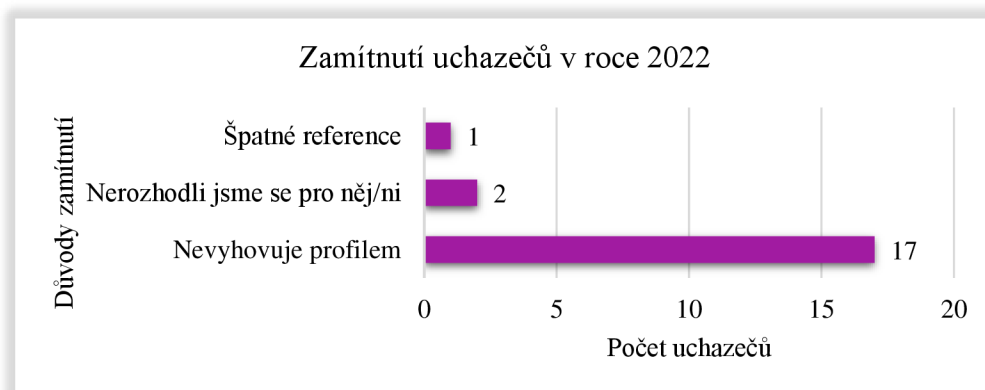
Tabulka 6 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" za rok 2022

Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Jobs.cz	16	0
Kariérní stránky	1	0
Práce za rohem	2	0
Doporučení	1	0
<b>Celkem</b>	<b>20</b>	<b>0</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

U výběrového řízení na prodejce ojetých vozů v roce 2022 se přihlásilo nejméně uchazečů ze všech zmíněných výběrových řízení a nejvíce uchazečů se přihlásilo přes jobs.cz. Nicméně z tohoto výběrového řízení nevrátil ani jeden nástup. A co bylo hlavním důvodem? Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí.

Graf 6 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Nejčastějším důvodem zamítnutí je, že uchazeč nevyhovoval profilem. V tomto výběrovém řízení byl jako důvod zamítnutí uveden důvod „špatné reference“. Tento důvod ještě v jiném výběrovém řízení nebyl. Jedná se o zamítnutí uchazeče na základě referencí od někoho, koho již personalistky znají. Obvykle si personalistky nevolají na reference od původního zaměstnání kandidáta, ale mohou dostat reference od současných zaměstnanců společnosti.

### Asistentka/ Fakturantka

#### Období 1.1.2023 – 1.2.2024

Inzerce na pozici asistentky/fakturantky byla aktivní, krom dvou měsíců (červen, červenec) po celý rok 2023, a pokračovala i v roce 2024. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 4 743 lidí. Což je nejvíce ze všech zmíněných inzerátů. Z toho počtu na inzerát zareagovalo 301 uchazečů a na pohovor bylo pozváno 31 uchazečů. Z toho vzešlo 6 nástupů.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 100 % z nich zpracovalo a kontaktovalo (Teamio.cz, 2023). Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

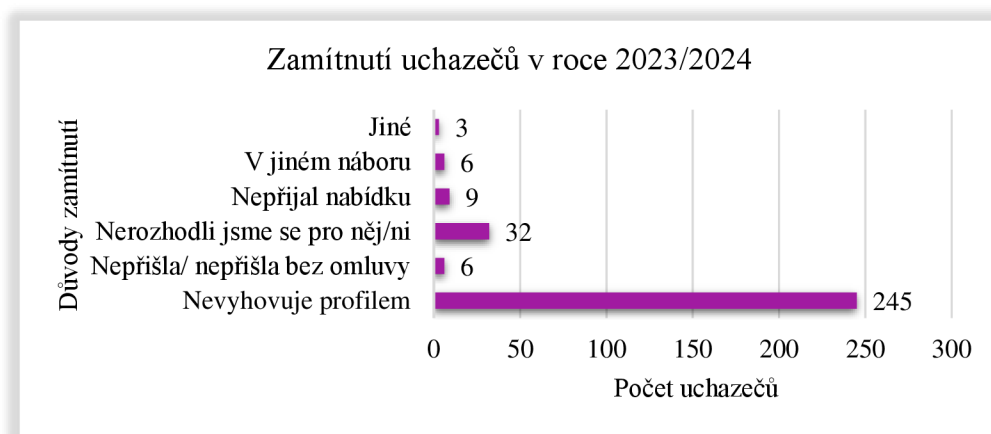
Tabulka 7 Zdroje uchazečů v náboru "asistentka/fakturantka" za rok 2023/2024

Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Jobs.cz	105	3
Kariérní stránky	21	0
Práce za rohem	117	1
Práce.cz	48	1
Přesun z jiného náboru	2	0
Doporučení	8	1
<b>Celkem</b>	<b>301</b>	<b>6</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že inzerce týkající se administrativní pozice, se nejvíce osvědčila na jobs.cz a práce za rohem. Z těchto zdrojů vzešlo také nejvíce nástupů. Jak již bylo uvedeno, o práci se ucházelo přes 300 uchazečů, ale na pohovor jich bylo pozváno pouze 31 a nastoupeno 6. Co bylo důvodem toho, že nebylo osloveno více lidí na pohovor? Personalistky ve společnosti si zaznamenávají při práci s uchazeči veškerou aktivitu. Na grafu níže jsou uvedeny nejčastější důvody zamítnutí.

Graf 7 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "asistentka/ fakturantka" v roce 2023/2024



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Jedním z nejčastějších důvodů je, že uchazeč nevyhovoval profilem, nebo že se pro něj společnost nerozhodla. Nejčastějším důvodem těchto zamítnutí je, že kandidát nemá vzdělání, či zkušenosti, které jsou požadavkem pro tuto pozici (viz. kapitola 4.3). Také se často jedná o kandidáty z úplně odlišného oboru. Méně častým důvodem je také, že uchazeč nepřijal nabídku.

### Období 1.1.2022 – 31.12.2022

Inzerce na pozici asistentky/fakturantky byla aktivní v roce 2022 v měsících srpen–říjen. Za dobu vystavení si inzerát zobrazilo 1 369 lidí. Z toho počtu na inzerát zareagovalo 46 uchazečů. Z celkových 46 přihlášených uchazečů bylo na pohovor pozváno 5 uchazečů a z toho vzešly 3 nástupy.

Personální oddělení se všemi uchazeči pracovalo a do 10 pracovních dnů 100 % z nich zpracovalo a kontaktovalo (Teamio.cz, 2022).

Jednotlivé zdroje uchazečů, příp. zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 8 Zdroje uchazečů v náboru "asistentka/fakturantka" za rok 2022

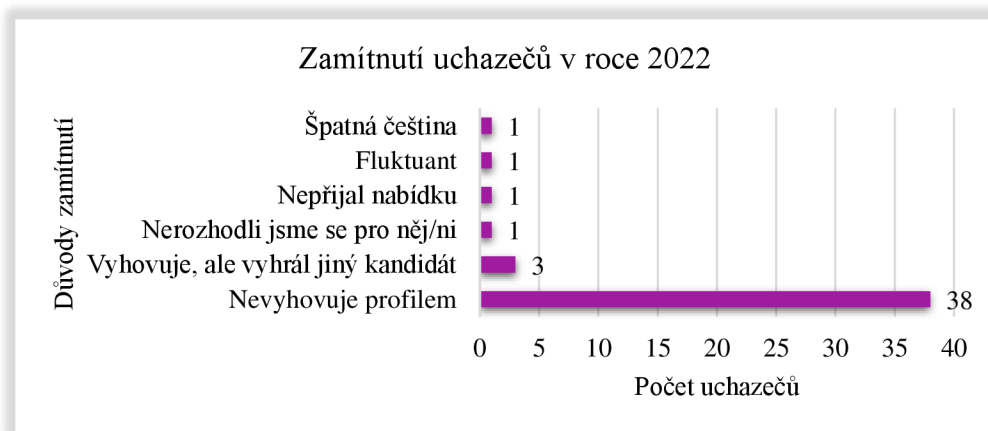
Zdroje	Zdroje uchazečů	Zdroje nástupů
	Počet	Počet
Jobs.cz	39	2
Kariérní stránky	0	0
Práce za rohem	4	0
Práce.cz	2	0
Doporučení	1	1
<b>Celkem</b>	<b>46</b>	<b>3</b>

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Dle výše uvedené tabulky je patrné, že inzerce týkající se administrativní pozice, se nejvíce osvědčila na jobs.cz a práce za rohem. Osvědčený zdroj je opět doporučení. Z toho byl ve výběrovém řízení sice jeden kandidát, ale společnost se pro něj rozhodla.

V tomto výběrovém řízení bylo z celkového počtu uchazečů také pozváno poměrně málo na osobní pohovor. Co bylo hlavní příčinou? Na grafu níže jsou uvedeny důvody zamítnutí.

Graf 8 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "asistentka/fakturantka" v roce 2022



Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Jedním z nejčastějších důvodů je, že uchazeč nevyhovoval profilem. Tento důvod personalistky používá, když uchazeč nemá vzdělání, či zkušenosti, které jsou požadavkem pro tuto pozici (viz. kapitola 4.3). Také se často jedná o kandidáty z úplně odlišného oboru. Také je zde zmíněný důvod, že kandidát vyhovoval, ale vyhrál jiný kandidát. Tzn. že společnost měla více vhodných kandidátů, což není až tak časté. Ale muselo dojít k výběru pouze tolika kandidátů, kolik bylo zrovna obsazovaných míst. Nebo jako další důvod, že daný uchazeč byl fluktuant, tedy příliš často měnil nespočet zaměstnání. Takový



uchazeč společnost neosloví. Neboť společnost shání zaměstnance na dlouhodobou spolupráci, ne pouze na pár měsíců.

### Náklady na inzerci

Jednotlivé inzeráty jsou dle potřeby vyvěšeny na již zmíněných inzertních portálech. Ale také na kariérních stránkách společnosti. Za inzerci na kariérních stránkách společnosti nic neplatí, neboť tyto stránky spravuje marketingové oddělení společnosti. Za inzerci na ostatních portálech společnost musí vždy zaplatit tzv. „kredity“. Tyto kredity společnost pravidelně nakupuje na e-shopu portálu Teamio. Předplatné, které si společnost platí je „PREMIUM 500+“. Toto předplatné obsahuje 618 kreditů. Tyto kredity jsou následně strhávány dle ceny za inzerci. Ceny inzerce jsou odlišné dle jednotlivých portálů. Portály práce za rohem a práce.cz si účtují za jeden inzerát 1 kredit = 398,-. Jobs.cz si za vystavení účtuje 3 kredity = 1 194,-. Na všech portálech je inzerát aktivní po dobu 30 dnů, pokud ho společnost dřív nedeaktivuje.

V tabulce níže je možné vidět, kolik společnost stojí jednotlivé inzerce na konkrétních vybraných pozicích za 30 dní. Jak již bylo uvedeno výše, každou pozici je třeba inzerovat na jiných portálech, dle potřeby. Zároveň se každá pozice obsazuje jinak dlouho. Nicméně například inzerát na pozici automechanika běží celoročně a je pro společnost nákladnější.

Tabulka 9 Cena inzerce

Pozice	Portály (počet kreditů za inzerci)			Kariérní stránky	Celkem kreditů/měsíc	Kredity v Kč/měsíc
	Jobs.cz	Práce za rohem	Práce.cz			
Automechanik	X	1	1	0	2	796
Prodejce nových vozů	3	1	X	0	4	1 592
Prodejce ojetých vozů	3	1	X	0	4	1 592
Asistentka/ Fakturantka	3	1	1	0	5	1 990

Zdroj: vlastní zpracování, Teamio.cz, 2024

Ke každé standardní inzerci je také možnost dokoupit navíc automatickou aktualizaci, která bude inzerát automaticky každý 3. den řadit mezi prvními při vyhledávání, a to po dobu 30 dní. Tato služba však stojí na jobs.cz 27 kreditů = 10 746,- a na práce.cz 9 kreditů = 3 582,-. Jako další může společnost zaplatit vyloženě zvýraznění inzerátu, kdy bude inzerát po dobu pouze 3 dní umístěn na prvních místech v relevantních výsledcích hledání a společnost tím získá vyšší návštěvnost inzerátu. Zde se jedná o službu, které stojí od 3 600,- – 8 990,-. Ani jednu z výše uvedených možností, jak se zviditelnit, společnost nevyužívá. Dlouhodobě by se jednalo o příliš velký náklad.

Z výše uvedených analýz, které obsahují zdroje uchazečů na dělnických a administrativních pozicích se potvrzuje, že společnost inzeruje jednotlivé pozice na správně vybraných portálech, neboť každý z nich má patřičnou odezvu – dle typu výběrového řízení. Jobs.cz, práce za rohem i práce.cz se osvědčily. Jobs.cz spíše u administrativních pozic, práce.cz spíše u dělnických a práce za rohem je užitečným zdrojem pro oba druhy pozic. Zdroj, který společnosti nepřináší tolik kandidátů jsou kariérní stránky společnosti. Ty se osvědčily pouze asistentky a prodejce nových vozů v roce 2023/2024.

Dále je zde vidět mezi jednotlivými pozicemi velký rozdíl. Například v intervalu a pravidelnosti inzerce. Pozice automechanika se inzeruje stále a pravidelně, naopak prodejce nových vozů společnost hledá minimálně. Tedy je jasné, že společnost na pozici prodejce nových vozů nemá problém najít vhodného kandidáta a zároveň zde není velká fluktuace. Dalším rozdílem je odlišnost mezi počtem uchazečů u dělnických a administrativních pracovníků. Administrativní pozice čítají více uchazečů pravděpodobně proto, že se nejedná o pozici s požadovanou odbornou znalostí. Samozřejmě vzdělání ekonomického směru je velkým přínosem jednotlivých uchazečů, nicméně to není nutná podmínka. Naopak u dělnických pozic je nutným a neměnným požadavkem odborná znalost a vzdělání. A právě toto selektuje jednotlivé uchazeče na trhu práce a není jich tak značné množství. Vzhledem k tomu, že jsou uchazeči s odborným vzděláním na dělnické pozice velmi žádaní, mají možnost si vybírat z velké škály nabídek jednotlivých společností. Dalším rozdílem je také množství zdrojů kde se jednotlivé pozice inzerují, nebo kde společnost oslovuje a hledá uchazeče. U administrativních pozic se jedná pouze o pár zdrojů – pracovní portály, kariérní stránky, doporučení, maximálně přesun uchazečů z jiného náboru. Za to u dělnické pozice je hned několik zdrojů – přes běžné pracovní portály, kariérní stránky a doporučení, přes agenturu, posun interního zaměstnance, až po situaci, kdy se uchazeč přišel osobně poptat na recepci, nebo byl jeho životopis stažen personalistkou z portálu životopisy.cz, kde uchazeči hledající novou práci vystavují své životopisy. Zajímavým zdrojem je také to, když uchazeč docházel do společnosti na praxi v rámci studia. Zde je očividné, že investice do mladých lidí, kteří se teprve učí, se společnosti vrací v podobě kvalitních zaměstnanců.

## 4.5 Průběh výběru zaměstnanců

HR oddělení na práci s novými zaměstnanci využívá již zmíněný systém Teamio pro vedení náborů, který nabízí širokou škálu možností. Personalistky zde mohou komunikovat s větším množstvím uchazečů, neboť všechny reakce prostřednictvím zmíněných portálů (jobs.cz, práce.cz a prácezarohem.cz) se shromažďují právě zde. Tedy po rozkliknutí uchazeče personalistka vidí jeho životopis, motivační dopis, či jiné dokumenty, které byly přiloženy. V základním přehledu se nachází spousta dalších informací jako třeba historie uchazeče, lze tedy vidět, zda se uchazeč už někdy přihlásil, případně jak s ním bylo v minulosti pracováno. Také je možnost vidět zdroj, ze kterého se uchazeč přihlásil. V základním přehledu je několik možností pro práci s uchazečem. Pokud uchazeč není vhodným kandidátem na danou pozici je zde možnost zamítnutí. Prostřednictvím jednoho tlačítka personalistka zaznamená důvod zamítnutí uchazeče a nastaví znění e-mailu, které ve zvolený den a čas kandidátovi zašle informaci o průběhu výběrového řízení. V případě, že je kandidát na danou pozici vhodný je v systému možnost předvýběru jeho profilu. V tento moment se zařadí mezi další odpovídající kandidáty. S kandidáty je dále pracováno tak, že jsou jejich profily poslány na vedoucí pracovníky, kteří si k sobě nové zaměstnance vybírají. V momentě, kdy se personalistka a nadřízený dohodnou, že se jim profil uchazeče líbí, pozvou ho na pohovor. Pozvání probíhá nejčastěji formou telefonátu. V momentě, kdy uchazeč není dostupný, nebo telefon nezvedá, je mu zaslán informační email nebo SMS ohledně pozvání. Samotní pozvání na pohovor se do systému také zaznamenává, a to přes tlačítko „pozvat“. Zde systém personalistku navede, aby zaznamenal důležité informace k pozvání. Tedy datum, čas, adresu, přednastavené znění pozvánky. Na konci personalistka tuto pozvánku odešle a ta automaticky dorazí uchazeči na email, který uvedl, když se do výběrového řízení hlásil. Po ukončení výběrové řízení práce s uchazeči v Teamiu nekončí. V případě, že je uchazeči zaslána pracovní nabídka, v systému je posunut do kategorie „nabídka“. Pokud uchazeč nabídku přijal je u něj zaznamenán „nástup“ s konkrétním datem samotného nástupu, ale také s datem dne, kdy uchazeč přijal nabídku. V případě, že uchazeč nebyl vybrán je mu opět zaslán zamítací email s uvedením důvodu, proč se pro něj společnost nerozhodla. Všechny tyto údaje je důležité zaznamenávat, protože systém poskytuje mnoho statistik jak o nábořech, tak o samotných uchazečích. Tyto statistiky jsou později prezentovány vedení apod. Dále systém shromažďuje souhlasy se zpracováním uchazečů, které jsou pro personální oddělení klíčové z důvodu další práce s uchazeči.

Veškeré pohovory vedou vždy personalistky. Tedy do společnosti nikdy nenastoupí zaměstnanec, který by s ní nevedl alespoň krátký rozhovor. Spolu s personalistkou je na pohovoru v 95 % vedoucí. Pokud nemůže vedoucí, k pohovoru se přidá někdo z kolegů. Z důvodu toho, aby uchazeč obdržel co nejvíce informací. Jak o pracovní pozici, kterou nejlépe popíše vedoucí, či kolega, který se s ní setkává denně, tak o pracovněprávních náležitostech, které lépe poskytne právě personalistka.

Personalistka také na konci pohovoru sděluje informace o dalším postupu výběrového řízení.

#### **4.5.1 Výběr zaměstnanců**

Výběr správného uchazeče není vždy jednoduchý a také není vždy jednoznačný. Proto se může stát, že bude společnost pořádat více kol výběrového řízení.

U již zmíněných pozic mívá výběrové řízení jedno, maximálně dvě kola. Jednokolové výběrové řízení se obvykle týká pozice automechanika. V tomto případě jsou základní informace řečeny v úvodu a praktické zkušenosti kandidáta společnost prověří až po jeho nástupu. Praktické zkoušení kandidáta v tomto případě ani není zákonem umožněno. Kandidát, či nový zaměstnanec, nemůže vstoupit na dílnu bez předem absolvované lékařské prohlídky a nutných školení, které se vážou k pracovnímu poměru.

U pracovních pozic prodejců, či asistentek/fakturantek, jsou často pořádána dvě kola výběrového řízení.

U asistentek/fakturantek je první kolo pohovoru zaměřeno na seznámení se s pracovní pozicí a zároveň seznámení společnosti s uchazečem. Pokud uchazeč odpovídá představám společnosti, je pozván do druhého kola. V druhém kole je uchazeči zadán praktický úkol, který se obvykle týká práce s čísli. Jedná se tedy o zadání v Excelu, které kandidát řeší v průběhu pohovoru s budoucím nadřízeným. Tedy se může nadřízený lépe rozhodnout, který kandidát více odpovídá požadavkům kladeným na danou pozici.

U prodejců nových i ojetých vozů se první kolo zaměřuje opět na prvotní seznámení a předání informací. Pokud uchazeč odpovídá představám společnosti, je pozván do druhého kola. Druhé kolo pohovoru u prodejců se však nemusí vždy týkat praktického úkolu. Druhé kolo pohovoru je realizováno buď z důvodu toho, že se chce tohoto kola účastnit i sám ředitel společnosti, protože sám ví, že je důležité, aby si kandidáty na těchto pozicích prověřil. Nebo z důvodu toho, že vedoucí chce dát uchazeči nabídku osobně a zároveň mu vysvětlit systém odměňování. V případě, že se společnost rozhodne dát nabídku kandidátovi, který nemá

zkušenosti v pozici prodejce z minulého zaměstnání, ale přesto je oslovil, slouží druhé kolo také ke sdělení požadavků, které má vedoucí pracovník na uchazeče, přes jeho nástupem do zaměstnání. Resp. kandidát se musí před nástupem do práce naučit technické informace důležité k prodeji a jeho znalosti jsou následně ověřeny během zkušební doby.

Druhé kola pohovorů bývají také dobrým pomocníkem při rozhodování v momentě, kdy společnost není 100 % přesvědčena o daném uchazeči.

Ve všech kolech výběrové řízení u všech pozic může společnost využívat způsob ověření kandidátů prostřednictvím U-testu. Jedná se online osobností dotazník – tedy neověřuje znalosti uchazeče, ale jeho vlastnosti. Tento dotazník je uchazečům zaslán e-mailem a obsahuje cca 200 otázek. Na tyto otázky jsou vždy uzavřené odpovědi. Na základě vyplněného U-testu je možné vyhodnotit současný stav chování uchazeče v různých situacích. Například jaký má tah na bránu, jestli je schopný dotahovat věci do konce, jak si umí rozdělovat práci, zároveň i jaké má vůdčí schopnosti – pro případ, že by daného člověka chtěla společnost v budoucnu povýšit. Výsledek tohoto testu slouží i jako pomocník pro to, jak s daným zaměstnancem pracovat po jeho nástupu apod. Nejčastěji je tato forma testování využívána u administrativních pozic.

### **Vhodný profil kandidáta**

Odpovídající profil kandidáta není nikde přesně stanoven. Přesto jsou na danou pozici stanovené požadavky, které musí kandidát splňovat (viz. kapitola 4.3.) a jsou neměnné. Přesto se však každý vedoucí rozhoduje sám, zda chce daného uchazeče pozvat na pohovor, či nikoliv. Samozřejmé je, že na pozici automechanika je třeba vybrat kandidáta, který je v oboru vzdělaný, nebo má zkušenosti. Ale naopak, na asistentku servisu není kladen požadavek, přes který by se nedala udělat výjimka a může se veškeré náležitosti pracovní pozice naučit. Přesto mají kandidáti s předchozí obdobnou praxí větší šanci na úspěch.

### **4.5.2 Přijetí zaměstnanců**

Přijetí probíhá u všech vybraných pozic stejným způsobem. V momentě, kdy se společnost definitivně rozhodne pro konkrétního uchazeče, je tomuto uchazeči připravena pracovní nabídka. Pracovní nabídka obsahuje veškeré informace, které již uchazeč obdržel na pohovoru. Přesto je důležité, aby je měl na jednom místě oficiálně sepsané. Nabídka tedy obsahuje:

- Název společnosti, pod kterou uchazeč bude nastupovat
- Název pracovní pozice

- Místo výkonu práce
- Typ úvazku (plný/částečný, dobu určitou/neurčitou a délku zkušební doby)
- Termín předpokládaného nástupu
- Hlavní náplň práce
- Složky mzdy a jejich výše v období zkušební doby
- Složky mzdy a jejich výše po uplynutí zkušební doby
- Souhrn benefitů
- Datum platnosti nabídky
- Kontakt na HR oddělení a budoucího nadřízeného, pro případ jakýchkoliv dotazů

Pracovní nabídku připravuje personalistka, která se účastnila pohovoru, ve spolupráci s vedoucím. Jakmile je nabídka sepsána, odesílá se ke schválení HR managerovi a řediteli společnosti. Ti zkontrolují, zda má nabídka veškeré nutné náležitosti, zda je správně uvedeno mzdové ohodnocení, které je vždy pro stejné pozice jednotné apod. Po schválení je nabídka zaslána uchazeči do emailu. Spolu s posláním personalistka uchazeče kontaktuje telefonicky, aby věděl, že nabídku obdrží.

U pozice prodejce je součástí emailu s pracovní nabídkou ještě vnitřní předpis pro odměňování, který se k dané pozici váže a je dle toho odměňována. S tímto předpisem je uchazeč seznámen již na pohovoru, nebo případně po telefonu.

Platnost nabídky je obvykle 7-14 dní, pokud se společnost s uchazečem nedomluví jinak. Do té doby společnost očekává od uchazeče zpětnou vazbu.

Jakmile uchazeč přijímá nabídku je třeba jej informovat o základních bodech nástupního procesu. Jako první personalistka pošle uchazeči uvítací email. Tento email obsahuje informace ohledně vstupní lékařské prohlídky, kterou musí uchazeč absolvovat. Tedy je nutné, aby si zajistil výpis z dokumentace od svého obvodního lékaře a s tímto výpisem je objednan k firemnímu lékaři společnosti. Také informace o tom, co všechno musí uchazeč u nástupu doložit (potvrzení o absolvování vstupní prohlídky, zápočtový list z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, rodné listy dětí apod). Dále informace k vyplnění nástupního dotazníku. Tento dotazník je uchazeči poslán z personálního systému společnosti. Jakmile uchazeč dotazník vyplní, má personalistka veškeré potřebné informace a může s nimi pracovat.

Nástupní náležitosti je třeba splnit do data předpokládaného nástupu. Společnost nemá stanovené konkrétní datumy, ke kdy mohou nový zaměstnanci nastoupit. Je to dle dohody, nicméně vždy nejdříve den po vstupní lékařské prohlídce.

Jakmile má kandidát výpis z dokumentace od svého lékaře, kontaktuje personalistku, která ho objedná na vyšetření. Na základě objednání pošle novému zaměstnanci do emailu pokyny k prohlídce a připravenou žádanku s jeho údaji, která je nutná pro absolvování prohlídky, dále také pokyny k absolvování nástupní školení (viz. kapitola 4.6.).

Dalším krokem je příprava nástupní složky, která obsahuje:

- Nástupní dokumenty (pracovní smlouvu, mzdový výběr, informace k obsahu pracovního poměru, dohodu o srážkách ze mzdy, GDPR, případně dohodu o možnosti vykonávání práce z domova, dohodu o poskytnutí služebního vozu apod.)
- Prohlášení k dani
- Čip, který je třeba pro evidenci docházky zaměstnance
- Popis pracovního místa
- Vnitřní předpis pro odměňování, pokud se k dané pozici váže
- Vytisknuté certifikáty o absolvování školení

Dále je nutné založit zaměstnance do IT systémů společnosti. Personalistka tedy posílá na IT oddělení IT ticket, ve kterém uvádí informace potřebné k založení zaměstnance (jméno a příjmení, datum nástupu, osobní číslo, přímého nadřízeného apod.) spolu s evidencí majetku, který má nový zaměstnanec obdržet. Tento majetek se liší na základě pozic. Například automechanik potřebuje být založený pouze v interních systémech a nemá telefon, email, ani počítač. Proti tomu prodejce musí být také založen, ale navíc potřebuje notebook, telefon, SIM kartu, pracovní email, monitor k notebooku a doc. Některým zaměstnancům, v závislosti na pozici, je také zajištěn firemní automobil s tankovací kartou.

Posledním krokem je oficiálně dohodnutý a potvrzený nástupní den, kdy se zaměstnanec dostaví do práce, personalistka s ním podepíše veškerou nástupní dokumentaci a následně předá nového zaměstnance kolegovi na zaškolení.

## **4.6 Proces adaptace zaměstnanců**

Adaptace nového zaměstnance začíná prvním dnem jeho nástupu do zaměstnání. Procesu adaptace/ zaškolení ve společnosti se účastní jak personální oddělení, tak přímý nadřízený, či kolegové.

#### **4.6.1 Úvodní školení s personálním oddělením**

Před samotným nástupem zaměstnance je nutné, aby absolvoval školení bezpečnosti práce a požární ochrany, školení řidičů referentů a školení bezpečnosti práce při manipulaci s diizokyanáty. BOZP musí absolvovat všichni zaměstnanci. Školení řidičů ti, kteří v rámci své pracovní pozice řídí, což je většina. Školení na manipulaci s diizokyanáty se týká pouze kolegů na servisu (automechanik, autoklempíř, autolakýrník, technik myčky vozidel), kteří právě s diizokyanáty (chemickými látkami) přichází denně do styku. Školení BOZP a školení řidičů referentů je následně nutné absolvovat každé dva roky. Školení na manipulaci s diizokyanáty se absolvuje po pěti letech.

Pokyny k vyplnění těchto školení obdrží zaměstnanec od personalistky před nástupem do emailu. Personalistka založí zaměstnance do systému, který společnost k proškolení používá a přiřadí mu manuálně jednotlivá školení, dle potřeby.

Samotné setkání v první pracovní den probíhá na základě dohody mezi novým zaměstnancem a personalistkou. Jak již bylo uvedeno, nezáleží na tom, o jaký den se jedná. Musí to být pouze den po vstupní lékařské prohlídce. Úvodní setkání se koná v budově společnosti. Buď v zasedací místnosti, nebo přímo v kanceláři HR. Novému zaměstnanci jsou prvotně předloženy nástupní dokumenty, které je třeba podepsat. Tyto dokumenty zaměstnanec obdrží před nástupem do emailu, aby si je mohl prostudovat. Následně obdrží zaměstnanec informace, že je třeba, aby se v již zmíněném personálním systému seznámil se základními dokumenty společnosti. Jedná se o seznámení s pracovním řádem, směrnicí o ochraně osobních údajů, směrnicí IT a kodex chování. Každý z těchto dokumentů obsahuje informace o tom, jak by se měl zaměstnanec správně chovat a naopak, jak by se měla chovat společnost k zaměstnanci a jaké má k němu povinnosti. Následně jsou zde uvedeny nejdůležitější kontakty pro zaměstnance. Po seznámení s jednotlivými informacemi jde nový zaměstnanec s personalistkou na IT oddělení, kde si zaměstnanec převezme IT vybavení, které je pro něj připraveno na základě zaslání IT Ticketu.

Po vyřízení všech nástupních povinností je nový zaměstnanec doveden na své pracovní místo, seznámen s kolegy a předán svému nadřízenému.

#### **4.6.2 Školení na pracovní činnost**

Školení vztahující se k samotné pracovní činnosti začíná prvním dnem nástupu zaměstnance do práce. Obvykle v návaznosti na úvodní školení s personalistkou. Jako první si nového zaměstnance převezme nadřízený, který ho seznámí s kolektivem, s pracovním



místem apod. Následně dochází k postupnému zaškolování zaměstnance. Zaškolení se nejčastěji účastní přímý nadřízený, nebo odcházející zaměstnanec, který novému zaměstnanci předává postupně svou práci. Pokud se nový zaměstnanec s odchozím již nepotkají, zaučení se účastní jiní kolegové.

Délka zaškolení je individuální. Společnost na to nemá pevně stanované předpisy. Záleží na obsahu a složitosti práce, časových možnostech zúčastněných, také na schopnostech nového zaměstnance se rychle učit, nebo na požadavcích importéra, či výrobce značky v dealerství. Proces adaptace může trvat 14 dní, ale také několik měsíců, či let.

### **Automechanik**

U pozice automechanika je zaškolení různé. Pokud se jedná o nového zaměstnance, který obdobnou pozici vykonával v předchozím zaměstnání x let, je pro něj v nové práci složité jen to, aby se naučil kde, co najde, jaké náležitosti musí mít zakázka a jak fungují procesy na které on je již zvyklý z předchozího zaměstnání. Naopak pokud se jedná o automechanika, který je ještě junior a nemá tolik zkušenosti, probíhá jeho zaškolení po boku již zkušeného kolegy. Po dobu cca měsíce pracují ve dvojici, kdy méně zkušený kolega pomáhá a pozoruje práci profesně staršího kolegy. Jakmile si je nový kolega jistý, že může pracovat samostatně na svém pracovním místě.

Na pozici automechanika jsou klíčové odborné školení, které se automechanikům plánují po uplynutí zkušební doby. Neboť každý autorizovaný servis musí mít své certifikované mechaniky, kteří mohou opravovat auta daných značek. Každá značka má své specifické postupy, přípravky používané při opravě, funkce, požadavky, které jiné značky nemají. Proto musí být každý nový mechanik s těmito body seznámen. Všeobecná vstupní školení o dané značce jsou pořádána pravidelně (cca po půl roce). Na tyto školení společnost přihlašuje své nováčky.

Další jiná školení, či certifikace značky jsou pořádány na základě novelizaci a změn. Tedy ne tak pravidelně, ale dle potřeby a dle vývoje trhu.

Odborné požadavky na automechaniky stanovuje buď importér dané značky, nebo výrobce. A jsou to právě importéři, či výrobci, kteří mají na své dealery požadavky, které musí vždy splnit a zároveň importéři a výrobci kontrolují jejich dodržování. Například: pokud importér značky Opel stanoví, že každé dealerství musí mít minimálně 2 zaměstnance proškolené na opravu elektrických automobilů, aby tím byla pokryta plná otevírací doba servisu a byla tam vzájemná zastupitelnost, musí společnost vybrat

2 zaměstnance, kteří toto školení absolvují. Neboť společnost má povinnost splňovat požadavky importéra, či výrobce.

Školení probíhají různou formou. Buď online, nebo prezenčně. Pořádá je buď samotný importér, nebo externí firma. Veškerá školení zaměstnancům platí společnost, tedy je to investice do osobního růstu zaměstnance a jistý benefit pro ně samotné.

### **Asistentka/ Fakturantka servisu**

U asistentek/ fakturantek není pevně stanovena doba, do které musí být plně zaškolené. Po nástupu se zaučují postupně. Buď je zaučuje přímý nadřízený, nebo některý z kolegů. Na této pozici je snadné nového zaměstnance zaučit. Hlavně z toho důvodu, že asistentek/ fakturantek má společnost několik. Zaměstnanec při nástupu na tuto pozici obdrží plán zaučení. Proces je nastavený tak, že každá značka dealerství má přiřazenou svoji asistentku/ fakturantku. Přesto musí být mezi kolegyněmi vzájemná zastupitelnost. Pokud tedy nová zaměstnankyně nastupuje na značku Ford, učí se veškeré znalosti od kolegyň z jiných značek. První 3-4 týdny tráví po boku svých kolegyň, které ji seznamují se základními postupy práce. Asistentky/ fakturantky musí splňovat jednotlivé postupy, které jsou obecně stanovené. Přesto si je ale každá přizpůsobí svému. Tedy nová kolegyně může sledovat různé postupy a ze všech si může vybrat, který bude nejvíce vyhovovat jí. Při nástupu zaměstnankyně obdrží tzv. skript volání, kde jsou jednotlivé kroky stanovené danou značkou, které musí být při hovoru se zákazníkem vždy řečeny. Tento skript je pro novou zaměstnankyni návodem. Jako další obdrží sepsané kroky procesu fakturace, souhrn bodů náležitosti faktury apod. Zaměstnankyně má tedy vždy po ruce poznámky pro výkon své práce. Po týdnech zaučení s novými kolegyněmi je zaměstnankyně již umístěna na své pracovní místo, kde funguje samostatně.

Asistentky/ fakturantky by měly být pro výkon své práce plně proškolené. Jedná se o seznámení s jednotlivými procesy společnosti, které se naučí od svých zkušenějších kolegyň, jak již bylo uvedeno výše. Ale také se musí seznámit se základními požadavky importéra, či výrobce značky, který opět kontroluje jejich dodržování. Asistentky/ fakturantky také absolvují nutná školení od importéra, či výrobce značky, aby měly všeobecný přehled o technických parametrech produktů. Tato školení samozřejmě nejsou tak do hloubky jako například u mechaniků, či prodejců. Ale vždy je důležité, aby každá asistentka/ fakturantka měla nějaký základ a ten mohla využívat při odborné komunikaci se zákazníky.

## **Prodejce nových/ojetých vozů**

U prodejců není pevně stanovena doba, do které musí být plně zaškolení. Po nástupu se zaučují postupně. Buď je zaučuje přímý nadřízený, nebo některý z kolegů.

Po uplynutí zkušební doby jsou však u prodejců vyžadovány odborná školení, stejně tak, jak je tomu u mechaniků. Zde nezáleží na tom, zda prodávají nové, či ojeté vozy. Prodejce musí vždy znát produkty, které nabízí a prodává a zároveň musí mít přehled o technických parametrech – musí znát svou značku. Veškeré tyto požadavky stanovuje importér, či výrobce.

Školení prodejců má na starosti právě importér značky, výrobce, nebo externí firma, kterou si importér najme. Importéři zajišťují školení, které se týkají produktů a standardů dané značky, ale také například školení na rozvoj prodejních dovedností prodejních týmů značky.

Aby mohl prodejce nových, či ojetých vozů zákazníkům prodávat finanční produkty a pojištění, je zákonem stanovené, že musí mít splněnou certifikaci České Národní Banky na poskytování úvěru a pojištění. K této certifikaci je také nutná maturita. Jakmile prodejce certifikaci absolvuje, je třeba ji obnovovat pravidelně po 2 letech. Kdy se po 2 letech nejedná o certifikaci jako takovou, ale o školení tzv. „následného vzdělávání“.

Školení probíhají různou formou. Buď online, nebo prezenčně. Veškerá školení zaměstnancům platí společnost, tedy je to investice do osobního růstu zaměstnance a jistý benefit pro ně samotné.

## **4.7 Vyhodnocení hloubkových rozhovorů**

Tato kapitola zobrazuje výsledky hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky na pozicích HR manažera, vedoucí servisu, vedoucí prodeje nových vozů, vedoucí prodeje ojetých vozů. Hloubkové rozhovory byly vedeny osobně na pobočce společnosti na přelomu prosince 2023 a ledna 2024.

### **4.7.1 Rozhovor s HR manažerem**

**Otázka č. 1: Jakou pozici ve společnosti zastáváte? Popište prosím vaši úlohu ve společnosti.**

*„Ve společnosti zastávám pozici HR Manažera. Mezi mé hlavní činnosti patří: zodpovědnost za veškeré HR a Payroll rozpočty – dohled nad jejich dodržováním, jejich plánování na roční bázi + 2x ročně jejich evaluace (forecast), personální obsazení*

společností – vhodné plánování inzerce, přesuny zaměstnanců, plánování počtu zaměstnanců dle potřeb společnosti, zaměstnanecké benefity, odměňování, vzdělávání, zpětná vazba zaměstnancům (roční hodnotící pohovory), HR reporting, mzdovou agendu, školení BOZP a PO, školení řidičů, a jiné pravidelné školení, pracovně právní agenda. “

**Otázka č. 2: Kdo zabezpečuje personální práci ve společnosti? Jak velké personální oddělení je?**

„Personální oddělení se skládá z HR Managera, HR Business partnera, HR Admina, HR Recruiter, hlavní mzdové účetní, mzdové účetní/ HR admina na poloviční úvazek a brigádního poměru HR Trainee. “

**Otázka č. 3: Jaké činnosti personální oddělení zastává a co má na starosti?**

„Mezi hlavní činnosti HR oddělení patří nábor zaměstnanců od A do Z, zaměstnanecké benefity (jejich správa, plánování, rozvrh + akce pro zaměstnance), mzdová agenda, HR reporting pro vedení společnosti, personální rozpočty, školení zaměstnanců, pracovně právní agenda + spolupráce s poskytovatelem pracovně lékařských služeb (objednávání zaměstnanců na vstupní, periodické či mimořádné prohlídky), plán vzdělávání zaměstnanců apod. “

**Otázka č. 4: Jsou ve společnosti využívány spíše interní, nebo externí zdroje získávání zaměstnanců? Jaké vidíte výhody a nevýhody těchto zdrojů?**

„Ve většině případů je využíváno interních zdrojů získávání kandidátů – přesun zaměstnanců mezi odděleními či pobočkami, kariérní posun. Za výhody interních zdrojů považuji především rychlost a efektivnost nábora, dobrou znalost podmínek, kolektivu, kariérní růst, přehled o školení aj. 30 % zaměstnanců nastupuje z doporučení jiných kolegů, což je nejsolidnější zdroj nových zaměstnanců. Zároveň jakmile kolega někoho doporučí a ten dotyčný ve společnosti setrvá, dostává kolega odměnu za doporučení. Tím se snažíme současné zaměstnance motivovat k doporučení.

Externí zdroje málokdy mají ucelené povědomí o fungování společnosti a jejich specifikách. Což samozřejmě není problém, ale je to spíše nevýhoda proti zdrojům interním. “

**Otázka č. 5: Kde nejvíce inzerujete, příp. proč?**

„Nejvíce inzerujeme na ověřených pracovních portálech – práce.cz, prácezarohem.cz, jobs.cz apod. + webové stránky společnosti. Jedná se o specifičnost našeho odvětví, ve které společnost podniká. Jako HR musíme vědět jaké pozice kde a jak inzerovat. Na trhu práce je takové nepsané pravidlo, že každý pracovní portál má své specifické uchazeče. Snažíme se tedy na tyto uchazeče správně cílit. Administrativní pozice

– asistentky, fakturantky, disponentky apod. inzerujeme spíše na jobs.cz a prácezarohem.cz. Tyto zdroje se nám pro tyto pozice nejvíce osvědčují. Dělnické pozice – klempíře, lakýrníky, mechaniky, skladníky apod. inzerujeme spíše na práce.cz a opět prácezarohem.cz.

Úspěšnost inzerce máme možnost porovnávat v našem systému Teamio, kde si najdeme kde naposledy jsme inzerát měli vyvěšený a kolik kandidátů se nám přihlásilo z jakého zdroje.

Kandidáty se ale snažíme získat také prostřednictvím účasti na dnech otevřených dveří, sledujeme stránky, kde uchazeči vystavují své životopisy a nechají společnosti ať je osloví nebo se snažíme si vlastní zaměstnance „vychovat“ – máme na pobočkách několik učňů, kteří se k nám po dokončení studia vrací. “

**Otázka č. 6: Jak probíhá předvýběr uchazečů, které nakonec zvete na pohovor? Konzultujete toto s někým?**

„Nábor zahajujeme až po odevzdání „Žádanky o nábor“ od managera oddělení, který posilu potřebuje. Žádanku zpravidla sestavuje dohromady manager a zaměstnanec HR oddělení. Tedy jsou předem definovány kritéria, která HR zaměstnanec při předvýběru zohlední. Po přihlášení kandidátů dochází k prvotnímu předvýběru těchto kandidátů HR zaměstnancem, následně tyto kandidáty HR konzultuje s managerem, který do týmu posilu hledá a domluví další postup (dle specifik hledané pozice). Po konzultaci s managerem jsou kandidáti pozváni na pohovor. “

**Otázka č. 7: Jak probíhají pohovory s uchazeči? Mají více kol?**

„Záleží na charakteru pracovní pozice a preferencích managera. Obvykle pořádáme jednokolové, maximálně dvoukolové výběrové řízení. Málokdy si výběrové řízení žádá i třetí kolo. Jsou tedy dvě varianty:

a) 1. kolo pohovoru absolvuje kandidát sám s HR (po 1. kole je mu zaslán Utest – osobnostní dotazník); až následně dojde k předvýběru kandidáta do 2. kola, které je již s managerem – druhé kolo může případně obsahovat vypracování úkolu.

b) 1. kolo pohovoru kandidáta rovnou HR i manager (tedy jednokolové osobní setkání) a následně zaslání Utestu – osobnostního dotazníku. “

**Otázka č. 8: Účastní se pohovoru i budoucí nadřízený, nebo pouze zástupce HR?**

„Snažíme se, aby na pohovoru s kandidátem byl vždy jak někdo z personálního oddělení, tak i budoucí nadřízený. Samozřejmě se občas stane, že časové možnosti nesladíme a z toho důvodu se s kandidátem setkáváme na dvakrát. Kolegyně z HR na pohovoru uvedou pohovor, představí společnost a komunikují s kandidátem. Nakonec shrnout nástupní

*podmínky, benefity apod. Nadřízený je na pohovoru proto, aby kandidátovi vysvětlil hlavní náplň práce, koho k sobě hledá, jak vypadá jeho tým apod. Kolegové se samozřejmě vzájemně doplňují. Následně bez budoucího nadřízeného nebo jeho zástupu (např. ředitel) nepředkládá HR kandidátovi pracovní nabídku.“*

**Otázka č. 9: V jakém časovém horizontu se snažíte dát kandidátům zpětnou vazbu?**

*„Od prvního kontaktu (odeslání CV) maximálně do 14 dní, ideálně samozřejmě rychleji. A po samotném absolvování pohovoru se snažíme poslat kandidátovi nabídku maximálně do týdne.“*

**Otázka č. 10: Má HR oddělení k dispozici nějaký manuál, jak postupovat při vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců?**

*Manuál jako takový nemáme. Máme nastavené procesy, které všechny HR kolegyně znají a případně je mění, či inovují – dle potřeby. Při nástupu každá je každá kolegyně na tyto procesy proškolená od již zkušené kolegyně.*

**Otázka č. 11: Kdo má na starosti adaptaci nového zaměstnance a jak probíhá?**

*„První setkání nového zaměstnance probíhá s budoucím nadřízeným, ten má zpravidla sestavit adaptační plán, se kterým je zaměstnanec seznámen, stejně tak HR oddělení. HR kolegyně, která zaměstnance nabrala, by s ním měla zůstat po celou dobu adaptace v kontaktu. Během období adaptace probíhají zpravidla 3x vyhodnocují schůzky s nadřízeným, přičemž alespoň jedné se účastní i HR.“*

**Otázka č. 12: Jak dlouho je třeba na to, aby se nový zaměstnanec zcela adaptoval?**

*„Záleží od pracovní pozice, obvykle je doba adaptace zaměstnance 3–36 měsíců.“*

**Otázka č. 13: Poskytujete novým zaměstnancům adaptační plán, či manuál. Pokud ano, jaké informace obsahuje? Pokud ne, z jakého důvodu?**

*„Záleží opět od pracovní pozice. Některé adaptační plány jsou dány standardy a nároky importéra (výrobce vozidel), tedy s nimi jako společnost nic neuděláme. Naopak u jiných pozic, které nejsou takto omezeny, si mohou nadřízení připravovat plány a manuály dle svého.“*

**Otázka č. 14: Poskytujete v průběhu adaptace (zkušební doby) zaměstnancům zpětnou vazbu? Příp. kdo konkrétně?**

*„Ano, 3x během zkušební doby s nadřízeným, přičemž minimálně jednou i se zástupcem HR. HR je přítomno obvykle u třetí, tedy poslední schůzky. Kdy dochází k shrnutí celých 3 měsíců a obě strany si řeknou, zda chtějí ve spolupráci pokračovat.“*

**Otázka č. 15: Probíhá se zaměstnanci vyhodnocení jejich práce a přístupu i po uplynutí zkušební doby? Příp. kdo má toto hodnocení na starosti?**

*„Určitě ano. Realizujeme jednorocní hodnotící pohovory, kde je vedoucí zaměstnanec spolu se zástupcem HR. Jsou ale i oddělení, kde mají manažeři nastavené častější hodnocení zaměstnanců – dle jejich potřeb.“*

**Otázka č. 16: Jaké jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, se kterými jste se setkala?**

*„Odchody zaměstnanců sledujeme v rámci HR Reportingu. Tento report je následně využíván jako přehled, který obsahuje jména zaměstnanců jednotlivých společností, datumy nástupů/odchodů a zdroje těchto zaměstnanců. Následně pak i specifické důvody odchodů.“*

- *30 % zaměstnanců odchází ve zkušební době (přičemž asi 20 % je ukončení ve zkušební době ze strany zaměstnavatele – nejčastějšími důvody jsou: nevyhovující přístup, výkon, neadaptace, nekázeň).*
- *40 % zaměstnanců odchází z vlastního rozhodnutí – stěhují se, dostanou jinou pracovní nabídku, nebo třeba z důvodu neshod na pracovišti.*
- *30 % zaměstnanců je ukončeno ze strany zaměstnavatele – buď uplynutím doby určité (zde může být důvodem dočasné zrušení pracovní pozice anebo neuspokojivé pracovní výsledky) Další možností je výpověď pro zákonné důvody (například: opakované méně závažné porušení PP, okamžité ukončení PP anebo i pro pozbytí zdravotní způsobilosti – toto omezení je dáno specifickým pracovním odvětvím, což právě automotive je).“*

#### **4.7.2 Rozhovor s vedoucím servisu**

**Otázka č. 1: Jakou pozici ve společnosti zastáváte? Popište prosím vaši úlohu ve společnosti.**

*„Ve společnosti zastávám pozici vedoucího servisu. Mezi mé hlavní úkoly patří řízení a koordinace všech servisních aktivit – kontrola provozních a finančních údajů, tedy zajištění, aby mé oddělení plnilo požadavky rozpočtu, správa rozpočtu na stávající a následující roky, organizace práce na celém servisu, vypracování a plnění akčních plánů, které zajistí ziskovost oddělení. Dále také kontakt s nově nastupujícími zaměstnanci, se kterými si nastavuji pracovní procesy. Řeším také rozvoj a vzdělávání našich zaměstnanců – plánujeme jejich nutná školení. U zaměstnanců dále hodnotím jejich pracovní výkony, řeším jejich mzdové ohodnocení, docházku apod.“*

**Otázka č. 2: Podílíte se nějakým způsobem na předvýběru a následně na samotném výběru uchazečů o práci? Pokud ano, jak?**

*„Ano, na předvýběru a výběru uchazečů se snažím podílet. Spolupracuji s kolegyněmi z personálního oddělení a účastním se pohovorů s potenciálními zaměstnanci. Snažím se vybrat kandidáty s dovednostmi, které jsou pro nás klíčové a se schopnostmi pro práci v našem servisním týmu. Samozřejmě ne vždy mám prostor chodit na pohovory. Proto za mě na některé schůzky chodí kolegové – mistři, kteří budou stejně jako já případnými nadřízenými nových zaměstnanců a budou spolu víc spolupracovat. Takže často je tato výměna ku prospěchu.“*

**Otázka č. 3: Jak probíhají pohovory s uchazeči? Mají více kol?**

*„To samozřejmě záleží dle pozice. Pokud budeme hovořit o pozici například automechanika, či přijímacího technika – zde obvykle stačí jedno kolo pohovoru. Neboť manuální dovednosti si v rámci pohovoru stejně nezvládneme ověřit a vše zjistíme až v průběhu zkušební doby zaměstnance. Pokud se ale jedná o asistentku, či fakturantku, upřednostňujeme kola dvě. První kolo je vždy spíše seznamovací, na druhém kole už dáváme uchazečům nějaký úkol, který je zaměřený například na práci s čísly, nebo na komunikační schopnosti apod.“*

**Otázka č. 4: Co je pro vás u kandidáta nejdůležitější/ rozhodující? Co ovlivňuje váš výběr?**

*„Při výběru nového zaměstnance je pro mě klíčová kombinace technických dovedností/ znalostí, zkušeností, a hlavně schopnosti spolupracovat v týmu. Člověk se věci po technické stránce může vždy naučit, ale týmového ducha naučit nedokážeme. Samozřejmě některé pozice mají předem stanovená kritéria, která kandidát musí splňovat (např.: automechanik musí být vyučen v oboru) a nemůžeme tedy dělat výjimky. Také upřednostňuji kandidáty s ochotou učit se novým věcem. S těmi se velmi dobře pracuje.“*

**Otázka č. 5: Kdo má ve vašem oddělení na starosti adaptaci nového zaměstnance a jak probíhá?**

*„Adaptaci nového zaměstnance u nás zajišťuje naše HR oddělení, samozřejmě ve spolupráci s vedoucími – tedy se mnou, či jinými kolegy. Každý nový zaměstnanec má přiděleného svého mentora – jak jsem již uváděl, například mistra, který mu pomáhá přizpůsobit se firemním procesům a kultuře. Zároveň je pro něj podpora i v pracovních*



*činnostech. Na zapojení nového zaměstnance do práce se podílejí i kolegové, které mu jsou oporou.“*

**Otázka č. 6: Jak dlouho je třeba, aby se nový zaměstnanec na vašem oddělení zcela adaptoval?**

*„To se opět liší podle pracovní pozice, schopností nového zaměstnance a komplexnosti práce. Obvykle trvá adaptace několik týdnů až měsíců.“*

**Otázka č. 7: Poskytujete novým zaměstnancům vašeho oddělení adaptační plán, či manuál? Pokud ano, jaké informace obsahuje? Pokud ne, z jakého důvodu?**

*„Adaptace pracovních pozic u nás na servisu se liší. Některé pozice (např. automechanik) mají jasný a předem stanovený adaptační plán, který je upraven požadavky importérů, tedy se jim zaměstnanci postupně přizpůsobují. Tzn. musí absolvovat odborná školení do určitého času apod. Naopak jiné naše pozice, obvykle ty administrativní, nemají žádná omezení. Pro tyto pozice si připravují adaptační plány kolegové, kteří jsou mými podřízenými, ale zároveň jsou nadřízenými nových zaměstnanců.“*

**Otázka č. 8: Poskytujete v průběhu adaptace (zkušební doby) zaměstnancům vašeho oddělení zpětnou vazbu?**

*„Ano, snažíme se o to. Sledujeme pokrok nových zaměstnanců, nabízíme podporu a řešíme problémové oblasti, ve kterých by se mohli ještě zlepšit.“*

**Otázka č. 9: Vyhodnocujete se zaměstnanci vašeho oddělení jejich práci a přístup i po uplynutí zkušební doby?**

*„Ano. Vzhledem k velkému počtu pracovníků v servisním oddělení je obtížné naplánovat pravidelnost. Ale vždy 1x týdně máme poradu celého servisu, kde si řekneme základní body – co se povedlo, co je třeba zlepšit, jaké máme výsledky apod. Individuální sezení se také snažíme plánovat (s každým zaměstnancem 1x ročně), neboť je třeba si se zaměstnanci sednout nad jejich pracovními výkony, hodnocením apod.“*

**Otázka č. 10: Jaké jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, se kterými jste se setkal/a?**

*„Mezi ty častější důvody k odchodu bych zařadil například to, že zaměstnanci dostanou lepší pracovní nabídku. Tu se samozřejmě snažíme často dorovnat, ale ne vždy se to povede. Jako další může být konflikt v týmu, nebo nesoulad s firemní kulturou. Snažíme se aktivně pracovat na těchto oblastech, abychom si udrželi kvalifikované a spokojené zaměstnance.“*

### 4.7.3 Rozhovor s vedoucím prodeje nových vozů

**Otázka č. 1: Jakou pozici ve společnosti zastáváte? Popište prosím vaši úlohu ve společnosti.**

*„Ve společnosti zastávám pozici vedoucího prodeje nových vozů. Mým úkolem je vést prodejní tým. Jak už z pohledu řízení a rozvoje mých současných podřízených, tak ale i po té finanční a rozvojové stránce. Mám na starost roční plány/ odhady prodejů, ale také odhady měsíčních prodejů. Zpracovávám analýzu prodejů prostřednictvím srovnání objemů našich prodejů s cíli prodeje. Mým úkolem je zajistit, aby můj tým zvládal plnit cíle prodejů a tím přinášel zisk do našeho oddělení, ale i do celé společnosti. Jako další je mým cílem rozvíjet dobré vztahy s importérem našich značek. Dále spolu se svými kolegy – prodejci nových vozů – vytváříme objednávky nových aut, zajišťujeme jejich předání a kontakt se zákazníky.“*

**Otázka č. 2: Podílíte se nějakým způsobem na předvýběru a následně na samotném výběru uchazečů o práci? Pokud ano, jak?**

*„Ano, vždycky se rád účastním. S kolegyněmi s HR to máme nastavené tak, že ony udělají prvotní předvýběr kandidátů – dle CV a motivačních dopisů. Jakmile kolegyně uskuteční předvýběr, společnými silami vybereme kandidáty, které si pozveme na pohovor.“*

**Otázka č. 3: Jak probíhají pohovory s uchazeči? Mají více kol?**

*„Na pohovoru jsem vždy já, jakožto vedoucí spolu s kolegyní z HR. Snažíme se plánovat vždy jen jedno kolo pohovoru, kde s uchazeči projdeme vše, co potřebujeme. Samozřejmě pokud máme hodně dobrých kandidátů, nebo si je chceme vyzkoušet z prodejních, či komunikačních dovedností, uspořádáme druhé kolo. V každém případě posíláme našim uchazečům testy, které nám často pomáhají se rozhodnout, kterého z nich vybrat.“*

**Otázka č. 4: Co je pro vás u kandidáta nejdůležitější/ rozhodující? Co ovlivňuje váš výběr?**

*„Mé požadavky nejsou nijak vysoké. Nejvíce ocením komunikační schopnosti kandidáta a jeho profesionální vystupování. To je totiž při prodeji velmi důležité. Zbytek si u kandidáta ověřím po nástupu do zaměstnání.“*

**Otázka č. 5: Kdo má ve vašem oddělení na starosti adaptaci nového zaměstnance a jak probíhá?**

*„Nový zaměstnanec na našem oddělení začíná obvykle u některého z kolegů. Který mu vše ukazuje, vysvětluje apod. Já jsem samozřejmě také k dispozici. Nicméně moje práce se trochu liší, od té, kterou vykonává nový zaměstnanec. Ale samozřejmě jsem kdykoliv k dispozici. Přeci jen sedíme všichni v jedné kanceláři.“*

**Otázka č. 6: Jak dlouho je třeba, aby se nový zaměstnanec na vašem oddělení zcela adaptoval?**

*„To záleží na spoustě faktorů. Převážně na zkušenostech nového zaměstnance s prodejem. Nicméně vždy počítám s tím, že po zkušební době je zaměstnanec schopen již plně samostatně pracovat a v následujících měsících se jen doptává na věci, které mu nejsou jasné.“*

**Otázka č. 7: Poskytujete novým zaměstnancům vašeho oddělení adaptační plán, či manuál? Pokud ano, jaké informace obsahuje? Pokud ne, z jakého důvodu?**

*„Adaptační plán pro nové zaměstnance připravený a sepsaný nemáme. Máme nastavený obecný proces zaučení, který funguje, a to prozatím stačí. Nový zaměstnanec od nás dostává například směrnice a manuály od našeho dealera. Ten stanovuje základní postupy a principy práce prodejce.“*

**Otázka č. 8: Poskytujete v průběhu adaptace (zkušební doby) zaměstnancům vašeho oddělení zpětnou vazbu?**

*„Rozhodně ano, máme pravidelné individuální sezení, ale i hromadné porady týmu, kde řešíme problémy společně.“*

**Otázka č. 9: Vyhodnocujete se zaměstnanci vašeho oddělení jejich práci a přístup i po uplynutí zkušební doby?**

*„Ano, to navazuje na předchozí otázku. Pravidelné porady týmu slouží k řešení problémů. Individuální sezení jsem ochoten naplánovat na vyžádání zaměstnance, nebo pokud mám já sám pocit, že si musíme dát 1:1, naplánuji schůzku sám.“*

**Otázka č. 10: Jaké jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, se kterými jste se setkal/a?**

*„Na našem oddělení není příliš velká fluktuace, tedy se moc s odchody zaměstnanců nese setkávám. Naposledy nám odešel kolega, protože přijal výzvu dělat vedoucího na jiné z našich poboček, což naprosto chápu. Jiný zase odešel z důvodu, že se rozhodl procestovat*

*Ameriku. Což je zrovna poněkud neobvyklý důvod. Ale pokud máš na mysli odchod z důvodu nespokojenosti, nebo z důvodu porušení pracovních povinností, to se u nás obvykle neděje.“*

#### **4.7.4 Rozhovor s vedoucím prodeje ojetých vozů**

**Otázka č. 1: Jakou pozici ve společnosti zastáváte? Popište prosím vaši úlohu ve společnosti.**

*„Ve společnosti zastávám pozici vedoucího prodeje ojetých vozů. To znamená, že plánuji a odhaduji prodeje našich skladových ojetých vozů – je důležité, aby se naše skladové zásoby neustále obnovovaly a točily. Mám na starost plány prodeje, zajištění zisku společnosti ze svého oddělení a organizaci celého oddělení. Na denní bázi přicházím do kontaktu se zákazníky, prodávám auta, ale zároveň vedu své podřízené, kterým stanovuji úkoly a cíle, kterých jako tým musíme dosáhnout. Kontroluji inzerci našich vozů na webových stránkách, ale také jejich stav na prodejní ploše – vše musí být 100 %. Dále určuji spolu s kolegy ceny našich vozů.“*

**Otázka č. 2: Podílíte se nějakým způsobem na předvýběru a následně na samotném výběru uchazečů o práci? Pokud ano, jak?**

*„Prvotní roztřídění kandidátů zajišťuje kolegyně z HR. Spolu potom řešíme další postup. Obvykle spolu vybereme uchazeče, které pozve na pohovor.“*

**Otázka č. 3: Jak probíhají pohovory s uchazeči? Mají více kol?**

*„Na pohovory s kandidáty chodím já spolu s kolegyní z HR. Co se týče více kol pohovoru. To je jak kdy. Obvykle se domluvíme na jednom kole. Pokud máme po prvních kolech rozhodnuto, další kolo není třeba. Druhé kolo plánujeme jen, pokud si nejsme jisti, nebo pokud je na pohovoru jen jeden z nás. Což se stává málokdy, ale podmínkou odeslání nabídky je za mě to, že daného kandidáta musím vidět já, i kolegyně z HR.“*

**Otázka č. 4: Co je pro vás u kandidáta nejdůležitější/ rozhodující? Co ovlivňuje váš výběr?**

*„Já pokaždé vybírám člověka, který chemicky zapadne do našeho týmu. Je pro mě důležité, aby si kolegové rozuměli a vše do sebe zapadlo. Pokud má kandidát zkušenosti s prodejem vozů, tím lépe. Ale za mě osobně to není podmínka. Zrovna následující měsíc nám bude nastupovat nová kolegyně, která v oblasti prodeje nikdy nedělala, ale vím, že do týmu skvěle zapadne a přinese spoustu nového!“*

**Otázka č. 5: Kdo má ve vašem oddělení na starosti adaptaci nového zaměstnance a jak probíhá?**

*„Obvykle já osobně. Vždy si nástup nového zaměstnance plánuji tak, abych na něj měl pár dní, kdy se mu budu věnovat. Po cca 3 dnech předávám nového kolegu do rukou našich již zkušených kolegů, od kterých se nový kolega vše učí.“*

**Otázka č. 6: Jak dlouho je třeba, aby se nový zaměstnanec na vašem oddělení zcela adaptoval?**

*„To je individuální. Odhaduji tak 3-6 měsíců.“*

**Otázka č. 7: Poskytujete novým zaměstnancům vašeho oddělení adaptační plán, či manuál? Pokud ano, jaké informace obsahuje? Pokud ne, z jakého důvodu?**

*„Oficiální adaptační plán nemáme. Nikdy nebyl potřeba. Práce prodejce je za mě něco, co se dá naučit i bez manuálů.“*

**Otázka č. 8: Poskytujete v průběhu adaptace (zkušební doby) zaměstnancům vašeho oddělení zpětnou vazbu?**

*„Ano, vždy. Máme pravidelné, krátké schůzky. Je pro mě důležité vědět, jak se nový zaměstnanec cítí ve své nové roli.“*

**Otázka č. 9: Vyhodnocujete se zaměstnanci vašeho oddělení jejich práci a přístup i po uplynutí zkušební doby?**

*„Ano, snažím se s celým týmem mít každý den alespoň 15-20 minut takovou krátkou poradou. 1x měsíčně pak individuální sezení s jednotlivými kolegy.“*

**Otázka č. 10: Jaké jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, se kterými jste se setkal/a?**

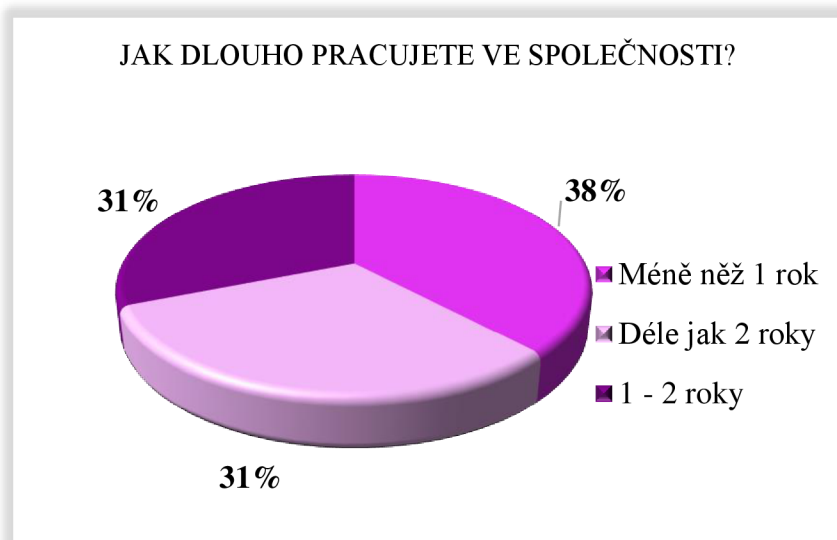
*„Za mě osobně je to odchod z důvodu lepší pracovní nabídky. Několikrát jsem se setkal také s odchodem svého podřízeného z důvodu kariérního postupu ve společnosti. Mállokdy, ale přeci jen, jsem se setkal i s ukončením pracovního poměru z důvodu hrubého porušení pracovní kázně.“*

## 4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Kapitola zobrazuje výsledky dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve vybrané společnosti. Výsledky jsou znázorněny graficky a doplněny komentáři. Dotazník byl zaměřen na zaměstnance, kteří do společnosti nastoupili v období 1.1.2022 – 1.2.2024 a byl distribuován na přelomu prosince 2023 a ledna 2024. Dotazník obsahující 23 otázek byl připraven v elektronické formě na webové stránce survio.com. Návratnost dotazníku činí 100 %.

### 4.8.1 Identifikační otázky

Graf 9 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Jak již bylo uvedeno, dotazník byl poslán zaměstnancům, kteří do společnosti nastoupili v období 1.1.2022 – 1.2.2024. Tedy se jedná o zaměstnance, kteří byli v tu dobu ve zkušební době, těsně po ní, nebo krátce před koncem doby určité. Nejvíce dotazovaných (38 %) jsou zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než rok. Zbýlých 62 % pracuje ve společnosti buď 1–2 roky, nebo déle jak 2 roky.

Graf 10 Pracovní pozice zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Dotazník byl zaměřen na čtyři konkrétní pozice. Z grafu je očividné, že za období 1.1.2022 – 1.2.2024 nastoupilo nejvíce zaměstnanců (45 %) na pozici automechanika. Tuto pozici společnost obsazuje nejčastěji. Velký počet zaměstnanců (31 %) nastoupilo také na pozici asistentky/ fakturantky. Na pozici prodejce nových vozů nastoupilo z celkových 29 dotazovaných 17 % a posledních 7 % jsou prodejci ojetých vozů.

#### 4.8.2 Vyhledávání a výběr zaměstnanců

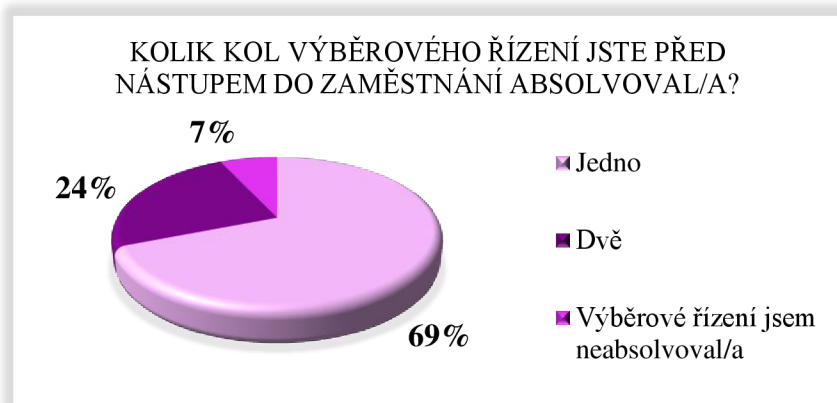
Graf 11 Zdroj zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Výše uvedený graf zobrazuje zdroje, ze kterých se zaměstnanci společnosti přihlásili do výběrového řízení. Více než polovina se přihlásila prostřednictvím jednoho z pracovních portálů. Dalších 28 % zaměstnanců se o pozici dozvěděli na základě doporučení někoho ze svého okolí – jak již bylo uvedeno výše, jedná se o velmi ověřený zdroj pro společnost. 10 % zaměstnanců se o pozici dozvědělo na kariérních stránkách společnosti a 7 % neuvedlo ani jeden z nabídnutých zdrojů. Ani jeden ze zaměstnanců se o pozici nedozvěděl na sociálních sítích.

Graf 12 Délka výběrového řízení zaměstnanců před nástupem do společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Z grafu je možné vidět, že většina (69 %) zaměstnanců absolvovala pouze jedno kolo výběrového řízení. 24 % potom dvě kola – zde se jedná převážně o pozici prodejce. Zbýlých 7 % zaměstnanců výběrové řízení neabsolvovalo. Tato situace může nastat v momentě, kdy se do společnosti hlásí člověk, který zde byl už jednou zaměstnaný a společnost ho zná.

Graf 13 Délka zpětné vazby společnosti na přihlášení zaměstnance do výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Výše uvedený graf zobrazuje rychlost společnosti v kontaktování zaměstnanců. 83 % zaměstnanců uvedlo, že bylo kontaktováno maximálně do 7 dní od přihlášení



do výběrového řízení. 17 % bylo kontaktováno maximálně do 14 dní. Ani jeden nevedl, že by doba kontaktu byla delší jak 14 dní.

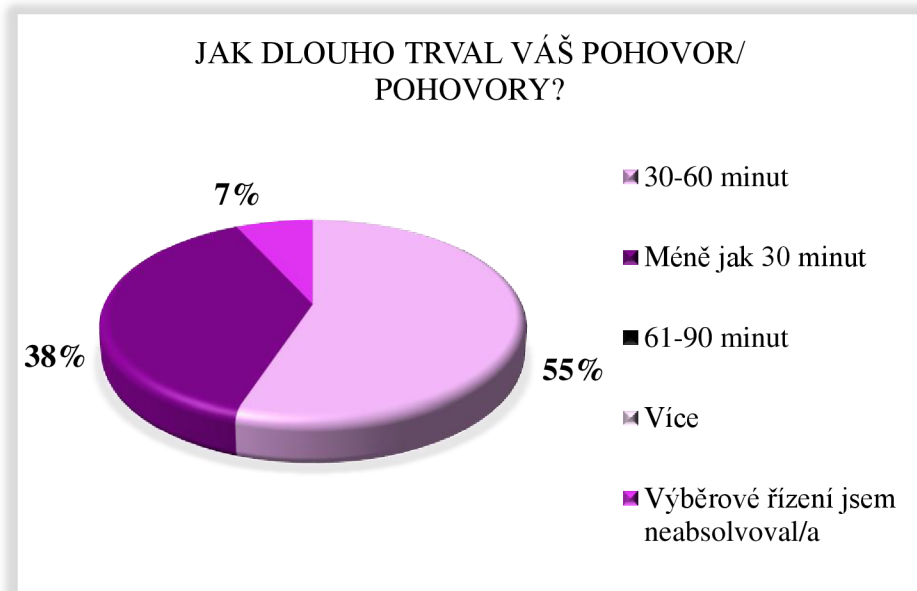
Graf 14 Způsob pozvání zaměstnance na pohovor



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Zaměstnanci dále uváděli, jakým způsobem byli osloveni a pozvání na pohovor. 76 % zaměstnanců byla kontaktována telefonicky, zbylých 24 % e-mailem.

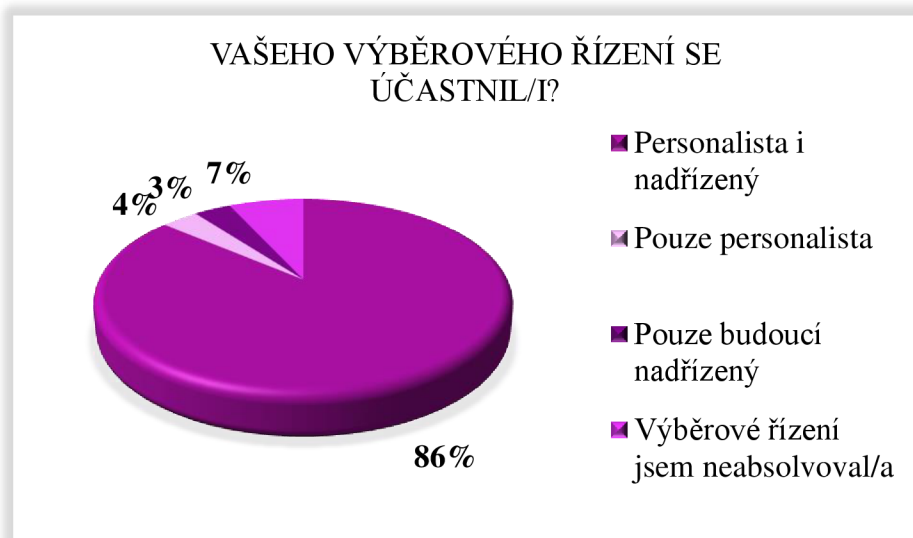
Graf 15 Délka pohovoru/ pohovorů



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Výše uvedený graf zobrazuje délku jednotlivých pohovorů, které zaměstnanci absolvovali. Větší polovina zaměstnanců (55 %) se účastnila pohovoru trvajícího 30-60 minut, 38 % mělo pohovor kratší jak 30 minut. Zbylých 7 % jsou zaměstnanci, kteří výběrové řízení neabsolvovali.

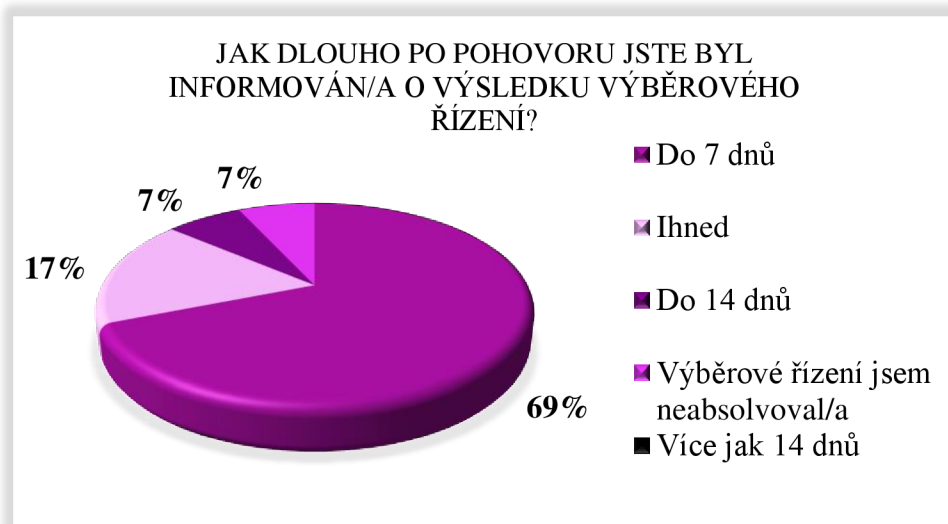
Graf 16 Účastníci výběrového řízení ze společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Na pohovory za společnost dochází obvykle personalistka i budoucí nadřízený. Toto potvrdilo 86 % zaměstnanců. 4 % zaměstnanců uvedlo, že bylo na pohovoru pouze s personalistkou a 3 % uvedlo, že bylo na pohovoru pouze s budoucím nadřízeným. Zbýlých 7 % jsou opět zaměstnanci, kteří výběrové řízení neabsolvovali.

Graf 17 Délka zpětné vazby společnosti po absolvování pohovoru



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Výše uvedený graf zobrazuje za jak dlouho se společnost ozvala zaměstnanci s výsledkem výběrového řízení. 69 % zaměstnanců se o výsledku dozvědělo do 7 dní, 17 % dokonce ihned – na pohovoru. Dalších 7 % se o výsledku dozvědělo do 14 dní a posledních 7 % jsou opět zaměstnanci, kteří výběrové řízení neabsolvovali.

Graf 18 Vyplnění osobnostního dotazníku

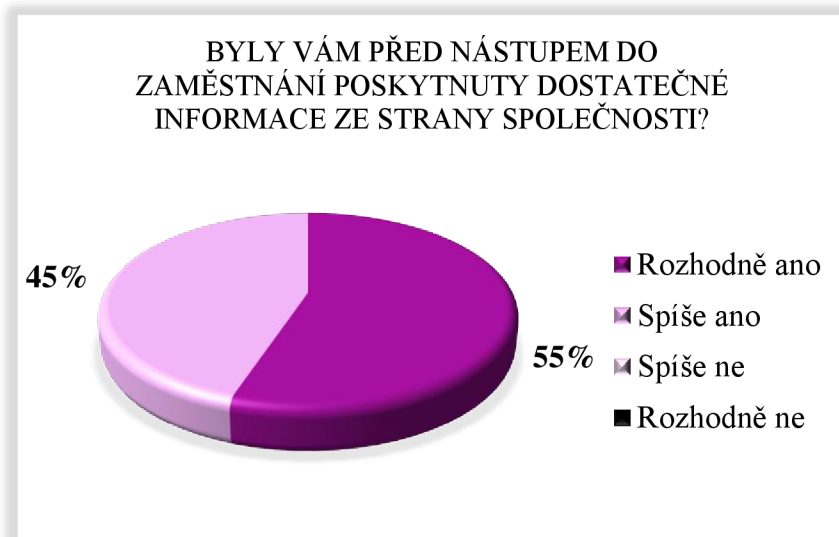


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Na grafu výše je možné vidět, že 55 % zaměstnanců před nástupem do zaměstnání vyplňovalo osobnostní dotazník (U-test), zbylých 45 % jej nevyplňovalo – jedná se většinou o dělnické pozice, u kterých U-test není potřeba.

#### 4.8.3 Komunikace ze strany společnosti před nástupem zaměstnance

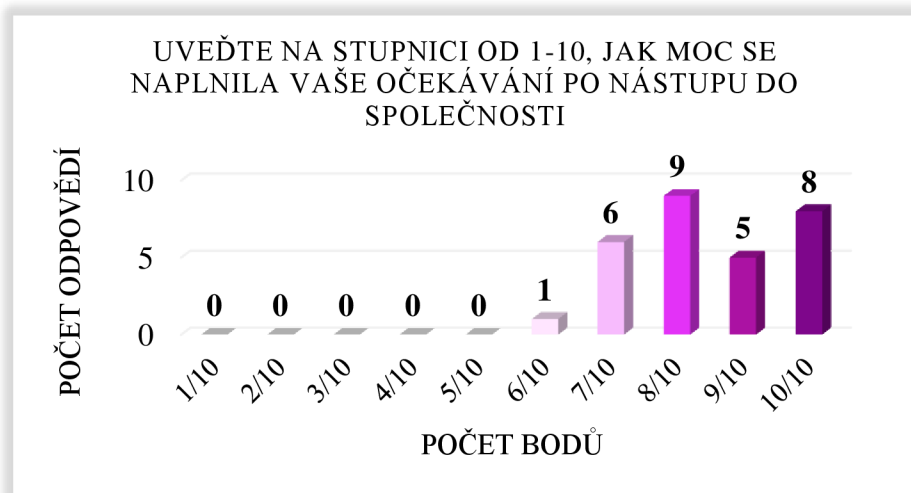
Graf 19 Informace pro zaměstnance ze strany společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Pro společnost, ale i zaměstnance samotné je důležité, aby byly před nástupem sděleny všechny podstatné informace. Všichni zaměstnanci uvedli, že jim informace ze strany společnosti poskytnuty byly.

Graf 20 Očekávání zaměstnanců po nástupu do společnosti

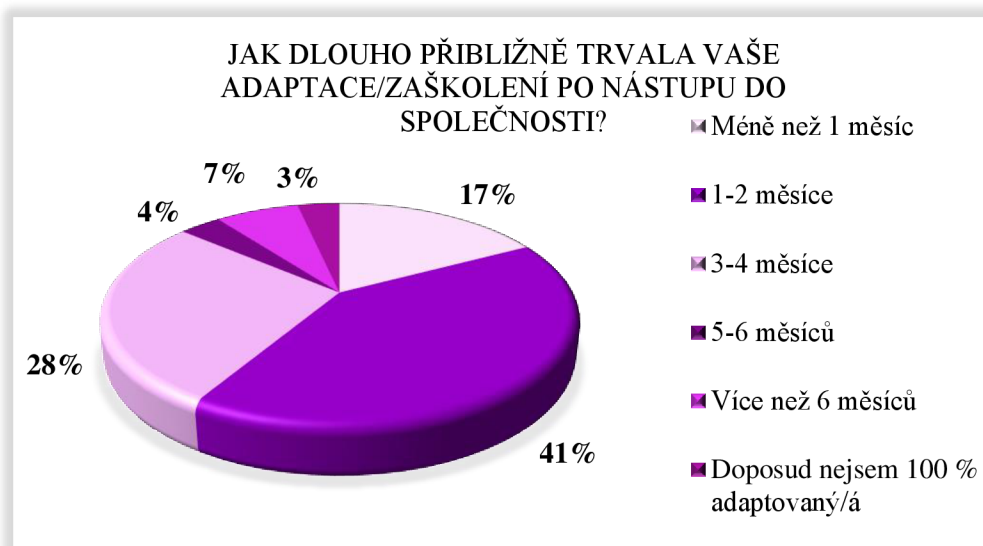


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Očekávání se u většiny zaměstnanců spíše naplnila. Maximální očekávání (10/10) se po nástupu do zaměstnání naplnila u 8 zaměstnanců. Úroveň 9/10 zvolilo 5 zaměstnanců a variantu 8/10 zvolilo nejvíce zaměstnanců – tedy 9. Úroveň 7/10 zvolilo 6 zaměstnanců. A očekávání se méně naplnila u jednoho zaměstnance, který zvolil 6/10.

#### 4.8.4 Adaptace/ zaškolení zaměstnanců

Graf 21 Délka adaptace/ zaškolení zaměstnanců

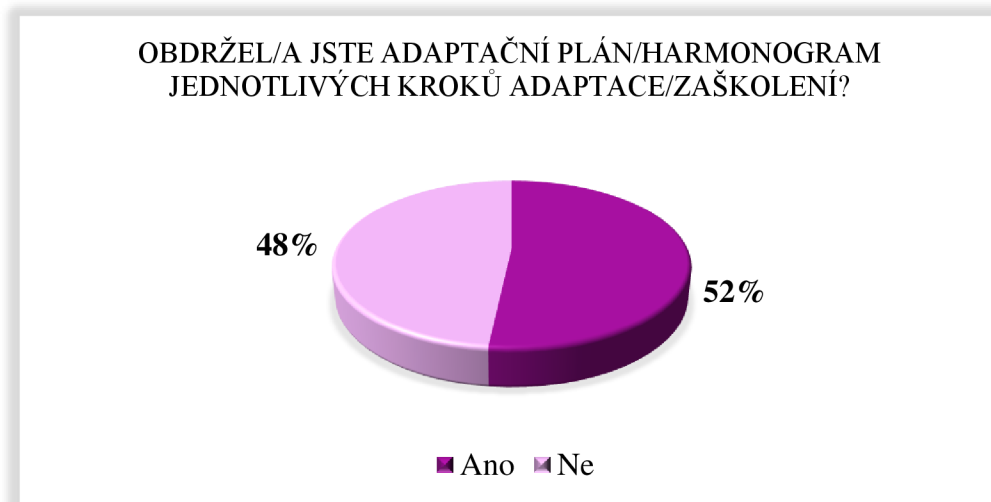


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Graf znázorňuje, jak dlouho se dotazovaní zaměstnanci adaptovali. 41 % zaměstnanců uvedlo, že jejich adaptace trvala 1-2 měsíce. 28 % že jejich adaptace trvala 3-4 měsíce. 17 % tvrdí, že jejich adaptace trvala dokonce méně než 1 měsíc.

Zbýlých 14 % se adaptovalo 5 a více měsíců, nebo není ještě doposud adaptováno. V tomto případě se může jednat o zaměstnance, kteří nastoupili během posledních pár měsíců.

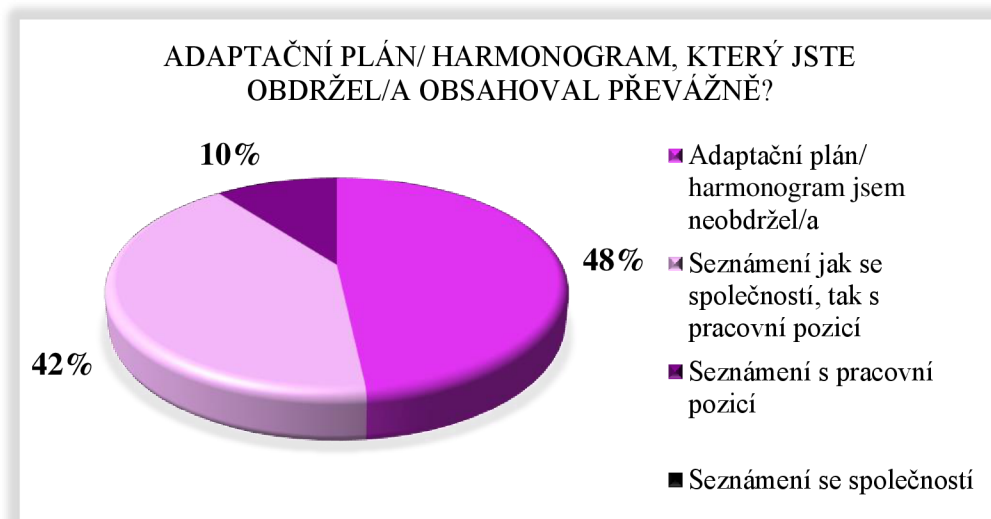
Graf 22 Adaptační plán



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Při nástupu do zaměstnání je důležité, aby adaptace probíhala na základě plánu, dle kterého budou mít zaměstnanci pojem o tom co je čeká. 52 % zaměstnanců uvedlo, že takový plán obdrželi. Naopak 48 % zaměstnanců tento plán neobdrželo.

Graf 23 Obsah adaptačního plánu



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Adaptační plán by měl být pro zaměstnance tzv. vodítkem při jejich nástupu. Může obsahovat různé informace. Opět 48 % dotazovaných uvedlo, že adaptační plán neobdrželi. Dalších 42 % plán obdržela a obsahoval seznámení jak se společností jako takovou, tak

i s pracovní pozicí. Zbýlých 10 % obdrželo adaptační plán vztahující se pouze k seznámení s pracovní pozicí.

Graf 24 Účastníci adaptace/zaškolení zaměstnanců ze strany společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

U zaškolení nového zaměstnance může figurovat několik subjektů. V případě dotazovaných zaměstnanců se 70 % z nich zaškolovalo u kolegů. 27 % z nich se věnoval nadřízený a u 3 % byla přítomna personalistka.

Graf 25 Průběh adaptace/zaškolení zaměstnanců

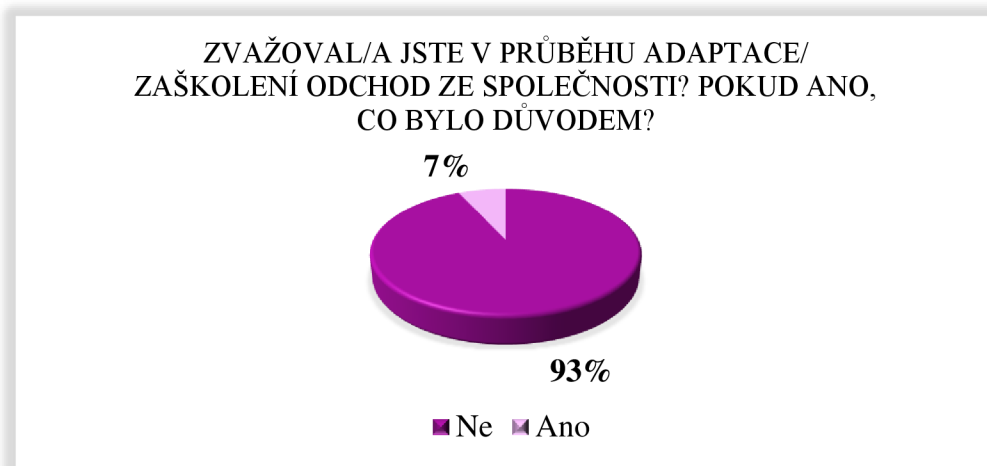


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Další otázka byla směřována na náročnost adaptace. 52 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně byla adaptace velice snadná, nebo spíše snadná. Proti tomu 41 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně byla adaptace spíše náročná, nebo velmi náročná. 7 % uvedlo, že dosud

není plně adaptováno. Zde se může jednat opět o zaměstnance, kteří nastoupili během posledních pár měsíců.

Graf 26 Odchod zaměstnanců ze společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Zaměstnanci byli také dotazováni na to, zda v průběhu adaptace zvažovali odchod ze společnosti. 93 % z nich uvedlo, že ne. Zbýlých 7 %, že ano. Jako důvod jeden ze zaměstnanců uvedl, že jej nechce uvádět. Druhý uvedl, že odchod zvažoval z důvodu příliš obtížného procesu zaškolení na pozici.

#### 4.8.5 Komunikace s vedoucími pracovníky a spokojenost zaměstnanců

Graf 27 Pravidelnost schůzek s vedoucími pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Pravidelné schůzky s nadřízeným mohou být pro zaměstnance přínosem, obzvláště v době jejich adaptace. Přesto 38 % zaměstnanců uvedlo, že tyto schůzky nemají. Zbýlých 62 % uvedlo, že pravidelné schůzky s nadřízeným mají.

Graf 28 Současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti

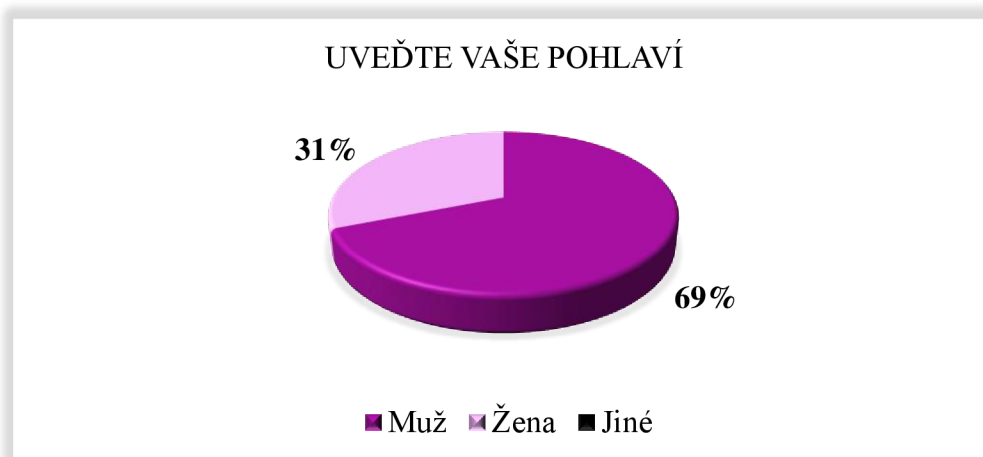


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Graf znázorňuje to, jak jsou v současné době zaměstnanci ve společnosti spokojeni. Maximálně spokojeno je 6 zaměstnanců. Menší spokojenost je pak u 7 zaměstnanců, kteří zvolili 9/10 a možnost 8/10 zvolilo 6 zaměstnanců. Dalších 5 zaměstnanců je spokojeno na úrovni 7/10, a 2 na úrovni 6/10. Poloviční spokojenost na úrovni 5/10 uvádí 3 zaměstnanci. Méně než 5/10 na stupnici spokojenosti nikdo neuvádí.

#### 4.8.6 Osobnostní otázky

Graf 29 Pohlaví zaměstnanců

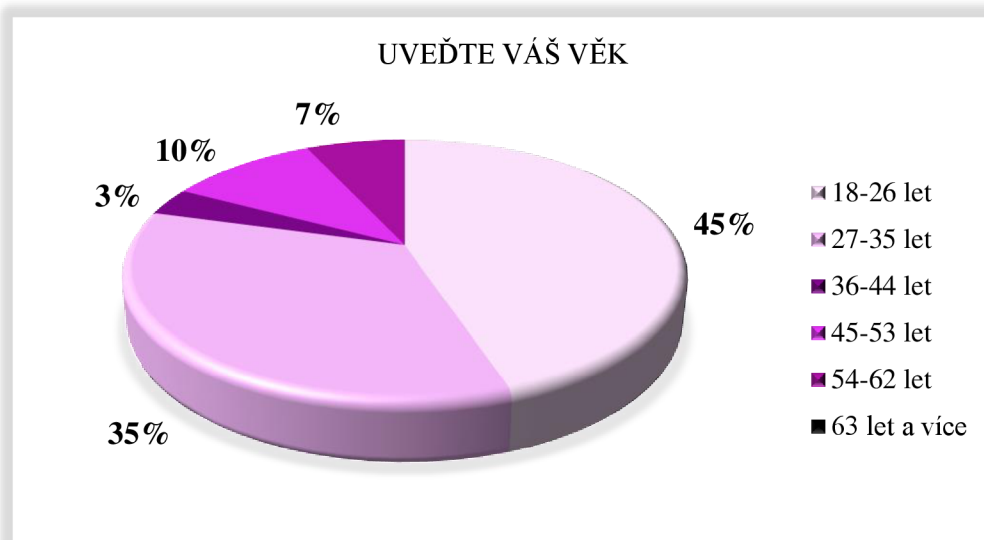


Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)



Na výše uvedeném grafu je znázorněno rozdělení žen a mužů ve společnosti. Je zde velká genderová převaha, pouze 31 % dotazovaných tvoří ženy a zbylých 69 % jsou muži. Toto rozdělení je pochopitelné, vzhledem k působení společnosti v automotive průmyslu.

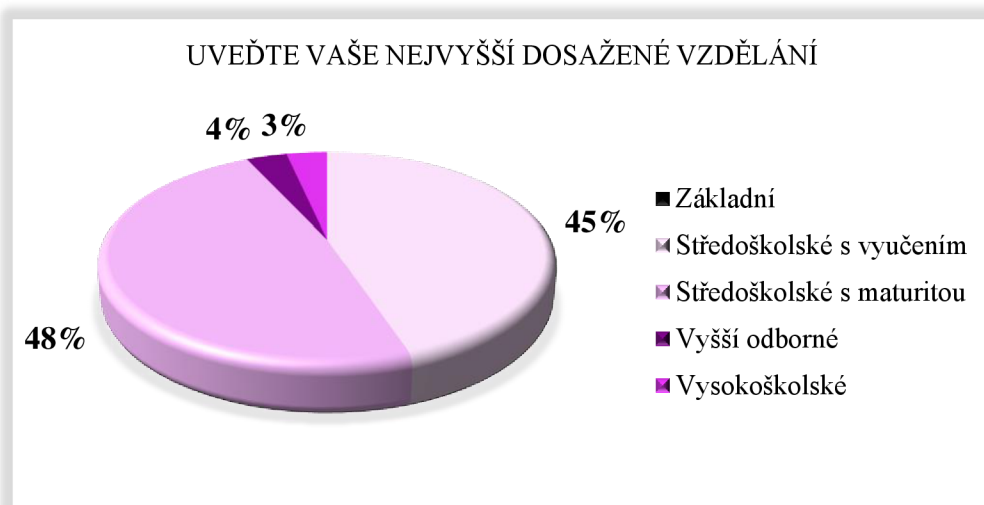
Graf 30 Věk zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Osloveni byli zaměstnanci různých věkových skupin. Bylo stanoveno 6 základních věkových skupin. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou jsou respondenti ve věku 18–26 (45 %) let, dále pak ve věku 27-35 (35 %). Z výsledku tedy vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci jsou poměrně v mladém věku. Méně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 45-53 let (10 %), 54-62 let (7 %) a 36-44 let (3 %). Ve věku 63 let a více nebyl ani jeden z dotazovaných.

Graf 31 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření (2024)

Nejvíce zastoupené vzdělání ve společnosti je středoškolské s maturitou a středoškolské s výučním listem. Obě tato vzdělání jsou dostatečné na vykonávání vybraných pracovních pozic. Pouze 4 % zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání a 3 % vysokoškolské.

## 5 Výsledky a diskuse

V kapitole jsou uvedeny výsledky z provedené analýzy, hloubkových rozhovorů, dotazníkového šetření a vlastní poznatky autorky diplomové práce, které jsou následně diskutovány.

### 5.1 Výsledky dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů

Prostřednictvím hloubkového rozhovoru s HR managerem byla zjištěna základní struktura personálního oddělení společnosti a základní popis činností, které toto oddělení zastává. Jako další byly probrány zdroje uchazečů. HR manager uvedl, že je nejvíce využíváno interních zdrojů. Tedy přesuny zaměstnanců mezi jednotlivými pobočkami, nebo odděleními. Hroník (2013) uvádí, že je pro společnost velmi důležité, aby dala možnost stávajícím zaměstnancům se kariérně posouvat dál. Protože právě kariérní postup může patřit mezi benefity, které budou pro zaměstnance motivací. Jako největší výhodu interních zdrojů uvedl HR manager rychlost a efektivnost náboru, dále že zaměstnanec již zná společnost a má obecný přehled. Tyto výhody uvádí také Bedrnová (2002), Koubek (2015), Stýblo (2003) a Vajner (2007) kteří výhody doplňují ještě o šetření nákladů v rámci náboru, nebo o návratnost investice, kterou společnost do daného zaměstnance vložila.

Jako nejsolidnější zdroj uvedl HR manager doporučení. Což bylo potvrzeno i ze strany zaměstnanců v dotazníkovém šetření, kdy více jak čtvrtina (28 %) zaměstnanců společnosti se o pracovní nabídce dozvědělo na základě doporučení lidí ze svého okolí. A zároveň je toto tvrzení ověřeno analýzou výběrových řízení, kdy v 7 z 8 případů vznikl ze zdroje doporučení alespoň 1 nástup. Za doporučení nového zaměstnance dostávají současní zaměstnanci finanční odměnu. Podmínkou pro vyplacení je to, že nová zaměstnanec musí ve společnosti setrvat déle jak 3 měsíce.

Ne vždy je ale možnost využití interních zdrojů, proto společnost využívá i zdroje externí – pracovní portály (jobs.cz, práce.cz, prácezarohem.cz). Což jsou nejvíce využívané pracovní portály v České republice (Matějka, Vidlař, 2007). Jako další zdroj využívá společnost vlastní webové stránky. Z těchto zdrojů do společnosti přišla více než polovina (55 %) zaměstnanců. V dnešní online době je velký trend i inzerce na sociálních sítích jako například Facebook, LinkedIn a Twitter (Kadlec, 2014). Na základě dotazníkového šetření bylo však zjištěno, že ani jeden zaměstnanec se o pracovní pozici nedozvěděl přes sociální sítě.

Další část rozhovorů s HR managerem a s jednotlivými vedoucími spolu s dotazníkovým šetřením byla zaměřena na předvýběr uchazečů a výběrové řízení. Prvotní předvýběr uchazečů mají na starosti personalistky, které následně uchazeče konzultují s vedoucími. Po konzultaci personalistka vybrané uchazeče pozve na pohovor. Toto tvrzení všichni vedoucí potvrdili. Pohovor je nedílnou součástí každého výběrového řízení, bez ohledu na společnost, či obsazovanou pozici (Koubek, 2015). HR manager a ostatní vedoucí uvedli, že nejčastěji pořádají jedno, maximálně dvě kola pohovorů. Což je v souladu s tvrzením zaměstnanců, kdy 69 % zaměstnanců uvedlo, že absolvovali jedno kolo a 24 % uvedlo, že absolvovali dvě kola.

HR manager i vedoucí uvedli, že v rámci výběrového řízení (před 1. kolem, případně po 1. kole pohovoru) posílají kandidátům na vybraných pozicích tzv. Utest – osobnostní dotazník. Testy osobnosti jsou využívány pro posouzení osobnosti uchazečů, jejich základních rysů a povahy. Díky tomu je možné odhadnout jejich chování v určitých rolích (Armstrong, 2015). 55 % z dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že Utest skutečně vyplňovalo. 45 % uvedlo, že nikoliv – zde se bude pravděpodobně jednat o zaměstnance na pozici automechanika, protože těmto uchazečům se Utest neposílá.

Pohovorů by se měl účastnit personalista spolu s budoucím přímým nadřízeným (Botek, 2018). Což vychází i z rozhovorů s vedoucími, kteří uvedli, že se pohovorů účastní většinou právě oni, spolu s kolegyní z HR. To potvrdilo 86 % zaměstnanců, kteří uvedli, že se jejich výběrového řízení účastnili jak personalistka, tak vedoucí. Pouze 7 % uvedlo, že na pohovoru byli buď pouze s personalistkou, nebo jen s vedoucím.

HR manager uvedl, že se personalistky snaží o první kontakt s uchazečem maximálně do 14 dní od odeslání CV. 83 % zaměstnanců uvedlo, že byli kontaktováni maximálně do 7 dní a 17 % zaměstnanců uvedlo, že byli kontaktováni maximálně do 14 dní. 76 % z nich bylo na pohovor pozváno telefonicky a 24 % prostřednictvím e-mailu. HR manager také uvedl, že se po absolvování pohovoru/ pohovorů snaží dát kandidátům finální zpětnou vazbu (zamítnutí, či pracovní nabídku) maximálně do týdne. To potvrdilo 86 % zaměstnanců, kteří obdrželi informaci o výsledku výběrového řízení ihned po pohovoru, nebo do 7 dní. Pouze 7 % zaměstnanců dala společnost zpětnou vazbu do 14 dní.

Další část rozhovorů s HR managerem a s jednotlivými vedoucími spolu s dotazníkovým šetřením byla zaměřena na adaptaci/ zaškolení zaměstnanců. Prvotně byl dotazován HR manager, zda má personální oddělení k dispozici nějaký manuál pro personalistky, jak správně postupovat při vyhledávání, výběru a adaptaci zaměstnanců.

HR oddělení žádný takový manuál nemá. Tedy personalistky nemají předem stanovený postup a společnost předpokládá, že postup mají všechny personalistky obdobně naučený.

Procesu adaptace se obvykle účastní několik zaměstnanců společnosti – subjekty (vedoucí pracovníci, manažeři, personalisté, spolupracovníci) a objekty (nový zaměstnanci, nebo zaměstnanci posunuti na jinou pracovní pozici) (Bedrnová a kol., 2012). Dle HR managera a všech vedoucích se procesu adaptace účastní převážně vedoucí, spolu s kolegy z daného oddělení. U adaptace je přítomna i personalistka, která by měla udržovat pravidelný kontakt s novými zaměstnanci. 70 % zaměstnanců uvedlo, že se jejich adaptace účastnil kolega, 27 % uvedlo, že se jejich adaptace účastnil přímý nadřízený a 3 % uvedlo, že se jejich adaptace účastnila i personalistka.

Dle tvrzení HR managera by měl nový zaměstnanec při nástupu obdržet adaptační plán. Adaptační plán pro nově přichozícího zaměstnance uvádí, s jakými informacemi a dokumenty by měl být po dobu své adaptace seznámen (Toth, 2010). Vedoucí servisu uvedl, že adaptační plány/ manuály novým zaměstnancům dávají – v případě, že tyto plány mají připravené, nebo jsou tyto plány dány importérem. Proti tomu vedoucí prodeje žádný oficiální adaptační plán sepsaný nemají. 52 % zaměstnanců uvedlo, že adaptační plán obdrželi. 42 % z nich obdrželi plán, který obsahoval seznámení jak se společností, tak s pracovní pozicí. 10 % z nich obdrželo pouze seznámení s pracovní pozicí. Proti tomu skoro polovina (48 %) zaměstnanců žádný adaptační plán neobdrželo. Což může být také příčinou toho, že 41 % zaměstnanců uvedlo, že pro ně byla adaptace velmi náročná, nebo spíše náročná. I přes náročnost adaptace uvedli pouze 2 zaměstnanci, že v průběhu zaškolení zvažovali odchod ze společnosti.

Délka adaptace zaměstnanců na jednotlivých odděleních se liší. Záleží na spouštějících okolnostech. Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že doba trvání nejjednodušších adaptačních plánů bývá v délce tří až šesti měsíců. Nicméně většina zaměstnanců (90 %) uvedlo, že jejich adaptace trvala intervalu od méně než 1 měsíc do 6 měsíců. Pouze 10 % zaměstnanců tvrdí, že jejich adaptace trvala více jak 6 měsíců, nebo že nejsou doposud plně adaptováni.

V průběhu adaptace, ale i po ní je důležité, aby zaměstnanci dostávali pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucích. Dle HR managera dochází v průběhu zkušební doby k třem schůzkám. Po uplynutí zkušební doby by mělo minimálně 1x ročně docházet k hodnotícím pohovorům. Toto tvrzení doplňují vedoucí, kteří uvádí, že se snaží mít pravidelné týmové porady se všemi zaměstnanci, ale zároveň mají i individuální schůzky (1:1) s jednotlivými

zaměstnanci. 62 % zaměstnanců s tím tvrzením souhlasí, protože uvedli, že pravidelné schůzky s nadřízeným spíše mají. Přesto 38 % zaměstnanců uvedlo, že spíše naopak.

Poslední otázka byla zaměřena na nejčastější důvody odchodů zaměstnanců ze společnosti. Jako častý důvod uvedli všichni vedoucí odchod z důvodu, že zaměstnanci dostali lepší nabídku. Naštěstí se často ale jednalo o lepší nabídku v rámci společnosti – kariérní postup. Jako další důvody uvedli vedoucí hrubé porušení, neshody na pracovišti, nebo neúspěšná adaptace. Na to navazuje názor jednoho ze zaměstnanců, který uvedl, že zvažoval odchod ze společnosti právě z důvodu příliš obtížného procesu zaškolení.

## **5.2 Návrhy na změny**

Návrhy vedoucí ke zlepšení procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti vychází z výsledků hloubkových rozhovorů s vedoucími zaměstnanci, na základě dotazníkové šetření, které bylo vyplněno zaměstnanci společnosti a na základě vlastního pozorování autorky práce.

Návrhy se týkají zlepšení průběhu vyhledávání a výběru zaměstnanců a převážně adaptace zaměstnanců. Neboť z výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v procesu adaptace jsou velké nedostatky, které mohou mít na nové zaměstnance negativní dopady.

### **1. Návrh pro zlepšení průběhu vyhledávání a výběru zaměstnanců – Příručka „Nábor krok za krokem“ pro HR**

Nábor zaměstnanců je celistvý a nepřetržitý proces, který má specifické kroky a pravidla, které nemohou být vynechány. Tato pravidla a kroky by měla každá personalistka znát. Na základě vlastního pozorování autorky práce a potvrzení rozhovorem s HR managerem bylo zjištěno, že společnost tyto informace nemá nikde oficiálně sepsané a uvedené. Z tohoto důvodu je navržena příručka „Nábor krok za krokem“ pro HR oddělení, která bude vodítkem pro každého nového zaměstnance HR a zároveň zaručí hladký průběh nábory a jistotu, že se na žádný krok nezapomene.

Návrh příručky je zobrazen níže.

Tabulka 10 Příručka „Nábor krok za krokem“

<b>NÁBOR KROK ZA KROKEM</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>
Žádost o nábor kandidáta pro volnou pozici schválenou v budgetu, příp. schválení nové pozice v budgetu	HR + Manager (budoucí nadřízený)
Vytvoření/úprava pracovního místa (Job Description)	HR + Manager (budoucí nadřízený)
Rozhodnutí o způsobu, postupu a časovém harmonogramu náboru, nákladech a osobě zodpovědné za nábor konkrétní pozice	HR Manager
Schválení nové pozice	HR manager
Zanesení nového náboru do statistiky (OPEN POSITIONS)	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee
Vytvoření náborového inzerátu na kariérní stránky	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Zveřejnění pozice na pracovních portálech	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Zveřejnění pozice v interním systému všem zaměstnancům pro případ doporučení	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Zadání pozice vybrané agentuře (v případě, že bude rozhodnuto o externím vyhledání, viz výše rozhodnutí o způsobu náboru)	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Organizace pohovorů	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Vedení pohovorů	HR + Manager (budoucí nadřízený)
Výběr kandidáta	HR + Manager (budoucí nadřízený)
Odmítnutí nevybraných kandidátů	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Vytvoření pracovní nabídky	HR + Manager (budoucí nadřízený)
Odeslání nabídky ke schválení vedení	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Předložení pracovní nabídky vybranému kandidátovi	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Projednání nabídky s kandidátem, vyjednávání	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Uvítací e-mail/telefonát kandidátovi po jeho přijetí pracovní nabídky	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Informování příslušného nadřízeného o přijetí nabídky kandidátem	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Vytvoření pracovní smlouvy + mzdového výměru a doprovodných dokumentů	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter

<b>NÁBOR KROK ZA KROKEM</b>	<b>ZODPOVĚDNÁ OSOBA</b>
Předání podkladů pro zpracování mezd na mzdovou účtárnu	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Objednání nového zaměstnance na pracovně lékařskou prohlídku	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Podpis pracovní smlouvy kandidátem a jednatelem	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Založení školení BOZP, PO, školení řidičů apod.	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Žádost na IT o zřízení přístupů a obstarání IT techniky pro nového zaměstnance	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
V den nástupu zaměstnance předání potřebných informací a věcí	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter
Oznamovací e-mail o nastoupení nového zaměstnance všem kolegům	HR Specialista/ HR Business Partner/ HR Trainee/ HR Recruiter

*Zdroj: vlastní zpracování, 2024*

V tabulce jsou uvedené jednotlivé kroky vyhledávání a výběru zaměstnanců, které nesmí být opomenuty před a při samotném nástupu zaměstnance do společnosti. Za každý krok těchto procesů je vždy někdo zodpovědný. O důležitých krocích jako je například zahájení náboru, nebo schválení nové pozice v budgetu, rozhodují vždy manager, pro kterého se nová pracovní síla hledá a HR manager, který zodpovídá za veškeré procesy z hlediska HR. Za zbylé kroky, které jsou neméně důležité, ale již nepotřebují takovou kontrolu, pak zodpovídá HR Business Partner, HR Specialista, HR Recruiter, nebo HR Trainee. Zaměstnanci zastávající tyto pozice jsou vždy přítomni u celého procesu vyhledávání, výběru a také adaptace nového zaměstnance.



## 2. Návrh adaptačního plánu

Cílem adaptace je snaha nového zaměstnance se co nejlépe adaptovat do nového pracovního prostředí a přijmout firemní kulturu (Šikýř, 2014). K tomuto cíli pomáhá adaptační plán s jednotlivými kroky adaptace. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že skoro polovina (48 %) zaměstnanců neobdrželo adaptační plán. Z důvodu, že některá oddělení ho nemají. Proto je pro společnost navržen univerzální adaptační plán.

*Tabulka 11 Adaptační plán*

### ADAPTAČNÍ PLÁN

**Jméno a příjmení zaměstnance:**

**Pracovní pozice:**

**Vedoucí zaměstnanec:**

**Datum nástupu:**

**Délka adaptačního procesu:**

Obsah školení	Odpovědná osoba	Termín	Poznámky
<b>Nástupní náležitosti</b>			
Podpis dokumentů	Personalistka	Den nástupu	
Seznámení se směrnicemi společnosti	Personalistka	Den nástupu	
Předání IT vybavení	Personalistka + IT	Den nástupu	
Seznámení s kolektivem	Personalistka/ Nadřízený	Den nástupu	
Seznámení s areálem	Personalistka/ Nadřízený	Den nástupu	
Předání pracovního místa	Personalistka/ Nadřízený	Den nástupu	
Převzetí ochranných pomůcek	Mistr servisu	Den nástupu	Pro dělnické pozice
<b>Povinná školení (v den nástupu)</b>			
Školení BOZP	Personalistka	Den nástupu	
Školení PO	Personalistka	Den nástupu	
Školení pro manipulaci s diizokyanáty	Personalistka	Den nástupu	Pro dělnické pozice
<b>Do 6 měsíců od nástupu</b>			
Odborná školení – dle dané značky	Externí		Pro dělnické pozice
Školení ČNB – úvěry	Externí		Pro prodejce

<b>Do 6 měsíců od nástupu</b>			
Školení ČNB – pojištění	Externí		Pro prodejce
System NAVISION	Nadřízený		Prodejci/ asistentky
System DMS	Nadřízený		Prodejci/ asistentky

<b>1. Projednání adaptačního plánu – ZAHÁJENÍ ADAPTACE (do 1/2 týdnu od nástupu)</b>			
Nastavení specifických adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:	
<b>Cíle:</b>	<b>termín</b>		
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	
<b>2. Rozhovor s nadřízeným – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ (2. měsíc po nástupu)</b>			
Stručné zhodnocení, příp. doplnění adaptačních cílů		Vyjádření zaměstnance:	
Podpis hodnotitele:		Podpis zaměstnance:	

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Návrh adaptačního plánu je obecný a je možné jej následně upravit, či doplnit dle potřeb jednotlivé pracovní pozice. Adaptační plán tedy obsahuje nástupní náležitosti, které musí zaměstnanec splnit před jeho nástupem do společnosti, nebo v den nástupu. Nedílnou součástí adaptačního plánu jsou školení, které musí zaměstnanec absolvovat (viz. kapitola 4.6.1) nejpozději v den nástupu. Jako další jsou zde uvedena odborná školení, které by každý zaměstnanec měl splnit do půl roku od nástupu. Jednotlivé kroky se netýkají vždy všech pozic. Například odborná školení – zkoušky ČNB se týkají pouze prodejců, odborné školení importérů/výrobců se týkají pouze pracovních pozic ze servisu, nebo školení s interními systémy NAVISION a DMS se týká jen prodejců a asistentek/fakturantek.

Každým krokem adaptačního plánu nového zaměstnance někdo doprovází. Jak už jeho přímý nadřízený, personalista, mistr, nebo někdo z externího prostředí.

V adaptačním plánu je také prostor pro poznámky, cíle a vyjádření zaměstnance a nadřízeného, které budou projednány během hodnotících schůzek po adaptaci zaměstnance (po 1/2 týdnech a po dvou měsících).

### **3. Návrh pro zlepšení komunikace v průběhu adaptace a po adaptaci**

Na základě rozhovorů s vedoucími a dotazníkového šetření byl zjištěn nesoulad mezi názory vedoucích a zaměstnanců v poskytování pravidelných schůzek. HR manager uvedl, že v průběhu adaptace probíhají alespoň 3 schůzky s novým zaměstnancem. Vedoucí se tyto schůzky snaží doplnit pravidelnými týmovými poradami, nebo případnými individuálními schůzkami se zaměstnanci. Přesto 38 % zaměstnanců uvedlo, že pravidelné schůzky s nadřízeným nemají.

System zpětné vazby záleží samozřejmě na potřebách jednotlivých oddělení. Návrh pravidelného hodnocení zaměstnance by mohl vypadat následovně:

V průběhu adaptace:

- Schůzka se zaměstnancem po 1-2 týdnech na nové pracovní pozici – zaměstnanec už bude mít alespoň základní přehled o práci a může tedy vznést prvotní otázky.
- Schůzka po 2 měsících na nové pracovní pozici – po uplynutí dvou měsíců má zaměstnanec už všeobecný přehled o pozici, ale také o společnosti.
- Schůzka před koncem zkušební doby (po necelých 3 měsících) – před koncem zkušební doby dojde k vyhodnocení uplynutých třech měsíců.

V průběhu adaptace by měl být vedoucí novému zaměstnanci kdykoliv k dispozici.

Po adaptaci:

- Pravidelná porada celého oddělení alespoň 1x týdně
- Pravidelná 1:1 (vedoucí vs zaměstnanec) alespoň 1x měsíčně
- Hodnotící pohovory (vedoucí vs zaměstnanec) alespoň 1x ročně

## 6 Závěr

Procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců představují základní kámen úspěchu fungování společnosti v dnešním rychle se měnícím konkurenčním prostředí. Neboť kvalifikovaní zaměstnanci jsou hlavním zdrojem úspěchu společnosti. Proto je důležité se řádně věnovat zmíněným procesům.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit procesy vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě zjištěných poznatků navrhnout změny, které povedou ke zkvalitnění těchto procesů. Aby mohly být návrhy vytvořeny, byla nejprve sepsána teoretická část práce, která vychází ze studia odborné literatury a popisuje základní pojmy spojené s personální činností ve společnosti a s procesem vyhledávání zaměstnanců, také faktory, které tento proces ovlivňují a zdroje vyhledávání zaměstnanců. Následuje kapitola výběr zaměstnanců, jeho zásady a metody. Další kapitolou je zpracování a výběr zaměstnanců, na kterou navazuje kapitola samotného přijetí vybraného zaměstnance. Poslední kapitolou je adaptace zaměstnanců, její definice, druhy a průběh.

V praktické části došlo k seznámení s vybranou společností a podrobnému popisu současného procesu vyhledávání zaměstnanců, jejich následného výběru, přijetí a adaptace.

K detailnímu popisu procesů pomohla analýza výběrových řízení vybraných pozic a hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky na pozicích HR manager, vedoucí servisu, vedoucí prodeje nových vozů a vedoucí prodeje ojetých vozů.

Rozhovory byly doplněny dotazníkovým šetřením. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance, kteří do společnosti nastoupili v období 1.1.2022 – 1.2.2024. V tuto dobu byli zaměstnanci ve zkušební době, těsně po ní, nebo krátce před koncem doby určité, tzn. v následujících měsících obdrželi dohodu o změně pracovní smlouvy již na dobu neurčitou. Dotazník obsahoval 23 otázek, byl poslán 29 zaměstnancům a všichni jej vyplnili.

K výše uvedeným metodám byla využita ještě doplňková metoda vlastního pozorování autorky práce, které je v dané společnosti zaměstnaná na personálním oddělení.

Využití metody analýzy a syntézy pomohlo k lepšímu porozumění zkoumaných procesů. Díky kombinaci těchto metod došlo k získání hlubšího pohledu na procesy vyhledávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. Tím došlo také k posílení důležitosti návrhů a jejich praktickou aplikovatelnost.

Nedostatky v procesech vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců odhalil nesoulad mezi výsledky dotazníkové šetření a názory vedoucích pracovníků v rámci

rozhovorů. Tyto nedostatky se týkaly převážně adaptace zaměstnanců, která se u společnosti jeví jako nejvíce problémová ze všech procesů. Na základě těchto výsledků byly navrženy změny, které by měly vést ke zlepšení procesu samotné adaptace, a to prostřednictvím vypracování adaptačního plánu, který někteří nově nastupující zaměstnanci vůbec neobdrželi. Ale také ke zlepšení komunikace během a po adaptaci. Neboť komunikace s novými, ale i stávajícími zaměstnanci je klíčová k zajištění fungujícího oddělení, které pomůže společnosti dosahovat stanovených cílů. Jeden z návrhů byl vytvořen na základě vlastního pozorování autorky práce, které bylo potvrzeno informací od HR managera, který uvedl, že personalistky ve společnosti nemají obecný manuál, podle kterého by se mohly řídit při vyhledávání a výběru zaměstnanců. Došlo tedy k vypracování návrhu příručky obsahující nezbytně nutné kroky vyhledávání a výběru zaměstnanců pomocí, které by se personalistky ve společnosti mohly řídit a mít tak jistotu, že žádný krok nevynechaly.

Všechny návrhy v diplomové práci zohledňují výstupy dotazníkové šetření, výstupy z rozhovorů s vedoucími spolu s poznatky vlastního pozorování autorky práce.

Závěrem lze říct, že jakákoliv investice do procesu vyhledávání, výběru a adaptace zaměstnanců není pouze nákladem, ale představuje strategický krok společnosti k vybudování konkurenceschopné společnosti. Díky správně nastaveným postupům může společnost dosáhnout optimálního využití potenciálu svých zaměstnanců a úspěšně tak konkurovat stále se vyvíjejícímu prostředí.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
4. BOTEK, M. *Spokojený pracovník, základ podnikatelského úspěchu*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-102-8.
5. BRŮHA, D., BUKOVJAN, P. a ČOJNEROVÁ, H. et al. 2016. *Abeceda personalistiky*, 7. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. ISBN 978-80-7554-357-8.
6. ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů. 07.06.2006, částka 84. ISSN 1211-124.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
8. EVANGELU, J. E., NEUBAUER, J. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5056-9
9. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 978-80-7226-515-2.
10. HORVÁTHOVÁ, P. BLÁHA, J. ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
11. CHLÁDKOVÁ, A., BUKOVJAN, P. *Personalistka: dvanáctero správného vedení personální agendy*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-858-9
12. KATCHER, B. L., SNYDER, A. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí: co si vaši lidé možná myslí a co s tím můžete dělat*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1922-8
13. KLEIBL, J, DVOŘÁKOVÁ, Z, ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
14. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5

15. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
16. KYRIANOVÁ, H. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.
17. MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru – Jak poznat druhou stranu*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-2471-972-6.
18. PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V. *Assessment centrum: Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.
19. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
20. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
21. TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
22. TOTH, D. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
23. URBAN, J. *Management lidských zdrojů*. Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905-2474-3.
24. VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

## Seznam internetových zdrojů

1. ABBOTT, K. M., HEID, A. R., VAN HAITSMAN, K., 2016. „*We Can't Provide Season Tickets to the Opera*“: *Staff Perceptions of Providing Preference-Based, Person-Centered Care: Clinical Gerontologist*. Online. 2016 Dostupné z: <https://dx.doi.org/10.1080/07317115.2016.1151968> [cit. 2023-10-10].
2. ALMA CAREER. *Nábor zaměstnanců od A až do Z*. Online. 2020. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>. [cit. 2023-10-10].
3. ALMA CAREER. *Návod: jak na skutečně funkční job description*. Online. 2019. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/navod-jak-na-skutecne-funkcni-job-description>. [cit. 2023-10-12].

4. ALMA CAREER. *Jak napsat inzerát, který přivede kandidáty*. Online. 2022. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/jak-napsat-inzerat-ktery-privede-kandidaty>. [cit. 2023-11-25].
5. AUTOPALACE. *O nás*. Online. Dostupné z: <https://www.autopalace.cz/o-nas/>. [cit. 2023-10-11].
6. HRM PROFI. *Pět sociálních sítí, které určitě využijete v recruitmentu*. Online. KADLEC, J. 2015. Dostupné z: [https://www.hrmprofi.cz/33/pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIw2wrk\\_m0YdOTS8X03IYEow/?ns=1550846387](https://www.hrmprofi.cz/33/pet-socialnich-siti-ktere-urcite-vyuzijete-v-recruitmentu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIw2wrk_m0YdOTS8X03IYEow/?ns=1550846387). [cit. 2023-10-15].
7. SUHR. *ONBOARDING A ADAPTACE*. Online. ZAJÍČKOVÁ, L. 2023. Dostupné z: <https://www.email.cz/download/k/zNTXqlhi3kqLyP5d7bYTJPZl8l9omzb7XFfabEvG7PIY1rOciw7GifMiF0Kz6tsbdKOb0/ONBOARDING%20A%20ADAPTA CE.pdf>. [cit. 2023-10-15].
8. TEAMIO. *Nejoblíbenější systém pro vedení náborů v českém HR*. Online. Dostupné z: <https://cz.teamio.com/>. [cit. 2023-10-10].

## **Seznam interních zdrojů**

1. Vnitropodnikové směrnice (AutoPalace, 2023)
2. Job description pro konkrétní pozice (AutoPalace, 2023)



## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1. Seznam obrázků**

Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů .....	16
Obrázek 2 Řídící struktura personálního oddělení .....	41

### **8.2. Seznam tabulek**

Tabulka 1 Zdroje uchazečů v náboru "automechanik" za rok 2023 .....	46
Tabulka 2 Zdroje uchazečů v náboru "automechanik" za rok 2022 .....	48
Tabulka 3 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" za rok 2023/2024 .....	49
Tabulka 4 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" za rok 2022 .....	51
Tabulka 5 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" za rok 2023/2024 .....	52
Tabulka 6 Zdroje uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" za rok 2022 .....	53
Tabulka 7 Zdroje uchazečů v náboru "asistentka/fakturantka" za rok 2023/2024 .....	54
Tabulka 8 Zdroje uchazečů v náboru "asistentka/fakturantka" za rok 2022 .....	56
Tabulka 9 Cena inzerce.....	57
Tabulka 10 Příručka „Nábor krok za krokem“ .....	95
Tabulka 11 Adaptační plán .....	97

### **8.3. Seznam grafů**

Graf 1 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "automechanik" v roce 2023/2024 .....	47
Graf 2 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "automechanik" v roce 2022.....	49
Graf 3 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" v roce 2023/2024..	50
Graf 4 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce nových vozů" v roce 2022.....	51
Graf 5 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" v roce 2023/2024..	53
Graf 6 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "prodejce ojetých vozů" v roce 2022.....	54
Graf 7 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "asistentka/ fakturantka" v roce 2023/2024.	55
Graf 8 Důvody zamítnutí uchazečů v náboru "asistentka/ fakturantka" v roce 2022 .....	56
Graf 9 Délka pracovního poměru .....	78
Graf 10 Pracovní pozice zaměstnanců .....	79
Graf 11 Zdroj zaměstnanců.....	79

Graf 12 Délka výběrového řízení zaměstnanců před nástupem do společnosti.....	80
Graf 13 Délka zpětné vazby společnosti na přihlášení zaměstnance do výběrového řízení	80
Graf 14 Způsob pozvání zaměstnance na pohovor .....	81
Graf 15 Délka pohovoru/ pohovorů .....	81
Graf 16 Účastníci výběrového řízení ze společnosti.....	82
Graf 17 Délka zpětné vazby společnosti po absolvování pohovoru .....	82
Graf 18 Vyplnění osobnostního dotazníku .....	83
Graf 19 Informace pro zaměstnance ze strany společnosti .....	83
Graf 20 Očekávání zaměstnanců po nástupu do společnosti .....	84
Graf 21 Délka adaptace/ zaškolení zaměstnanců .....	84
Graf 22 Adaptační plán .....	85
Graf 23 Obsah adaptačního plánu .....	85
Graf 24 Účastníci adaptace/ zaškolení zaměstnanců ze strany společnosti .....	86
Graf 25 Průběh adaptace/ zaškolení zaměstnanců .....	86
Graf 26 Odchod zaměstnanců ze společnosti .....	87
Graf 27 Pravidelnost schůzek s vedoucími pracovníky .....	87
Graf 28 Současný stav spokojenosti zaměstnanců ve společnosti .....	88
Graf 29 Pohlaví zaměstnanců .....	88
Graf 30 Věk zaměstnanců .....	89
Graf 31 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	89

## 9 Přílohy

### Příloha č. 1 – Hlubkové rozhovory

#### **SEZNAM OTÁZEK PRO HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S VEDOUCÍ HR**

1. Jakou pozici ve společnosti zastáváte? Popište prosím vaši úlohu ve společnosti.
2. Kdo zabezpečuje personální práci ve společnosti? Jak velké personální oddělení je?
3. Jaké činnosti personální oddělení zastává a co má na starosti?
4. Jakou náborovou/personální strategii firma využívá?
5. Jsou ve společnosti využívány spíše interní, nebo externí zdroje získávání zaměstnanců? Jaké vidíte výhody a nevýhody těchto zdrojů?
6. Kde nejvíce inzerujete, příp. proč?
7. Jak probíhá předvýběr uchazečů, které nakonec zvete na pohovor? Konzultujete toto s někým?
8. Jak probíhají pohovory s uchazeči? Mají více kol?
9. Účastní se pohovoru i budoucí nadřízený, nebo pouze zástupce HR?
10. V jakém časovém horizontu se snažíte dát kandidátům zpětnou vazbu?
11. Kdo má na starosti adaptaci nového zaměstnance a jak probíhá?
12. Jak dlouho je třeba na to, aby se nový zaměstnanec zcela adaptoval?
13. Poskytujete novým zaměstnancům adaptační plán, či manuál. Pokud ano, jaké informace obsahuje? Pokud ne, z jakého důvodu?
14. Poskytujete v průběhu adaptace (zkušební doby) zaměstnancům zpětnou vazbu? Příp. kdo konkrétně?
15. Probíhá se zaměstnanci vyhodnocení jejich práce a přístupu i po uplynutí zkušební doby? Příp. kdo má toto hodnocení na starosti?
16. Jaké jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, se kterými jste se setkala?

#### **SEZNAM OTÁZEK PRO HLOUBKOVÉ ROZHOVORY S VEDOUCÍMI (VEDOUcí SERVISU, VEDOUcí PRODEJE NOVÝCH VOZŮ, VEDOUcí PRODEJE OJETÝCH VOZŮ)**

1. Jakou pozici ve společnosti zastáváte? Popište prosím vaši úlohu ve společnosti.
2. Podílíte se nějakým způsobem na předvýběru a následně na samotném výběru uchazečů o práci? Pokud ano, jak?
3. Jak probíhají pohovory s uchazeči? Mají více kol?

4. Co je pro vás u kandidáta nejdůležitější/ rozhodující? Co ovlivňuje váš výběr?
5. Kdo má ve vašem oddělení na starosti adaptaci nového zaměstnance a jak probíhá?
6. Jak dlouho je třeba, aby se nový zaměstnanec na vašem oddělení zcela adaptoval?
7. Poskytujete novým zaměstnancům vašeho oddělení adaptační plán, či manuál? Pokud ano, jaké informace obsahuje? Pokud ne, z jakého důvodu?
8. Poskytujete v průběhu adaptace (zkušební doby) zaměstnancům vašeho oddělení zpětnou vazbu?
9. Vyhodnocujete se zaměstnanci vašeho oddělení jejich práci a přístup i po uplynutí zkušební doby?
10. Jaké jsou nejčastější důvody odchodů zaměstnanců, se kterými jste se setkal/a?

## **Příloha č. 2 – Dotazník**

### **DOTAZNÍK NA TÉMA „VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚR A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Dobrý den, Ahoj,

V rámci psaní své diplomové práce na téma „Vyhledávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti“ bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníkového šetření. Odpovědi jsou anonymní a budou využity pouze jako podnět ke zpracování praktické části mé diplomové práce. Dotazník obsahuje 23 otázek a vyplnění zabere maximálně 7 minut.

Předem moc děkuji za Váš čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

- 1. Jak dlouho pracujete ve společnosti?**
  - a. Méně než 1 rok
  - b. 1-2 roky
  - c. Déle jak 2 roky
- 2. Jakou pozici ve společnosti zastáváte?**
  - a. Automechanik
  - b. Prodejce nových vozů
  - c. Prodejce ojetých vozů
  - d. Asistentka/ Fakturantka
- 3. Jak jste se o této pracovní pozici dozvěděl/a?**
  - a. Na pracovním portálu (jobs.cz, práce.cz, prácezarohem.cz)
  - b. Na kariérních stránkách společnosti
  - c. Na doporučení – od známých, přátel apod.
  - d. Na sociálních sítích (Facebook, Instagram, LinkedIn apod.)
  - e. Jiné .....
- 4. Kolik kol výběrového řízení jste před nástupem do zaměstnání absolvoval/a?**
  - a. Jedno

- b. Dvě
  - c. Výběrové řízení jsem neabsolvoval/a
- 5. Za jak dlouho jste byl/a kontaktován/a s nabídkou pohovoru, po vašem přihlášení do výběrového řízení?**
- a. Maximálně do 7 dnů
  - b. Maximálně do 14 dnů
  - c. Více než 14 dnů
- 6. Jakým způsobem jste byl/a kontaktován/a a pozván/a na pohovor?**
- a. Telefonicky
  - b. SMS
  - c. E-mailem
  - d. Žádné z uvedených
- 7. Jak dlouho trval váš pohovor?**
- a. Méně jak 30 minut
  - b. 30-60 minut
  - c. 61-90 minut
  - d. Více
  - e. Výběrové řízení jsem neabsolvoval/a
- 8. Vašeho výběrového řízení se účastnil/i:**
- a. Pouze personalista
  - b. Pouze budoucí nadřízený
  - c. Personalista i nadřízený
  - d. Výběrové řízení jsem neabsolvoval/a
- 9. Jak dlouho po absolvování pohovoru jste byl informován/a o výsledku výběrového řízení?**
- a. Ihned
  - b. Do 7 dnů
  - c. Do 14 dnů
  - d. Více jak 14 dnů
  - e. Výběrové řízení jsem neabsolvoval/a
- 10. Vyplňoval/a jste v rámci výběrového řízení U-test (osobnostní dotazník)?**
- a. Ano
  - b. Ne
- 11. Byly Vám před nástupem do zaměstnání poskytnuty dostatečné informace ze strany společnosti?**
- a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne

**12. Uved'te na stupnici od 1-10, jak moc se naplnila vaše očekávání po nástupu do společnosti.**

*Nápověda k otázce: 1 znamená, že se vaše očekávání vůbec nenaplnila, 10 znamená, že se vaše očekávání dostatečně naplnila*

\_\_\_\_ / 10

**13. Jak dlouho přibližně trvala vaše adaptace/zaškolení po nástupu do společnosti?**

- a. Méně než 1 měsíc
- b. 1-2 měsíce
- c. 3-4 měsíce
- d. 5-6 měsíců
- e. Více než 6 měsíců
- f. Doposud nejsem 100% adaptovaný

**14. Obdržel/a jste adaptační plán/harmonogram jednotlivých kroků adaptace/zaškolení?**

- a. Ano
- b. Ne

**15. Adaptační plán/ harmonogram, který jste obdržel/a obsahoval převážně:**

- a. Seznámení se společností
- b. Seznámení s pracovní pozicí
- c. Seznámení jak se společností, tak s pracovní pozicí
- d. Adaptační plán/harmonogram jsem neobdržel/a

**16. Kdo Vás adaptací/zaškolením provedl?**

*Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- a. Personalista
- b. Přímý nadřízený
- c. Kolega
- d. Přímý nadřízený i kolegové
- e. Žádné z uvedených

**17. Zvažoval/a jste v průběhu adaptace/ zaškolení odchod ze společnosti? Pokud ano, co bylo důvodem?**

- a. Ne
- b. Ano, z důvodu: .....

**18. Jak probíhala vaše adaptace/zaškolení po nástupu do společnosti?**

- a. Adaptace/zaškolení pro mě byla velice náročná
- b. Adaptace/zaškolení pro mě byla spíše náročná
- c. Adaptace/zaškolení pro mě byla spíše snadná
- d. Adaptace/zaškolení pro mě byla velice snadná
- e. Doposud nejsem 100% adaptovaný/zaškolený

**19. Máte pravidelné schůzky s nadřízeným? Např. schůzky, týkající se průběhu zkušební doby, nebo schůzky týkající se hodnocení vaší práce?**

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano

- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

**20. Uved'te na stupnici od 1-10, jak jste v současné době celkově spokojen/a ve společnosti.**

*Nápověda k otázce: 1 znamená, že nejste vůbec spokojen/a, 10 znamená, že jste plně spokojen/a.*

\_\_\_\_ / 10

**21. Uved'te vaše pohlaví:**

- a. Muž
- b. Žena
- c. Jiné .....

**22. Uved'te prosím Váš věk:**

- a. 18-26 let
- b. 27-35 let
- c. 36-44 let
- d. 45-53 let
- e. 54-62 let
- f. 63 let a více

**23. Uved'te vaše nejvyšší dosažení vzdělání:**

- a. Základní
- b. Středoškolské s vyučením
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vyšší odborné
- e. Vysokoškolské

Tímto jste odpověděli na veškeré otázky tohoto dotazníkového šetření. Ještě jednou děkuji za váš čas a ochotu.

## Příloha č. 3 – Žádost o nábor

### ŽÁDOST O NÁBOR POZICE

#### 1. Zadavatel nábora (nadřazený pracovník hledané pozice)

Jméno Příjmení

Funkce

#### 2. Specifikace pozice

Název pozice

Forma spolupráce Zvolte položku.

Oddělení

Společnost Zvolte položku.

Pracoviště

Předpokládaný termín nástupu

Předpokládaná doba spolupráce Zvolte položku.

#### 3. Důvod žádosti o nábor

Zvolte položku.

#### 4. Náležitosti před uskutečněním nábora (dodat spolu s žádankou o nábor)

1) Popis pracovního místa, vč. kvalifikačních požadavků **ANO**

2a) Schválení MD a klastrového ředitele v případě nábora OVER Budget **ANO**

2b) Následně přeposlat odsouhlasení nábora emailem Group HR Director

3) Mzdová struktura (dle standardů APG)

**Základní mzda:** 0,-

**Rozsah OSOH:** 0,-

**Pohyblivá složka mzdy :** 0,-

Kvartální odměny **ANO**  **NE**

Roční bonus (KPI letter) **ANO**  **NE**

4) Balíček benefitů mimo základní rozpětí

Služební auto i pro soukr. účely **ANO**  **NE**

Notebook **ANO**  **NE**

Mobilní telefon **ANO**  **NE**

#### 5. Schválení = zahájení nábora

HR Manager Schváleno? **ANO**  datum schválení