

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Problematika náboru nových zaměstnanců na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.**

### **Bakalářská práce**

**Michaela BLEHOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Blehová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Problematika nábory nových zaměstnanců na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Teoretická část bakalářské práce bude zaměřena na teoretické objasnění metod získávání zaměstnanců a následnou adaptaci na pracovní pozici. V praktické části bude obsažen empirický výzkum, který bude následně porovnán s odbornou literaturou. Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat náborový a adaptační proces na daném oddělení ve vybrané společnosti, a dle výsledků empirického výzkumu podat návrhy a doporučení na zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Získávání zaměstnanců
3. Adaptace zaměstnanců
4. Charakteristika nábory a adaptace na oddělení všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.
5. Empirický výzkum
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. aktualizované a doplněné vydání.* U Průhonu 22,170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2022

**Michaela Blehová**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2022

**Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 5. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mě požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 6.12.2022

Tímto bych chtěla velmi poděkovat Ing. Kateřině Kulhavé, M. A. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování užitečných rad a cenných připomínek. Také bych chtěla poděkovat mým kolegům za sdílení svých zkušeností a poskytování potřebných informací.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Získávání zaměstnanců.....	9
1.1 Personalistika .....	9
1.2 Zdroje náboru zaměstnanců .....	13
1.3 Metody náboru zaměstnanců .....	16
1.4 Metody výběru zaměstnanců.....	17
2 Adaptace zaměstnanců .....	21
2.1 Vymezení pojmu adaptace v oblasti lidských zdrojů .....	21
2.2 Adaptační program .....	22
3 Analýza náboru a adaptace na oddělení Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. ....	24
3.1 Představení organizace .....	24
3.2 Proces získávání zaměstnanců .....	24
3.3 Proces adaptace zaměstnanců .....	26
4 Empirický výzkum.....	29
4.1 Interpretace výsledků šetření.....	30
5 Návrhy na zefektivnění náborového procesu .....	41
Závěr .....	44
Seznam literatury .....	45
Seznam obrázků a tabulek.....	47
Seznam příloh .....	48

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

MAG	Mitarbeitergespräch
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.

## Úvod

Personalistika hraje zásadní roli v řízení organizace. Získávání zaměstnanců je jedna z hlavních činností personálního oddělení, zajišťuje kvalitní zaměstnance, kteří určují konkurenceschopnost a úspěšnost dané organizace. Přesto, že se ve firmách čím dál více rozmáhá automatizace určité činnosti zastávají stále lidé. Lidský zdroj, rozhoduje o optimálním využití všech ostatních zdrojů ať už finančních, informačních nebo materiálních tak, aby byly naplněny strategické cíle organizace. Při aktuální situaci, kdy nezaměstnanost je nejvyšší za poslední roky a trh práce je přehlcený pracovními nabídkami, je získávání zaměstnanců stěžejním tématem. Z tohoto důvodu proces náborového řízení prochází několika změnami, optimalizují se procesy, vymýšlí se nové náborové metody a rozšiřují se zdroje pro získávání zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce bude detailně zanalyzovat náborový a adaptační proces na oddělení nákupu ve vybrané společnosti a následně dle výsledků empirického výzkumu podat návrhy a doporučení na zefektivnění současných procesů. Teoretická část bakalářské práce seznamuje na základě informací z literárních a internetových zdrojů s problematikou personalistiky, s hlavními úkoly a činnostmi personálního oddělení, následně budou definovány metody náboru a výběru zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců a v neposlední řadě osvětlí pojem adaptace jak sociální, tak pracovní. Praktická část bakalářské práce bude obsahovat stručný popis současného stavu náboru a adaptace zaměstnance na oddělení Všeobecného nákupu. Dále zahrnuje interpretaci získaných výsledků z dotazníkového šetření, které bude realizováno, mezi současnými zaměstnanci. Na základě výsledků empirického výzkumu budou definovány návrhy a doporučení na zlepšení aktuálního procesu získávání nových zaměstnanců.



## 1 Získávání zaměstnanců

Důležitým aspektem získávání pracovníků je, aby byli přijatí ti uchazeči, kteří plní definované cíle organizace a budou tak napomáhat firmě v budoucnu prosperovat. Koubek (2006, str. 117) definoval získávání pracovníků jako „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“.

Jedná se o dvoustranný proces, kdy na jedné straně stojí personalista a na druhé potenciální zaměstnanec.

Dle Koubka (2006) je tento proces realizován v několika po sobě jdoucích krocích:

1. identifikace neboli zjištění nároku na získávání pracovníků,
2. detailní popis pracovní pozice,
3. posouzení variant,
4. zvolení profilu a detailního popisu pracovního místa, dle kterého bude realizované získávání a následný výběr pracovníků,
5. volba eventuálních zdrojů uchazečů,
6. výběr metod získávání pracovníků.

Získávání zaměstnanců je jednou z mnoha činností, které vykonávají odborní personalisté za pomoci vedoucích pracovníků.

### 1.1 Personalistika

Personalistika neboli personální práce je ta část řízení organizace, která se stará o vše, co je spojeno s člověkem jakožto hlavním zdrojem plnění strategických cílů organizace. (Koubek 2006). Konkrétně se personalistika zaměřuje na využití a schopnost daného člověka, jeho chování na pracovišti, adaptaci na potřeby firmy, analyzuje výsledky jeho práce s vynaloženými náklady, ale také řeší otázky osobního rozvoje a životních podmínek člověka (Šikýř, 2016). Personalistika je obecnějším pojmem, pod který spadají termíny jako jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

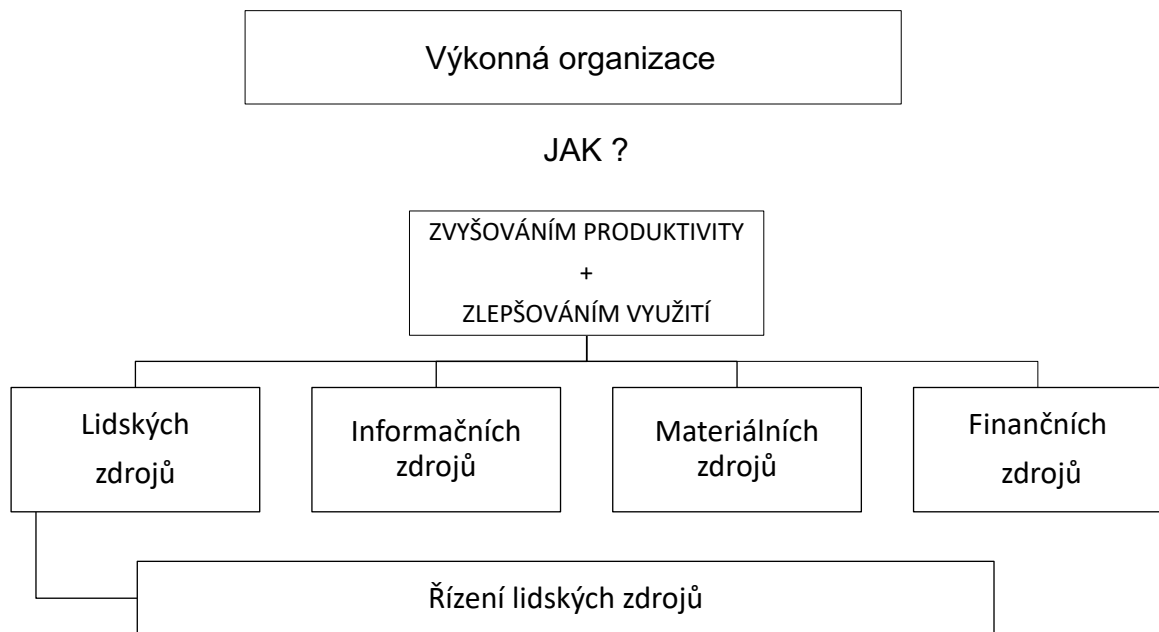
*Personální správa*, zahrnuje zejména administrativní a procesní práci. Hlavním úkolem bylo zajištění veškerých dokumentů týkajících se nábory zaměstnanců. Aktualizace informací v dokumentaci zaměstnanců a její následná archivace. Jednalo se o jakousi službu zaměstnancům (Koubek, 2006).

*Personální řízení*, představuje druhou koncepci vnímání personální práce. Zde byl kladen důraz na konkurenci. Lidé byli bráni jako konkurenční výhoda. V organizacích s vyššími počty zaměstnanců již vznikali personální útvary, kde měl každý člověk na starost jinou personální činnost. Ačkoliv došlo k rozvoji v oblasti personalistiky, hlavním úkolem personalistů zůstává řešení problematiky získávání zaměstnanců a hospodaření s lidmi.

Nejmodernější koncepce personalistiky je označována jako *řízení lidských zdrojů*. Personální práce je považována za nejdůležitější odvětví. Člověk jako největší zdroj a nástroj k řízení ostatních zdrojů v organizaci (finančních, informačních nebo materiálních). Vyznačuje se zejména tím, že se zaměřuje na strategické cíle organizace, bere ohled na měnící se vnější podmínky a včleňuje vedoucí pracovníky (Šikýř, 2016).

### **1.1.1 Hlavní úkoly personalistiky**

V obecném pojetí se dá říct, že úkolem personalistiky je „sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“. (Koubek, 2016) Organizace bude výkonná a bude dosahovat strategických cílů za předpokladu optimálního získávání, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů organizace, tj. finančních, lidských, informačních, a materiálních. A protože o využívání materiálních a finančních zdrojích rozhodují lidské zdroje, řídí tím pádem i zlepšování využití všech ostatních zdrojů. Proto je řízení lidských zdrojů velmi důležitým článkem řídicího koloběhu, který znázorňuje obrázek č. 1.



Zdroj: Upraveno dle (Koubek, 2016)

**Obr. 1 Obecný úkol personalistiky**

Personalistika se zaměřuje kromě výše zmíněného obecného úkolu také na spoustu dalších již konkrétnějších úkolů.

Mezi nejhlavnější se řadí (Koubek, 2011):

- *Nacházení a neustálé zlepšování optimálního spojení mezi pracovníkem a jeho pracovní náplní.* Nejedná se pouze o to zaměstnat správného člověka s potřebnými vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, ale je také důležité pro člověka najít takové pracovní úkoly, které budou maximálně využívat jeho potenciál. Stejně tak je podstatné obsah práce přizpůsobovat člověku, v tomto ohledu rozhoduje pracovníkovo zdraví, odborná znalost, talent, osobnost a také jeho schopnosti,
- *Snaha o ideální využívání pracovníků.* Jde o optimální využívání fondu pracovní doby a kvalifikace pracovníka, aby nedocházelo ke zbytečným rezervám,
- *Utváření týmů, efektivní způsob vedení lidí, jejich zdravé pracovní a mezilidské vztahy.* Mezilidské vztahy na pracovišti totiž ovlivňují efektivnost a stabilitu pracovních skupin. Týmy by se měly vytvářet na základě

osobnostních a charakterových vlastností, nebo odbornosti pracovníků. Odbornost však nemusí být pravidlem obzvláště v menších firmách,

- *Personální a sociální rozvoj pracovníků.* Je důležité na pracovníka nahlížet nejen jako na pracovní sílu, ale také na člověka s vlastními potřebami, zájmy či pracovními cíli. Personalisté pečují o pracovníkovu kvalifikaci, kariérní růst, a o jeho životní a pracovní podmínky. Čím spokojenější zaměstnanec, tím výkonnější bude. Bez důkladné péče o pracovníky nelze plnit předchozí tři úkoly,
- *Respektování zákonů z oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a udržování dobré pověsti organizace.* Díky dodržování zákonů, budování pracovních vztahů na pracovišti, zvyšuje spokojenost a výkon zaměstnanců, snižuje fluktuaci a zlepšuje pověst firmy. Firma si pak snáze zachová stávající pracovníky, ale také snadněji získá nové zaměstnance.

### **1.1.2 Hlavní činnosti personalistiky**

K plnění personálních úkolů zmíněných výše jsou za potřebí konkrétní činnosti, tyto činnosti neboli také služby představují výkonnou část personalistiky. Každá organizace požaduje jiné služby záleží zejména na její velikosti a počtu zaměstnanců.

Činnosti se v každé organizaci mohou lišit mezi nejčastější, které uvádí (Koubek, 2006) však patří následující:

1. tvorba a analýza pracovních míst,
2. plánování lidských zdrojů,
3. nábor, výběr a adaptace zaměstnanců,
4. hodnocení zaměstnanců,
5. zařazování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru,
6. odměňování,
7. rozvoj kompetencí zaměstnanců,
8. vztahy na pracovišti,
9. péče o zaměstnance,

10. vedení personálního informačního systému,
11. průzkum trhu práce,
12. péče o zdraví zaměstnanců,
13. průzkumy, získávání a zpracování informací,
14. dodržování zákonů z oblasti práce a zaměstnávání.

Hlavní problematika řešená v této kapitole je nábor zaměstnanců jako takový. Postup získávání zaměstnanců, který končí výběrem zahrnuje tyto postupy. Rozbor práce, stanovení potřebných znalostí, dovedností, schopností a dalších osobnostních charakteristik uchazeče a personální plánování, návrh taktik získávání, tzn. které pracovníky, z jakého zdroje, jakou metodou a s jakými náklady, v jakém časovém období, nakonec samotný výběr s metodikou výběru (Dvořáková, 2007).

## **1.2 Zdroje nábory zaměstnanců**

Jak bylo již zmíněno, jedním z kroků při získávání zaměstnanců je volba zdrojů v rámci, kterých oslovíme potenciální zaměstnance. Jakmile se ve firmě objeví volné pracovní místo je třeba identifikovat možné zdroje zaměstnanců pro uspokojení potřeby toto místo obsadit (Taylor, 2017) Organizace může obsazovat svá volná pracovní místa jak z vnějších, tak z vnitřních zdrojů pracovní síly. Oba druhy zdrojů nesou své výhody i nevýhody. Při výběru vhodného zdroje jsou rozhodující volné finanční prostředky a časová náročnost nábory zaměstnance.

### **1.2.1 Vnitřní zdroje**

*Vnitřní zdroje* představují aktuální zaměstnance organizace, jedná se například o ušetřené pracovníky díky technickému rozvoji, tzn. nahrazení lidské pracovní síly strojem nebo využití efektivnějších technologií (Koubek, 2007). Interní zdroje tvoří také pracovníci uvolnění z důvodu ukončení činnosti nebo jiných organizačních změn. Dále mezi interní zdroje patří pracovníci, kteří jsou dostatečně profesně zralí na výkon náročnější práce, než je jejich aktuální pozice, nebo ti kteří mají zájem změnit své pracovní místo, třebaže jsou na dosavadním místě účelně využiti.

*Výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů* jsou dle Dvořákové (2012) následující:

- zaměstnavatel lépe zná interní kandidáty a může sebevědoměji rozhodovat, zda se kandidát hodí na dané pracovní místo či nikoliv,
- zlepšuje morálku zaměstnanců, organizační klima, iniciativu a nasazení tím, že poskytuje příležitost k učení a kariernímu rozvoji či růstu,
- má pozitivní vliv na snižování fluktuace a stabilizaci zaměstnanců, dává jim možnost se profesně rozvíjet v souladu s jejich zásluhami, pracovními výkony a rozvojem potenciálu,
- uchazeč již podnik zná, orientuje se v sociálním prostředí firmy, zná obvykle pracovní náplň lépe než externí uchazeč, adaptace je tím pádem snazší a náklady na nábor nižší.

V případě náboru z interních zdrojů se firmě navrací investice, které vynaložila do vzdělávání, předání zkušeností a rozvoji pracovníkových znalostí a dovedností. (Koubek, 2003).

Jako hlavní *nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů* Koubek (2003) uvádí:

- výhradní zaměření na interní zdroje, může podniku zabránit v pronikání nových nápadů a postojů do podniku, připravuje tím společnost o kontakty a zkušenosti, kterými by externí uchazeči mohli pomoci podniku v rozvoji,
- vzájemné soutěžení a konkurence mezi zaměstnanci (převážně při povýšení), může mít negativní vliv na morálku a vztahy na pracovišti
- pokud je v organizaci zvykem obsahovat volné pozice povyšováním zaměstnanců, může se stát, že dosáhnou takové úrovně, na kterou nemusí stačit

Problém při mobilitě zaměstnanců uvnitř organizace může nastat nejen z důvodu konkurence mezi pracovníky, ale také z důvodu negativního postoje vedoucích pracovníků k účasti jejich podřízených ve výběrovém řízení na jinou pozici nebo dokonce vedoucí pozici (Dvořáková a kol., 2012). Tato problematika může být řešena tím, že změnu pozice navrhuje výše postavený pracovník, než je právě vedoucí pracovník zaměstnance, nebo také personální oddělení povoláním zaměstnance do výběrových řízení.

Odborná literatura uvádí, že nejprve je vhodné prozkoumat, zdali se volná pracovní místa dají obsadit aktuálními zaměstnanci a až následně nabízet volnou pozici vnějšímu trhu práce. To může být v rozporu s přístupem rovných příležitostí pro všechny, který firmy z větší míry dodržují (Armstrong, 2007). Obzvláště v menších podnicích tato varianta není reálná a v takovém případě je nutné zaměřením na externí zdroje.

### 1.2.2 Vnější zdroje

V případě, že se firmě nedaří najít pracovníky v řadách svých zaměstnanců nebo chce prozkoumat vnější trh pracovních sil adresuje nabídku pracovní pozice mimo podnik. Externí zdroje tvoří zejména pracovníci jiných organizací, kteří mají v plánu změnit práci, nebo se na základě nové nabídky práce rozhodnou pro změnu, absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí a v neposlední řadě volné pracovní síly na trhu práce neboli nezaměstnaní, kteří jsou přihlášení na úřadu práce (Koubek, 2003). Menší část externích zdrojů tvoří také ženy v domácnosti, penzisti a stávající studenti.

Obvykle firmy vyhledávají kvalifikované zaměstnance, kteří se mezi nezaměstnanými z většiny nevyskytují a je nutné oslovit ty kteří zaměstnání mají. Mezi absolventy se nachází kvalifikovaní ale ne příliš zkušení lidé, u těch je zapotřebí věnovat větší pozornost při zaškolení. Nezaměstnané osoby jsou poslední a z pravidla tou nejméně kvalifikovanou skupinou.

Kociánová (2010) uvádí tyto *výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů*:

- rozsáhlejší nabídka pracovní síly se schopností přesně se přizpůsobit nabízejícímu místu,
- nově příchozí zaměstnanec bývá lépe přijat ostatními kolegy (než povýšený pracovník),
- nově příchozí zaměstnanec přichází obvykle s velkým pracovním nasazením,
- nově příchozí zaměstnanci jsou zdrojem znalostí, mohou přinést nový impuls do organizace, nový pohled na věc.

Mezi *nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů* dle Kociánové (2010) patří:

- vyšší náklady na nábor,
- časově náročný náborový proces,
- noví pracovníci většinou očekávají vyšší platové ohodnocení (v porovnání s vlastními pracovníky),
- blokáce kariérnímu růstu stávajících zaměstnanců,
- zvýšení fluktuace,
- náročnější adaptace na organizaci a nové kolegy,
- přítěž pro stávající zaměstnance, kteří se musí novému zaměstnanci věnovat,
- vyšší míra rizika špatného výběru, firma je závislá na informacích, které jim uchazeč sdělí.

Pokud ani externí trh práce neuspokojí potřebu firmy získat nové kvalifikované zaměstnance, firma může získávat zaměstnance také ze zahraničí, s výběrem tohoto způsobu paralelně rostou také náklady na náborové řízení a následnou adaptaci zaměstnance. Při rozhodování, který z vnějších zdrojů firma osloví je třeba získat co nejvíce informací o možnostech (průzkum externího trhu práce), které existují a vybranému zdroji přizpůsobit také nabídku práce. V praxi to znamená, že nezaměstnaným, kteří nutně potřebují práci by firma neměla nabízet mimořádné podmínky, ale naopak pokud se firma zaměří na již zaměstnané pracovníky v jiných organizacích měla by být nabídka práce natolik ohromující, aby je přiměla ke změně stávajícího zaměstnání (Koubek, 2003). Na základě výběru zdroje potenciálních zaměstnanců se následně stanoví vhodná metoda získávání zaměstnanců.

### **1.3 Metody náboru zaměstnanců**

Metody získávání nových zaměstnanců Šikýř (2012, str. 75) definuje jako „specifický postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání.“ Bezprostředně po výběru mezi vnitřním nebo vnějším zdrojem a analýzy současné situace na vnitřním a vnějším trhu pracovní síly je nezbytné zohlednit několik okolností. Jedny z hlavních skutečností, které musí brát firma v úvahu jsou, na jaké pracovní místo hledá zaměstnance, jaké má dané místo požadavky a podmínky, jakou má firma reputaci a na závěr nejdůležitější podmínkou kolik času a peněz má firma k dispozici. V řadě případů se vyplatí využít kombinaci několika metod. Ty nejpoužívanější můžeme vidět v tabulce č. 1.



**Tab. 1 Metody získávání zaměstnanců**

<b>Metoda</b>	<b>Pozitiva</b>	<b>Negativa</b>
<b>Uchazeči se nabízejí sami</b>	Snížení nákladů na inzerci.	Administrativa se zasílanými nabídkami; nevhodné načasování.
<b>Doporučení současného zaměstnance</b>	Nízké náklady nábory; obvykle úspěšný výběr zaměstnance.	Omezený výběr z potenciálních zaměstnanců; riziko lobbování.
<b>Přímé oslovení vybraného jedince</b>	Účinný výběr kvalifikovaných pracovníků; ušetření za inzerci.	Zhoršení vztahů s konkurencí; uchazeči nároční na platové podmínky.
<b>Vývěsky (ve firmě i mimo ni)</b>	Nízké náklady inzerce; jednoduché předání informací o pozici; cílení na vhodné uchazeče.	Malý okruh oslovených uchazečů.
<b>Letáky</b>	Oslovení většiny rezidentů cílového území.	Vyšší náklady na tisk; oslovení pracovníků na méně kvalifikovanou práci.
<b>Tiskoviny, rozhlas či televize</b>	Rychlé a rozsáhlejší oslovení uchazečů.	Vysoké náklady na inzerci vedoucí ke snížení kvality inzerátu.
<b>Spolupráce se vzdělávacími institucemi</b>	Jasný přehled znalostí a dovedností absolventa.	Sezónní nástupy studentů; náročné zaučení a předání zkušeností.
<b>Úřady práce</b>	Nízkonákladová metoda; snadné získání informací o uchazeči.	Omezený výběr; převážně nekvalifikované či problémové osoby.
<b>Internetové portály či intranety</b>	Rychlé a levné oslovení uchazečů; možnost předat velké množství informací; automatizace náborového procesu.	Velké množství nekvalifikovaných uchazečů; není vhodné pro všechny profese.

Zdroj: Upraveno dle (Koubek, 2007)

#### **1.4 Metody výběru zaměstnanců**

Na proces získávání zaměstnanců bezprostředně navazuje volba vhodné metody výběru. Výběr se provádí při rozhodování o nábory uchazeče z vnějších zdrojů i při vnitřní mobilitě zaměstnance. Při výběru a zkoumání způsobilosti zaměstnance využíváme pozitivní přístup tzn. že nezjišťujeme ty požadavky, který uchazeči

nesplňují, nebo z jakého důvodu uchazeče odmítnout. Naopak hledáme důvody, proč daného uchazeče přijmout, podpoříme tím úspěšný výběr schopného a motivovaného zaměstnance. Cílem výběru zaměstnanců je získat co možná nejvhodnějšího kandidáta, který splňuje nutné, očekávané a vítané požadavky spojené s vykonáním práce na daném pracovním místě (Šikýř, 2012). Metody výběru zaměstnanců se dělí do 3 základních skupin: výběrové rozhovory, testování a assessment center.

*Výběrový rozhovor* slouží k ověření předběžných informací o kandidátovi, jeho předpokladech a motivaci k práci. Personalista zjišťuje, zdali je kandidát vhodný z hlediska jeho zkušeností, znalostí a kulturní vhodnosti na dané pracovní místo. Kandidát si ověřuje informace uvedené v inzerátu a poznává prostředí organizace. (Palíšková a kol., 2021). Rozhovor může být strukturovaný tzn. personalista má předem připravené otázky, pořadí otázek a délka pohovoru je také stanovena. Nevýhodou této formy pohovoru může být, že uchazeči očekávají některý druh otázek a je snadné se na takový pohovor předem připravit. Druhou formou rozhovoru je nestrukturovaný rozhovor, kdy se otázky, pořadí otázek a délka pohovoru vyvíjí dle aktuální situace. Úspěšný pohovor vyžaduje dokonalou připravenost jak personalisty, tak uchazeče. Taková příprava personalisty zahrnuje analýzu pracovního místa, které firma aktuálně obsazuje. Analýza obsahuje informace o úkolech, povinnostech, pravomocech, podmínkách a požadavcích vykonávané práce (Šikýř, 2012).

*Testování*, v různé fázi výběrového řízení mohou personalisté uchazeče otestovat. Jedním z nejvyužívanějších druhů jsou testy inteligence. Zkoumají duševní, mechanické nebo smyslové dispozice, kterými jsou paměť, numerické myšlení, vyjadřování, prostorové vidění, rychlost vněmu a rychlost úsudku. Jsou zaměřeny na pracovní výkon zaměstnance. Dále se využívají také testy osobnosti. Ty prozkoumávají charakteristiky osobnosti uchazeče a základní rysy povahy. Zda je uchazeč spíše introvert nebo extrovert, emotivní nebo racionální apod. Dokážou vyhodnotit, zdali se pracovník hodí na danou pozici či nikoliv a předpovědět možné chování uchazeče při neadekvátním chování zákazníka. Osobnostní testy probíhají formou dotazníku (Koubek, 2007). Dalším hojně využívaným typem jsou testy schopností. Umožňují prozkoumat konkrétní znalosti a dovednosti uchazeče, které jsou nutné pro vykonávání dané pozice. Za pomoci modelových situací se projevují mechanické a motorické schopnosti, zručnost, přirozené vlohy a prostorová

orientace uchazeče. Do této skupiny testů patří také testy vzdělavatelnosti, které slouží k posouzení schopnosti uchazeče učit se nové pracovní postupy, přizpůsobovat se změnám a schopností se učit. Zmíněné druhy testování nelze považovat za stěžejní metodu výběru, využívají se spíše jako doplňující nástroj při výběru zaměstnance.

*Assessment centrum* je postup při kterém se využívá kombinace výše zmíněných metod a z tohoto důvodu má vysokou vypovídací schopnost. Tato metoda se využívá i k posuzování stávajících zaměstnanců, kteří mohou být vyzváni ke kariérnímu postupu (Kolman a kol., 2010). V průběhu assessment centra jsou uchazeči při plnění úkolů pozorováni a hodnoceni. Personalista tak získává přehled o silných i rozvojových stránkách uchazeče. Uchazeči prochází několika fázemi AC. Běžně se realizují pohovory, úkoly při, kterých jsou simulovány každodenní situace na obsazovaném místě, řešení případových studií, neřízené týmové diskuze, manažerské hry při kterých se klade důraz na uchazečovo rozhodování a neposlední řadě testy osobnosti a schopností (Koubek, 2007). Jednou z hlavních výhod této metody výběru je komplexnost testování uchazeče a možnost získat větší množství informací o kandidátech, kteří jsou posléze přesněji posouzeni a vybráni. AC nese kromě mnoha výhod také svá negativa. Patří k nim časová náročnost, jedná se o čas strávený při testování zaměstnanců, ale i potřebný čas na závěrečné vyhodnocení. Dalším negativem jsou vyšší náklady na realizaci AC (zaškolení hodnotitelů, mzdy externích specialistů, vybavení AC, ztráty času vedoucích pracovníků). Riziko může představovat špatná volba hodnotitelů, kteří by měli být vyškoleni k nezávislému posouzení chování uchazeče v průběhu AC. Hodnotiteli jsou většinou vedoucí pracovníci z různých úseků příslušné firmy a zkušenosti psychologové. Důležité je poskytnout uchazečům konstruktivní a objektivní zpětnou vazbu podloženou reálnými výsledky pozorování (Palíšková, 2021).

Zaměstnavatel by měl přizpůsobit výběr metody a náborový proces tomu, aby nepřicházel o potenciální talentované zaměstnance, nemělo by se tomu tak stát v případě, že si firma zodpoví následující čtyři otázky. První otázkou je, zdali je doba náborového procesu dostatečně krátká. Proces zjišťování, zda se někdo hodí či nehodí na dané pracovní místo může trvat delší dobu a odradit tak některé uchazeče. Proto by firma měla uchazeče informovat o stavu jejich žádosti v průběhu celého výběrového řízení. Druhou otázkou je, zdali firma sdílí dostatek informací o firemní kultuře. Stejně tak jako se firma snaží poznat schopnosti uchazeče, tak i

uchazeč v průběhu náborového procesu zjišťuje podrobnější informace o organizační kultuře a pracovní pozici. Tím, že firma poskytne detailní informace o pozici, pomůže uchazeči se správně rozhodnout, jestli je pro něj společnost vhodná či nikoliv. Nejen, že je to dobrý předpoklad pro obsazení volného pracovního místa, ale také toho, že dojde ke správnému spojení člověka s pracovním místem. Třetí otázka se týká korespondence vedené s uchazeči. Poskytnutí zpětné vazby je jednoduchý způsob, jak dát uchazeči jedinečnou hodnotu. Postačí neutrální zpětná vazba, která uchazeče podpoří a není nutností zmiňovat skutečné hodnocení či soulad s hledanou pozicí. Poslední otázka se zabývá přidanou hodnotou nabídky práce. Čím dál více lidí nehledá práci jen z důvodu finanční nouze, minimálně to tak není u aktuálně zaměstnaných pracovníků. Je nezbytné nabídnout uchazečům možnost osobního i profesního rozvoje a dalšího vzdělávání. Již při náborovém procesu může dát firma šanci uchazeči se naučit něco nového (Harvard Business review, 2022).

## 2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je dle Vochozky a kol. (2012, str. 238), v obecné rovině chápána jako „proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám.“ Adaptace zahrnuje nezbytné podmínky člověka, čelit změnám ve vnějším prostředí (adaptabilita), proces čelení těmto změnám, které ovlivňují interakci člověka s prostředím (adaptování) a jeho výsledný stav (adaptivita) (Nový, Surynek, 2006). Adaptace jako sociální proces prochází čtyřmi základními fázemi. První fáze je přípravná a představuje dobu před příchodem životních změn. Druhou fází je globální orientace, která začíná v momentě začátku působení nových podmínek. Třetí je fáze uvědomělé orientace, kdy člověk začne vědomě přizpůsobovat svůj vztah ke změněným podmínkám života, má odhodlání plně využít své schopnosti a vyrovnat se se změnami (Nový a Surynek, 2006).

### 2.1 Vymezení pojmu adaptace v oblasti lidských zdrojů

Začlenění zaměstnance a jejich adaptace, je závěrem náborového procesu a zároveň také začátkem pracovního procesu (Vajner, 2007). Získáním zaměstnance však náborový proces zcela nekončí. Přichází ta nejdůležitější část, a to zkouška zvoleného uchazeče v reálných pracovních podmínkách. Období kdy firma ověřuje kvality zaměstnance a má možnost se rozhodnout, zda jeho zaměstnání potvrdí či nikoliv. Řízená adaptace vyjadřuje „systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace“ (Dvořáková, 2012).

Vochozka, Mulač a kol. (2012) uvádí, hlavní účely procesu adaptace:

- z pohledu zaměstnance:
  - ovládat, pokud možno co nejlépe a nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které jsou na něj na novém pracovním místě kladeny,
  - najít vyhlídky pro svůj další profesní rozvoj,
  - optimálně se zapojit do struktury mezilidských vztahů na pracovišti a sociálního systému organizace.
- z pohledu firmy:
  - redukovat náklady na fluktuaci zaměstnanců,
  - zvýšit efektivitu práce,
  - zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Adaptace pracovníka se uskutečňuje zároveň na dvou úrovních, na pracovní a sociální. Pracovní adaptace probíhá systematicky formou adaptačního programu pod dohledem vedoucího pracovníka nebo pověřeného, a především zkušeného zaměstnance. Sociální adaptace se děje náhodně pod vlivem sociálního okolí, zejména kolegů. Obě úrovně adaptace se navzájem prolínají, z tohoto důvodu je podmínkou zvládnutí obou těchto úrovní adaptace, aby došlo k úspěšnému zakončení adaptačního procesu (Šikýř 2012). V opačném případě, kdy adaptační proces není úspěšný dochází ke zvýšení fluktuace zaměstnanců.

Fluktuace představuje ukazatel míry odchodu tzn. jak moc se zaměstnanci střídají v dané organizaci. Dle Bláhy (2013) patří mezi největší negativa fluktuace administrativní náklady, náklady na nábor náhradních zaměstnanců, náklady časové a také náklady na adaptaci dalšího pracovníka. Jedním z hlavních důvodů, proč dochází k vysoké fluktuace může být právě nekvalitní adaptační proces nového zaměstnance.

## **2.2 Adaptační program**

Adaptační program začíná prvním dnem nástupu nově přijatého pracovníka a končí finálním rozhodnutím vedoucího pracovníka, například po uplynutí zkušební doby. Adaptační proces by měl obsahovat aktivity jakou jsou předání základních informací, odborné zaškolení, sociální zapojení přijatého pracovníka a hodnocení uskutečněné adaptace (Šikýř, 2012). *Informování* provádí personalista, vedoucí pracovník nebo pověřený zkušený zaměstnanec. Může být prováděno ústně uskutečněním rozhovoru nebo písemně formou nějaké návodky, která obsahuje veškeré základní informace. Informace, které jsou na pracovníka komunikovány informují o cílech, principech a způsobů organizace, o charakteru, požadavcích a okolnostech práce, o předpisech bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, o přehledu benefitů a hodnocení, o možnostech dalšího rozvoje a dalších podstatných informacích. *Odborné zapracování* zabezpečuje vedoucí pracovník a pověřený zkušený zaměstnanec. Jedná se o přizpůsobení získaného zaměstnance na podmínky a požadavky organizace s využitím různých metod zaškolení buď na pracovišti formou instruktáže, asistováním, prověřením úkolem nebo mimo pracoviště formou semináře, demonstrace, případových studií. *Sociální začlenění* je prováděno vedoucím pracovníkem spolupracujícím s kolegy přijatého zaměstnance. Je důležité, aby si zaměstnanec navykl na mezilidské vztahy na

pracovišti, neměl pocit nejistoty a aby si vytvořil kladný vztah k nové práci a organizaci. Posledním ale velmi důležitým krokem je *zhodnocení průběhu adaptace*, které je uskutečňováno buď v průběhu adaptace a snaží se rozpoznat pracovníkovi slabé stránky v pracovním výkonu, nebo ke konci zkušební doby. V průběhu závěrečného hodnocení vedoucí pracovník analyzuje a konstatuje s pracovníkem průběh a výsledky adaptačního programu.

Za kladný výsledek adaptačního procesu můžeme považovat adaptovanost zaměstnance, která je definována vykonanými výsledky práce dle číselně a slovně hodnotitelných kritérií a jeho zapojením do mezilidských vztahů neboli jak úzce spolupracoval se spolupracovníky na pracovišti. Plně adaptovaný zaměstnanec je schopen vykonávat svou práci (Dvořáková, 2012).

### **3 Analýza nábora a adaptace na oddělení Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.**

V této kapitole bude v krátkosti představena společnost ŠKODA AUTO (dále ŠA), předmět podnikání společnosti, kde všude je společnost rozpoložena a jaká je její organizační struktura. Dále se kapitola zabývá detailním popisem náborového a adaptačního procesu právě na oddělení všeobecného nákupu ve ŠA.

#### **3.1 Představení organizace**

ŠA je největším výrobcem automobilů v České republice, který spadá pod německý koncern Volkswagen Group. Volkswagen Group jsou dále součástí také značky Volkswagen, Volkswagen Užitkové vozy, Seat, Cupra, Audi, Lamborghini, Ducati, Bentley a Porsche. ŠA má mezinárodní výrobní síť tvořenou výrobními závody na Slovensku, v Indii, Číně a v České republice. Jen v České republice jsou 3 výrobní závody, které se nachází v Kvasinách, Vrchlabí a Mladé Boleslavi. V Mladé Boleslavi se nachází největší závod a také sídlo společnosti. ŠA je dlouhodobě největší českou firmou podle dosažených tržeb, největším českým exportérem a jedním z největších českých zaměstnavatelů. Momentálně ŠA zaměstnává okolo 36 000 zaměstnanců. Organizační struktura ŠA se dělí na 7 organizačních jednotek. Těmi jsou Předseda představenstva, Finance a IT, Prodej a marketing, Výroba a logistika, Technický vývoj, Lidé a kultura a Nákup. Nákup se dále dělí na Nákup náběhu nových produktů, Nákup kovy, Globální řízení série nákup, Value Engineering, Nákup interiér a exteriér, Nákup konektivita/elektrika a Všeobecný nákup. Útvar všeobecného nákupu je zodpovědný za nákup investičních celků, náhradních dílů pro stroje a zařízení, provozních prostředků, služeb a ostatních aktivit nevýrobního charakteru. Součástí je také Real Estate Asset což je návrh kancelářský ploch a Travel Management (Interní dokumenty ŠA).

#### **3.2 Proces získávání zaměstnanců**

Prvním krokem nábora zaměstnance je vystavení požadavku na obsazení volného pracovního místa. Ať už z interních zdrojů či externích zdrojů. Může to být z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance, odchodu na mateřskou dovolenou nebo do důchodu. Útvar následně vytvoří stručný popis pracovního místa, který obsahuje informace o umístění pracoviště, náplni práce, požadavcích na danou pozici, uvedení výše platové třídy ale také informaci o tom, co může uchazeč na pracovní



pozici získat. Mezi nutné požadavky na oddělení všeobecného nákupu patří vysokoškolské vzdělání, znalost německého nebo anglického jazyka alespoň na úrovni B2, řidičský průkaz skupiny B a dobré vyjednávací a argumentační schopnosti. Veškeré informace jsou zaslány na personální oddělení, které vytvoří inzerát a vystaví ho na interní nebo externí burzu práce. Další krok je na uchazeči, aby se k vypsané volné pozici přihlásil a zaslal svůj životopis na personální oddělení. Personální oddělení v případě vyhovujícího životopisu uchazeče kontaktuje a předává kontakt na vedoucího pracovníka.

Z *interních zdrojů* může být přijat zaměstnanec jehož pracovní poměr od posledního nástupu do firmy trvá zpravidla nepřetržitě 6 měsíců a splňuje požadavky na danou pracovní pozici. Takový zaměstnanec není povinen informovat svého nadřízeného o svém záměru. K interním uchazečům o práci patří také zaměstnanci v organizačních změnách, zaměstnanci vracející se z mateřské a rodičovské dovolené, pool zaměstnanci se zdravotním omezením i zaměstnanci s pracovním poměrem na domu určitou. V případě hledání zaměstnání rodičům, kteří se vrací po mateřské a rodičovské dovolené nabízí ŠA přípravy na pohovory v odborných útvarech, konzultace o možnostech hledání nové pozice i konzultace změn ve firmě. Volná pracovní místa pro interní kandidáty jsou oddělena v sekci, která je přístupná pouze interním zaměstnancům ŠA.

Volná pracovní místa pro nábor z *externích zdrojů* jsou pro uchazeče publikovány na webových stránkách ŠA [www.skoda – kariera.cz](http://www.skoda-kariera.cz). Na těchto stránkách mají externí uchazeči o zaměstnání možnost najít veškeré informace o zaměstnání ve ŠA. Nachází se zde přehled aktuálních pracovních nabídek pro různé zájmové skupiny. Dále se uchazeči mohou dozvědět o volných pracovních pozicích z profilu ŠA na sociálních sítích jako je Facebook nebo LinkedIn. Pracovní příležitosti jsou nabízeny jak absolventům SOU, SŠ, VŠ i současným studentům Vysokých a vyšších odborných škol, pro které jsou určeny nabídky praktikantských pozic nebo ve formě spoluprací na závěrečných prací. Další možností, jak ŠA získává nové talentované zaměstnance z externích zdrojů je přes referenční program. Cílem referenčního programu je motivace současných zaměstnanců k využití svých kontaktů a oslovení skvělých kandidátů na trhu. Zaměstnanci tak mají možnost se podílet na úspěchu týmu a zároveň získat zajímavou finanční odměnu.

Při výběru vhodných kandidátů je doporučeno využívat tzv. Behaviorální pohovor.

Jde o pohovor, kde se zaměřujeme na předchozí chování kandidáta v určitých situacích. Behaviorální rozhovory jsou založeny na předpokladu, že se lidé naučili určité vzorce chování a aplikují tyto vzorce chování na životní situace na základě principu „to, co mi fungovalo v minulosti, bude fungovat i v budoucnu“. Při zjišťování kompetencí v průběhu behaviorálního pohovoru je nutné, aby si pracovník dopředu a jasně definoval, na jaké kompetence se chce během pohovoru zaměřit. Ke konkrétním kompetencím si připravil otázky a následně po pohovoru porovnal úroveň kompetencí s potřebami, které obsazované místo vyžaduje. Jedním z hlavních principů behaviorálního pohovoru je pokládat uchazeči otevřené otázky. To jsou ty, na které se nedá odpovědět ano/ne nebo jinak jednoslovně. Kandidát je vyzván k tomu, aby při svých odpovědích uváděl konkrétní situace, kdy se daným způsobem zachoval. V návaznosti na zmíněnou situaci by měl kandidát zmínit co bylo úkolem, nebo cílem dané situace. Dále se pracovník snaží od kandidáta zjistit jaké konkrétní kroky uchazeč podnikl, aby daného cíle dosáhl a v závěru pohovoru by se mělo dojít k vysvětlení jakému výsledku vedly kroky v popisované situaci. V momentě nástupu do společnosti ŠA vzniká každému zaměstnanci tzv. kompetenční profil. Kompetenční profil představuje souhrn informací o jeho dosaženém vzdělání, kompetencích a kvalifikacích a veškerých vzdělávacích aktivitách, kterých se zaměstnanec účastní po celou dobu působení ve společnosti. V případě, že zaměstnanec opustí společnost, jeho kompetenční profil zůstává uchován v archivu po dobu 5 let (Zaměstnanecký portál ŠKODA space).

### **3.3 Proces adaptace zaměstnanců**

Společnost ŠA klade velký důraz na úspěšnou adaptaci. Tato kapitola se bude věnovat zejména adaptaci skupiny technickohospodářských pracovníků. ŠA bere na vědomí, že nástup zaměstnance na novou pozici je důležitým okamžikem nejen v jeho osobním životě, ale je také definující pro jeho dlouhodobý pracovní výkon a ztotožnění s firemní kulturou. Řízením adaptace zaměstnance se ŠA snaží zvýšit stabilizaci a motivaci zaměstnanců zajistit, aby byl pracovník na své nové pozici spokojený, rozuměl si se svými spolupracovníky i nadřízenými a nesl očekávané výsledky. Za tuto úlohu je zodpovědný přímý nadřízený, který během prvních 3 měsíců zjišťuje, zdali je pracovník vhodný na danou pozici, aby na konci zkušební doby mohl bez pochybností prodloužit či ukončit pracovní poměr s daným zaměstnancem.

Ke správnému řízení adaptace napomáhá adaptační plán nového zaměstnance, což je formulář, který pomáhá zaměstnanci a přímému nadřízenému k úspěšnému průběhu adaptace během prvních 3 měsíců od nástupu. Jedná se o standardizovaný formulář, je zde však možnost pro zanesení individuálních požadavků, které jsou vázány na určitou odbornou oblast, útvar či pracovní pozici. V první den, kdy je nový pracovník přítomen na pracovišti s ním přímý nadřízený vede úvodní rozhovor, kde si stanoví vzájemná očekávání, záměry v budoucnosti a úkoly, na kterých bude nový zaměstnanec pracovat. Přímý nadřízený, tutor nebo jiná pověřená osoba zajistí prostředky pro výkon práce (přístupy, telefon, počítač), seznámí zaměstnance s docházkovým systémem a pracovní dobou, představí samotné pracoviště možnosti stravování, komunikace a v neposlední řadě seznámí zaměstnance se mzdovým systémem a možnostmi personálního i kariérního rozvoje. Během úvodního rozhovoru stanoví nadřízený pracovník individuální plán adaptace a přiřadí zaměstnanci tutora. Tutorem by měl být zkušený pracovník dávající rady novému zaměstnanci v průběhu celé adaptace. V pracovním prostředí je mentoring vztahem mezi někým, kdo sdílí své znalosti a poskytuje vedení (mentor) a někým, kdo se učí ze zkušeností a příkladu této osoby (nový zaměstnanec). Mentor bývá starší a mentee mladší, mentoring lze aplikovat v jakékoliv situaci, kdy se nový zaměstnanec učí od zkušenějších. (Harvard Business review, 2022). Zaměstnanec před prvním dnem na pracovišti již absolvoval nástupní školení, kde získal základní informace o společnosti a jednotlivých odborných oblastech, základy BOZP a účastnil se fyzické prohlídky závodu. V případě nástupu zaměstnance z externích zdrojů, musí zaměstnanec absolvovat týdenní praxi na výrobní lince. Tato praxe slouží k bližšímu kontaktu zaměstnance s výrobní oblastí společnosti a aktivnímu zapojení do procesu výroby. Termín praxe domlouvá zaměstnanec s nadřízeným a je také zanesen do adaptačního plánu. Dále nadřízený informuje nového zaměstnance o dostupnosti základních informačních materiálů, které je třeba prostudovat. Na oddělení všeobecného nákupu existují instrukce pro nový nástup, které jsou umístěny na interní wikipedii. Zde se nachází informace, co dělat před nástupem a v první den nástupu nového zaměstnance. 14 dní před nástupem je doporučeno zažádat o veškeré přístupy do interních systémů, které jsou relevantní pro pozici nákupního specialisty. Jedná se tedy o podporu při prvotních administrativních povinnostech na nové pozici. Poslední fází adaptačního plánu je hodnocení před ukončením

zkušební doby. V rámci hodnotícího rozhovoru je úlohou přímého nadřízeného, aby zhodnotil zkušební dobu s využitím dat z předešlých rozhovorů, pozorování, přehledu plnění plánu adaptace a spolupráce s tutorem. Na základě tohoto zhodnocení se musí pracovník rozhodnout za je nový zaměstnanec vhodný pro danou pozici či nikoliv. Závěrem je podání zpětné vazby na pracovní výkon a naplánování dalších termínů schůzky k pravidelnému hodnocení výkonu. Tento rozhovor by měl být zorganizován 1-2 týdny před ukončením zkušební doby (Zaměstnanecký portál ŠKODA space).

Doplňkovým nástrojem k pravidelnému poskytování zpětné vazby je MAG pro technickohospodářské zaměstnance. MAG neboli Mitarbeitergespräch je rozhovor, který je klíčový pro motivaci a rozvoj zaměstnance. Cílem rozhovoru je zhodnocení výkonu pracovníka s ohledem na jeho úkoly a cíle oddělení, plánování dalšího rozvoje, podpoření hodnot zaměstnance a rozpoznání potenciálu pro rotaci pracovní pozice či vnitřní mobilitu. Rozhovor je uskutečňován vždy do 1.7. příslušného roku (Interní materiály ŠA). Pro každého zaměstnanec je podstatné získávat konstruktivní a otevřenou zpětnou vazbu ke svému výkonu práce a zároveň mít možnost projevit zájem o seberozvoj a kariérní růst. Transparentnost zpětné vazby od nadřízeného pracovníka vede ke zvýšení sebevědomí zaměstnance a celkové spokojenosti.

## 4 Empirický výzkum

Empirický výzkum byl realizován kvantitativní metodou s využitím anonymního dotazníkového šetření. Dotazník byl zvolen hlavně z toho důvodu, že jde o poměrně nenákladnou a časově nenáročnou metodu, při které je osloven velký výzkumný vzorek. Elektronický dotazník spolu s průvodním dopisem (viz příloha 1) byl rozesílán na současné zaměstnance Všeobecného nákupu ve ŠA skrze email formou přímého odkazu na dotazník. Empirický výzkum zkoumá průběh náborového a adaptačního procesu a hledá jejich nedostatky.

Ve výzkumné části budou ověřeny předem stanovené hypotézy:

**Hypotéza 1:** Při pohovoru nebyly ověřovány informace uvedené uchazečem v životopise u více než 80 %.

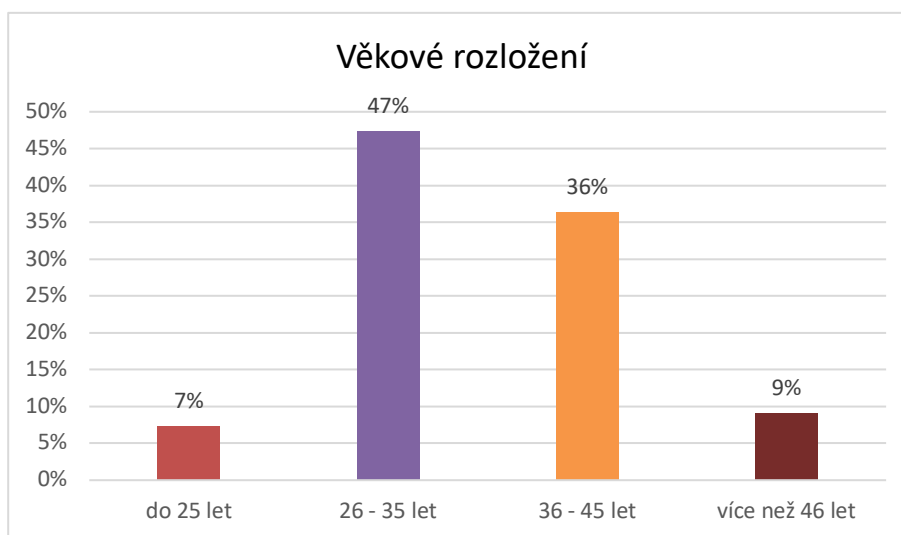
**Hypotéza 2:** Více než 60 % respondentů byla nabírána z interních zdrojů.

**Hypotéza 3:** Méně než 15 % respondentů byl přidělen mentor, který jim byl k dispozici k zodpovídání dotazů a vysvětlování náplně práce při zaučení na pracovišti.

Hypotézy byly stanoveny na základě poznatků z teoretické části bakalářské práce, tyto hypotézy budou dle výsledků dotazníkového šetření potvrzeny nebo vyvráceny. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek z toho 18 uzavřených a 2 otevřené (viz příloha 1) a byl zcela anonymní. Dotazník byl odeslán na 61 současných zaměstnanců a návratnost dotazníku vyšla na 90 %. Z celkového počtu oslovených bylo tedy získáno celkem 55 kompletních odpovědí. Na úvodní straně dotazníku byli respondenti v průvodním dopise obeznámeni o účelu dotazníkového šetření. Začátek dotazníku se věnoval demografickým kritériím, tj. pohlaví, věk. První část dotazníku byla zaměřena na průběh náborového procesu a druhá část na průběh adaptačního procesu. V druhé části měli respondenti možnost celkově zhodnotit adaptaci na oddělení a zároveň navrhnout nějaká řešení pro optimalizaci náboru a adaptace.

## 4.1 Interpretace výsledků šetření

První dvě otázky byly vytvořeny za účelem rozřazení respondentů dle určitých kategorií. Z výsledků dotazníkového šetření bylo u otázky č. 1 zjištěno, že z celkového počtu 55 respondentů odpovídalo 21 mužů (38,2 %) a 34 žen (61,8 %). Tento výsledek odpovídá i celkovému rozdělení zaměstnaných na oddělení všeobecného nákupu, kde je větší zastoupení žen nežli mužů. Otázka č. 2 se zabývala věkovou strukturou zaměstnanců, kterou znázorňuje obr. 2. Nejvíce respondentů v celkovém počtu 26 zaměstnanců tvořících 47,3 %, jsou ve věkové skupině 26-35 let. Ve věku 36-45 let je 36,4 % respondentů, následně odpovídalo pět zaměstnanců (9,1 %) ve věku 46 a více let a čtyři zaměstnanci (7,3 %) do 25 let.

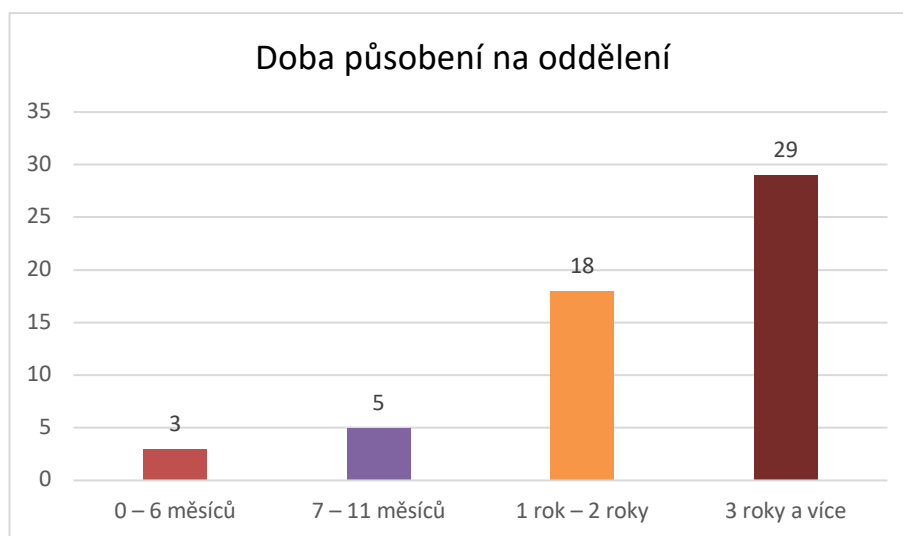


Zdroj: (autor práce, 2022)

### **Obr. 2 Věkové rozložení respondentů**

V otázce č.3 měli respondenti zvolit délku jejich působení na oddělení Všeobecného nákupu ve ŠA. Více než polovina respondentů (52,7 %) uvedla, že na oddělení pracují 3 a více let. Do této skupiny patří i ti zaměstnanci, kteří měnili různé pozice v rámci všeobecného nákupu z důvodu rotace pracovní náplně, která je povinná po 3 letech. Na oddělení je zaměstnáno 32,7 % z dotazovaných 1 až 2 roky, 9,1 % respondentů zde pracuje 7 až 11 měsíců a 5,5 % respondentů jsou ve firmě méně než 6 měsíců. Vzhledem k tomu, že nejvíce zastoupená skupina pracuje na oddělení nákupu 3 a více let, lze předpokládat, že za tuto dobu získali mnoho

zkušeností, které by mohli sdílet dál. Tito zaměstnanci mají velký potenciál k jmenování do pozice mentora. Celkový přehled odpovědí znázorňuje obr. 3.



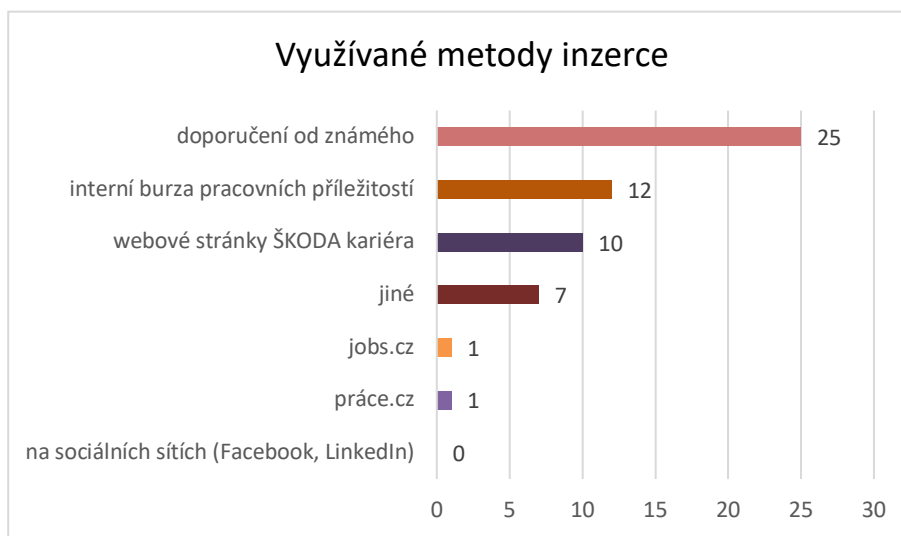
Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 3 Doba působení zaměstnanců na oddělení**

Otázky č. 4–11 byly zaměřeny na celkový průběh náborového procesu. Otázka č. 4 se týkala způsobu jakým zaměstnanci nastupovali na současnou pozici. Dotazovaní měli na výběr ze dvou možností. Buď přestupovali v rámci organizace čili interním přestupem, nebo byli nabíráni z vnějších zdrojů. V této otázce převažují ti respondenti, kteří přestupovali z interních zdrojů, celkem 37 zaměstnanců tvořící 67,3 % z celkových dotazovaných. Zbýlých 18 respondentů (32,7 %) nastupovalo z externích zdrojů.

Z výsledků otázky č. 5 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců celkem 25 (43,1 %) bylo informováno o volné pozici doporučením od známého. Nabídku práce z interní burzy pracovních příležitostí získalo celkem 14 zaměstnanců (24,1 %). Na webové stránce ŠKODA kariéra se informovalo 10 zaměstnanců (17,2 %). 7 zaměstnanců (12,1 %) zvolilo jinou možnost. Tito zaměstnanci uvedli, že se dozvěděli o pracovní nabídce od svého nadřízeného, od jiného zaměstnance z oddělení nákupu, od zaměstnance z personálního oddělení, dostali nabídku přímo od vedení Všeobecného nákupu anebo přešli z nepovinné praxe na interní místo. Na webových portálech práce.cz a jobs.cz se o pracovní pozici dozvěděli 2 lidé (3,4 %). Sociální sítě jako je Facebook a LinkedIn nikoho z dotazovaných neoslovily. Dle zjištěných relací u otázky č. 4 a 5 lze říct, že ti zaměstnanci, kteří přecházeli na oddělení uvnitř organizace se o nabídce práce dozvěděli zejména doporučením od

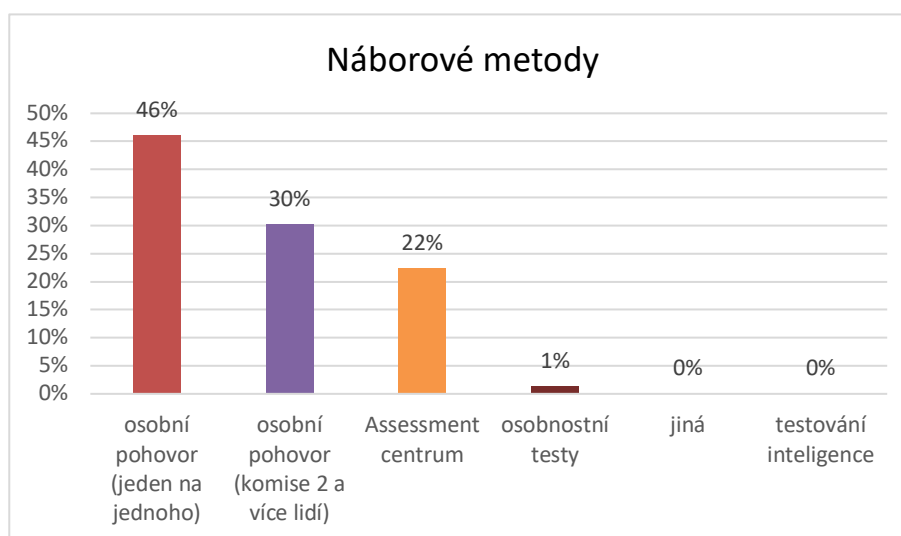
známého a z interní burzy pracovních příležitostí. Na následujícím obrázku (viz Obr. 4) je vyobrazen celkový přehled všech využívaných metod inzerce.



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 4 Využívané metody inzerce**

U otázky č. 6 z celkového počtu dotazovaných prošlo při náboru osobním pohovorem jeden na jednoho 35 zaměstnanců (46,1 %). Celkem 23 zaměstnanců (30,3 %) absolvovalo osobní pohovor před komisí 2 a více lidí. Assessment centra se zúčastnilo 17 z dotazovaných (22,4 %) a osobnostními testy prošel pouze jeden člověk (1,3 %). Testy inteligence ani jinou náborovou metodu nikdo ze zaměstnanců neabsolvoval (viz Obr. 5).



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 5 Náborové metody**



Při porovnání dat z otázky č. 4, která zjišťovala zdali zaměstnanci nastupovali na všeobecný nákup z interních zdrojů nebo z externích zdrojů a otázky č. 6, která se zabývala využívanými metodami inzerce, je možné vidět (viz Tab. 2), že zaměstnanci, kteří nastupovali v rámci podniku absolvovali především osobní pohovor jeden na jednoho a osobní pohovor před komisí.

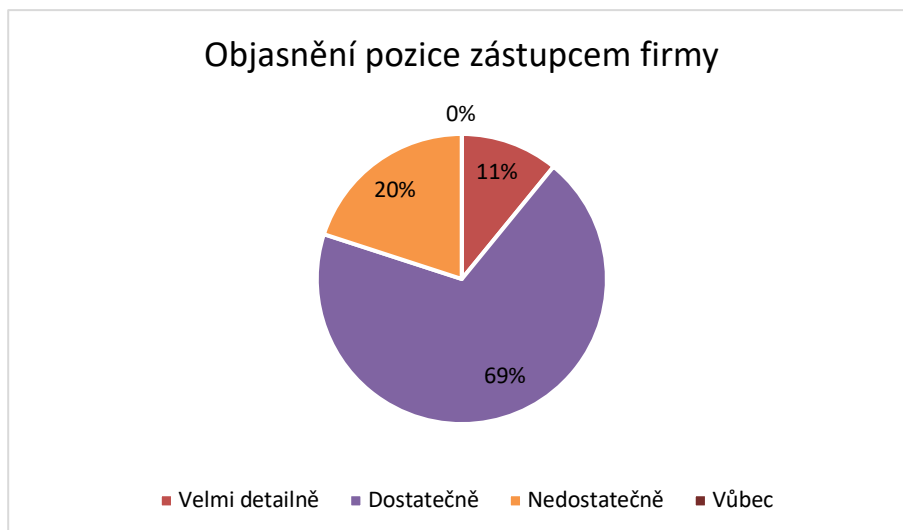
**Tab. 2 Náborové metody**

	osobní pohovor (jeden na jednoho)	osobní pohovor (komise 2 a více lidí)	assessment centrum	osobnostní testy	testování inteligence	jiná
<b>interní přestup</b>	26	11	4	0	0	0
<b>externí nástup</b>	9	12	13	1	0	0

Zdroj: (autor práce, 2022)

Tito zaměstnanci neprocházejí assessment centrem a ani nevedou ve velké míře pohovor před komisí. Náborář tedy nezkoumá dopodrobna znalosti ani dovednosti zaměstnance, sází na informace uvedené v životopise, reference od předchozího vedoucího nebo na kompetenční profil zaměstnance, který byl popsán v kapitole 3.2. U externích nástupů je potom více využíváno assessment centrum a osobní pohovorů před komisí. Přehled využití jednotlivých náborových metod můžeme vidět na Obr. 5 a relace mezi otázkou č. 4 a 6 jsou vyobrazeny v Tab. 2.

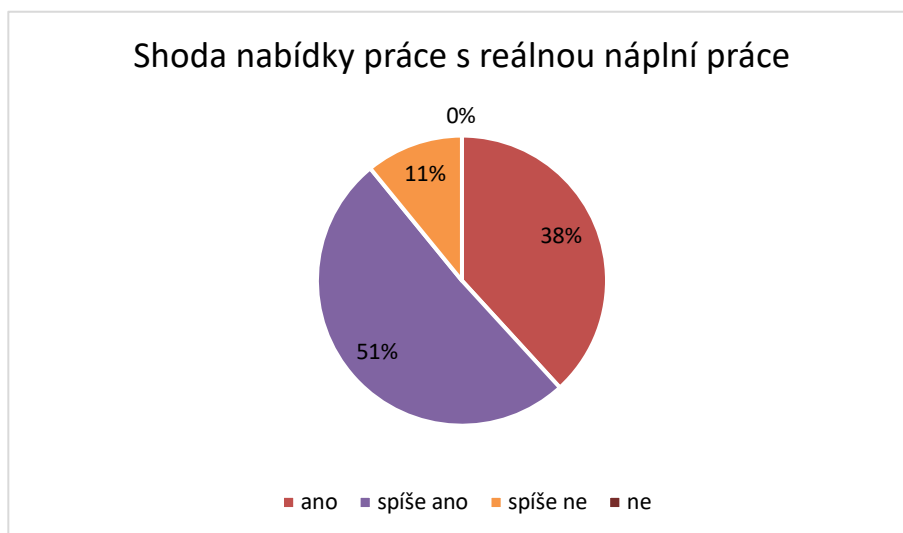
Otázka č.7 se týkala způsobu jakým byla zaměstnancům objasněna pracovní pozice o kterou se ucházeli. Velmi detailně byla náplň práce objasněna 6 zaměstnancům (10,9 %), většinový počet zaměstnanců 38 (69,1 %) přišel popis pozice dostatečný a 11 dotazovaným (20 %) nedostatečný. Nejčastějším tvrzením současných zaměstnanců je, že jim byla nabídka práce objasněna zástupcem organizace dostatečně (viz Obr. 6).



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 6 Objasnění pozice zástupcem firmy**

Otázka č. 8 zkoumala, zdali povinnosti a denní náplň pracovníka odpovídá pracovní nabídce, o kterou se uchazeči hlásili. Že nabídka práce plně odpovídá náplni práce tvrdí 21 zaměstnanců (38,2 %). Celkem 28 zaměstnanců (50,9 %) uvedlo, že nabídka práce spíše odpovídala reálné náplni práce a 6 z dotazovaných (10,9 %) uvedlo, že nabídka práce spíše nebyla shodná s náplní pracovní pozice.



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 7 Shoda nabídky práce s reálnou náplní práce**

Na tuto otázku navazuje otázka č. 9, která se dotazovala zaměstnanců, kteří zvolili variantu, že nabídka práce spíše neodpovídala pracovní náplni, z jakého důvodu tomu tak bylo. Nejčastěji zaměstnanci zmiňovali, že v nabídce práce je uvedena

pouze základní náplň práce, ale nejsou již zdůrazněny rozsáhlé kompetence každého nákupčího, možnost zasahovat do oblasti nákupních procesů a implementovat nové nástroje mimo svou každodenní agendu. Dále dotazovaným v inzerci chybělo upřesnění míry zodpovědnosti, časový nátlak jak ze strany vedoucích ale také odborných útvarů v organizaci, nutnost velmi úzké spolupráce s ostatními odděleními v organizaci. Posledním důvodem je velká různorodost náplně práce, protože každý nákupčí musí mít přehled i o tom co nakupují ostatní ať už z hlediska zastupitelnosti nákupčího anebo možné rotace práce, při které dochází k přebírání agendy. Vyhodnocení této otázky může být zkresleno z toho důvodu, že dle otázky č. 3, která se dotazovala na délku zaměstnání jednotlivých zaměstnanců na oddělení, 21 z dotazovaných zde pracují již přes 3 roky, tím pádem si nemusí pracovní nabídku vybavit přesně do detailu. Na je pro přehlednost vyobrazen poměr jednotlivých názorů u zaměstnanců.

Cílem otázky č. 10 v dotazníkovém šetření bylo zanalyzovat, zdali byl na prvním kole (pokud jich bylo více) výběrového řízení přítomen i zaměstnancův potenciální nadřízený. Celkem 39 dotazovaných (70,9 %) uvedlo, že vedoucí pracovník byl přítomen u výběrového řízení a zbylých 16 zaměstnanců (29,1 %) uvedlo, že nebyl.

Otázka č.11 se týkala ověření dovedností a znalostí, které uvedl uchazeč v životopise. Konkrétně šlo o ověření jazykových a počítačových dovedností v Excelu, PowerPointu a Wordu. Více než polovina dotazovaných tedy celkem 35 zaměstnanců (63,6 %) uvedlo, že nikým v průběhu náborového procesu nebyly tyto informace ověřovány. U zbylých 20 zaměstnanců (36,4 %) byly ověřovány znalosti a dovednosti ze životopisu.

Následující blok otázek č. 12–20 se věnuje adaptačnímu procesu zaměstnance. Otázka č.12 zkoumala, jestli byl zaměstnancům po nástupu zaslán adaptační plán jejich pozice. Celkem 37 zaměstnanců (67,3 %) se shodlo na tom, že žádný adaptační plán neobdrželi. Vzhledem k tomu, že by měl adaptační plán obdržet každý nový zaměstnanec, jak tomu přikazují normy organizace, kterým se věnovala kapitola 3.3. Není pravděpodobné, že by takhle velký počet zaměstnanců adaptační plán neobdržel. Každý nový zaměstnanec nehledě na to, zda nastupoval z interních nebo z externích zdrojů by měl dle směrnic obdržet od personalisty adaptační plán v elektronické podobě. Zaměstnanec má povinnost se s ním seznámit a následně s vedoucím pracovníkem plán dodržet. Důvodem proč takto dotazovaní odpovídali

může být, že adaptační plán nebyl pro zaměstnance nápomocný ani užitečný a dále se nijak při jejich adaptaci nevyužíval. Zbytek zaměstnanců čili 18 (32,7 %) z celkových 55 uvedlo, že jim adaptační plán jejich pozice zaslán byl. Otázka č. 13 se dále zabývala těmi zaměstnanci, kteří obdrželi adaptační plán a zkoumala, zdali byl pro ně adaptační plán užitečný a obsahoval všechny důležité a potřebné informace. Jak lze vidět na obr. 8, jednomu zaměstnanci připadal adaptační plán zcela užitečný, 4 dotazovaným (22,2 %) spíše užitečný, 7 zaměstnancům (38,9 %) přišel adaptační plán spíše neúžitečný a zbylým 6 zaměstnancům (33,3 %) nebyl adaptační plán vůbec nápomocný.

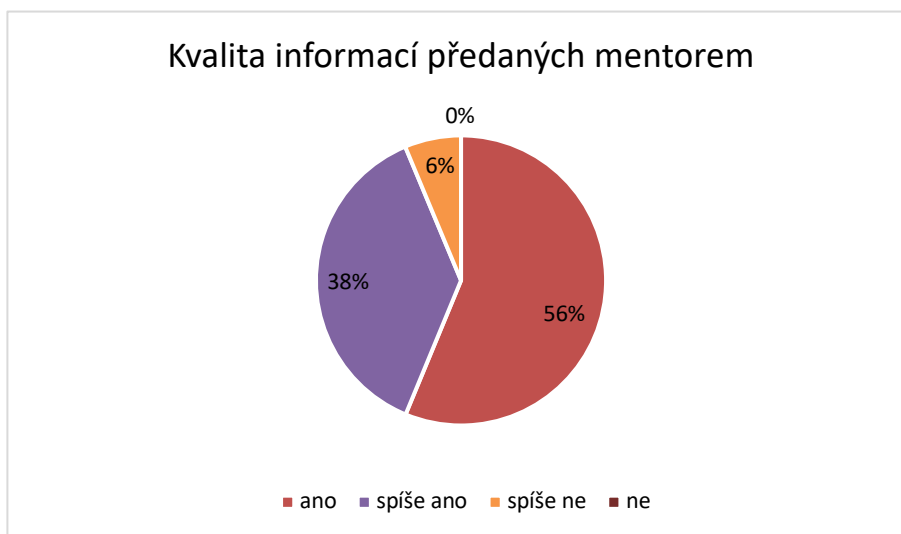


Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 8 Prospěšnost adaptačního plánu**

Otázka č. 14 analyzovala, kolika zaměstnancům byl při adaptaci přidělen mentor, který by předával své zkušenosti a zodpovídal veškeré dotazy novému zaměstnanci. Jmenování mentora je jedním z kroků adaptačního plánu, který je popsán v kapitole 3.3. Nejvíce zaměstnanců tj. 39 (70,9 %), odpovědělo, že jim žádný speciální mentor přiřazen nebyl. Zbylým 16 zaměstnancům (29,1 %) byl při adaptaci určen mentor. Navazující otázka č. 15 zjišťovala u 16 zaměstnanců, kterým byl přiřazen mentor, jestli jim dokázal dostatečně vysvětlit informace potřebné k pracovní náplni. 9 zaměstnanců (56,3 %) bylo zcela spokojeno s přiřazeným mentorem. 6 dotazovaných (37,5) bylo téměř spokojeno s informacemi předanými od mentora a poslední zaměstnanec uvedl, že byl spíše nespokojen.

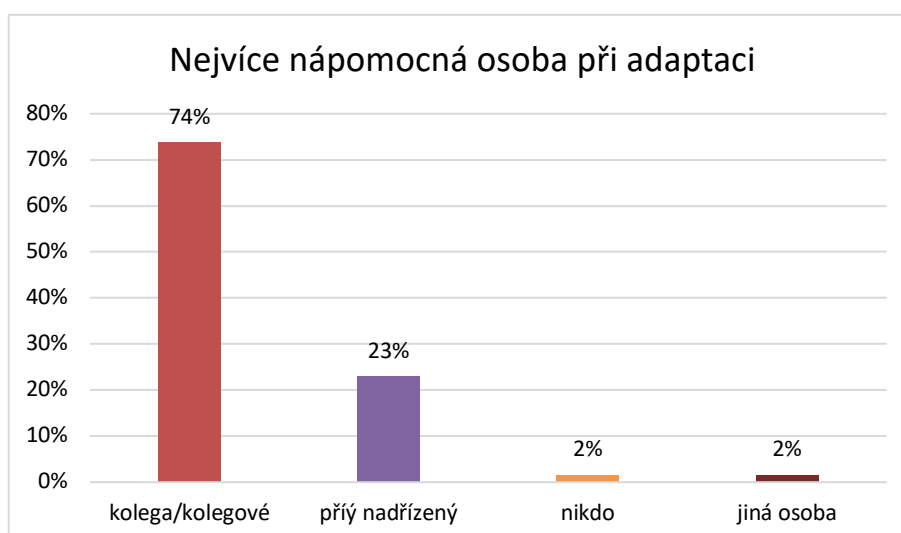
Možnost, že by informace od mentora nebyly dostatečné neuvedl nikdo ze zaměstnanců (viz Obr. 9).



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 9 Kvalita informací předaných mentorem**

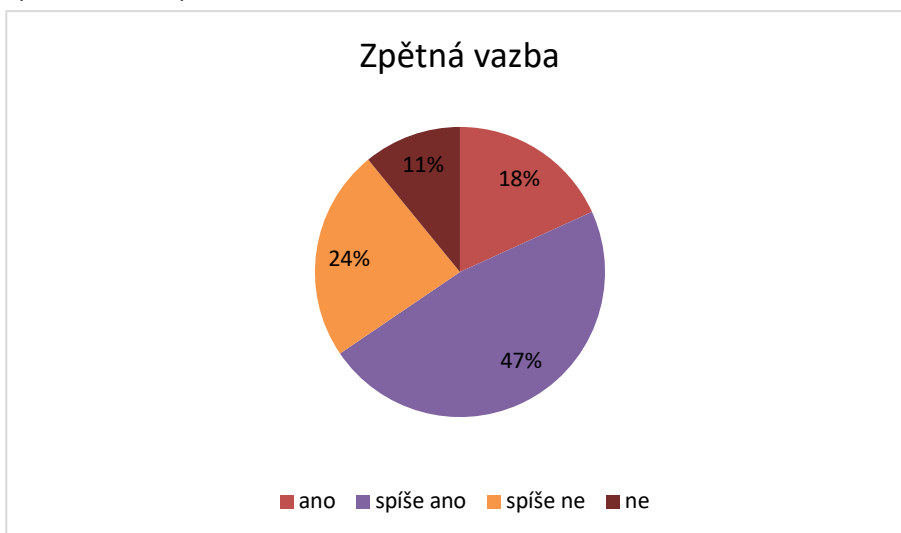
Cílem otázky č. 16 bylo zjistit kdo byl zaměstnancům nejvíce nápomocný při prvotní adaptaci na pracovišti. Z Obr. 10 vyplývá, že většina dotazovaných, celkem 45 zaměstnanců (73,8 %) uvedlo, že jim byl nejvíce nápomocný kolega nebo více kolegů najednou. Přímý nadřízený pomáhal při adaptaci 14 zaměstnancům (23 %). Jeden zaměstnanec uvedl, že mu nebyl nápomocný nikdo a poslední zaměstnanec zvolil variantu jiná osoba, dále už neuvedl jaká.



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 10 Nejvíce nápomocná osoba při adaptaci**

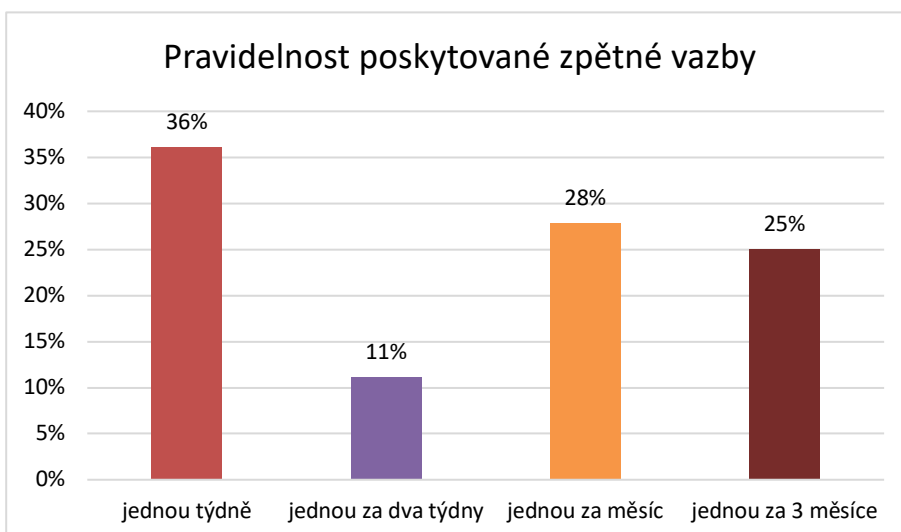
Otázka č. 15 se týká poskytování zpětné vazby nadřízeným pracovníkem v průběhu adaptace nového zaměstnance. Celkem 10 zaměstnanců (18,2 %) uvedlo, že dostávali zpětnou vazbu, velký počet respondentů tj. 26 (47,3 %) odpověděl, že jim spíše byla poskytována zpětná vazba. 13 (23,60 %) z dotazovaných odpověděla, že jim spíše nebyla podávána zpětná vazba od nadřízeného pracovníka a zbylým 6 (10,9 %) nebyla podávána vůbec. Celkový přehled odpovědí vyobrazuje následující obrázek (viz Obr. 11).



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 11 Zpětná vazba**

Zaměstnanci, kteří v otázce č. 15 zvolili možnost ano nebo spíše ano, byli následně dotázáni v otázce č. 16, na pravidelnost poskytované zpětné vazby (viz Obr. 12).

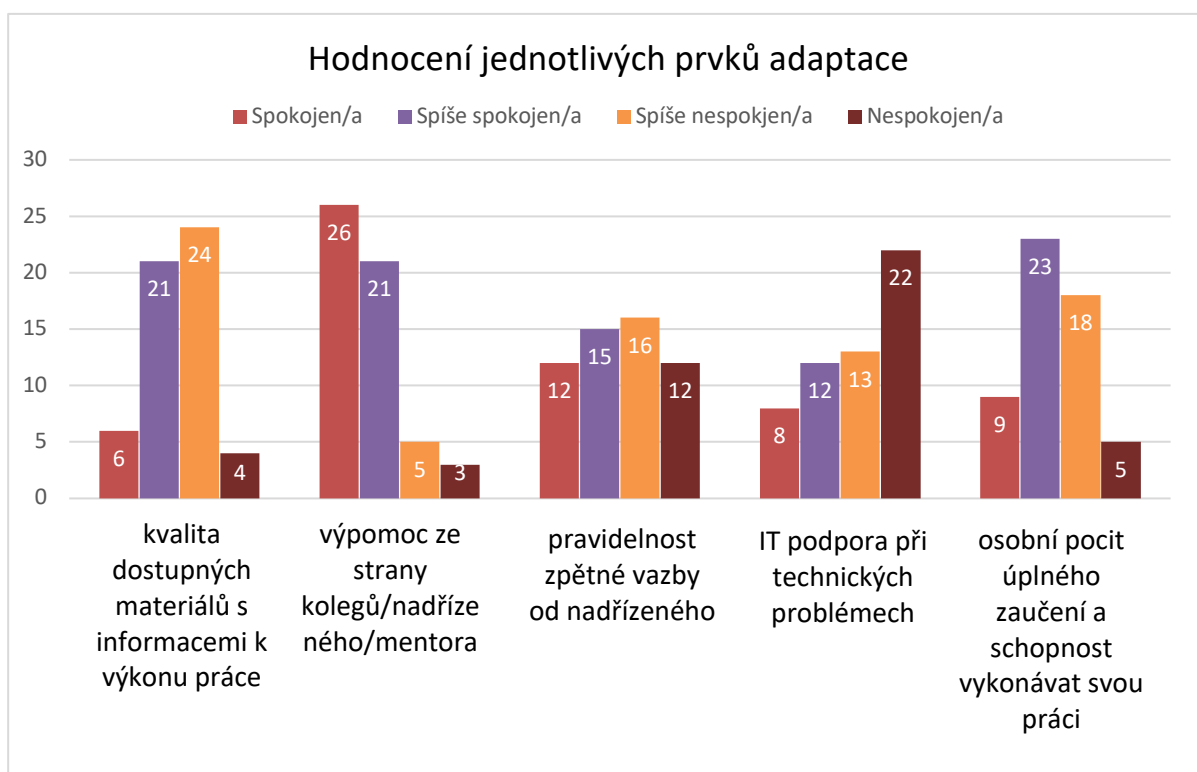


Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 12 Pravidelnost poskytované zpětné vazby**

13 pracovníkům byla zpětná vazba poskytována jednou týdně (36,1 %), 10 pracovníkům (27,8 %) jednou za měsíc, 9 pracovníkům (25 %) jednou za 3 měsíce a zbylí 4 pracovníci (11,1 %) byly hodnoceni vedoucím pracovníkem jednou za dva týdny (viz Obr 12).

V otázce č. 19 měli respondenti zhodnotit jednotlivé prvky adaptačního procesu. Konkrétně se jednalo o kvalitu dostupných materiálů s informacemi k výkonu práce, výpomoc ze strany kolegů, nadřízeného nebo mentora, pravidelnost zpětné vazby od nadřízeného, IT podpora při technických problémech s interními systémy, a v neposlední řadě měli zaměstnanci zhodnotit osobní pocit úplného zaučení a schopnost vykonávat plně svou práci.



Zdroj: (autor práce, 2022)

**Obr. 13** Hodnocení jednotlivých prvků adaptace

Z Obr. 13 vyplývá, že s **kvalitou dostupných dokumentů** je spíše nespokojeno celkových 24 zaměstnanců tj. 43,6 % z dotazovaných. Druhá nejvíce zastoupená skupina 21 zaměstnanců (38,2 %), uvedlo, že jsou s kvalitou dokumentů spíše spokojeni. **Výpomoc ze strany kolegů, nadřízeného nebo mentora** hodnotilo 26 zaměstnanců (47,3 %) velmi kladně a 21 zaměstnanců (38,2 %) je spíše spokojena

s výpomocí od zmíněných osob. S pravidelností zpětné vazby od nadřízeného pracovníka je 16 pracovníků (29,1 %) spíše nespokojeno a 15 pracovníků (27,3 %) je spíše spokojeno. **Kvalita a pravidelnost zpětné vazby** může být u každého vedoucího pracovníka jiná, proto i výsledky u tohoto prvku adaptace nejsou jednoznačné. **S IT podporou při technických problémech s interními systémy** je celkem 22 zaměstnanců tj. 40 % nespokojeno a 13 zaměstnanců (23,6 %) spíše nespokojeno. **Osobní pocit úplného zaučení** hodnotilo 23 zaměstnanců (41,8 %) spíše pozitivně. 18 z dotazovaných (32,7 %) uvedlo, že jsou spíše nespokojeni s osobním pocitem úplného zaučení. Nejlépe hodnoceným prvkem adaptace na Všeobecném nákupu je výpomoc ze strany kolegů, nadřízeného nebo mentora. Nejhorše hodnoceným prvkem je IT podpora při technických problémech s interními systémy.

V poslední otázce č. 20 měli respondenti možnost sdělit své názory a doporučení k zefektivnění celého procesu získávání zaměstnanců. Tuto otázku zodpovědělo celkem 38 dotazovaných tj. 69 %. Nejčastějšími podněty k vylepšení procesu nábory a adaptace byly vyšší využívání mentorování, častější a kvalitnější zpětná vazba od vedoucího, celková optimalizace adaptačního plánu a jeho povinné plnění a individuální IT školení pro každého zaměstnance. V neposlední řadě by zaměstnanci ocenili, kdyby se mohli zaučovat na méně složitých případech a k tomu měli k dispozici stručné návody k nákupnímu procesu.



## 5 Návrhy na zefektivnění náborového procesu

Cílem této kapitoly je interpretovat získaná data z empirického výzkumu. Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření navrhnout a doporučit možné podněty k zefektivnění procesu získávání zaměstnanců. V rámci této kapitoly budou potvrzeny či vyvráceny předem stanovené hypotézy.

V souladu se získanými daty nelze potvrdit **hypotézu 1**, která říká, že u 70 % z celkového počtu zaměstnanců nebyly ověřovány informace, které uchazeč uvedl v životopise. Dle analýzy zjištěných výsledků nebyly informace ověřovány u 35 zaměstnanců (63,6 %). Nicméně i tak se jedná o velké procento zaměstnanců, které by bylo možné snížit zařazením rozhovorů v cizím jazyce, či kompetenčních testů při náborovém pohovoru.

**Hypotéza 2** říká, že více než 60 % z dotazovaných bylo nabíráno z interních zdrojů společnosti. Dle výsledků dotazníkového šetření můžeme tuto hypotézu potvrdit, protože jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1. celkem 37 zaměstnanců tvořících 67,3 % z celkových dotazovaných přestupovali na oddělení Všeobecného nákupu v rámci organizace. Bylo prokázáno, že nejvyužívanější formou inzerce je doporučení od známého. Firma by se tedy měla více zaměřit na vnější zdroje pro získávání nových zaměstnanců. Celkově zlepšit reputaci oddělení nákupu pro zaměstnance přicházející zvenčí aby pro ně byly pozice atraktivnější a zájem u externích uchazečů se zvýšil. Bylo by vhodné zařadit do pravidelných aktivit propagaci volných pozic na sociálních sítích ale také například na vysokých školách či na veletrzích pracovních příležitostí.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u interních nástupů je při výběrovém řízení využíváno zejména osobních pohovorů jeden na jednoho. U externích nástupů zaměstnanci absolvují nejvíce assessment centrum a osobní pohovor před komisí. Náplň práce nákupčího se skládá zejména z komunikačních činností. Nákupčí denně komunikuje s dodavateli, odbornými útvary, nákupčími z koncernu a dalšími odděleními v rámci ŠA. Je tedy velmi důležité, aby nákupčí dokázal správně verbálně ale i neverbálně komunikovat. Zejména při nákupních vyjednáváních je podstatou ovládat svou mimiku, rychlost řeči, srozumitelnost, výšku a tón řeči. U interních ale i externích nástupů bych z tohoto důvodu oddělení doporučila zařadit, při výběrových řízeních více osobnostních, inteligenčních testů a assessment center,

kde je možné uchazeče detailně otestovat a zjistit, zda se na pozici nákupčího hodí či nikoliv.

Na základě získaných dat nelze potvrdit ani **hypotézu 3**, která říká že méně než 15 % respondentům byl přidělen mentor, který jim byl k dispozici k zodpovídání dotazů a vysvětlování náplně práce při zaučení na pracovišti. Mentor byl přiřazen 16 zaměstnancům (29,1 %) a výpomoc ze strany mentora byla následně velmi kladně hodnocena. I přes vyvrácení této hypotézy jde o velký počet zaměstnanců, u kterých nebyl jmenován mentor, vzhledem k tomu, že je to jeden ze základních kroků v adaptačním plánu zaměstnance. Jak jsme se dozvěděli z výsledků kapitoly 4.1. na oddělení současně pracuje celkem 29 zaměstnanců (52,7 %), kteří jsou zde zaměstnání dobu delší než 3 roky. Tito zaměstnanci mají velký potenciál pro to být jmenováni do pozice mentora, vzhledem k množství získaných zkušeností, které po dobu výkonu práce na oddělení nasbírali. Samotný mentor by mohl být za extra hodiny zaškolení ohodnocen dočasným finančním příplatkem. Tím pádem by byl mentor více motivován k předávání zkušeností a nebylo by to na úkor jeho pracovních povinností.

Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dle většiny zaměstnanců jim nebyl adaptační plán zaslán, oddělení by mělo zapracovat na jeho vyšším využití či osvětlení výhod a prospěšnosti daného plánu. Samotnému adaptačnímu plánu by měla být věnována větší pozornost jak ze strany vedoucího, tak i řádného pracovníka. Každý vedoucí by si měl se zaměstnancem předem stanovit periodicitu sezení, při kterém jim bude poskytována konstruktivní zpětná vazba a následně dle průběhu adaptačního plánu počet sezení redukovat či navyšovat. Následně bych doporučila kontaktovat personalistu odpovědného za nákupní oddělení a prověřit, jaké všechny informace a materiály jsou novému zaměstnanci poskytovány.

Pro lepší zaučení a informovanost zaměstnance by mohl být sestaven balíček pro nové nákupčí, který by obsahoval jak právě zmíněný adaptační plán, tak ale také stručné návody k nákupnímu procesu, aby nedocházelo k rozlišným postupům. Dále by obsahoval seznam povinných školení (nákupní proces, IT, interní systémy). Kromě povinných školení by zde mohl být uveden také seznam 8 doporučených školeních, které jsou pro denní náplň nákupčího velmi prospěšné např. zvládání stresu, komunikace verbální i neverbální, školení asertivity a nákupního

vyjednávání. Každý zaměstnanec by musel během prvních 3 měsíců adaptace absolvovat minimálně 4 školení z doporučeného seznamu dle jeho preferencí.

Věřím, že by se při využití těchto opatření snížilo riziko předčasných odchodů ze zaměstnání, zvýšila by se celková spokojenost zaměstnanců, co se náborového a adaptačního procesu týče.

## Závěr

Cílem práce bylo stručně popsat aktuální náborový a adaptační proces na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. na základě toho sestavit dotazníkové šetření. Dle výsledků empirického výzkumu a následného porovnání s odbornou literaturou v teoretické části byly navrženy opatření, které by měli zjištěné nedostatky v náborovém procesu optimalizovat. První část bakalářské práce obsahovala teoretické objasnění termínů z oblasti personalistiky, které jsou nutné k pochopení celé problematiky náboru zaměstnanců. Těmito termíny jsou personalistika, vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců, metody výběru a náboru zaměstnanců, adaptace a adaptační program. Druhá část práce se zabývala detailním představením náboru a adaptačního procesu zaměstnanců na oddělení Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Dále bakalářské práce obsahovala empirický výzkum, který byl realizován kvantitativní metodou konkrétně formou dotazníkového šetření. Dotazník byl cílený na současné zaměstnance oddělení Všeobecného nákupu, zabýval se zejména otázkami z oblasti výběrového řízení a následné adaptace zaměstnance na nové pracovní pozici.

Na základě vyhodnocení dat z empirického výzkumu byly navrženy následující podněty pro zlepšení:

- Zvýšit využití mentorování nových zaměstnanců.
- Zaměřit se při hledání nových zaměstnanců na externí trh práce.
- Podpořit inzerci volných pozic na sociálních sítích organizace, u absolventů na vysokých školách či na veletrzích pracovních příležitostí.
- Zařadit do náboru osobnostní, inteligenční a kompetenční testy.
- Optimalizace a zvýšení využití adaptačního plánu.
- Zvýšit četnost a kvalitu zpětné vazby od vedoucího.
- Sestavit startovní balíček pro nové nákupčí.

Tyto návrhy byly stanoveny za cílem zefektivnění aktuálního náborového a adaptačního procesu na oddělení, mohly by vést ke snížení rizika předčasných odchodů a snížení míry fluktuace zaměstnanců.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Is Your Hiring Process Costing You Talent?. Harvard Business Review Publishing [online]. Brighton: Brad Chambers, 2022 [cit. 2022-09-28]. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/06/is-your-hiring-process-costing-you-talent>.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. Psyché (Grada). ISBN 80-247-2497-9.

KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 9788072018109.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl.vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. 3. vydání. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

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

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 8024717050.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074007026.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2022 [2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

ŠKODA SPACE Zaměstnanecký portál [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2022 [2022- 11-20]. Dostupné z: interní zdroj.

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

TAYLOR, S. -- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

What's the Difference Between a Mentor and a Sponsor?. *Harvard Business Review* [online]. Brighton: Janice Omadeke, 2022, 2021 [cit. 2022-11-15]. Dostupné z: <https://hbr.org/2021/10/whats-the-difference-between-a-mentor-and-a-sponsor>

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Obecný úkol personalistiky .....	11
Obr. 2 Věkové rozložení respondentů.....	30
Obr. 3 Doba působení zaměstnanců na oddělení.....	31
Obr. 4 Využívané metody inzerce .....	32
Obr. 5 Náborové metody .....	32
Obr. 6 Objasnění pozice zástupcem firmy .....	34
Obr. 7 Shoda nabídky práce s reálnou náplní práce.....	34
Obr. 8 Prospěšnost adaptačního plánu.....	36
Obr. 9 Kvalita informací předaných mentorem.....	37
Obr. 10 Nejvíce nápomocná osoba při adaptaci .....	37
Obr. 11 Zpětná vazba .....	38
Obr. 12 Pravidelnost poskytované zpětné vazby .....	38
Obr. 13 Hodnocení jednotlivých prvků adaptace .....	39

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Metody získávání zaměstnanců.....	17
Tab. 2 Náborové metody.....	33

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	49
-------------------------	----



# Příloha 1 Dotazník

## Problematika nábory nových zaměstnanců na oddělení nákupu ve SKODA AUTO a.s.

*Dobrý den,*

*Jsem praktikantkou na oddělení Všeobecného nákupu – nákup agregátů a infrastruktury již rok a půl. Studuji na ŠKODA AUTO Vysoké škole, obor řízení lidských zdrojů a momentálně zpracovávám bakalářskou práci na téma Problematika nábory nových zaměstnanců na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s.*

*Toto téma jsem si vybrala hlavně z toho důvodu, že je zde vysoká fluktuace zaměstnanců a samotný nástup na pozici specialisty nákupu je poměrně náročný na zaučení. Cílem dotazníkového šetření je analyzovat spokojenost současných zaměstnanců s nábory a adaptačním procesem a doporučit návrhy pro usnadnění adaptačního procesu a popřípadě i zmenšení fluktuace zaměstnanců.*

*Tímto bych Vás ráda požádala o pomoc s vyplněním dotazníku, který Vám zabere maximálně 5 minut vašeho času.*

Předem moc děkuji za Váš čas.

**Michaela Blehová**

### 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena       muž  
 jiné..

### 2 Jaký je Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 25 let     26 - 35 let     36 - 45 let     více než 46 let

### 3 Jak dlouho na oddělení všeobecného nákupu pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0 - 6 měsíců     7 - 11 měsíců     1 rok - 2 roky     3 roky a více

#### 4 Jakým způsobem jste nastupovali na současnou pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- interním přestupem     externím nástupem

#### 5 Jak jste se dozvěděli o volné pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- webové stránky ŠKODA kariéra     interní burza pracovních příležitostí     doporučení od známého     na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn)     jobs.cz
- práce.cz
- Jiná...

#### 6 Kterou náborovou metodu jste ve výběrovém řízení absolvovali ?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- osobní pohovor (jeden na jednoho)     osobní pohovor (komise 2 a více lidí)     assessment centrum     testování inteligence (numerické, na paměť, rychlost vněmu, rychlost úsudku)
- osobnostní testy např. charakteristiky osobnosti (extrovert x introvert), základní rysy povahy (emotivní x racionální)
- Jiná...

#### 7 Jakým způsobem Vám zástupce společnosti objasnil pracovní pozici, o kterou jste se ucházel/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi detailně     Dostatečně     Nedostatečně     Vůbec

#### 8 Odpovídala reálná náplň práce, nabídce práce, na kterou jste se hlásili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano     spíše ano     spíše ne     ne

#### 9 Z jakého důvodu nabídka práce neodpovídala reálné náplni Vaší práce? V čem se lišila?

10 Byl na prvním kole (pokud jich bylo více) výběrového řízení přítomen i Váš potencionální nadřízený?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

11 Byly někým v průběhu náboru ověřovány dovednosti a znalosti uvedené ve Vašem životopise? (jazyk, počítačové dovednosti v excelu, powerpointu, wordu)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

12 Obdrželi jste po nástupu adaptační plán vaší pozice?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

13 Byl pro vás adaptační plán užitečný, obsahoval důležité, potřebné informace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  spíše ano  spíše ne  ne

14 Byl Vám při adaptaci přidělen mentor?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  ne

15 Byly Vám vysvětleny dostatečně veškeré informace k pracovní pozici přiřazeným mentorem?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

ano  spíše ano  spíše ne  ne

16 Kdo Vám byl nejvíce nápomocný při prvotní adaptaci na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

kolega/kolegové  přímý nadřízený  nikdo

Jiná...

### 17 Byla Vám v rámci adaptace poskytována pravidelná zpětná vazba od nadřízeného pracovníka?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ano    spíše ano    spíše ne    ne

### 18 Jak pravidelně Vám byla zpětná vazba poskytována?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- jednou týdně    jednou za dva týdny    jednou za měsíc    jednou za 3 měsíce

### 19 Do jako míry jste spokojen/a s jednotlivými prvky adaptace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí v každém řádku*

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
kvalita dostupných materiálů s informacemi k výkonu práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
výpomoc ze strany kolegů/nadřízeného/mentora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pravidelnost a kvalita zpětné vazby od nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT podpora při technických problémech s interními systémy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobní pocit úplného zaučení a schopnost vykonávat plně svou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 20 Máte nějaké návrhy nebo doporučení jak zefektivnit nábor a adaptaci zaměstnance na všeobecném nákupu?

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michaela Blehová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Problematika náboru nových zaměstnanců na oddělení Všeobecného nákupu ve ŠKODA AUTO a.s..		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	54		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	13		
<b>POČET TABULEK</b>	2		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na nábor a adaptaci zaměstnanců na oddělení nákupu ve ŠKODA AUTO a.s. Teoretická část zahrnuje nejen definici personalistiky a objasnění činností, které obstarává personální oddělení, ale také zdroje, z kterých je možné zaměstnance získávat, metody výběru a náboru zaměstnanců. V neposlední řadě je popsán samotný adaptační proces. Praktická část bakalářské práce pojednává o náborových a adaptačních procesech v organizaci ŠA na oddělení nákupu.</p> <p>Cílem bakalářské práce je na základě výsledků z dotazníkového šetření na spokojenost současných zaměstnanců s náborovým adaptačním procesem, analyzovat současnou situaci a navrhnout opatření k optimalizaci procesů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<b>Nábor, adaptace, personalistika, zaměstnanec, lidské zdroje</b>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Michaela Blehová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment issues in the purchasing department at ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	54		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	13		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	2		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis focuses on the recruitment and adaptation of employees in the purchasing department at ŠKODA AUTO a.s. The theoretical part includes not only the definition of HR and the explanation of the activities that are handled by the HR department, but also the sources from which employees can be recruited, the methods of selection and recruitment. Last but not least, the adaptation process itself is described. The practical part of the bachelor thesis deals with the recruitment and adaptation processes in the organisation of the SA Purchasing Department.</p> <p>The aim of the bachelor thesis is to analyse the current situation and propose measures to optimise the processes based on the results of a questionnaire survey on the satisfaction of current employees with the recruitment and adaptation process.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Recruitment, adaptation, HR, employee, human resources		