



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PROCES NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ SE ZAMĚŘENÍM NA DĚLNICKÉ POZICE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

EMPLOYEE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS FOCUSING ON WORKERS' POSITIONS IN A  
SELECTED COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Krejsová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná,  
Ph.D.

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Nikola Krejsová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Procesní management

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Proces náboru a výběru zaměstnanců se zaměřením na dělnické pozice ve vybrané společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Na základě realizované analýzy stávajícího stavu procesů náboru a výběru zaměstnanců na dělnických pozicích ve vybrané společnosti budou navržena taková opatření a doporučení žádoucí pro zefektivnění aktivit v rámci zvolených HR procesů ve firmě.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN 987-80-7261-168-3.

REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. 2. přepac. vyd. Praha: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

V rámci této bakalářské práce byla provedena analýza současného procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Iveco Czech Republic. V tomto procesu bylo odhaleno několik nedostatků. Pro optimalizaci tohoto procesu byly navrženy změny, které by měly celý proces zefektivnit a usnadnit tak práci náborovému týmu.

## **Klíčová slova**

nábor, výběr, zaměstnanec, personalistika, společnost, manažer, pracovní pozice

## **Abstract**

In this bachelor thesis, an analysis of the current recruitment and selection process in the Iveco Czech Republic company was performed. Several shortcomings in this process were revealed. To optimize this process, changes were proposed to make the whole process more efficient and to facilitate the work of the recruitment team.

## **Key words**

recruitment, selection, employee, human resources, company, manager, job title

### **Bibliografická citace**

KREJSOVÁ, Nikola. *Proces náboru a výběru zaměstnanců se zaměřením na dělnické pozice ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152380>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. 5. 2023

---

Nikola Krejsová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, doc. Ing. Zdeňce Konečné Ph.D., za její čas a cenné rady, které mi byly velkým přínosem při psaní mé závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům na oddělení lidských zdrojů Iveco Czech Republic za poskytnuté informace. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a příteli za neustálou podporu během studia.

# **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů .....	13
1.3 Manažer vs. personalista .....	15
1.3.1 Manažer .....	16
1.3.2 Personalista.....	16
1.4 Získávání a výběr zaměstnanců .....	17
1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	18
1.4.2 Oslovení uchazečů.....	19
1.4.3 Příprava a vyřízení žádosti .....	23
1.4.4 Výběr zaměstnance.....	24
1.4.5 Potvrzení nabídky a adaptace nového zaměstnance .....	27
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY.....</b>	<b>29</b>
2.1 Základní informace o společnosti .....	29
2.2 Společnost Iveco Czech Republic, a. s.....	29
2.3 Organizační struktura .....	33
2.4 Nezaměstnanost.....	37
2.5 Fluktuace ve společnosti .....	39
2.5.1 Nástupy a výstupy .....	40
2.6 Současný systém získávání pracovníků .....	41
2.7 Současný systém výběru pracovníků .....	45
2.8 Popis procesu .....	47
2.8.1 Náboroví specialisté .....	48
2.9 Benefity.....	48



2.10 Adaptační program.....	49
2.11 Dotazníkové šetření.....	51
2.11.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	51
2.11.2 Závěr z dotazníků .....	60
2.12 Zhodnocení současného procesu náboru a výběru.....	61
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>63</b>
3.1 Navržené změny v procesu náboru a výběru zaměstnanců.....	63
3.1.1 Revize pracovní náplně technických trenérů.....	63
3.1.2 Digitální dotazník .....	64
3.1.3 QR kód.....	66
3.1.4 Automatizace synchronizování dat.....	67
3.1.5 Popis pracovních pozic.....	68
3.1.6 Desky na adaptační program .....	69
3.1.7 Spolupráce se studenty .....	70
3.2 Harmonogram změn.....	71
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>80</b>

## ÚVOD

V současné době jsme obklopeni velkými společnostmi a společně s jejich růstem stoupá i počet administrativních úkonů spojených se správou zaměstnanců. Tuto administrativní činnost ve většině velkých společnostech řídí personální oddělení, které sice negeneruje společnosti zisk napřímo, jeho přínosy jsou však nezpochybnitelné. To potvrzuje i skutečnost, že většina velkých společností do těchto oddělení investuje nemalé finance.

Cílem každé společnosti je získávat a udržovat schopné a talentované zaměstnance, kteří jí budou generovat zisk. Proces, který se toho snaží dosáhnout, se nazývá proces náboru a výběru zaměstnanců. Čím lepší tento proces je, tím vyšší jsou šance společnosti, že bude kontinuálně získávat šikovné zaměstnance. Dobře zorganizovaný proces náboru a výběru zaměstnanců může společnosti dokonce mnoho finančních prostředků ušetřit.

Ačkoliv to nemusí být na první pohled zřejmé, tento proces je jedním z nejdůležitějších procesů, které má personální oddělení na starost. Hledání kvalifikovaných uchazečů na trhu práce nikdy nebylo a nikdy nebude jednoduché. Náborový tým se však s tímto problémem musí dennodenně potýkat. Měl by tak mít přehled o všech náborových metodách a být schopen správně identifikovat, které z nich jsou aktuálně pro společnost nejefektivnější. Dobře vybraný uchazeč může zvýšit produktivitu práce a zvýšit tak konkurenceschopnost společnosti.

V rámci této bakalářské práce jsem se zaměřila na tento proces u společnosti Iveco Czech Republic. Cílem práce je provést analýzu současného procesu ve společnosti, identifikovat možná slabá místa a navrhnout opatření, která by mohla celý proces zefektivnit.

## **CÍLE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat stávající proces ve společnosti Iveco Czech Republic a navrhnout přijatelné změny v procesu náboru a výběru zaměstnanců na dělnických pozicích. Navržené změny by měly vést k zefektivnění tohoto procesu.

V první kapitole je představena teorie procesu náboru a výběru zaměstnanců. Tato kapitola je zpracována pomocí odborných publikací zaměřených na téma řízení lidských zdrojů. Pozornost je věnována především nejdůležitějším poznatkům a informacím zabývajících se lidskými zdroji a detailnějším rozboru procesu náboru a výběru zaměstnanců.

Druhá kapitola se věnuje analýze současného stavu společnosti Iveco Czech Republic a je úzce spojena s teoretickou částí práce. Analýza se týká aktuální situace ve společnosti a uvedená data jsou z roku 2022. Na základě této analýzy jsou následně vyhodnoceny nedostatky procesu.

Součástí druhé kapitoly je dotazníkové šetření, jehož cílem bylo identifikovat nedostatky ve vybraném procesu z pohledu zaměstnanců, a procesní mapa, která zaznamenává aktuální proces náboru a výběru zaměstnanců se zaměřením na dělnické pozice. Výsledky dotazníků byly následně konzultovány ve společnosti formou polostrukturovaného rozhovoru.

Třetí kapitola je tvořena návrhy, které by mohly zefektivnit a odstranit nedostatky procesu náboru a výběru zaměstnanců. K návrhům byl vytvořen harmonogram změn pro případ, že by se změny realizovaly v praxi. Závěrem této kapitoly je ekonomické vyčíslení navrhovaných změn.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly jsou představeny teoretické podklady pro nábor a výběr zaměstnanců. Tento proces zajišťuje dostatek kvalifikovaných zaměstnanců ve společnosti, a je tedy právě proto pro tuto práci stěžejní.

Nejprve je v obecné rovině představeno, jak funguje řízení lidských zdrojů, následně jsou popsány veškeré úkoly, které jsou s ním spojené. Dále je součástí této kapitoly srovnání mezi manažerem a personalistou, které je typické zejména pro střední a velké firmy. Závěrem této kapitoly jsou představeny metody náboru a výběru zaměstnanců.

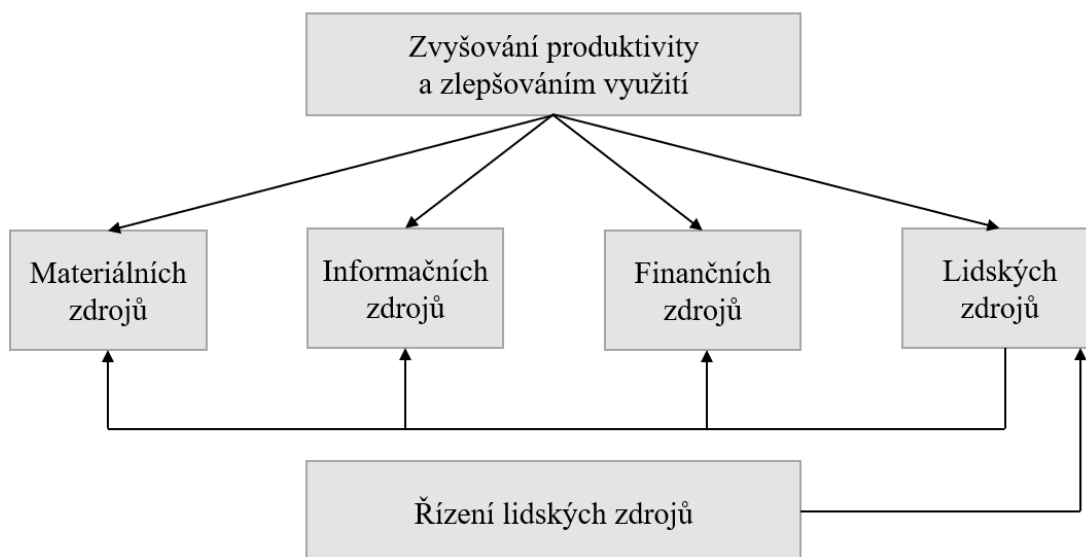
## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Název HR je odvozený z anglického názvu Human Resources, do českého jazyka překládáno jako lidské zdroje (českým synonymem je personalistika, případně řízení lidských zdrojů). Řízení lidských zdrojů, jak již název napovídá, je proces zaměřující se na oblast procesů ve společnosti zabývajících se řízením a rozvojem lidských zdrojů. Podle AMSTRONGA (2002, str. 27) lze lidské zdroje definovat „*jako strategicky a logisticky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku v organizaci*“.

Cílem lidských zdrojů je vytvořit a udržet takové pracovní prostředí, aby se v něm zaměstnanci cítili spokojeni. Pracovní náplní tohoto oddělení je mimo jiné zajišťovat, aby společnost měla dostatek motivovaných a kvalifikovaných zaměstnanců.

Podle KOUBKA (2007) má každá organizace čtyři základní pilíře: materiální zdroje, informační zdroje, finanční zdroje a lidské zdroje. Lidské zdroje bývají velmi často nejdražším a nejcennějším zdrojem, neboť jsou tvořivým prvkem každé organizace. Schopnosti, dovednosti a zkušenosti lidí nikdy nebude možné plně předat strojům. Oddělení lidských zdrojů by mělo především zajistit, aby byla organizace výkonná, a to převážně zvýšením produktivity u čtyř základních pilířů. [13]

Lidé si často neuvědomují, jak je oddělení lidských zdrojů ve společnosti důležité. Toto oddělení na první pohled sice negeneruje společnosti zisk, naproti tomu HR zajišťuje společnosti například minimalizaci fluktuace a náklady s ní spojené, motivuje zaměstnance k práci, snaží se snižovat náklady za přesčasy pracovníků a hledá ty nejvhodnější kandidáty na pracovní pozice. [23]



**Obrázek 1: Cíle řízení lidských zdrojů**  
Zdroj: [13] str. 17

Úspěšné řízení lidských zdrojů vychází ze vzorce  $V = f(M * S * P)$ , kde V je výkon, M je motivace, S jsou schopnosti a P jsou podmínky. Z tohoto vzorce je patrné, že výkon zaměstnance záleží na všech těchto aspektech. Pracovník by měl být pozitivně motivován a měl by mít osvojené schopnosti potřebné pro svou práci. V žádném případě se však nesmí opomíjet podmínky, v nichž zaměstnanci pracují. O všechny tyto aspekty se stará personální oddělení. Motivace zaměstnanců se dá zvýšit například finanční odměnou za nadstandardně odvedenou práci. Personální oddělení se zároveň stará i o nábor a výběr zaměstnanců. Pokud je personálním oddělením vybrán schopný zaměstnanec, je zvýšen i výkon celé společnosti. Současně lze ale i poměrně efektivně zvyšovat schopnosti aktuálních zaměstnanců, například prostřednictvím školení nebo jiných druhů vzdělávání. [26]

## 1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

*„Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“ (Amstrong, 2002, s. 28).*

Dle ŠIKÝŘE (2014) má oddělení lidských zdrojů za úkol kontrolovat a spravovat několik činností, jež organizaci umožňují získávat další zaměstnance, udržovat si je a rozvíjet jejich dosavadní zkušenosti a schopnosti. Další činnosti, které mají na starost lidské zdroje, jsou rozebrány níže.

## **Tvorba a analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst je komplexní proces zabývající se získáváním detailních informací o pracovních pozicích. Tento proces shromažďuje veškeré podstatné informace o pracovní pozici a analyzuje, jaké bude mít zaměstnanec na dané pracovní pozici povinnosti, pravomoci a odpovědnosti. Výstupem analýzy pracovních míst by měly být podmínky a požadavky pro vykonávání dané práce a organizační zařazení ve společnosti ve vztahu k nadřízenosti a podřízenosti.

Provedená analýza pracovního místa napomáhá firmě vytvořit si určitou představu o budoucím zaměstnanci. Popis pracovního místa by měl odpovídat na otázky – „Co má daný zaměstnanec na dané pozici umět, ovládat a znát?“ a „Co bude pracovník na dané pozici vykonávat za práci?“. [16]

## **Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů vychází z myšlenky, že lidé jsou nejdůležitějším zdrojem podniku. Zaměřuje se na dvě důležité otázky, na které se současně snaží nalézt odpověď, a to: „Kolik lidí? Jaké lidi?“ Plánování se skládá z předvídání budoucí potřeby zaměstnanců a z předvídání budoucích zdrojů lidí. Východiskem je následné sestavení plánu, který má za úkol obě části sladit dohromady. [1]

## **Obsazování volných pracovních míst**

Do činností obsazování volných pracovních míst se řadí veškeré povinnosti společnosti, jejichž úkolem je zajistit dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů na volné pracovní místo. Mezi takové činnosti patří obsazení nově vytvořených pracovních pozic, obsazení uvolněných pozic v rámci společnosti a získávání, nábor a výběr nejvhodnějších uchazečů. Uchazeči, kteří byli společností vybráni, prochází následně adaptačním programem.

## **Hodnocení zaměstnanců**

Pro zaměstnavatele je hodnocení zaměstnanců kontrolním procesem. Společnost informuje o výkonech a chování pracovníků a ukazuje průměrné množství práce, které jsou pracovníci schopni vykonat. Podle hodnocení jsou následně zaměstnanci vybráni na konkrétní pracovní pozice. Výsledkem je určení výše mzdy pro zaměstnance.

Pro zaměstnance je hodnocení spíše motivační, například za dobře odvedenou práci jim může být udělena odměna. Hodnocení slouží tedy spíše jako zpětná vazba, u níž se rozlišuje kladná a rozvojová odezva. Kladná odezva chválí a povzbuzuje pracovníka za odvedenou práci. Rozvojová odezva funguje na principu konstruktivní kritiky. Obě odezvy se snaží motivovat zaměstnance, aby příště dosáhl ještě lepších výsledků. [29]

### **Odměňování zaměstnanců**

Cílem oddělení lidských zdrojů je zavést pravidla a procesy, které zaručí, že zaměstnanci budou řádně oceněni a odměněni za odvedenou práci. Zaměstnanci by měli být odměněni za jejich dovednosti a schopnosti, které si v průběhu zaměstnání osvojí. Všechny tyto odměny mohou mít pozitivní vliv na motivaci a angažovanost zaměstnanců. V dnešní době se většina zaměstnanců necítí být řádně oceněna svými nadřízenými.

Při uspokojování potřeb zaměstnance se přitom nemusí vždy jednat pouze o formu peněžní odměny. Zaměstnanci mohou být odměněni i formou nepeněžní odměny, mezi které se řadí například slovní a písemné pochvaly, výhodné benefity, zaměstnanecké výhody, povýšení nebo i rekonstrukce či změna kanceláře. [14]

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Cílem společnosti je najít, získat a udržet si kvalifikované a oddané pracovníky. Aby bylo možné tento cíl naplnit, musí společnost do jisté míry předvídat potřeby zaměstnanců mezi nimiž může být třeba touha po vzdělávání. Zaměstnanci se chtějí neustále vzdělávat, aby tím zvyšovali svoji individuální hodnotu a mohli tak dosáhnout třeba vyššího finančního odměnění. U vzdělávání se rozlišují dvě formy: doškolování a přeškolování. U doškolování dochází ke zdokonalování dosavadní odborné způsobilosti, zatímco u přeškolování se zaměstnanec učí zcela nové dovednosti. V dnešní době je vysoká poptávka po školení na zdokonalení cizích jazyků, počítačových dovedností a na oblast managementu (například Time management).

## **1.3 Manažer vs. personalista**

V oblasti řízení lidských zdrojů spolupracují manažeři a personalisté, jejichž povinnosti a odpovědnost se odvíjí od velikosti společnosti.

### 1.3.1 Manažer

*„Manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu ostatních zaměstnanců“ (Šikýř, 2014, s. 24).*

Od manažerů se očekává, že budou využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti a přenášet toto myšlení na své okolí. Podle Šikýře (2014) se manažeři v rámci řízení lidských zdrojů zaměřují na tyto oblasti [25]:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních pozic,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

### 1.3.2 Personalista

Činnosti, které má na starost personalista, jsou proměnlivé. Závisí na aktuální situaci ve společnosti a na postavení daného personalisty ve firmě. Potřeba pozice personalisty roste, jakmile se společnost začne více rozrůstat (vzniká v případě, že má firma přes 100 zaměstnanců). V malých firmách se personalista vyskytuje jen zřídka, o veškeré povinnosti se stará manažer. Ve středních firmách se typicky vyskytují jeden až dva personalisté, případně je zde zaveden personální útvar s několika personalisty. Ve velké firmě je zavedeno rozsáhlé, vnitřně strukturované personální oddělení, jehož součástí je velký počet personalistů, přičemž každý z nich je zodpovědný za určitou personální činnost (nábor, výběr, hodnocení, vzdělávání apod.). V organizační struktuře se personální oddělení nachází přímo pod generálním ředitelem. Oddělení lidských zdrojů má svého ředitele, který se ve velké společnosti stává členem vrcholového vedení společnosti. [25]



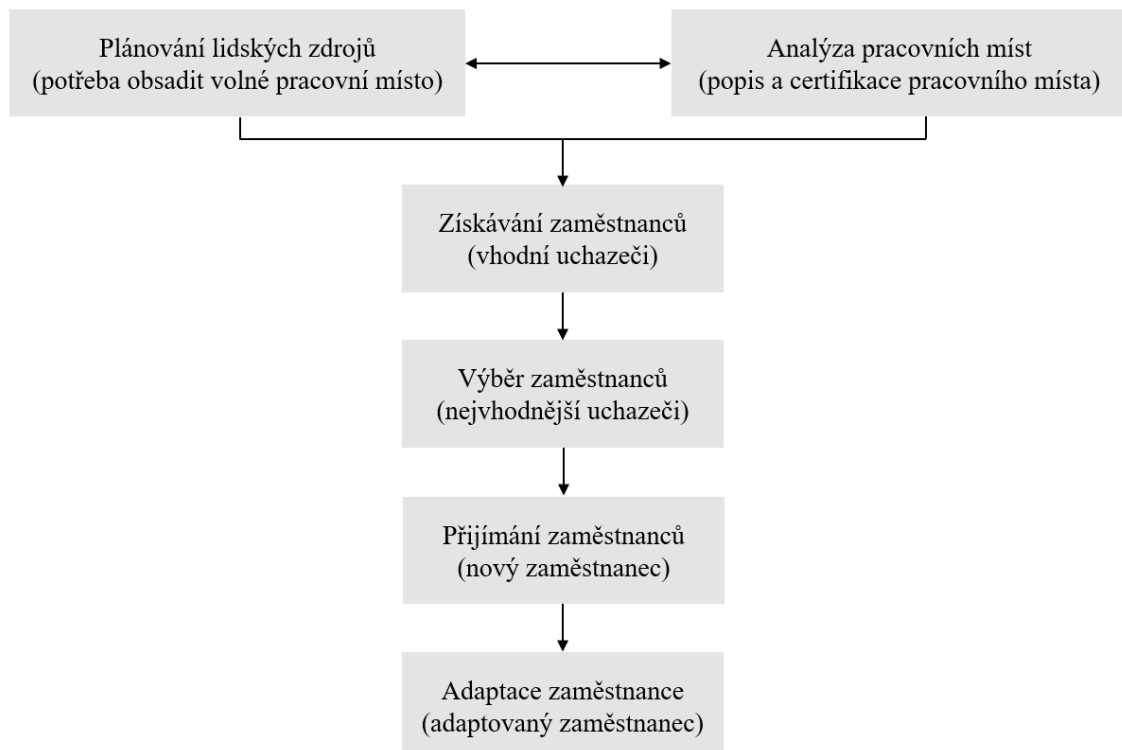
Podle Šikýře (2014) se personalisté zaměřují zejména na oblasti:

- administrativní činnost podle pracovněprávních předpisů,
- na různé koncepční, metodické a analytické činnosti,
- poskytnutí poradenství pro manažery a zaměstnance.

## 1.4 Získávání a výběr zaměstnanců

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Amstrong, 2002, s. 353).

Proces získávání a výběr pracovníků je jedním z nejdůležitějších procesů, který ovlivňuje chod celé společnosti. Počet zaměstnanců, které společnost potřebuje by měl vycházet z personálního plánu, v němž je definovaný i proces získávání pracovníků. Cílem procesu je oslovit uchazeče a z nich poté vybrat optimální počet kvalifikovaných a řádně motivovaných uchazečů. [1]



**Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst**

Zdroj: [26] str. 94

### **1.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst je jednou z klíčových personálních činností, která nerozhoduje pouze o činnosti zaměstnance, ale také o činnosti celé společnosti. Analýza pracovního místa by měla vytvořit obraz o zaměstnání, ale i o zaměstnanci, který bude na dané pozici pracovat. [27]

Při tvorbě pracovních míst je potřeba si odpovědět na následující otázky [13]:

- Bude mít pracovní pozice fyzický, případně psychický, dopad na zaměstnance?
- Je pozice v souladu se všemi zákony?
- Přispěje pozice přímo či nepřímo k dosažení vytyčených cílů společnosti?
- Co bude pracovní náplní dané pracovní pozice?
- Kde bude zaměstnanec pracovat?
- V jakém časovém intervalu bude pracovní poměr probíhat?
- Jaká bude směnnost pracovního poměru?
- Proč by měla daná pracovní pozice vzniknout?
- Jaké metody práce (pracovní postupy) bude zaměstnanec využívat na dané pozici?
- Jaké by měly být vlastnosti, schopnosti a dovednosti pracovníka, který bude danou práci vykonávat?

Na základě těchto aspektů je následně možné vhodně definovat pracovní pozici.

#### **Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa by měl obsahovat základní informace o dané pracovní pozici. Konkrétně se jedná o následující informace [16]:

- název pracovní pozice,
- místo vykonávané funkce,
- jméno nadřízeného,
- vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- stručný popis pracovní náplně,
- pracovní povinnosti,
- potřebné kvalifikace,
- seznam případných rizik.

## Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa udává seznam požadavků (znalosti, dovednosti, schopnosti), které by měl pracovník mít, aby mohl danou pracovní pozici vykonávat.

Mezi tyto specifikace patří [17]:

- dosažené vzdělání,
- certifikáty,
- praktické zkušenosti (firma může požadovat 5 let praxe v daném oboru),
- úroveň cizích jazyků.

### 1.4.2 Oslovení uchazečů

Pokud se ve společnosti nachází volná pracovní pozice, případně vzniká nová, je nutné najít vhodného kandidáta, který bude na dané pracovní pozici pracovat. Cílem lidských zdrojů je tedy oslovit a nalákat vhodné množství kvalifikovaných pracovníků, kteří splňují potřebné požadavky a budou se o pozici ucházet. Uchazečů musí být dostatek, aby měl náborový tým možnost výběru, ale zároveň jich nesmí být příliš mnoho.

Při hledání nového zaměstnance je také potřeba zvážit, zda pozici nabídnout interním, nebo externím uchazečům.

- **Interní uchazeči**

Interní uchazeči se mezi sebou velmi často již znají a znají prostředí společnosti, což výrazně urychluje proces náboru a adaptační program. Zároveň je zaměstnancům umožněn profesní růst. Možnou nevýhodou může být ztráta potenciálně schopných a motivovaných lidí mimo společnost. Při náboru z řad interních zaměstnanců se velmi často oslovují konkrétní zaměstnanci napřímo. [25]

- **Externí uchazeči**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost může nabídnout pracovní pozici i externím uchazečům, čímž může získat nové, kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří by mohli svými zkušenostmi pozvednout chod celé společnosti. Pro společnost bývá zpravidla levnější variantou najít již kvalifikované uchazeče než provádět školení interních zaměstnanců.

Naopak ale společnost musí vynaložit více finančních prostředků a času pro nalezení vhodných uchazečů. Inzerce probíhají především skrze internet, spolupracuje se s agenturami práce, se školami nebo s úřady práce. [25]

Pokud má společnost možnost výběru mezi interními a externími uchazeči, měli by dostat přednost zaměstnanci interní. Jedná se o jakousi investici do vlastních zaměstnanců. V případě, že se ve společnosti nenachází vhodný kandidát, musí se společnost poohlédnout po vnějším trhu.

Úkolem společnosti je také zvolit vhodné náborové metody, které budou využívány. Tyto metody závisí na mnoha faktorech – například o jakou pracovní pozici se jedná, jaké jsou dostupné finanční prostředky nebo zda se oslovují zaměstnanci z vnitřních či vnějších zdrojů. Existuje několik metod, které jsou využívány při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, z nichž některé jsou podrobněji popsány níže.

### **Inzerování**

Inzerování je považováno za nejběžnější metodu při získávání uchazečů. I přesto, jak je v dnešní době populární inzerování přes internet, některé firmy stále preferují inzerování v novinách či odborných časopisech. Inzerce může probíhat regionálně, republikově, ale i mezistátně – záleží na tom, jak je náročné na danou pozici uchazeče najít. Výhodou je, že se o nabízené pozici dozví velké množství potenciálních uchazečů. Inzerování je zpravidla velmi náročné, jelikož se typicky sejde mnoho různých uchazečů, ale jen málo z nich vyhovuje předem stanoveným požadavkům. [5]

Správně napsaný inzerát by měl obsahovat důležité informace o společnosti, název práce, popis práce, místo výkonu práce, požadavky na vzdělání, zaměstnanecké výhody, mzdu a další. Inzerát by měl uchazeče zaujmout, tudíž by měl obsahovat informace pro něj zajímavé. Jedním z takových příkladů může být zmínka o možnosti karierního růstu v dané společnosti. [2]

### **Agentury práce**

Spolupráce s agenturami spočívá v tom, že společnost předá odpovědnost za nábor nových zaměstnanců externí agentuře, která za ni zpracuje kompletní náborovou kampaň. Agentury nenabízí pouze získávání pracovníků, v jejich popisu práce je i zajištění

předvýběru (někdy i přímo výběru) vhodného uchazeče. Konečné slovo, zda bude uchazeč na pracovní místo přijat, či nikoliv, má ale vždy daná společnost.

Agentury práce většinou fungují samostatně, existují však i agentury spolupracující právě s jednou společností. Agentury mají podstatně větší znalost trhu než samotné společnosti, protože se přímo zaměřují na nábor zaměstnanců, což je jejich velkou výhodou. Často mívají propracovanější a efektivnější náborový proces už i proto, že mají vlastní databázi uchazečů o zaměstnání. Naopak jejich nevýhodou jsou vysoké náklady za služby, které poskytují.

Agenturám jde převážně o zisk, což mnohdy způsobuje, že jejich práce není dostatečně kvalitní. Často tak bývají na dané pracovní pozice vybráni uchazeči, kteří nesplňují předem vytyčené podmínky. Společnost často ani nedá agentuře zpětnou vazbu, zda doporučený uchazeč splnil podmínky, čímž vznikají další nedorozumění a proces náboru se tak prodlužuje. [13]

### **Online recruitment (e-recruitment)**

E-recruitment, jinými slovy elektronické získávání zaměstnanců, se dostává do popředí zejména v posledních letech. Zaměřuje se na webové stránky a elektronické pošty. Jedná se o velmi levnou variantu získávání zaměstnanců, především pokud má společnost vlastní webové stránky. Na těch typicky bývá sekce „Kariéra“, ve které jsou uvedeny společností nabízená volná místa, včetně popisu a specifikace pracovní pozice.

Tuto metodu používají všechny typy společností bez ohledu na svou velikost. E-recruitment umožňuje společností oslovit velké množství uchazečů současně. Uchazeč tak může rychle získat informace o pracovní nabídce, ale také o společnosti, která pracovní pozici vypsal. Zároveň může uchazeč na nabídku snadno reagovat třeba prostřednictvím elektronického dotazníku nebo zasláním e-mailu se svým životopisem. [25]

E-recruitment nemusí fungovat pouze skrze webové stránky společnosti. Existují i pracovní portály, jako jsou například [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.prace.cz](http://www.prace.cz) apod., které jsou pro takové nabídky pracovních pozic určeny.

## **Úřady práce**

Úřad práce je instituce, která pomáhá uchazečům nalézt práci a funguje dobře jak pro zaměstnavatele, tak pro uchazeče o zaměstnání. Nezaměstnaným pomáhá najít práci a společnostem pomáhá najít uchazeče pro jimi nabízené pracovní pozice. Hlavní výhodou úřadů práce je, že svoje služby zprostředkovávají bezplatně (služby jsou hrazeny ze státních prostředků, které jsou přímo financovány oblastí spojenou s nezaměstnaností), a to jak pro uchazeče, tak i pro společnosti. Pokud uchazeč splňuje podmínky pro vypsanou pozici, může být poslán úřadem práce na pohovor do dané společnosti.

Nevýhodou této náborové metody je omezený výběr z řad uchazečů, neboť se jedná převážně o uchazeče s nižší kvalifikací. Uchazeči s vyšší kvalifikací se typicky zajímají o pracovní pozice prostřednictvím jiné náborové cesty. [13]

## **Sociální sítě**

Vyhledávání zaměstnanců přes sociální sítě se řadí mezi poměrně nové metody získávání zaměstnanců, ale v posledních letech zaznamenala poměrně strmý vzestup. Mezi nejznámější a nejpopulárnější sociální sítě se řadí Facebook, Twitter, Instagram a LinkedIn. Pro inzerování na sociálních sítích si musí společnost založit účet. Měla by zde tvořit kvalitní obsah (poutavé texty, nikoliv příliš dlouhé) a přidávat kvalitní fotografie. Sociální sítě společnosti by měly úzce spolupracovat s webovou stránkou dané společnosti. [15]

## **Školy a jiné vzdělávací instituce**

Inzerování skrze školy nebo jiné vzdělávací instituce představují často využívanou metodu, která spočívá v přímém kontaktu organizace s konkrétní institucí. Společnosti takto mohou získat uchazeče z učilišť nebo ze středních škol. Školy navíc často po studentech požadují praxi v oboru, kterou mohou studenti prostřednictvím této spolupráce splnit. Pokud student udělá na společnost dojem, může zde být po dokončení studia zaměstnán.

Vysoké školy často spolupracují se společnostmi a organizují veletrhy pracovních příležitostí. Na veletrhu se společnosti snaží nalákat studenty, aby u nich začali pracovat. Studenti zde mají možnost setkat se zástupci daných firem, diskutovat s nimi, případně

se blíže domluvit na spolupráci. Společnost se z pohledu marketingu akcemi tohoto druhu zviditelní a přiláká mladou generaci. [19]

### **1.4.3 Příprava a vyřízení žádosti**

Pokud zveřejnění volné pracovní pozice proběhlo úspěšně, měla by společnost obdržet životopisy, případně motivační dopisy od uchazečů. Tyto žádosti o zaměstnání je potřeba následně zpracovat. Zpravidla se pro tyto účely vytváří tabulka, do které jsou zaznamenána jména uchazečů a datum přijetí žádosti. V dalších sloupcích mohou být uvedeny dodatečné informace – například zda daný uchazeč přišel na pohovor, zda byl přijat, nebo odmítnut, zda byl zařazen do užšího výběru aj.

#### **Roztřídění životopisů**

Všichni uchazeči jsou rozděleni do kategorií podle toho, do jaké míry splnili předem stanovené požadavky na danou pracovní pozici. Podle Armstronga (2015) se dají tato kritéria dělit do tří skupin:

- **Nezbytná kritéria**

Jedná se o kritéria, která musí uchazeč striktně splňovat, aby mohl být potenciálně vybrán na dané pracovní místo.

- **Velmi žádoucí kritéria**

Tato kritéria nejsou nezbytně důležitá, ale pokud je uchazeč bude splňovat, může být upřednostněn (v případě, že uchazeči tyto dovednosti chybí, je možné je v rámci vzdělávání zaměstnanců vytvořit a udržovat).

- **Žádoucí kritéria**

V případě, že uchazeč splňuje tato kritéria, je to pro něj výhodou. Žádoucí kritéria však nejsou společností přímo vyžadována. V případě, že splňuje více uchazečů nezbytná a velmi žádoucí kritéria, může organizace upřednostnit uchazeče, který splňuje právě žádoucí kritéria. [2]

## **Příprava pohovorů**

Personalista, který bude provádět pohovor by měl být řádně připraven. Obvykle se pohovor skládá z pěti částí [13]:

- **Úvod**  
V této části by měl personalista uchazeče přivítat a pronést několik úvodních slov. Je vhodné zmínit, jakým způsobem bude pohovor probíhat.
- **Představení uchazeče**  
V rámci této části se uchazeč představuje sám, čímž personalista o něm získává stěžejní informace.
- **Představení zaměstnavatele**  
Personalista krátce představí společnost a obeznámí uchazeče s náplní práce.
- **Otázky a odpovědi**  
V této části je prostor pro doplnění informací, které nebyly doposud zmíněny. Otázky může klást jak uchazeč, tak personalista.
- **Závěr**  
V této části se uchazeč a personalista domluví na dalších krocích.

### **1.4.4 Výběr zaměstnance**

Cílem je identifikovat nejvhodnější uchazeče, kteří splňují veškeré požadavky dané společnosti. Pokud bude uchazeč přijat, měl by být přínosem pro společnost a zvyšovat produktivitu práce.

Po porovnání životopisů s požadavky na pracovní pozici vzniká předvýběr uchazečů, který se dělí do tří skupin [6]:

- **Velmi vhodní**  
Pokud jsou uchazeči označení jako velmi vhodní, tedy splňují všechny požadavky nebo společnost zaujali, musí být pozváni k výběrovému řízení. V případě vícero vhodných uchazečů, mohou být pozváni i na několik po sobě jdoucích pohovorů.
- **Vhodní**  
V případě, že se o pracovní pozici neuchází dostatek velmi vhodných uchazečů, jsou k pohovoru přizváni i uchazeči vhodní. Vhodný uchazeč je takový, který splňuje většinu požadavků.



- **Nevhodní**

V případě, že uchazeč nespĺňuje požadavky na pracovní místo, je mu zaslán zdvořilý odmítavý email nebo dopis s poděkováním za zájem. Odmítnutí může proběhnout i formou telefonního hovoru.

Po metodách výběru zaměstnance by si personalista měl položit dvě velmi důležité otázky: „Může uchazeč vykonávat požadovanou práci? Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci?“ Tyto otázky slouží jako podklad k závěrečnému rozhodování.

### **Pohovor**

Pohovory jsou nejčastější metodou výběru pracovníků. Jedná se o osobní setkání mezi čtyřma očima (případně více). V případě, že pohovor probíhá mezi čtyřma očima, může zde docházet k subjektivnímu rozhodnutí personalisty. Nejlepším řešením je projít pohovorem nejen s personalistou, ale také s budoucím nadřízeným.

Pokud se jedná o běžnou pracovní pozici, měl by pohovor trvat zhruba 20–30 minut. Pokud se jedná o složitou pracovní pozici, může pohovor trvat až jednu hodinu, ale neměl by být delší. [1]

Účelem pohovoru je ověřit a doplnit údaje o uchazečích. Personalisté musí určit, zda je uchazeč vhodný na danou pracovní pozici. Kontroluje se, zda má dostatečnou motivaci, schopnosti a také, jestli je pro ni způsobilý. Jelikož by měl mít pohovor formu dialogu, má uchazeč právo vznášet dotazy na personalisty. Ty jsou především mířeny na informace týkající se pracovní náplně a na podmínky práce.

Velké společnosti, které mají vlastní personální oddělení, zpravidla používají takzvaný strukturovaný pohovor. Ten obsahuje soubor předem určených otázek. Personalista má předpřipravené okruhy témat (případně konkrétní otázky), na které se uchazeče dotazuje. Tento typ pohovoru má uchazeče udržet v mírném napětí. Také je velmi oblíbený, protože nedojde k vynechání některé z důležitých otázek. Otázky kladené uchazečům jsou pro všechny stejné, proto je i výsledek objektivnější. [6]

Opakem strukturovaného pohovoru je pohovor nestrukturovaný, jinými slovy plynoucí. Pohovor je stále formální a slušný, ale nemá předem danou linii otázek. Všechny dotazy vychází z aktuálního rozhovoru. Nejedná se o vhodnou formu pohovoru, protože nezaručuje srovnatelnost uchazečů a vnáší do výsledků subjektivní pohled personalisty.

## Výběrové testy

Metoda výběru zaměstnanců pomocí výběrových testů cílí na získávání spolehlivých informací o osobnosti, nadání a vědomostech uchazeče. Tyto testy se zpravidla provádí při velkém množství uchazečů. V některých případech je může provádět sama společnost, to je typické zejména pro menší nebo středně velké společnosti. U velkých společností tuto službu provádí assesement centra. Příklady těchto testů [2]:

- **Testy inteligence**

Cílem je odhalit individuální intelektuální schopnosti jedince. Zde se prověřuje například numerické myšlení, krátkodobá paměť nebo abstraktní myšlení.

- **Testy osobnosti**

Cílem je prozkoumat a stanovit charakter uchazeče a vyhodnotit, zda se skutečně hodí na dané pracovní místo.

- **Testy schopností**

Cílem je posoudit specifické dovednosti uchazečů. Testování zpravidla probíhá formou modelových situací. Během testování se sleduje, jak uchazeč pracuje s časem, informacemi apod. [25]

Toto testování nedokáže jednoznačně předpovědět, zda se daný uchazeč hodí na pracovní pozici, nebo nikoliv. Výsledky testů by tedy měly sloužit pouze jako doplňkové informace o uchazečích. Doporučuje se provést pohovor a výsledky obou metod navzájem porovnat, případně doplnit.

## Assesement centra

Jedná se o skupinovou metodu výběru. Firma pozve zhruba 8–10 nejvhodnějších uchazečů na denní, případně dvoudenní setkání, jež se koná mimo hlavní sídlo organizace. Jedná se o metodu, která sleduje uchazeče při plnění skupinových i individuálních modelových úkolů nebo případových studií. Během této činnosti je skupina personalistů, manažerů nebo externích hodnotitelů sleduje a vyhodnocuje jejich kritické myšlení, týmovou spolupráci, schopnosti a dovednosti. Jako dodatek k této metodě se používají pohovory nebo testy. Modelové situace se liší podle pracovní pozice, na kterou je prováděn nábor. [12]

## **Zkoumání referencí**

Zkoumáním referencí se rozumí, že si zaměstnavatel ověří schopnosti uchazeče u jeho předchozího zaměstnavatele. Tato metoda se zpravidla moc nepoužívá, jelikož reference mohou být velmi subjektivní. Zkoumat je lze pouze za souhlasu uchazeče, proto by měl zaměstnavatel, za předpokladu že si bude reference ověřovat, předem uchazeče upozornit. [3]

## **Ukázka práce**

Zaměstnavatel může uchazečům zadat úkol ke zpracování, který vychází z požadavků na pracovní pozici. Zaměstnanci mohou být zkoušeni například z Excelu, PowerPointu, anglického jazyka apod.

### **1.4.5 Potvrzení nabídky a adaptace nového zaměstnance**

Po detailním rozhodování nastává finální fáze celého procesu – potvrzení nabídky. V této fázi se podepisuje pracovní smlouva, která musí splňovat náležitosti požadované zákonem. Správně by smlouva měla obsahovat: název pracovního místa, pracovní úkoly a povinnosti, datum zahájení pracovního poměru, informace o dovolené, informace o nemoci, výpovědní lhůtu apod.

Typy pracovních poměrů jsou následující [25]:

- **Pracovní poměr**

Zaměstnanec je ve společnosti na dobu neurčitou a pracuje zpravidla 40 hodin týdně.

- **Dohoda o pracovní činnosti**

Zaměstnanec nesmí překročit v průměru více než polovinu stanovené týdenní pracovní doby (za celou dobu, kdy je dohoda uzavřena).

- **Dohoda o provedení práce**

Zaměstnanec nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce. Tento typ pracovního poměru se zpravidla využívá na brigády.

Adaptační program má za úkol začlenit nového zaměstnance do kulturního, sociálního a pracovního systému společnosti. Adaptace nového zaměstnance probíhá jak formálně, tak i neformálně. Formální adaptace se uskutečňuje pod dozorem personálního oddělení

(případně jiné pověřené osoby). K neformální adaptaci nového zaměstnance dochází vlivem sociálního okolí. Cílem adaptačního programu je dbát na rychlost zařazení nového zaměstnance do kolektivu, protože mu to umožní včasější plnění pracovních povinností.

Podle (Dvořákové 2012) má adaptace za úkol [6]:

- zvýšit pracovní spokojenost,
- snížit ztráty na produktivitě,
- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců.

Dle Hroníka (2007) se adaptační program skládá ze čtyř důležitých kroků [9]:

- seznámení pracovníka se společností jako celkem, tedy s historií společnosti, kulturou, postavením na trhu, s principem odměňování a celkovou interní komunikací,
- seznámení s pracovními rolemi různých úseků ve společnosti a výstupy společnosti,
- seznámení nového pracovníka s jeho pracovními povinnostmi a úkoly, které bude na dané pracovní pozici vykonávat,
- seznámení nového zaměstnance s možností vzdělávání a jeho kariérního růstu.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY**

Tato kapitola se zabývá analýzou současného stavu společnosti Iveco Czech Republic. Nejprve se kapitola zabývá samotnou společností a oborem podnikání. Dále jsou uvedena základní data o společnosti, metody získávání a výběru uchazečů, firemní benefity, jež společnost nabízí a adaptační program, který společnost realizuje.

V závěru této kapitoly jsou prezentovány výsledky provedeného dotazníkového šetření. Autorka zde uvádí, proč byly zvoleny jednotlivé otázky, a jaké závěry plynou z výsledků těchto dotazníků. Tyto výsledky byly ve společnosti konzultovány a jejich součástí jsou tak i východiska z polostrukturovaného rozhovoru.

Všechny informace uvedené v této kapitole vychází z interních zdrojů společnosti, které byly autorce poskytnuty pro účely vypracování této bakalářské práce.

### **2.1 Základní informace o společnosti**

Název společnosti: Iveco Czech Republic, a. s.

Právní forma: Akciová společnost.

Sídlo společnosti: Dobrovského 74, Pražské předměstí, 566 01, Vysoké Mýto.

Základní kapitál: 1 065 599 000 Kč.

Datum zápisu: 1. července 1993.

Počet zaměstnanců: 3 935.

Předmět podnikání: Výroba motorových, přípojných vozidel a karoserií. [28]

### **2.2 Společnost Iveco Czech Republic, a. s.**

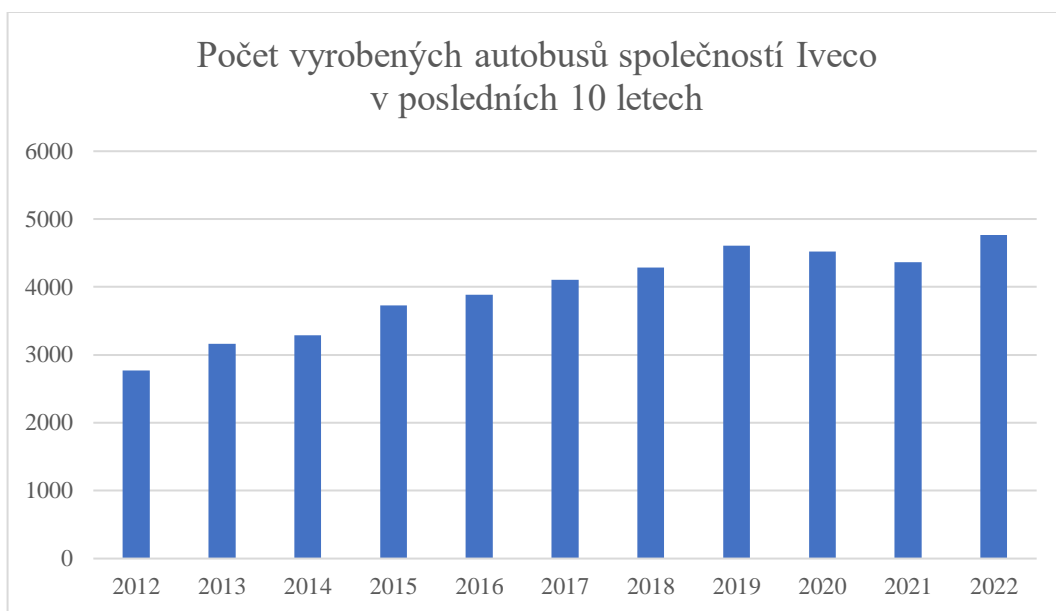
Iveco Czech Republic (dále jen Iveco) je akciová společnost, která navrhuje, vyrábí a prodává autobusy. Společnost vyrábí městské, meziměstské, turistické a školní autobusy, dokonce i minibusy. Tyto dopravní prostředky splňují potřeby veřejných i soukromých zákazníků. [10]

Iveco Bus je moderní značka navazující na úspěchy předešlého výrobce autobusů Karosa, jež stále navrhuje, vyrábí a modernizuje svoje výtvořiny do dokonalosti. Díky tomu, že se společnost od roku 1993 stala firmou se zahraniční účastí (nejprve součástí

francouzské společnosti Renault V.I. a od roku 2001 součástí holdingu Irisbus a poté IVECO BUS), získala řadu cenných zkušeností, které jsou momentálně využívány na trhu. Díky kvalitě, rychlosti a přesnosti při výrobě udává trendy dnešní hromadné dopravy.

### Počet vyrobených autobusů

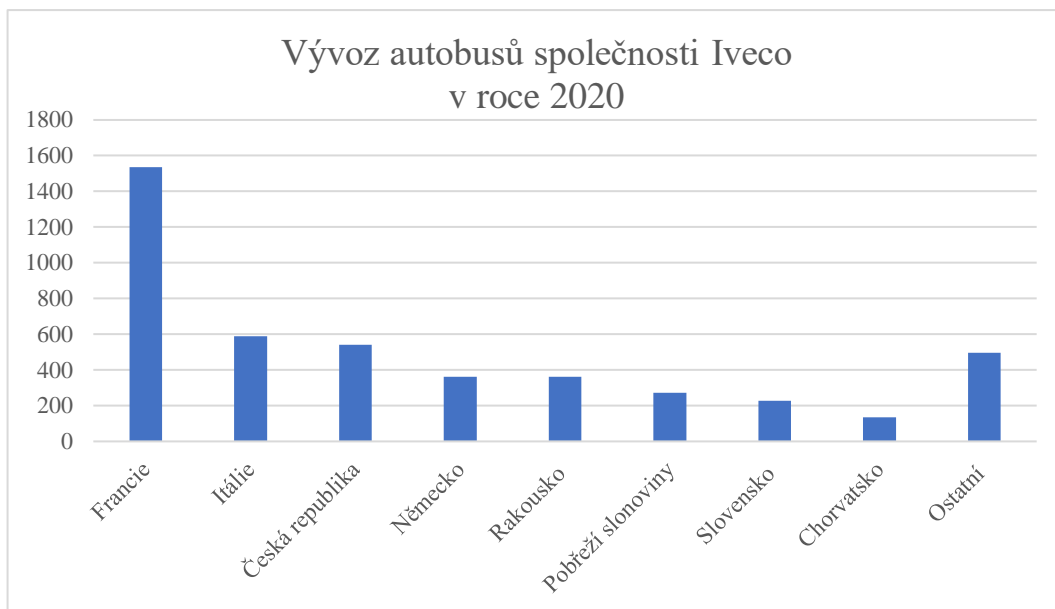
Jak je vidět z Grafu 1, tak počet vyrobených autobusů společností Iveco v čase roste. V roce 2022 byl dokonce pokořen rekord – bylo vyrobeno 4 766 autobusů.



**Graf 1: Počet vyrobených autobusů**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

### Vývoz autobusů

V současnosti společnost Iveco dodává autobusy do zhruba 30 zemí světa, čímž se zásadně podílí na mezinárodním trhu prodeje autobusů. Téměř 93 % vyrobených autobusů se vyváží mimo území České republiky. Z Grafu 2 je patrné, že nejvíce autobusů se za rok 2022 vyvezlo do Francie.



**Graf 2: Vývoz autobusů**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

### **Základní dělení společnosti Iveco Czech Republik**

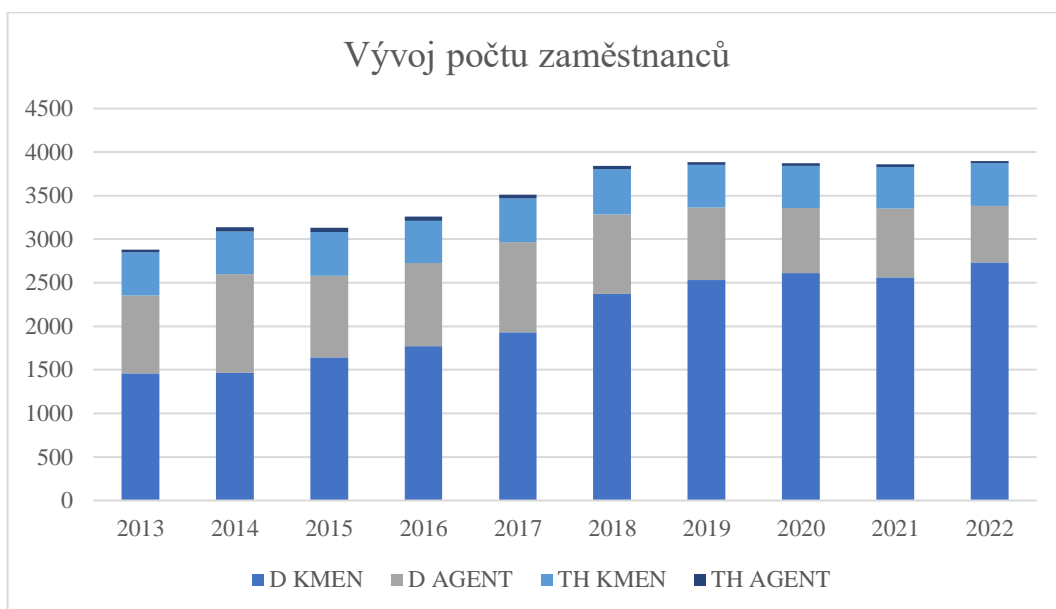
Společnost Iveco se dělí na dvě části – Plant a Site. Část Plant je organizační celek zabývající se výrobou autobusů včetně příslušné technicko provozní podpory, zatímco Site se zabývá podpůrnými procesy pro celkový chod organizace (marketing, lidské zdroje, finance apod.).

Zaměstnanci jsou děleni na kmenové a agenturní. Pracovníci se dále dělí na dělníky (D) a technickohospodářské pracovníky (TH). Dělníci jsou dále děleni na přímé a nepřímé. Přímí dělníci se podílejí na výrobě autobusů přímo. Jsou rozděleni ve výrobních provozech na montážních linkách, svařovnách, lakovně a dalších čistě výrobních operacích.

Nepřímí dělníci mají za úkol zajistit hladký chod výroby a její technicko provozní podporu. Jedná se například o manipulaci s materiálem, interní dopravu, kontrolu kvality, údržbu strojů apod. Dále se mezi nepřímé dělníky také řadí techničtí trenéři a teamleadéři.

### **Počet zaměstnanců ve společnosti**

Jak je zobrazeno na Grafu 3, celkový počet interních zaměstnanců ve společnosti se každý rok zvyšuje. Ovšem v průběhu posledních pěti let si organizace udržuje poměrně stejný trend. Společnost momentálně zaměstnává (k datu 31.12.2022) 3 935 zaměstnanců.



**Graf 3: Počet zaměstnanců ve společnosti v posledních letech**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

### Pohlaví zaměstnanců ve společnosti

Z celkových 3 935 zaměstnanců, které společnost zaměstnává, jsou 71,36 % muži a 28,64 % ženy. V Tabulce 1 jsou znázorněny počty zaměstnanců podle pohlaví.

**Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců ve společnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

	D KMEN	D AGENT	TH KMEN	TH AGENT
Muži	1890	534	374	10
Ženy	843	158	113	13

### Národnost zaměstnanců ve společnosti

Společnost Iveco zaměstnává zaměstnance z různých zemí světa. Konkrétní počty a národnosti zaměstnanců jsou uvedeny v Tabulce 2. Nejvíce jsou ve společnosti zastoupeni Češi, Poláci, Ukrajinci a Slováci. Z tabulky je zřejmé, že většina zaměstnanců pracujících na dělnických pozicích jsou kmenoví zaměstnanci.



**Tabulka 2: Národnosti ve společnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

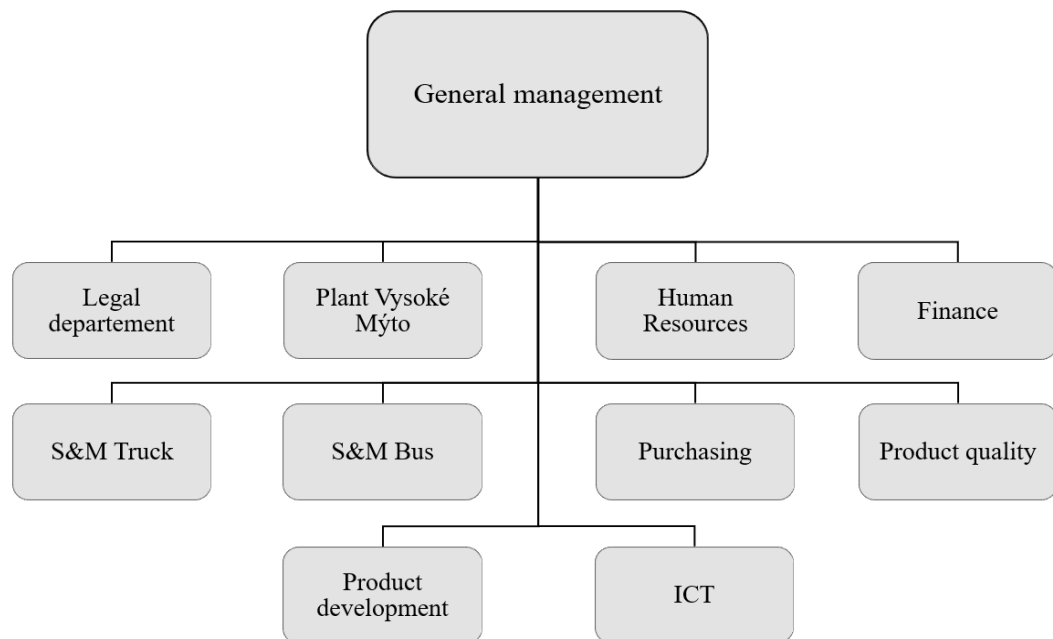
	D KMEN	D AGENT	TH KMEN	TH AGENT
AZ	26	3		
BG	3	10		
BY	6			
CZ	2514	305	483	23
HR		1		
HU		2		
KG		1		
KZ	2			
MK	4			
PL	16	256	1	
RO	1	4		
RS	13	10		
RU	4			
SK	65	31	2	
UA	78	69	1	
VN	1			

### 2.3 Organizační struktura

Iveco má propracovanou organizační strukturu, v níž má každé oddělení svého vlastního ředitele. Ve společnosti se využívá tzv. maticová organizační struktura, která se používá ve větších a komplexnějších společnostech, zejména u společností s mezinárodní působností. Mezinárodní společnosti se často potýkají s výzvami v oblasti komunikace a koordinace napříč různými lokalitami. Maticová organizační struktura zajišťuje efektivní tok informací a zlepšuje komunikaci a spolupráci napříč celou organizací.

Níže uvedené organizační struktury jsou záměrně ponechány v anglickém jazyce, aby byla zachována terminologie využívaná společností a nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním.

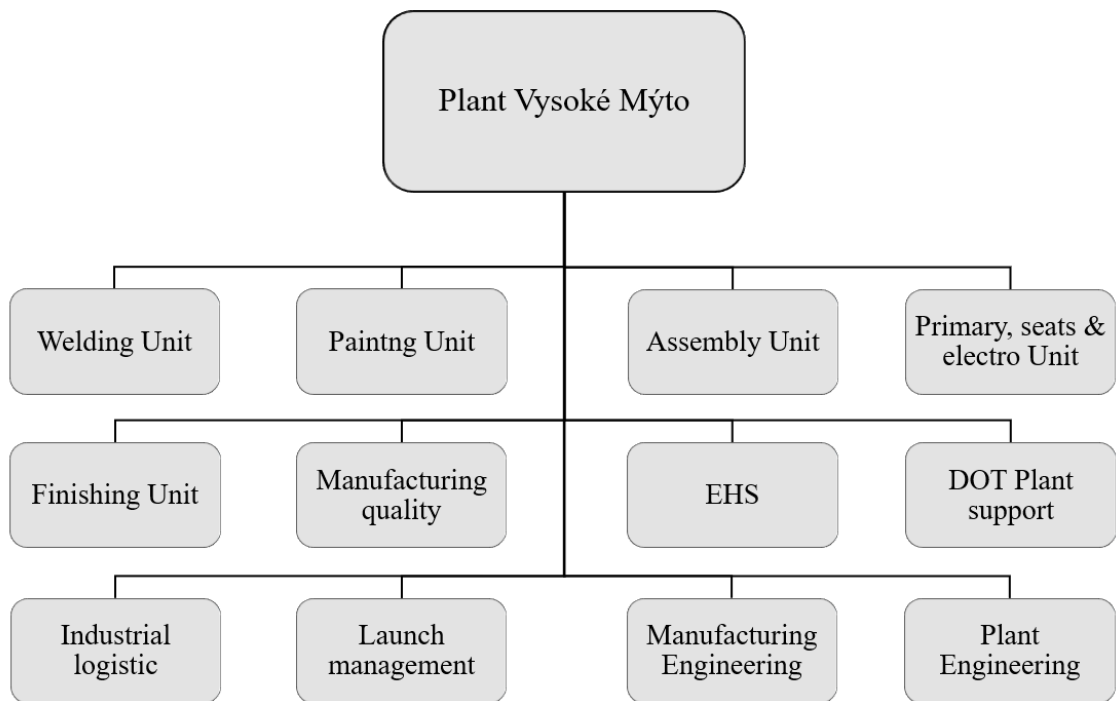
Výroba autobusů společnosti Iveco probíhá ve Vysokém Mýtě. Konkrétně se zde nachází dva výrobní závody (horní a dolní), generální budova a poprodejní služby. V generální budově se nachází TH zaměstnanci a ředitelé daných úseků. Každý z ředitelů odpovídá za své oddělení. Společnost Iveco je nadnárodní společností, a její vedení sídlí v zahraničí. Z tohoto důvodu má každý z ředitelů ještě svého nadřízeného mimo území České republiky.



**Obrázek 3: Organizační struktura ředitelství společnosti**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Výrobní závod (Plant) je rozdělen do několika oddělení – UO1 (svařovna), UO2 (lakovna), UO3 (montáž), UO4 (předvýroba a výroba sedadel), UO5 (dokončovací dílna), logistika, kvalita, údržba, bezpečnost práce a oddělení neustálého zlepšování (DOT). Tato oddělení jsou dále dělena na střediska – oddělení může mít i více středisek. Každé oddělení má zpravidla svého vedoucího, který odpovídá za jeho chod.

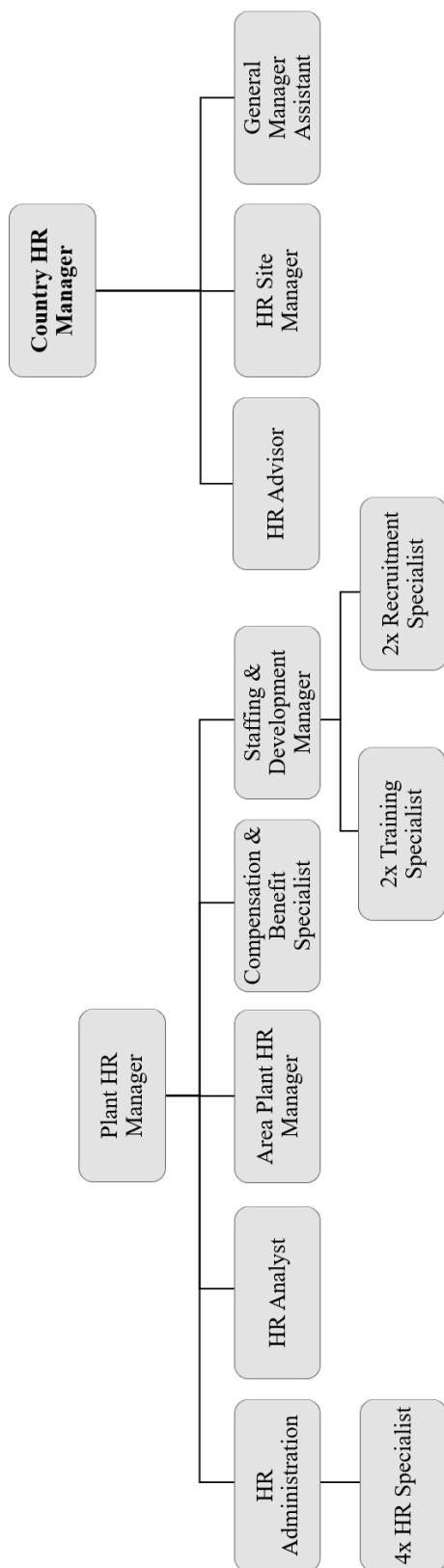


**Obrázek 4: Organizační struktura vedoucích ve výrobě**  
 Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

### Oddělení lidských zdrojů

Na Obrázku 4, je vidět, že součástí společnosti Iveco je i oddělení lidských zdrojů (Human Resources). V roce 2022 došlo k výrazné změně v organizaci tohoto oddělení. V minulosti měly lidské zdroje pouze jedno středisko. Došlo ale k jeho rozdělení a v současné době se dělí na střediska dvě. Jejich podrobnější dělení je znázorněno na Obrázku 5. Na tomto obrázku je vidět, že nejvýše v hierarchii jsou umístěni Plant HR Manager a Country HR Manager. S ohledem na to, že je Iveco nadnárodní společností, tak tyto pozice reportují i zahraničnímu nadřízenému HR Business Partnerovi. Ten je zodpovědný za příslušnou oblast lidských zdrojů na korporátní úrovni.

Součástí oddělení lidských zdrojů ve firmě Iveco jsou jak personalisté specialisté, tak manažeři, což poukazuje na rozsáhlost společnosti. Oddělení lidských zdrojů ve společnosti Iveco se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, tvorbu a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, odměňování, vzdělávání a rozvoj. Všechny tyto pojmy byly blíže popsány v teoretické části práce.



**Obrázek 5: Organizační struktura oddělení lidských zdrojů**  
 Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Oddělení lidských zdrojů hraje klíčovou roli při podpoře a rozvoji zaměstnanců a při vytváření pozitivní pracovní kultury. V současné době je největším problémem společnosti nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a vysoká fluktuace.

V rámci této bakalářské práce se autorka práce zaměřila na proces náboru a výběru zaměstnanců a na možnosti jeho zlepšení. Zefektivněním tohoto procesu by firma získala kvalifikovaný personál. Kvalifikovaní a vhodní zaměstnanci přináší vyšší produktivitu, lepší výsledky a posilují konkurenceschopnost na trhu.

Zlepšení tohoto procesu by navíc mělo pozitivní vliv na snížení fluktuace – pokud se vyberou vhodní zaměstnanci, kteří zapadnou do firemní kultury, je pravděpodobnější, že ve firmě zůstanou po delší dobu. Tím se zároveň sníží náklady na náborové procesy a ztrátu produktivity spojenou s častou výměnou zaměstnanců.

Proces náboru a výběru zaměstnanců v rámci společnosti Iveco má primárně na starost **Recruitment specialist**. Ten zajišťuje vyhledávání, výběr a nábor zaměstnanců podle požadavků společnosti a postupuje podle metodik vybraných společností. Zajišťuje také podporu náborových aktivit při spolupráci se školami a třetími stranami. Souběžně při náboru velmi úzce spolupracuje s **příslušným vedoucím**, který specifikuje požadavky na danou pracovní pozici a zároveň se účastní při výběru konkrétního uchazeče.

Současný proces náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Iveco je blíže rozebrán v následujících kapitolách.

## 2.4 Nezaměstnanost

Jedním z problémů, se kterým se v současnosti společnosti Iveco potýká, je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Ta úzce souvisí s mírou nezaměstnanosti.

Míru nezaměstnanosti udává následující vzorec:

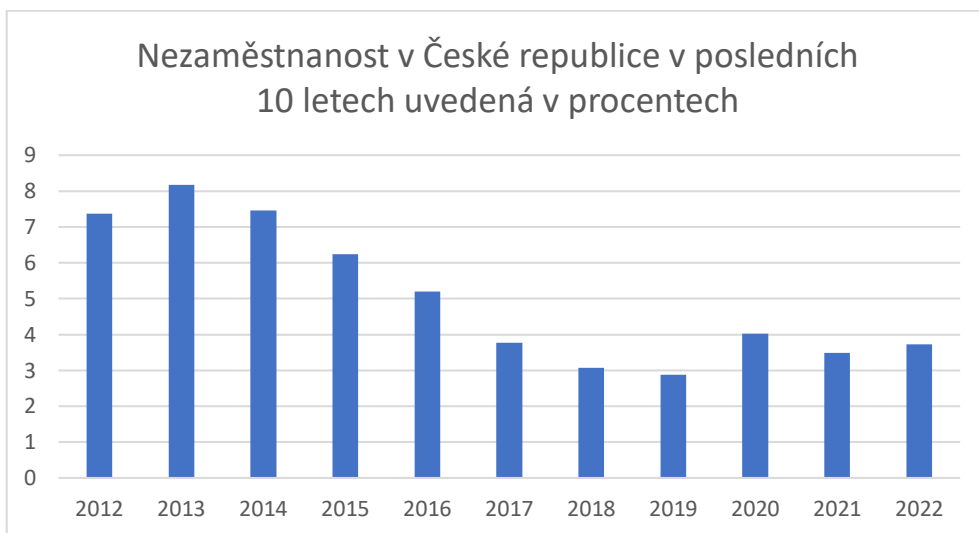
$$\text{Míra nezaměstnanosti (v \%)} = \frac{U}{U + L} \cdot 100$$

Kde **U** je počet nezaměstnaných osob a **L** je počet zaměstnaných osob.

Nezaměstnanost tak označuje stav, kdy jednotlivci, kteří jsou schopni a ochotni pracovat, nemohou najít zaměstnání. Jedná se tedy o měřítko nevyužitých pracovních sil v ekonomice. [20]

Naopak proti tomu nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců je situace, kdy na trhu existuje poptávka po pracovní síle se specifickými znalostmi, dovednostmi a kvalifikacemi, ale není dostatek vhodně kvalifikovaných jedinců, kteří by tyto požadavky splňovali.

Jak je vidět na Grafu 4, tak nezaměstnanost v posledních letech klesá, a společně s tím klesá i počet potenciálních uchazečů, kteří mohou usilovat o pracovní pozici. To je pravděpodobně jednou z příčin, proč společnost Iveco nenachází dostatek kvalifikovaných zaměstnanců – zkrátka jich je na trhu nedostatek.



**Graf 4: Nezaměstnanost v České republice**  
Zdroj: [4]

Celkové obyvatelstvo se dělí na ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo se dále dělí na:

- **zaměstnané** – osoby starší 15 let, které mají placené zaměstnání, případně jsou zaměstnání ve vlastním podniku,
- **nezaměstnané** – osoby, které nejsou zaměstnání, aktivně hledají práci a jsou schopni nastoupit do 14 dnů do práce.

Ekonomicky neaktivní jsou zejména:

- děti mladší 15 let,
- studenti,
- důchodci,
- osoby na mateřské nebo na rodičovské dovolené.

Nezaměstnanost může mít přímý vliv na fluktuaci zaměstnanců. Ta se projevuje například ve formě zvýšené konkurence. Zvýšená konkurence se objevuje nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi zaměstnavateli. Pokud je nezaměstnanost nízká a na trhu práce existuje více volných pracovních pozic, než je ekonomicky aktivního obyvatelstva, může docházet ke zvýšení fluktuace – zaměstnanci mají tendenci poohlížet se po lepších pracovních nabídkách a mohou tak opouštět stávající zaměstnání.

Naopak při vysoké nezaměstnanosti je pro uchazeče často náročné najít vhodnou pracovní pozici podle jejich specifikace. Z důvodu obtížného hledání nových pracovních pozic mají pak zaměstnanci tendenci setrvávat ve stejném zaměstnání, což vede ke snížení fluktuace.

Zaměstnavatelé mají při vysoké nezaměstnanosti vyšší požadavky na uchazeče, neboť se vlivem vysoké nezaměstnanosti může na pracovní pozice přihlásit více uchazečů. Zaměstnavatel má tak možnost vybírat z většího spektra uchazečů.

S ohledem na současnou míru nezaměstnanosti a na finanční náklady spojené s náborovými procesy má tedy smysl se zabývat zlepšením celého procesu náboru a výběru zaměstnanců a snažit se vyřešit otázku, jak minimalizovat fluktuaci.

## **2.5 Fluktuace ve společnosti**

Fluktuace představuje ukazatel, jak často se v dané firmě střídají zaměstnanci. Fluktuace se dělí se na žádoucí a nežádoucí. Optimální fluktuace má za následek, že do společnosti přicházejí noví zaměstnanci s bohatými znalostmi, kteří pozitivně ovlivňují chod společnosti. Nežádoucí fluktuace může mít naopak negativní vliv na prostředí ve společnosti, neboť důvodem nežádoucí fluktuace může být nízká disciplína zaměstnanců.

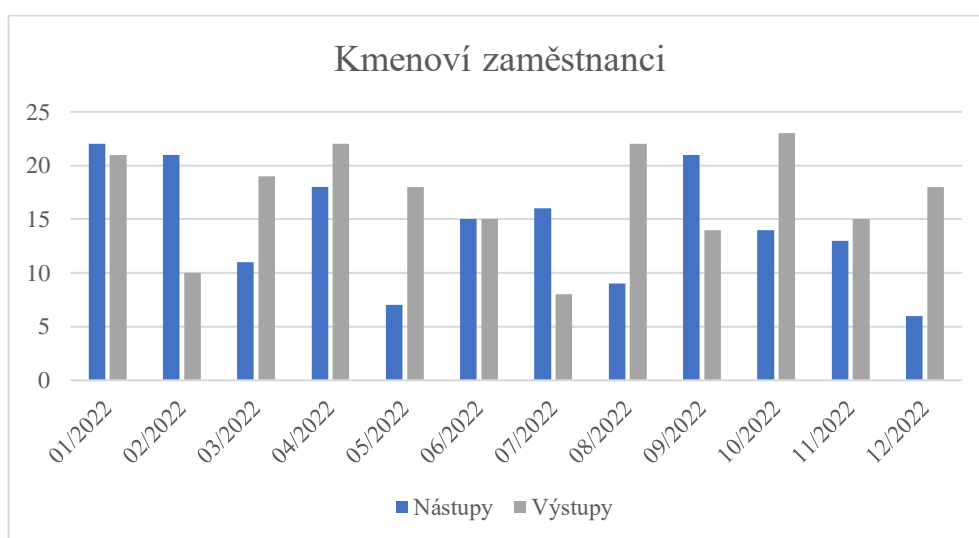
Dále se fluktuace dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou. Dobrovolná fluktuace představuje situaci, kdy zaměstnanec odchází ze společnosti ze svého rozhodnutí, nedobrovolná znamená, že zaměstnanci byli propuštěni ze strany zaměstnavatele.

Existuje více způsobů, jak se dá fluktuace měřit – nejčastěji se však využívá měření pomocí míry odchodu. Míra odchodu se vypočítá jako podíl počtu zaměstnanců, kteří v daném období společnost opustili, počtem zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují. Pro získání procentuálního čísla, se výsledek vynásobí stem. Optimální fluktuace by se měla pohybovat mezi 5 a 7 %. [7]

Fluktuace má negativní vliv na celkový chod společnosti. Při vysoké fluktuaci musí společnost vynaložit vysoké finanční prostředky při procesu náboru a výběru zaměstnanců a na adaptaci a zaškolení nového zaměstnance. Pokud ze společnosti odchází velké množství zaměstnanců a společnost není schopna dostatečně rychle nalézt náhradu, může docházet ke snížení produktivity firmy a ztrátě potenciálních příležitostí.

### 2.5.1 Nástupy a výstupy

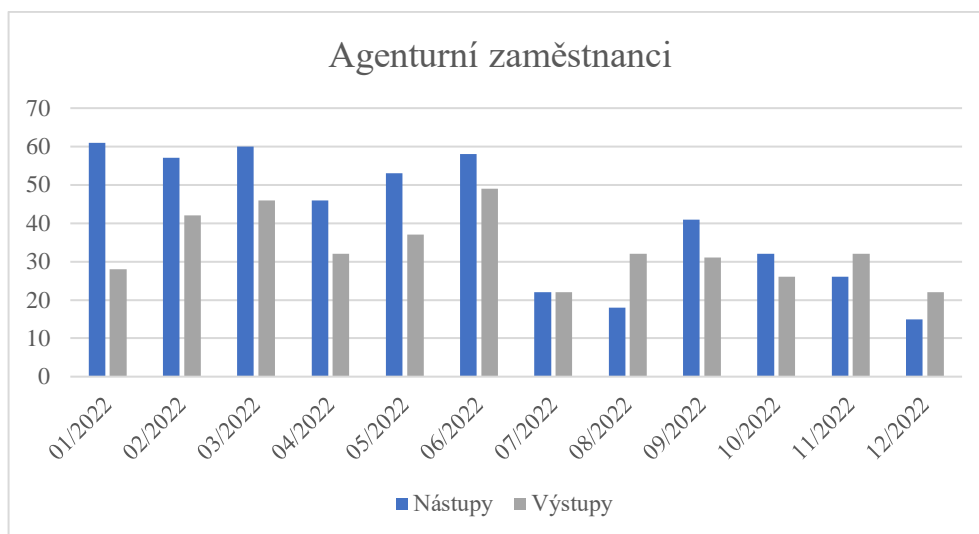
V roce 2022 nastoupilo do společnosti Iveco celkem do kmene 173 zaměstnanců a ve stejném roce jich ze společnosti 205 vystoupilo. I přes obtížnost najít vhodné uchazeče na trhu práce, společnost nabírá zaměstnance i do kmene. Na Grafu 5 jsou zobrazeny nástupy a výstupy kmenových zaměstnanců v roce 2022.



**Graf 5: Nástupy a výstupy kmenových zaměstnanců v roce 2022**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti



V roce 2022 nastoupilo přes agenturu do společnosti Iveco celkem 489 agenturních zaměstnanců a 399 zaměstnanců vystoupilo. Agentury práce společnost využívá proto, aby byla schopna nabrat a pokrýt kapacitní požadavky. Na Grafu 6 jsou zobrazeny nástupy a výstupy agenturních zaměstnanců v roce 2022.



**Graf 6: Nástupy a výstupy agenturních zaměstnanců v roce 2022**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti

Společnost zajímá, proč uchazeči společnost opouštějí, a proto byl vytvořen výstupní dotazník. Zde zaměstnanec (ať kmenový nebo agenturní) uvádí důvod, proč společnost opouští. Podle statistik opouští kmenoví i agenturní zaměstnanci společnost nejčastěji z důvodu lepší pracovní nabídky v jiné společnosti, z rodinných důvodů nebo z důvodu vzdálenosti pracoviště od domova. Zaměstnavatel nejvíce propouští zaměstnance z důvodu pozdních příchodů do práce a za častou neomluvenou nepřítomnost v práci. Do výstupů se také započítávají odchody na mateřskou dovolenou, odchod do důchodu nebo odchod z důvodu zdravotního stavu.

## 2.6 Současný systém získávání pracovníků

Společnost již několik let za sebou získala ocenění „Nejlepší zaměstnavatel v regionu“. To je důkazem, že i přes náročné výzvy, kterým musejí za poslední roky firmy a samotní personalisté čelit, se personalistům ve společnosti Iveco daří vytvářet pracovní podmínky, které jsou atraktivní jak pro stávající zaměstnance, tak pro potenciální uchazeče.

Samotná společnost je velmi rozsáhlá, a propracovaný systém získávání pracovníků je pro ni tedy nutností. Využívá všechny metody získávání pracovníků, jež byly uvedeny v teoretické části práce.

### **Letáky**

Společnost se zaměřuje jak na interní, tak na externí inzerci. Ve společnosti se inzerce nachází na nejfrekventovanějších místech, jako jsou jídelny nebo vrátnice. Tato inzerce je pravidelně aktualizována.

Velké plakáty, které inzerují volná pracovní místa, jsou rozmístěny z vnější strany plotů výrobních závodů a na plakátovacích plochách po okolních vesnicích a městech. Plakáty na plotech jsou umístěny rovnoběžně se silnicí a při průjezdu okolo nich jsou pro řidiče takřka neviditelné. Jejich účinnost je tedy diskutabilní.

### **Agentury**

Spolupráce s agenturami práce je pro společnost Iveco nutností. V současnosti Iveco spolupracuje hned s několika agenturami práce, konkrétně:

- GI GROUP ČR,
- GRAFTON,
- SH JOBS PARTNERS,
- ADECCO,
- SIMIX – Labour Progress,
- HOFMANN WIZARD.

### **Online recruitment**

Společnost Iveco má své vlastní firemní stránky [www.ivecocr.cz](http://www.ivecocr.cz), na nichž se nachází modul kariéra. Po rozkliknutí se objeví veškeré volné pracovní pozice, jak pro dělníky, tak pro technickohospodářské pracovníky. Po rozkliknutí dané pracovní pozice se objeví, jaké předpoklady se od uchazeče očekávají, jaká bude jeho náplň práce a jaké benefity společnost nabízí. Zároveň se zde nachází malý formulář, který uchazeč může vyplnit, má-li zájem o danou pracovní pozici. Uvede zde svoje jméno, příjmení, telefonní číslo, e-mail, adresu a případně může doplnit poznámku. Má zároveň možnost přiložit svůj životopis. Na konci strany se nacházejí telefonní čísla a emaily na Recruitment

specialisty, které může uchazeč kontaktovat napřímo. Nabídka na firemních webových stránkách je aktualizována několikrát do týdne. O pravidelné aktualizování nabídky práce na webových stránkách se starají Recruitment specialisti (nepotřebují IT specialistu).

### **Sociální sítě**

Společnost Iveco využívá při zveřejňování volných pracovních pozic i sociální sítě. Nejvíce využívaným nástrojem je LinkedIn, který je spíše zaměřen na nábor TH pozic. Společnost dále využívá Facebook, který je však s ohledem na nábor využíván jen zřídka.

### **Pracovní portály**

Společnost inzeruje nabídky práce i prostřednictvím pracovních portálů. Nejčastěji využívá [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz), které z dlouhodobého hlediska vykazují nejvyšší využitelnost ze strany uchazečů.

### **Školy a jiné vzdělávací ústavy**

Společnost na konci roku 2022 obdržela cenu za 1. místo v Pardubickém kraji v soutěži „Nejžádanější zaměstnavatel mezi studenty“. Ocenění mimo jiné odráží, že organizace klade obrovský důraz na práci se středními a vysokými školami zaměřených na techniku, neboť mladá generace je předpokladem budoucího růstu společnosti. Společnost nyní spolupracuje se šesti středními školami, které se nacházejí v okolí Vysokého Mýta. Studentům zde umožňují praxi, která odpovídá přímo jejich studijnímu rozvrhu (každá škola si praxi určuje jinak). Momentálně společnost spolupracuje s těmito školami:

- Střední škola technická Vysoké Mýto,
- Střední škola automobilní Ústí nad Orlicí,
- Střední škola automobilní Chrudim,
- Střední škola automobilní Holice,
- Střední průmyslová škola elektrotechnická a Vyšší odborná škola Pardubice,
- Střední škola zahradnická a technická Litomyšl.

V současnosti společnost komunikuje i s další střední školou o možnostech spolupráce.

## **Brigády**

Nabídka brigád, zejména během letních prázdnin, také představuje významnou část náborové strategie společnosti Iveco. Tímto způsobem se společnost snaží kompenzovat období dovolených svých stálých zaměstnanců a zároveň poskytuje studentům pracovní příležitosti a tím i možnost získat praktické zkušenosti.

Brigádníci-studenti musí být vybíráni ze škol relevantních technických oborů, které mají při výrobě autobusů uplatnění. Tudíž se jedná o brigádníky ze strojírenských, elektrotechnických nebo technických škol. Pokud je vyšší poptávka než nabídka pracovních pozic, dává se přednost dětem zaměstnanců, případně brigádníkům, kteří ve společnosti již pracovali. Zároveň se klade důraz, aby brigádníci prošli minimálně prvním ročníkem střední školy.

## **Přiveď a získej odměnu**

Společnost nabízí zaměstnancům odměnu označovanou jako „Přiveď a získej odměnu“. Zaměstnanci mají možnost přivést nového pracovníka do společnosti na vybrané pracovní pozice a získat tak finanční odměnu. Výše odměny přitom není zanedbatelná, jedná se řádově o odměnu ve výši 15 000 – 20 000 Kč v závislosti na obsazované pozice. Na tuto odměnu mají nárok pouze v případě, že uchazeč projde testováním a je přijat do společnosti.

Společnost momentálně nabízí odměnu na pozice autoelektrikář, automechanik, provozní elektromechanik, elektrospecialista, klempíř, lakýrník, svářeč, strojní zámečník a operátor ohráňovacích lisů/laseru/NC. A dále pak odměnu za pozice řidiče VZV, čalouníky, dělníky v lakovně a dělníky v elektrodílně.

Zaměstnanec, který danou osobu přivedl, nejprve dostane pouze polovinu z nabízené možné částky. Pokud nový zaměstnanec zůstane ve společnosti alespoň 6 měsíců, zaměstnanci se připiše i druhá polovina částky.

## **Zaměstnávání zahraničních uchazečů**

Společnost zaměstnává zaměstnance i ze zahraničí – viz tabulka 2. Společnost zaměstnává jak uchazeče s původem z Evropské unie (EU), tak uchazeče s původem mimo EU. Zaměstnávání cizinců je pro společnost obecně náročnější. Ať už z pohledu procesní a finanční náročnosti (imigrační a vízové postupy vč nákladů a poplatků),

tak i z pohledu jejich začlenění do firemní kultury společnosti. Nicméně je to jeden z dalších zdrojů, jak získat kvalifikované zaměstnance.

## **2.7 Současný systém výběru pracovníků**

Níže jsou popsány metody výběru, které společnost Iveco v současnosti využívá.

### **Dotazník**

Uchazeči chodí s žádostí o práci mnohdy přímo do společnosti. Pro tyto účely si společnost připravila papírový dotazník. Ten může za určitých okolností sloužit jako náhrada životopisu, třeba v případě, když uchazeč nepřinese životopis. Dotazník je navržen tak, aby uchazeč vyplnil nejdůležitější informace, jako jsou jeho jméno, příjmení, datum narození, adresa, kontakt, dosažené vzdělání a praxe. Jakmile je dotazník vyplněný, je uchazeč při první možné příležitosti kontaktován náborovým týmem a sjedná si termín na pohovor.

Dotazník je vyplňován fyzicky, a právě proto je po některých jedincích psaný text nečitelný. Z tohoto důvodu je náborový tým nucen přepsat informace z dotazníků do tabulek, které umožňují větší flexibilitu a filtrování potřebných informací. S ohledem na to, že jsou do náboru zapojeni i techničtí trenéři, kteří testují technickou dovednost, tak i ti potřebují výsledky někam zapsat – v současnosti výsledky zapisují do jiné tabulky, než je zapisuje náborový tým. Náborový tým pak musí tyto informace přepsat do své tabulky. Přepisování údajů do tabulek je pro náborový tým zdlouhavé a zabírá mnoho času.

Při přepisování informací o uchazečích dochází k chybám, a z tohoto důvodu jsou pak při filtrování jmen uchazeči často nedohledatelní. Tento problém je typický zejména pro zahraniční zaměstnance, kteří mají složitá jména.

Uchazeči navíc mnohdy dotazník vyplňují ve spěchu a nevyplní jej kompletně. Na tyto informace se následně musí náborový tým při pohovoru doptat, a tím se časový interval pohovoru prodlužuje.

## **Pohovor**

Pohovoru se účastní náborový tým, v některých případech je přizván i budoucí vedoucí daného uchazeče – zejména pokud se jedná o technické pozice, které vyžadují specifickou kvalifikaci.

Při pohovoru má u sebe náborový tým dotazník, který uchazeč vyplnil, případně jeho životopis. Náborový specialista si při pohovoru dělá poznámky.

Otázky se odvíjí od specializace uchazeče. Otázky testují, jaký je uchazečův projev a komunikace a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Na určitých pracovních pozicích se na pohovoru testuje uchazečova schopnost práce s počítačem a požadovanými programy. Pro jiné pozice je zase důležité, zda má uchazeč řidičský průkaz na autobus, auto nebo vysokozdvizný vozík. Součástí pohovoru může být i testování jazykových znalostí. To se týká zejména TH pozic.

## **Testování ve školicím centru**

Součástí pohovoru je i testování technických dovedností uchazeče. Testování provádějí techničtí trenéři. V době vzniku této bakalářské práce společnost reviduje tuto testovací část, aby vhodným způsobem snížila náročnost tohoto testu. Důvodem je, že vysoké požadavky na uchazeče snižovaly míru úspěšnosti a tím i počet kandidátů, kteří by mohli do společnosti nastoupit.

Paralelně však společnost toto snížení náročnosti chce nahradit cíleným a technickým zaškolením nových zaměstnanců bezprostředně po nástupu. Tímto krokem si společnost slibuje vyšší počet přijímaných uchazečů a současně jejich technicko-odbornou přípravu předtím, než budou zařazeni do procesu výroby. Tento krok je zároveň reakcí na současnou situaci na trhu, kdy skutečně kvalifikovaných zaměstnanců je nedostatek.

Zaškolování i testování nových uchazečů se v současnosti věnují techničtí trenéři. S ohledem na nárůst počtu přijatých uchazečů, a tedy i testovaných uchazečů, mají tito techničtí trenéři podstatně více práce a dochází tak k jejich vytížení.

S ohledem na snížení požadavků na nové uchazeče je potřeba vynaložit větší úsilí při školení těchto uchazečů.

## 2.8 Popis procesu

Celého procesu se účastní personální oddělení, vedoucí zaměstnanec, školící středisko a uchazeč. Zároveň se ve většině případů do procesu zapojují také agentury práce, které společnosti vyhledávají a přidělují vhodné kandidáty.

Celý proces začíná tak, že vedoucí zaměstnanec, zpravidla mistr výroby, vypíše elektronický požadavek na pracovní pozici. On sám totiž ve výrobě pracuje a je si tak nejlépe vědom toho, jaké předpoklady a kvalifikace musí kandidát splňovat. Zároveň zná důvod, proč nového zaměstnance přijímat.

Tento požadavek se vpisuje do Intranetu (systém vytvořený přímo pro společnost Iveco). Součástí této žádosti je zdůvodnění hledání nového zaměstnance. Mezi důvody patří:

- náhrada za nemoc,
- náhrada za končícího zaměstnance,
- navýšení kapacit,
- změna profese nebo střediska,
- převod do kmene jednotlivý,
- brigáda – náhrada ze letní absenci,
- jiný (stáž, DPP, DPČ).

Jakmile jsou poskytnuty veškeré informace, personální oddělení sepíše inzerát. Finální znění inzerátu je konzultováno s vedoucím, který na je na závěr musí odsouhlasit. Po splnění těchto kroků se může inzerát zveřejnit.

Personální oddělení zahájí proces náboru a výběru zaměstnance. K tomu společnost využívá jak externí, tak interní zdroje. Pokud se jedná o agenturní pozici, předají se požadavky příslušné agentuře, která následně zahájí proces náboru.

V případě, že se jedná o standardní agenturní pozici, provede agentura práce výběr nejvhodnějších kandidátů a zašle veškeré potřebné informace na personální oddělení. Personální oddělení prověří seznam kandidátů a vhodné kandidáty potvrdí agentuře práce. Některé pracovní pozice vyžadují testování ve školícím centru. Zde technický trenér vyzkouší technické dovednosti kandidátů a informuje personální oddělení, zda uchazeč uspěl, či nikoliv. V případě, že na danou pracovní pozici není potřeba

testování, vedoucí zaměstnanec provede s uchazečem pohovor a rovněž informuje personální oddělení o výsledku.

Po absolvování pohovoru a případného testování je potřeba informovat uchazeče o výsledku. Pokud se jedná o agenturního zaměstnance, personální oddělení informuje agenturu a sdělí jí výsledky o přijetí, případně nepřijetí. Pokud se jedná o kmenového zaměstnance, přímo personální oddělení kontaktuje uchazeče a sděluje mu výsledky výběrového řízení. Pokud uchazeč souhlasí se všemi podmínkami a chce nastoupit na danou pracovní pozici probíhá navazující proces „Nástup kmenového/agenturního zaměstnance“. Pracovník má stále možnost nabídku nepřijmout, čímž je stávající proces ukončen.

Celý proces je také detailně znázorněn v procesní mapě, která zaznamenává proces náboru a výběru zaměstnanců na dělnické pozice (příloha III).

### **2.8.1 Náboroví specialisté**

Náboroví specialisté vyhledávají, vybírají a zajišťují náborový proces zaměstnanců podle požadavků a plánů společnosti, s cílem najít co nejvíce kvalifikovaných uchazečů.

Důležitým krokem v náborovém procesu je získávání referencí na daného uchazeče. Reference se zejména zajišťují u uchazečů, kteří ve společnosti Iveco již někdy pracovali. U vedoucích či mistrů se zjišťuje, zda s daným uchazečem byli v minulosti spokojeni z pohledu plnění pracovních povinností a výkonu, a zda je uchazeč doporučen k opětovnému přijetí.

Pro správné fungování celého procesu musí v současnosti náborový tým neustále procházet a upravovat několik excelovských tabulek. Neustálé přepisování má vliv nejen na nemalé množství chyb vzniklých přepisem, ale také je pro tento tým zbytečně časově náročný. V rámci návrhové části této práce je navrženo, jakým způsobem by se dal tento proces zefektivnit.

## **2.9 Benefit**

Aby společnost získala a udržela si co nejvíce spokojených zaměstnanců, nabízí širokou škálu benefitů, které mohou uchazeče na první pohled zaujmout. Pro uchazeče mohou být benefity rozhodujícím aspektem, jestli do společnost nakonec nastoupí nebo nikoliv.



Benefity dělají pracovní nabídku atraktivnější, což ve výsledku pomáhá k budování dobré značky společnosti. Níže jsou uvedeny benefity, které společnost nabízí:

- E – benefity,
- ELA – Employee Life Assistant,
- odměna za pracovní výročí,
- pracovní volno navíc (placené při životních událostech),
- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na narození dítěte,
- stravování v závodních jídelnách,
- týden dovolené navíc (5 týdnů),
- vitamínové balíčky,
- zkrácena pracovní doba (7,5 hodin),
- zvýhodněné finanční produkty ve spolupráci s ČSOB,
- zvýhodněné mobilní tarify.

## **2.10 Adaptační program**

Společnost neustále přizpůsobuje svůj adaptační program pro nové zaměstnance tak, aby co nejlépe reagoval na změny, kterými společnost prochází a tyto změny zakomponoval do integrace nových zaměstnanců. Aktuálně adaptace probíhá tak, že v den nástupu se všichni noví zaměstnanci sejdou v generální budově, kde probíhá povinné školení bezpečnosti práce. Poté zástupce lidských zdrojů odprezentuje další informace o společnosti.

Když nastupuje zahraniční zaměstnanec, jsou mu informace přeloženy tlumočnickem. Zaměstnancům jsou zde předávány nástupní desky, ve kterých jsou veškeré potřebné informace, které potřebují. Jak již bylo zmíněno výše, společnost zaměstnává uchazeče z 16 různých zemí světa. Právě proto jsou desky vícejazyčné tak, aby se zaměstnancům co možná nejvíce zjednodušil nástup. Společnost momentálně eviduje nástupní desky v českém, anglickém, polském, ukrajinském, srbském a ázerbájdžánském jazyce. Desky jsou poté rozdělovány podle toho, zda se jedná o agenturního či kmenového zaměstnance. Obsah nástupních desek je zobrazen v Tabulce 3.

**Tabulka 3: Obsah nástupních desek**

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti

	KMEN	AGENT
Kolektivní smlouva	ANO	NE
Pracovní řád	ANO	ANO
Etický kodex	ANO	ANO
Benefity kmenoví	ANO	NE
Benefity agenturní	NE	ANO
Mapy areálů A1 a A2	ANO	ANO
ID karta – čtečka	ANO	ANO
Čtečky mapa	ANO	ANO
Důležité kontakty	ANO	ANO
Shrnutí důležitých kontaktů	ANO	ANO
ELA	ANO	NE
Oznámení o ochraně osobních údajů	ANO	NE
Úřední hodiny mzdové účtárny	ANO	NE
Jobka	ANO	ANO

Vytváření desek je v současné době nešikovné a zdlouhavé. Nejprve se vždy musí zvlášť vytisknout jednotlivé dokumenty (to je způsobeno omezeným přístupem k dokumentům) a administrativní pracovník musí následně pro jednotlivé uchazeče potřebné dokumenty vybrat a správně zařadit do desek. Jejich obsah je vždy stejný, liší se pouze použitým jazykem.

S ohledem na různé národnosti uchazečů musí administrativní pracovník vynaložit zbytečné úsilí, aby správně jednotlivé dokumenty vybral. Navíc se stává, že občas zapomene některý dokument do desek vložit nebo jej vloží ve špatném jazyce. Tento systém tak dává zbytečný prostor pro chybovost. V rámci návrhové části této práce je vytvořeno doporučení, jak je možné tento proces zefektivnit a snížit jeho chybovost.

Samotný adaptační program má další pokračování. Po absolvování školení v generální budově, zaměstnanci přecházejí i zaškolením na technickou zručnost. Poté jsou zaměstnanci předáni vedoucím na pracoviště a pokračují v zaškolení na konkrétní činnosti spojené s jejich náplní práce. Popis a analýza adaptačního programu však není

předmětem této práce, proto mu bude věnován pouze dílčí prostor, pokud je to součástí náborového procesu nebo jej v nějaké části ovlivňuje.

## **2.11 Dotazníkové šetření**

V rámci analýzy současného procesu náboru a výběru zaměstnanců připravila autorka práce dotazníkové šetření, ve snaze odhalit případné nedostatky v tomto procesu.

Připravené dotazníky byly podány zaměstnancům na vstupním školení. Nedostali je zaměstnanci ve výrobě, protože si mnozí prošli tímto vstupním školením před dlouhou dobou, což by snižovalo vypovídající hodnotu dotazníků. Z tohoto důvodu byli pro vyplnění dotazníků zvoleni právě noví zaměstnanci, neboť školení právě absolvovali.

Dotazník byl rozdán celkem 80 zaměstnancům společnosti Iveco. Všichni tito zaměstnanci dotazník vyplnili. Z vyplněných dotazníků byly tři dotazníky vyplněny nekorektně, proto nejsou do celkových výsledků zahrnuty. Další dva zaměstnanci prošli procesem náboru a výběru na TH pracovníka, který není předmětem této práce, a proto se jejich odpovědi taktéž nebudou promítat do výsledků. Správně vyplněných dotazníků se tedy vrátilo 75, návratnost činila 95 %.

Dotazník byl vytvořen ve čtyřech různých jazycích – v češtině, angličtině, polštině a ukrajinštině. Volba jazyků reflektuje největší podíl národností zaměstnanců ve společnosti.

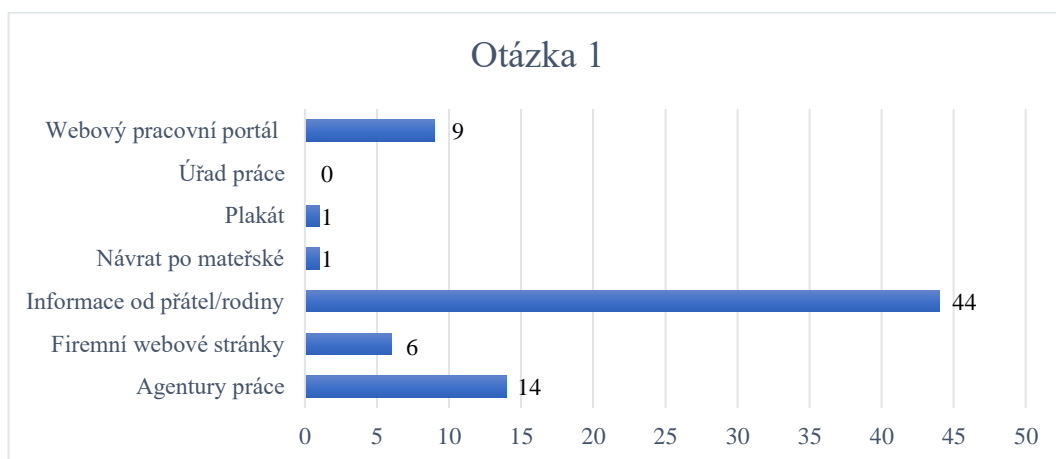
Výsledky z dotazníků byly konzultovány se zaměstnanci náborového týmu. U nepříznivých výsledků měli zaměstnanci v rámci polostrukturovaného rozhovoru možnost se k výsledkům vyjádřit. Určité odpovědi tedy obsahují i vysvětlení, proč jejich výsledky byly považovány za nepříznivé (příloha I).

### **2.11.1 Výsledky dotazníkového šetření**

**Otázka 1:** *Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici v naší společnosti?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jak se uchazeči dozvídají o pracovních pozicích. Podle Grafu 7 je vidět, že se uchazeči o pracovní pozici nejčastěji dozvídají přes své přátele. K takto vysokému číslu přispívá program „Přiveď a získej odměnu“, který organizace zaměstnancům nabízí (kapitola 2.6). Agentury práce taktéž přispívají k procesu náboru zaměstnanců. Naopak nejméně přispívajícím prvkem je úřad práce. Jak bylo zmíněno

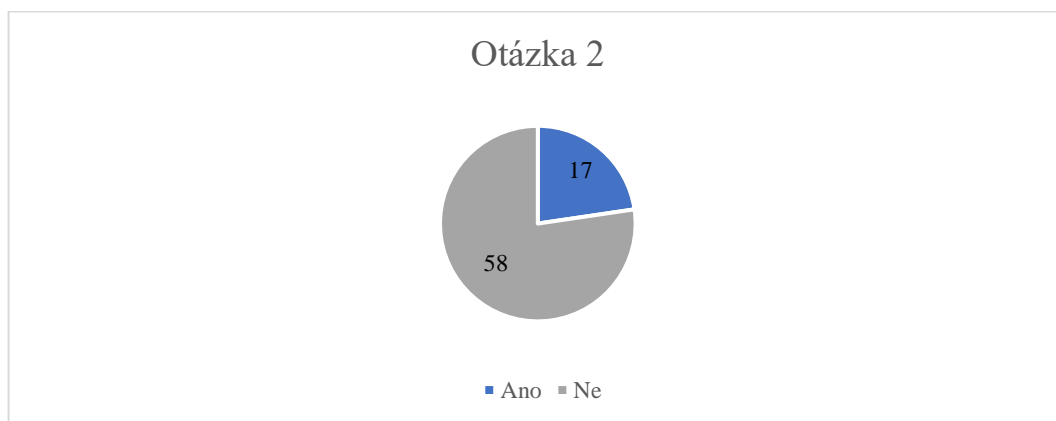
v teoretické části, úřad práce využívají především ti, kteří mají problém si práci sehnat sami. Navíc často na úřad práce přicházejí i lidé, kteří pracovat nechtějí, a tento fakt byl dotazníkem potvrzen.



**Graf 7: Oslovení uchazečů**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 2:** *Pracoval/a jste již předtím ve společnosti Iveco Czech Republic, a. s.?*

Cílem této otázky bylo prověřit, zda uchazeči již ve společnosti pracovali. Jak je vidět z Grafu 8, do společnosti se vrací 23 % zaměstnanců, nově příchozích je 77 %.

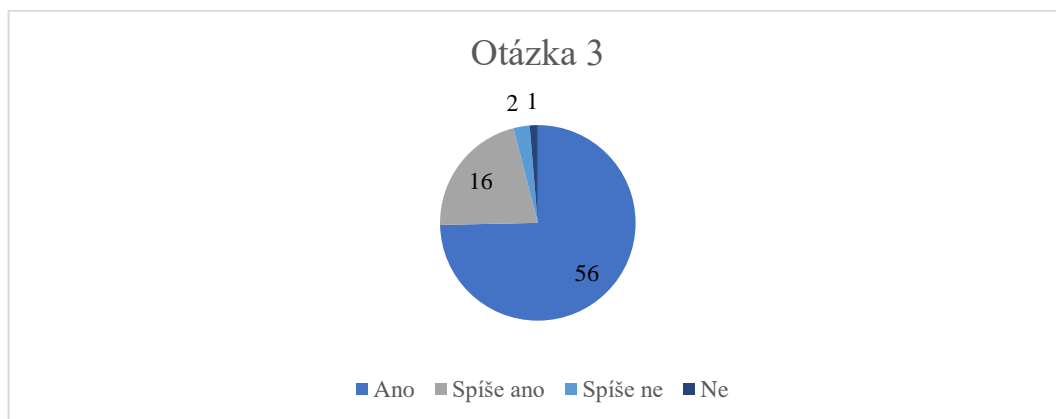


**Graf 8: Návratnost zaměstnanců do společnosti**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 3:** *Byl/a jste spokojený/á s průběhem výběrového řízení?*

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry byli pracovníci spokojeni s průběhem výběrového řízení. V případě jejich nespokojenosti dostali prostor uvést důvod této nespokojenosti. Žádný z dotazovaných, který uvedl odpověď *spíše ne/ne*, bohužel důvod

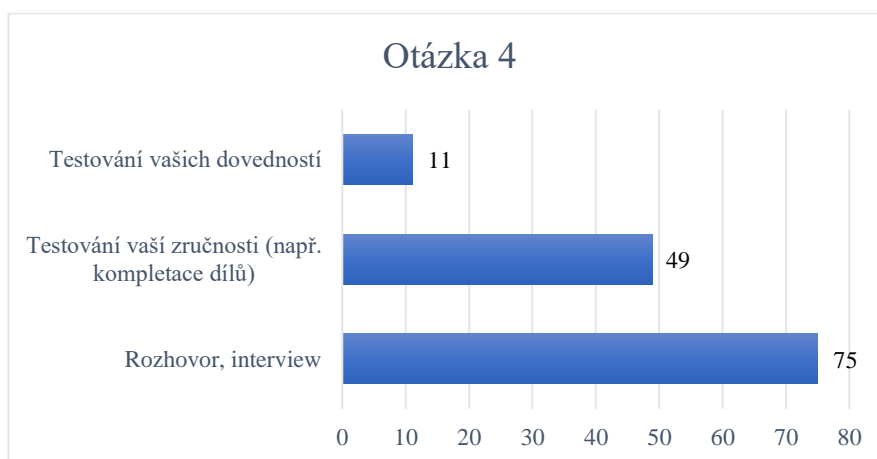
neuvědli, nelze tak z dotazníku přímo vyvodit příčinu jejich nespokojenosti. Z dotazníků tedy vyplývá, že 96 % dotazovaných bylo s průběhem výběrového řízení spokojeno (Graf 9).



**Graf 9: Spokojenost výběrového řízení**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 4:** *Uveďte, co bylo součástí výběrového řízení:*

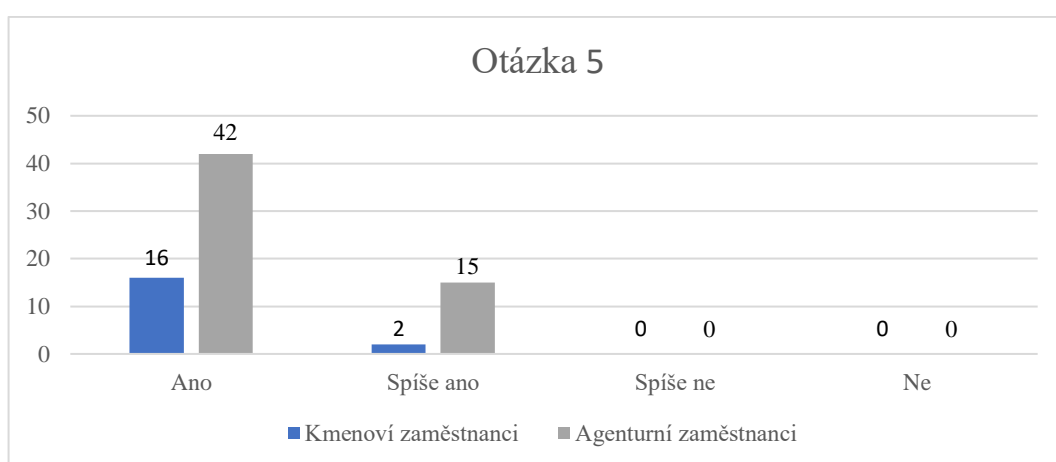
Cílem této otázky bylo zjistit, jaké metody výběru zaměstnanců společnost v současné době realizuje. Dotázaní měli možnost zaškrtnout více odpovědí. Všichni uchazeči musí před přijetím do firmy projít pohovorem (ať už přímo ve společnosti, nebo v externí agentuře práce). Podle výsledků z dotazníku lze usoudit, že většina přijímaných zaměstnanců prochází ústním pohovorem (Graf 10). Na vybrané pozice musí zaměstnanci navíc projít testováním u školícího trenéra, který rozhodne, zda je daná osoba schopna danou profesi provádět.



**Graf 10: Metody výběrů zaměstnanců**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 5:** *Hodnotíte jednání náborového týmu z pohledu vystupování jako profesionální?*

Cílem této otázky bylo zjistit, jak vnímají uchazeči náborový tým, který je provázel přijímacím řízením. Graf 10 ukazuje, do jaké míry byli kmenoví zaměstnanci s náborovým týmem ve společnosti Iveco spokojeni a jak byli spokojeni agenturní zaměstnanci s náborovým týmem v agenturách. Z Grafu 11 je vidět, že kmenoví zaměstnanci jsou s vystupováním náborového týmu společnosti spokojeni. Přístup náborových týmů se dá tedy považovat za profesionální.



**Graf 11: Profesionalita náborového týmu**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 6:** *Byl náborový tým dobře informován o společnosti? Odpověděl Vám na všechny Vaše dotazy?*

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry byl náborový tým informován o společnosti a zda dokázal dobře reagovat na dotazy pracovníků. Pokud by náborový tým nevykazoval dostatečné znalosti o dané firmě, mohlo by to poškodit dobré jméno firmy, čímž by firma mohla přijít o potenciální kvalifikované zaměstnance. Z Grafu 12 je ale vidět, že náborové týmy jak v samotné společnosti, tak v agenturách, se jeví jako dobře informované.

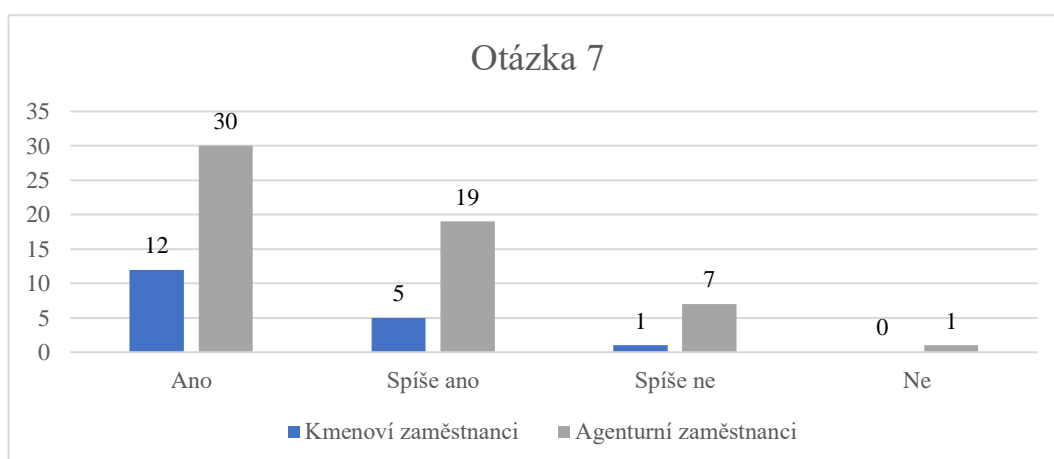


**Graf 12: Informovanost náborového týmu**

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 7: Popsal Vám náborový tým dobře pracovní pozici?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dobře náborový tým poskytl uchazeči informace o pracovní pozici. Na rozdíl od ostatních otázek zde uchazeči byli více nespokojeni (Graf 13). V rámci této bakalářské práce autorka provedla rozhovor (příloha II) ve společnosti za účelem zjištění důvodu těchto negativních odpovědí. Na základě tohoto rozhovoru bylo zjištěno, že se uchazeči o práci hlásí na příliš obecně popsanou pracovní pozici, která pod sebou skrývá řádově až několik různých pozic. Zaměstnanci jsou do konkrétní pozice přiřazeni až na základě jejich zručnosti, kterou prověří technický trenér. Často jsou tak uchazeči o danou pozici dosazeni na jinou pracovní pozici, než si představovali podle popisu pozice, na kterou se hlásili.

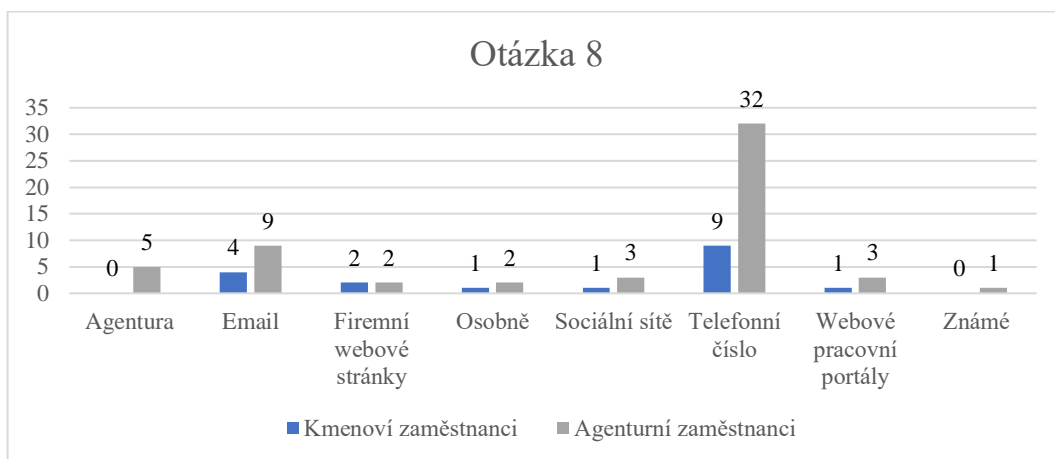


**Graf 13: Popis pracovního místa**

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 8: Jakou formou jste kontaktoval/a náborový tým?

Cílem této otázky bylo analyzovat, jakou formou uchazeči nejčastěji kontaktují náborový tým. Z Grafu 14 je vidět, že jak kmenoví uchazeči, tak agenturní uchazeči nejčastěji kontaktují náborový tým formou telefonního hovoru. Nejméně využívané jsou sociální sítě a osobní návštěva. Sociální sítě nejsou společností příliš využívány, používá se především LinkedIn, a to převážně pro obsazení TH pozic. Dále pak Facebook, který však není určen pro nábor, ale pro propagaci společnosti jako takové.



**Graf 14: Způsob kontaktování náborového týmu**

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 9: V případě, že jste kontaktoval/a náborový tým e-mailem, jak rychlá byla odpověď?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaká je průměrná reakční doba náborového týmu při komunikaci přes e-mail. Pokud by odezvy byly příliš dlouhé, mohly by některé potenciální zájemce odradit. Ti si pak v tomto časovém intervalu mohou najít jiné zaměstnání. Z Grafu 15 je patrné, že náborový tým společnosti Iveco reaguje podstatně rychleji než agentury práce. U agentur práce musejí uchazeči mnohdy na odpověď čekat i několik dní. Stojí tedy minimálně za zvážení, zda by nemohlo zlepšení reakční doby na e-maily mít přínos na počet nově získaných uchazečů.



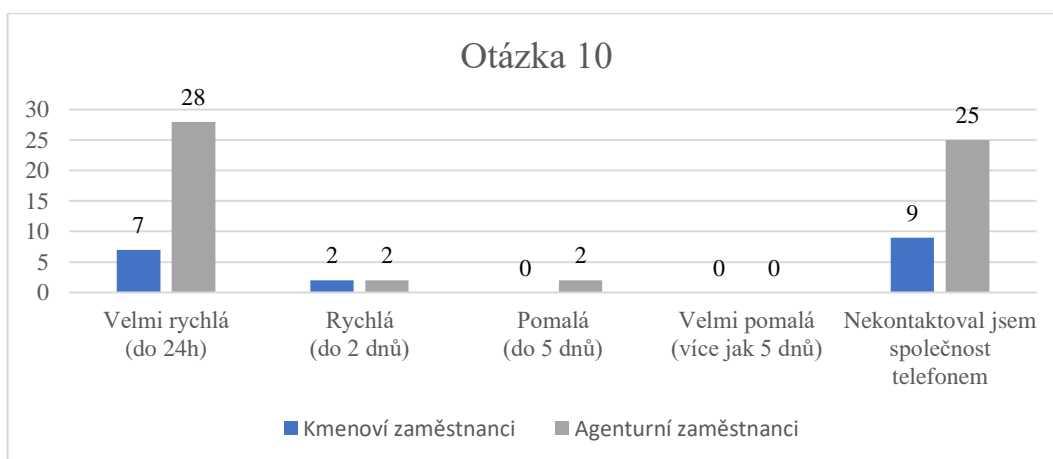


**Graf 15: Rychlost odpovědi náborového týmu na e-mail**

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 10:** *V případě, že jste kontaktoval/a náborový tým telefonem, jak rychlá byla odpověď?*

Cílem této otázky bylo zjistit a porovnat, jak rychle náborový tým reaguje na mobilní hovory oproti emailům. Jak je vidět z Grafu 16, reakční doba přes telefon je jak u Iveco, tak agentury práce, podstatně rychlejší. To je ovšem očekávaný výsledek. Komunikace přes telefon může ale přinést jiné problémy. Může se stát, že uchazeč zavolá nevhod a zaměstnanec na HR zrovna nemá čas, třeba kvůli probíhající schůzce. V takovém případě může být naopak preferovaná komunikace e-mailem nebo musí hovor proběhnout později.

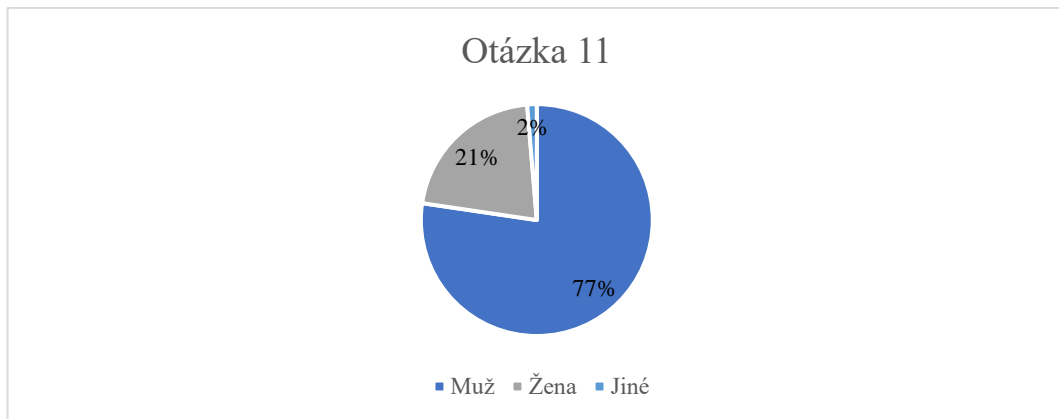


**Graf 16: Rychlost odpovědi náborového týmu na telefonní hovory**

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 11:** *Jaké je Vaše pohlaví?*

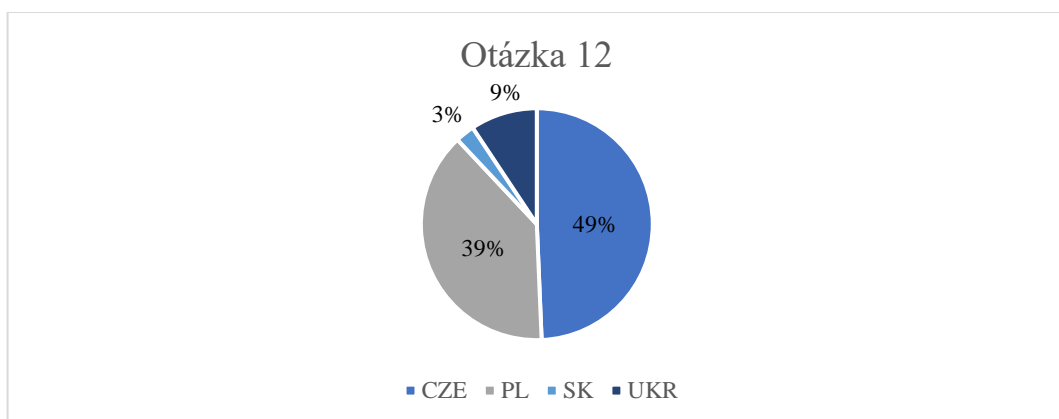
Cílem této otázky bylo identifikovat, v jakém poměru jednotlivých pohlaví byly získány odpovědi z dotazníků. Jak bylo zmiňováno v kapitole 2.2, společnost zaměstnává více mužů než žen. Graf 17 toto tvrzení podporuje.



**Graf 17: Pohlaví respondentů**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 12:** *Jaká je Vaše národnost?*

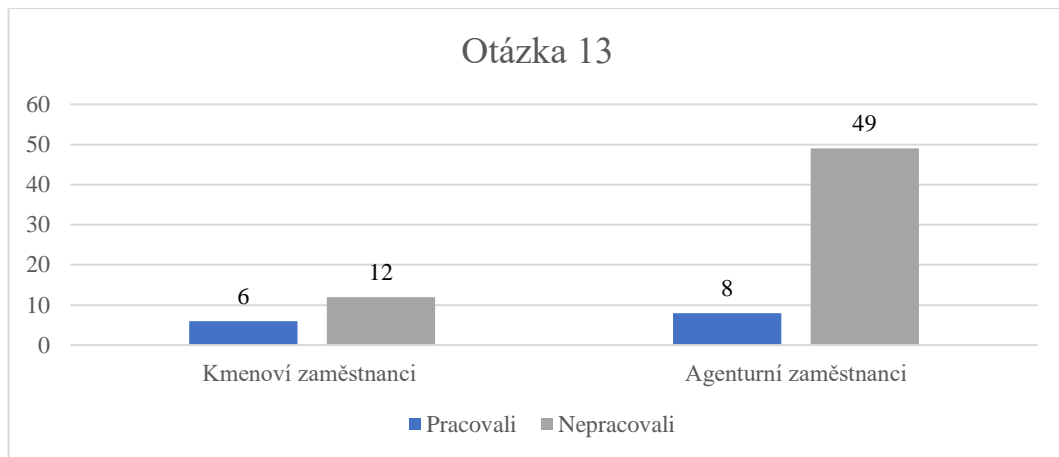
Cílem této otázky bylo rozlišit národní příslušnost zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2, společnost zaměstnává pracovníky z 16 různých zemí světa. Dotazník však vyplnili pouze příslušníci čtyř různých národností, jak je znázorněno na Grafu 18.



**Graf 18: Národnost dotázaných**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 13: Jaký typ zaměstnance jste?

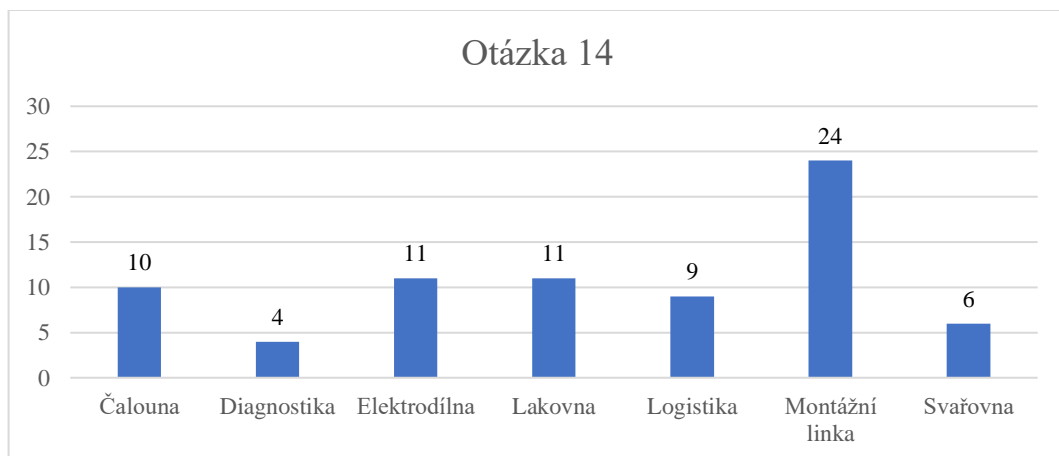
Cílem této otázky bylo rozlišit, zda respondent nastupuje do společnosti jako kmenový, nebo agenturní zaměstnanec a do jaké míry může mít tento status vliv na výsledek dotazníkové šetření. Graf 19 určuje, v jakém počtu nastupují zaměstnanci do společnosti jako kmenoví zaměstnanci a zda již v dané společnosti pracovali.



**Graf 19: Nástupy do společnosti**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

### Otázka 14: Na jaké středisko nastupujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, na jakých střediscích budou zaměstnanci pracovat. Cílem dotazníku bylo zachytit co nejširší vzorek pracovníků ze všech oddělení. Podle Grafu 20 je patrné, že se povedlo získat odpovědi z každého střediska.

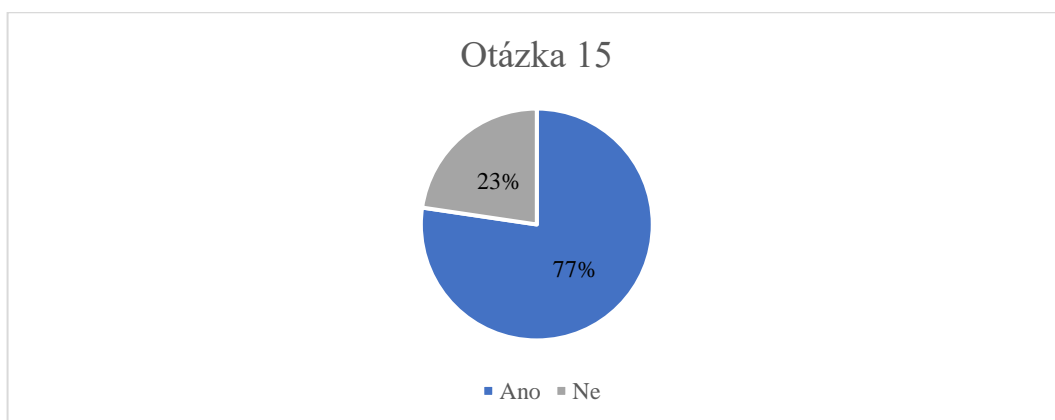


**Graf 20: Středisko nástupu dotazovaných**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

**Otázka 15:** *Jste ochotný/á se dále vzdělávat a rozvíjet Vaše dovednosti?*

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání. Oblast, ve které se chtějí zaměstnanci dále vzdělávat, vyplnilo pouze několik málo respondentů. Svářeči mají typicky zájem projít svářečským školením, které je de facto v určité periodicitě povinné. Dotazovaní často uvedli, že mají zájem o školení v oblasti strojní, bez další specifikace.

Podle rozhovoru (příloha II) bylo zjištěno, že zaměstnanec má nárok na školení, které souvisí s jeho pracovní náplní. Společnost poskytuje široké spektrum školení, kterých se mohou pracovníci zúčastnit. Avšak podle poskytnutých informací nejeví pracovníci o školení výrazný zájem. Graf 21 ukazuje, v jakém poměru se zaměstnanci chtějí dále rozvíjet.



**Graf 21: Zájem o vzdělání**

Zdroj: Vlastní zpracování dle získaných dat

### 2.11.2 Závěr z dotazníků

Podle získaných dat byli respondenti víceméně spokojeni s procesem náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Iveco. Z grafů je patrné, že tento proces má lépe zpracovanou samotná společnost než agentury práce, které se společností spolupracují. Nicméně i agentury práce si při procesu náboru a výběru vedou velmi dobře. Výsledky získané z dotazníků byly konzultovány ve firmě a diskutovalo se o tom, proč jsou některé výsledky záporné.

Dotazníkového šetření se zúčastnili jak kmenoví, tak agenturní zaměstnanci. Jediné výsledky, které jsou pro společnost lehce alarmující jsou výsledky spokojenosti

s popisem a informovaností o konkrétním pracovním místě. Necelých 20 % zaměstnanců není spokojeno s popisem a informovaností o konkrétním pracovním místě a v rámci návrhové části práce jsou proto navrženy změny.

## **2.12 Zhodnocení současného procesu náboru a výběru**

V současném procesu náboru a výběru zaměstnanců společnosti Iveco autorka práce nenašla žádné kritické nedostatky, nicméně objevila několik míst, ve kterých je prostor pro zlepšení. Návrhy na zlepšení jsou uvedeny v následující kapitole.

Z pohledu autorky práce je zásadní, že si společnost Iveco uvědomuje důležitost procesu náboru a výběru zaměstnanců a neustále usiluje o jeho zlepšování. Důkazem tohoto tvrzení je, že jenom během průběhu vypracování této práce, došlo k dílčím změnám v tomto procesu, které se dotkly testování ve školicím centru, a které budou mít navazující vliv na samotné zaškolování na pracovišti. Výsledky z dotazníků rovněž potvrzují spokojenost zaměstnanců s oddělením lidských zdrojů.

Dále dle autorky má na tento proces, potažmo získávání kandidátů, dobrý vliv získání zpětné vazby od zaměstnanců prostřednictvím dotazníků, které byly součástí této práce, a také spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi. Iveco díky spolupráci se školami může získat kvalifikované budoucí zaměstnance a zároveň podporuje studenty, což buduje dobré jméno společnosti. Z pohledu uchazečů celý proces náboru probíhá profesionálně.

Klíčový nedostatek v celém procesu autorka shledává v dualitě funkce technického trenéra. Tato dualita pramení z toho, že technický trenér je vtažen do procesu náboru, tedy výběru a selekce uchazečů na základě jejich testování, kde je kladen vysoký důraz na kvalifikační zralost a již technicko-manuální připravenost. Zatímco samotné zaškolení po nástupu zaměstnance je nyní více v pozadí. Tento problém vnímá společnost v kontextu na situace na trhu práce, kdy si uvědomuje, že nejvyšší přidanou hodnotu může mít kvalitní a cílené zaškolení než přísná kritéria pro výběr uchazečů. Jelikož jsou nyní požadavky na nábor stále vysoké, je žádoucí přeměřovat síly technických trenérů do zaškolovacího procesu.

Dalším problémem je, že v současném procesu nemá oddělení lidských zdrojů žádné informace o tom, jak dlouho která zaškolení probíhají, a jaký to může mít vliv na kapacitu

školicího centra. Proto by bylo vhodné zavést evidenci o délce trvání jednotlivých zaškolení, aby bylo možné případně tento proces optimalizovat.

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že někteří uchazeči nejsou spokojeni s popisem pracovních pozic, respektive s informovaností, co daná práce vyžaduje. Bylo by vhodné se na tento problém zaměřit a pokusit se pracovní pozice lépe specifikovat.

Dále by bylo vhodné některé části celého procesu digitalizovat (s ohledem na jednoduchost tohoto řešení a možnosti dnešní doby). Tyto změny nebudou mít přímý vliv na zlepšení celého procesu, ušetří ale čas náborovému týmu, což může mít za následek zlepšení procesu nepřímo.

## **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V rámci analýzy procesu náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti Iveco bylo identifikováno několik nedostatků. V této kapitole jsou představeny návrhy, které by mohly tyto nedostatky odstranit a mohly by zefektivnit celý proces.

Nejprve je popsán problém, který při procesu nastává, a následně jsou navrženy změny, které by jej mohly řešit. U jednotlivých změn jsou popsány jejich výhody a nevýhody. Každý návrh je vyčíslen úsporou času, a pokud je to relevantní, je navrženo i ekonomické vyčíslení.

### **3.1 Navržené změny v procesu náboru a výběru zaměstnanců**

#### **3.1.1 Revize pracovní náplně technických trenérů**

S ohledem na zmíněnou dualitu technických trenérů je vhodné se podívat na to, jak efektivněji společnost využije skutečnou roli technických trenérů. Pokud je záměr společnosti věnovat se více zaškolení nových zaměstnanců, pak si musí i říct, jakou mírou a zda vůbec se bude technický trenér podílet na testování uchazečů.

Přičemž záměr zaškolení je jasný – noví zaměstnanci se musí naučit vykonávat svoji práci správně. Navíc je pro společnost žádoucí zaškolení nepodcenit, jelikož při nedostatečném zaškolení mohou následně zaměstnanci dělat ve výrobě chyby, což nejenom stojí společnost finanční náklady, ale také brzdí celý proces výroby autobusů.

#### **Návrh řešení**

Bylo by vhodné pracovní náplň technických trenérů specifikovat tak, aby z ní bylo jasné, jaký věnují podíl testování a v jaké hloubce.

Nutnost tohoto řešení vyplývá z přenastavení testování ve školícím centru. Společnost díky této změně může získat větší množství zaměstnanců, nicméně na toto bude potřeba navázat adekvátním zaškolením zaměstnanců. Revize specifikace – pracovní náplně technických trenérů by této skutečnosti mohla napomoci. Získal by se tak větší prostor pro dostatečné zaškolení nových zaměstnanců.

## **Výhody**

Bude vyřešen problém s velkým vytížením technických trenérů pro účely testování a současně každý nový zaměstnanec bude adekvátně proškolen.

## **Nevýhody**

Z počátku se může nevýhoda jevit v tom, že do společnosti budou přicházet méně kvalifikovaní zaměstnanci. Tato nevýhoda se ale může brzy přeměnit ve výhodu, pokud bude správně nastaven proces zaškolování.

### **3.1.2 Digitální dotazník**

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.5, v současné době uchazeči o zaměstnání vyplňují papírový dotazník, který slouží jako náhrada životopisu. Papírový dotazník s sebou přináší několik problémů. Mnohdy jsou vyplněné dotazníky špatně čitelné a při přepisu do tabulek vznikají další chyby. Samotný přepis těchto dotazníků je prováděn pouze za účelem konsolidace informací a zabírá zbytečný čas, který by zaměstnanci mohli využít lépe.

## **Návrh řešení**

Proces náboru a výběru je možné zefektivnit vytvořením dotazníku pro nové uchazeče v digitální podobě. Digitální dotazník může obsahovat veškeré informace, které má dotazník papírový. Spolu s vyplněným dotazníkem by bylo uloženo i datum, kdy jej uchazeč vyplnil, čímž by společnost mohla získat další zajímavé statistiky.

Online dotazník by mohl navíc obsahovat pole, do něž by uchazeči uváděli, odkud se o pracovní nabídce dozvěděli. Náborový tým by tak získal cenná data, na jejichž základě by mohl provádět další závěry. Z těchto dat by bylo možné identifikovat, které metody náboru pro společnost fungují, a které naopak nefungují a měly by se vylepšit.

Digitální dotazník může obsahovat u některých polí předvyplněné odpovědi, čímž lze urychlit proces jeho vyplnění. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.5, uchazeči do papírového dotazníku nevyplňují veškeré informace. To lze v digitální dotazníku vyřešit tak, že se některá pole označí jako povinná. Naopak pole, která nebudou po uchazečích požadována, mohou být ponechána jako volitelná.



Takový dotazník lze jednoduše vytvořit prostřednictvím Google Forms [10]. Dotazník vytvořený v Google Forms navíc umožňuje přenos dat do excelovské tabulky. V Excelu se dají následně data snadno filtrovat. Využitím takového dotazníku lze eliminovat chyby spojené s komolením jmen a špatnými přepisy.

Odkaz na tento dotazník by byl vložen na firemní webové stránky a uchazeči by tak mohli dotazník vyplnit i z pohodlí domova. Navíc by jeho vyplnění mohlo být povinné i pro uchazeče, kteří se do firmy hlásí přes agentury. Firma by tak mohla získat další cenná data, která by jí mohla pomoci ke zlepšení celého procesu náboru a výběru zaměstnanců.

Pokud by se dotazník osvědčil, mohl by být rozšířen i do jiných jazykových verzí, aby usnadnil proces náboru uchazečům z ciziny.

Návrh, jak by takový dotazník mohl vypadat, lze nalézt na této adrese:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScKG7RTOTn7Z4uYp2eTFYLYVMzbydSbgV2tBnSLUZjb67sl0Q/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0>

### **Výhody**

Používání digitálního dotazníku by eliminovalo nutnost neustálého přepisování informací do již vytvořených tabulek. Dotazník vytvořený přes Google Forms umožňuje exportovat data do Excelu. V Excelu je dále možné přidat další informace, například informace o uchazeči získané z pohovoru.

Online dotazník má některé otázky označené jako povinné, bez jejich vyplnění nelze dotazník odeslat. Jelikož se nebude muset náborový tým na tyto otázky na pohovoru doptávat, získá více prostoru na jiné otázky.

### **Nevýhody**

Digitální dotazník přináší i komplikace, a to zejména pro starší generace. Ty by mohly mít problém dotazník vyplnit, protože zpravidla nemají dostatečné zkušenosti s moderní technikou. Pro tyto případy by zůstal i dotazník papírový. Takové případy se ale týkají jedinců a dá se předpokládat, že jejich počet bude časem klesat. I za předpokladu, že by dotazník využívala polovina uchazečů, půjde o výrazné zefektivnění celého procesu.

## **Ekonomické zhodnocení návrhu**

Návrh vytvořený přes Google Forms je bezplatný. Autorka práce vytvořila první verzi dotazníku, který obsahuje stejné informace jako dotazník papírový. Tento dotazník je však rozšířen o otázku, jak se uchazeči dozvěděli o pracovní pozici. Další úpravy v dotazníku může společnost provádět bezplatně.

Za předpokladu, že by uchazeči přišli poptat pracovní pozici přímo do společnosti, hodilo by se mít zařízení dedikované pro tyto účely, na němž by uchazeči dotazník mohli vyplnit. Nejvhodnější zařízení pro tyto účely by byl notebook, jelikož by se měl nacházet na vrátnici administrativní budovy. Odhadovaná cena tohoto zařízení je 15 000 Kč. Kdyby však společnost nechtěla do takového zařízení investovat, může si pro tyto účely ponechat na vrátnici papírové dotazníky, čímž náklady nevzrostou.

### **3.1.3 QR kód**

#### **Návrh řešení**

Dalším vylepšením procesu by mohlo být přidání QR kódu, který by odkazoval na digitální dotazník. QR kód by byl umístěn na náborové letáky a umožnil by snadný a rychlý přístup k dotazníku.

Letáky by mohly být rozmístěny po výrobních závodech, ve Vysokém Mýtě a v jeho okolí. Letáky se podle zjištěných zdrojů (příloha II) taktéž vyvěšují na středních školách, se kterými společnost spolupracuje. Zejména u mladé generace se dá předpokládat, že by QR kódy mohly mít úspěch.

Implementace QR kódů úzce souvisí s digitalizací dotazníků. Díky QR kódům může více uchazečů vyplňovat dotazníky v digitální podobě, čímž oddělení lidských zdrojů odpadne práce spojená s digitalizací fyzických dotazníků.

#### **Výhody**

QR kód je velmi efektivní a jednoduchý způsob, jak zprostředkovat online odkaz. Při naskenování QR kódu odpadne uchazeči starost hledání odkazu na dotazník, který je umístěn třeba na webových stránkách společnosti. QR kód navíc nezabírá téměř žádný prostor, lze si tak snadno představit, že by mohl být umístěn na náborové letáky.

Urychlením celého procesu hledání a vyplnění dotazníku, který by šel vyplnit digitální formou, se předpokládá nárůst zájmu uchazečů. Náborový tým by tak měl možnost vybírat budoucí zaměstnance ze širšího spektra uchazečů.

### **Nevýhody**

Pro naskenování QR kódu musí uchazeč vlastnit zařízení, které skenování QR kódu podporuje. V dnešní době téměř každý vlastní chytrý mobilní telefon, který skenování QR kódů umožňuje. Situace, kdy uchazeč takové zařízení nevlastní, se dá tedy považovat jako okrajová. Pro okrajové situace je nutné ponechat i jiné kontaktní údaje na náborový tým. To však nijak nebrání, aby byl QR kód na leták umístěn a přidává spíše zajímavou a rychlou alternativu, jak se k dotazníku dostat.

### **Ekonomické zhodnocení**

Samotné vytvoření QR kódu je bezplatné. Aby se však mohly QR kódy začít používat, musely by se vytisknout a distribuovat nové náborové letáky. Cena tisku se odvíjí od jejich množství a dodavatele.

### **3.1.4 Automatizace synchronizování dat**

Náborový tým musí zpracovávat data z několika tabulek, do kterých neustále přepisují téměř totožná data. Při přepisu vznikají chyby a samotný přepis zabírá náborovému týmu nezanedbatelné množství času, který by mohl využít lépe. Získaný čas by mohlo oddělení lidských zdrojů využít například pro zlepšení popisu jednotlivých pozic, na které si uchazeči nejvíce stěžovali (viz výsledky z dotazníků).

### **Návrh řešení**

Cílem tohoto návrhu je vytvořit program, který by umožňoval synchronizovat data z těchto tabulek bez nutnosti jejich neustálého přepisování. Tabulky musí nadále zůstat odděleny kvůli přístupovým právům.

Autorka práce konzultovala tento problém s IT specialisty. Nejprve představila, jak jednotlivé tabulky vypadají, jak jsou mezi sebou jednotlivá data provázána, jak momentálně funguje celý proces zpracování těchto tabulek, a co by měl nový systém

umožňovat. Cílem této konzultace bylo zjistit, zda je takový systém možné vytvořit, a pokud ano, zda je to pro společnost finančně výhodné.

Na základě této konzultace společně došli k závěru, že tvorba takového systému je poměrně jednoduchá a zvládl by ji i méně zkušený programátor. Tabulky by se daly vzájemně propojit třeba přes jednoduchý kód v programovacím jazyce Visual Basic, což je programovací jazyk vytvořený pro práci s programy Microsoft. Jelikož se jedná o excelovské tabulky, je pro ně tento programovací jazyk vhodný. [14]

IT specialista odhadl dobu tvorby takového systému maximálně na dva dny, zkušený programátor by si s úkolem poradil do několika hodin. Tato práce může být zajímavým úkolem třeba pro stážistu ve společnosti.

### **Výhody**

Náborovému týmu by odpadla starost neustálého přepisování informací v rámci těchto tabulek. Pracovníci by tak získali více času na důležitější práci. Systém by zároveň eliminoval chybovost, která vznikala při přepisu.

### **Nevýhody**

Nejprve je nutné vytvořit program, který by splňoval funkčnost popsanou výše. Pro samotné vytvoření programu bude muset společnost vynaložit finanční prostředky. V programu se navíc v průběhu času mohou objevit chyby, a bylo by proto vhodné, aby existovala osoba, která bude programu dodávat podporu v případě problémů.

### **3.1.5 Popis pracovních pozic**

Z výsledků dotazníků vyplynulo, že uchazeči nejsou plně spokojeni s informací týkající se popisu pracovních pozic neboli jejich pracovní náplně. Špatný popis pracovních pozic vede k nesprávnému výběru kandidátů a následně k nevhodnému obsazení pozic. To je nevýhodné jak pro společnost, tak pro uchazeče. Společnost by totiž mohla na danou pozici získat lepšího kandidáta, a naopak uchazeči se často dostávají na pozice, které neodpovídají jejich představám. To může mít za následek jejich následný odchod ze společnosti a má tak negativní vliv na fluktuaci.

## **Návrh řešení**

Zlepšením popisu těchto pracovních pozic získají uchazeči lepší představu o dané pracovní pozici a mohou si tak snadněji vybrat pozici, o kterou mají zájem. Oddělení lidských zdrojů by si mohlo domluvit schůzky s mistry jednotlivých oddělení a pokusit se společně dané pracovní pozice lépe specifikovat (tato komunikace již v současné době probíhá, nicméně dle výsledků dotazníků je stále prostor pro zlepšení). Případně vtáhnout mistry do výběru uchazečů tak, aby oni sami jim popsali danou pozici a třeba i ukázali přímo dané pracoviště.

### **3.1.6 Desky na adaptační program**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.10, společnost při nástupu zaměstnanců předává uchazečům desky s mnoha dokumenty. Ty jsou zaměstnancům rozdávány v den nástupu při adaptačním programu. Společnost nyní eviduje desky v pěti různých jazycích.

Současný systém vytváření desek je zbytečně komplikovaný a dává prostor pro chybovost. Navíc zabírá administrativnímu pracovníkovi nezanedbatelné množství času. Při vytváření jednotlivých desek musí administrativní pracovník vložit do desek několik různých dokumentů, které se odvíjejí od národnosti příslušného uchazeče.

Cílem tohoto návrhu je tento proces zjednodušit a snížit prostor pro chybovost.

## **Návrh řešení**

Společnost má dobře promyšlené, které dokumenty jsou do desek vkládány. Cílem je co nejvíce usnadnit zaměstnancům nástup do společnosti. Dokumenty v jednotlivých deskách se liší v závislosti na národnosti zaměstnanců a také v tom, zda se jedná o kmenového nebo agenturního zaměstnance. Vzniká tak nemalé množství různých kombinací dokumentů, které musí administrativní pracovník vytvářet.

Autorka práce navrhuje, aby se pro všechny možné kombinace dokumentů vytvořil jednotný dokument ve formátu PDF. Administrativní pracovník by tak nemusel pro jednotlivé zaměstnance vytvářet sadu dokumentů zvlášť, mohl by při nástupu zaměstnance rovnou vytisknout celou sadu dokumentů, které odpovídají konkrétnímu typu zaměstnance.

Administrativní pracovník by v den nástupu zkontroloval, kolik lidí nastupuje, zda jsou kmenoví či agenturní a jaké národnosti jsou. Pro jednotlivé typy zaměstnanců by nechal vytisknout příslušnou sadu dokumentů, kterou by následně rychle a jednoduše zařadil do desek bez nutnosti jejich kontroly.

### **Výhody**

Administrativní pracovník by nemusel sadu dokumentů vytvářet po jednotlivých dokumentech, ale mohl je pro příslušný typ zaměstnance vytisknout všechny naráz. Tento systém by urychlil celý proces a snížil jeho chybovost.

Vytvoření jednotlivých dokumentů je jednorázová záležitost, která je navíc velmi jednoduchá. V současném stavu by tato změna ušetřila administrativnímu pracovníku odhadem až dvě hodiny týdně. To je z dlouhodobého hlediska nezanedbatelná změna.

### **3.1.7 Spolupráce se studenty**

V současné době společnost Iveco spolupracuje se vzdělávacími institucemi a studentům nabízí praxe. To je pro společnost v mnoha ohledech výhodné. Společnost tak získává možnost oslovit talentované studenty už v raných fázích jejich studia. Zároveň se student společně se společností mohou domluvit na spolupráci a student se tak již během svého studia může blíže specializovat na konkrétní pracovní pozici. Firma tím může získat zkušené zaměstnance, kterých je v současné době na trhu práce nedostatek. Současně tak společnost buduje dlouhodobé vztahy se zaměstnanci a vytváří si reputaci atraktivního zaměstnavatele.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi může současně snížit náklady na nábor zaměstnanců – společnost může identifikovat talentované jedince již během jejich studia, což může snížit potřeby externího nábory do společnosti. Kromě toho, že se sníží náklady, společnost také získává zaměstnance, kteří jsou již seznámeni s pracovní kulturou a hodnotami společnosti během studia.

V současnosti Iveco všech těchto benefitů využívá a se vzdělávacími institucemi spolupracuje v rozsáhlém měřítku. Autorka práce shledává možné nedostatky v nedostatečném monitorování úspěchů takto získaných zaměstnanců. Společnost tak sice získává mnoho nových zaměstnanců, nemůže si ale fakticky ověřit, zdali je skutečně dosahováno očekávaných výsledků.

## **Návrh řešení**

Bylo by zajímavé monitorovat, jak se ve společnosti daří zaměstnancům, kteří ve společnosti Iveco začali pracovat prostřednictvím takovéto spolupráce. Na základě získaných dat se dají provést další, hlubší, analýzy, které mohou spolupráci ještě více zefektivnit. Získaná data mohou indikovat, co skutečně funguje nebo naopak nefunguje a na co by bylo možné se lépe zaměřit.

## **Výhody**

Získaná data mohou sloužit k ověření efektivity tohoto druhu spolupráce. Mohou odhalit případné nedostatky nebo naopak poukázat na to, že tento druh spolupráce je velmi výhodný a společnost tak může začít spolupracovat s více vzdělávacími institucemi.

## **Nevýhody**

Získávání těchto informací by vyžadovalo spolupráci zaměstnanců a zároveň zvyšuje pracovní náplň pracovníků na oddělení lidských zdrojů.

## **3.2 Harmonogram změn**

Podle uvedených nedostatků v procesu nábory a výběru zaměstnanců ve společnosti Iveco byl navržen harmonogram změn, jak by bylo možné tyto změny aplikovat.

Z krátkodobého hlediska by se společnost měla zaměřit na automatizaci tvorby nástupních desek. Úprava není nijak náročná, ale ušetří administrativním pracovníkům mnoho času. Zároveň by byla provedena synchronizace excelovských tabulek.

Ze střednědobého hlediska by se společnost měla zaměřit na tvorbu digitálního dotazníku, a rozšíření QR kódů, které se k němu vztahují.

Z dlouhodobého hlediska by se společnost měla zaměřit jednak na monitorování studentů ve společnosti. A jednak zvážit zapojení technických trenérů do procesu výběru a procesu zaškolování. Čímž se ovšem otevírá velké téma, a to zaměřit se na celkový proces adaptace až po fázi, kdy zaměstnanci končí zkušební dobu.

## ZÁVĚR

Společnost Iveco Czech Republic se na trhu práce pohybuje již několik let. Náborový tým společnosti tak měl možnost vyzkoušet mnoho různých náborových cest. Sama společnost nakonec vyhodnotila, které z náborových cest jsou pro ně nejlepší, a které naopak nepřivádí žádné nové uchazeče.

Nejprve se v teoretické části věnuji, jaká je úloha lidských zdrojů ve společnosti. Dále zde popisuji, jak funguje proces náboru a výběru zaměstnanců obecně. Na to navazuji popisem aktuálního stavu procesu ve společnosti Iveco a popisuji jeho důležité části.

Proces výběru uchazečů, jak jej má společnost aktuálně zaběhnutý, se zdá být kvalitní, nebyly v něm odhaleny žádné kritické nedostatky. Součástí analytické části práce je i mnou připravený dotazník, který mi pomohl odhalit nedostatky procesu z pohledu zaměstnanců.

Výsledky dotazníků víceméně potvrdily, že jsou zaměstnanci s aktuálním procesem spokojeni a vytýkali pouze nedostatečnou informovanost o popisu pracovních pozic, tedy náplní práce. Pohovory vedené náborovým týmem s uchazeči působí profesionálně a jsou dobře strukturované. Následné testování uchazečů je prováděno odborníky přímo ve výrobních závodech.

V procesu jsem identifikovala i několik nedostatků. Největší nedostatky shledávám v zaměření rolí technických trenérů, nedostatečně detailním popisu pracovních pozic a nedostatečné digitalizaci celého procesu. Samotná digitalizace nezlepší proces přímo, nicméně sníží pracovní vytíženost pracovníků na oddělení lidských zdrojů, což se může promítnout do vylepšení celého procesu nepřímo.

Jednotlivé návrhy pro zlepšení celého procesu jsou blíže popsány a rozebrány v návrhové části práce.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu stávajícího náborového procesu společnosti Iveco a navrhnout přijatelné změny, které by proces zefektivnily. Osobně považuji tyto cíle za splněné. Změny, které v práci navrhuji, by společnosti měly pomoci získat více uchazečů na dělnické pozice, a byly navrženy tak, aby usnadnily práci náborovému týmu.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9882-0.
- [3] BLÁHA A SPOL, Jiří. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- [4] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘÁD: Podíl nezaměstnaných osob v ČR [online]. 2023 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)
- [5] DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [7] FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ: Jak ji zabránit? [online]. 2021 [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/fluktuace-zamestnancu/>
- [8] GOOGLE FORMS: Přehled [online]. [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.google.com/forms/about/>
- [9] HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4
- [10] IVECO BUS: Autobusy IVECO BUS z Vysokého Mýto [online].2022 [cit. 2023-01-29]. Dostupné z: <https://www.ivecocr.cz/clanek/iveco-czech-republic-a-s>
- [11] IT SPECIALISTA. Rozhovor s externím odborníkem [ústní sdělení]. Pardubický kraj 19.02.2023
- [12] KASPER H., W. MAYRHOFER. Personální management: Řízení organizace. 3.vyd. Pře. Bruno Cempírek a kol. Praha: Linde s.r.o.,2005. ISBN 80-86131-57-2

- [13] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Management press,2007. ISBN 987-80-7261-168-3.
- [14] KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [15] KURZY.CZ: Jak na nábor zaměstnanců přes sociální sítě? [online]. 2019 [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/503639-jak-na-nabor-zamestnancu-pres-socialni-site/>
- [16] MANAGEMENT MANIA: Analýza pracovních míst [online]. 2016 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>
- [17] MANAGEMENT MANIA: Popis pracovního místa [online]. 2015 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>
- [18] MANAGEMENT MANIA: Specifikace pracovního místa [online]. 2016 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>
- [19] MILKOVICH, George a John BOURDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3
- [20] NEZAMĚSTNANOST: Měření nezaměstnanosti [online]. [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: [https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/maek1/texty/07\\_Nezamestnanost.pdf](https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/maek1/texty/07_Nezamestnanost.pdf)
- [21] RECRUITMENT SPECIALISTA. Rozhovor s náborovým specialistou [ústní sdělení]. Iveco Czech Republic, Pardubický kraj 15.02.2023
- [22] RECRUITMENT SPECIALISTA. Rozhovor s náborovým specialistou [ústní sdělení]. Iveco Czech Republic, Pardubický kraj 15.02.2023
- [23] REJF, Libor. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 2., přeprac. V Praze: České vysoké učení technické, 2009. ISBN 978-80-01-04388-2.
- [24] SIMPLY OFFICE: Není fluktuace jako fluktuace [online]. 2016 [cit. 2023-05-10]. Dostupné z: <https://www.simplyoffice.cz/clanky/jak-zabranit-fluktuaci-zamestnancu>

- [25] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [26] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [27] URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3
- [28] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTN: Výpis z obchodního rejstříku [online]. [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=126335&typ>
- [29] WIKISOFIA: Hodnocení pracovníků [online]. 2013 [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: [https://wikisofia.cz/wiki/Hodnocen%C3%AD\\_pracovn%C3%ADk%C5%AF](https://wikisofia.cz/wiki/Hodnocen%C3%AD_pracovn%C3%ADk%C5%AF)

## SEZNÁM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cíle řízení lidských zdrojů .....	13
Obrázek 2: Postup obsazování volných pracovních míst .....	17
Obrázek 3: Organizační struktura ředitelství společnosti .....	34
Obrázek 4: Organizační struktura vedoucích ve výrobě.....	35
Obrázek 5: Organizační struktura oddělení lidských zdrojů .....	36
Obrázek 6: Procesní mapa část první.....	XI
Obrázek 7: Procesní mapa část druhá .....	XII

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Počet vyrobených autobusů.....	30
Graf 2: Vývoz autobusů.....	31
Graf 3: Počet zaměstnanců ve společnosti v posledních letech.....	32
Graf 4: Nezaměstnanost v České republice .....	38
Graf 5: Nástupy a výstupy kmenových zaměstnanců v roce 2022.....	40
Graf 6: Nástupy a výstupy agenturních zaměstnanců v roce 2022.....	41
Graf 7: Oslovení uchazečů.....	52
Graf 8: Návratnost zaměstnanců do společnosti.....	52
Graf 9: Spokojenost výběrového řízení .....	53
Graf 10: Metody výběrů zaměstnanců.....	53
Graf 11: Profesionalita náborového týmu.....	54
Graf 12: Informovanost náborového týmu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf 13: Popis pracovního místa .....	55
Graf 14: Způsob kontaktování náborového týmu.....	56
Graf 15: Rychlost odpovědi náborového týmu na e-mail.....	57
Graf 16: Rychlost odpovědi náborového týmu na telefonní hovory .....	57
Graf 17: Pohlaví respondentů .....	58
Graf 18: Národnost dotázaných .....	58
Graf 19: Nástupy do společnosti .....	59
Graf 20: Středisko nástupu dotazovaných .....	59
Graf 21: Zájem o vzdělání .....	60

## **SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK**

Tabulka 1: Pohlaví zaměstnanců ve společnosti.....	32
Tabulka 2: Národnosti ve společnosti.....	33
Tabulka 3: Obsah nástupních desek.....	50

## **SEZNAM POUŽITÝCH PŘÍLOH**

Příloha I: Dotazník pro zaměstnance společnosti .....	I
Příloha II: Polostrukturovaný rozhovor s náborovým týmem .....	IV
Příloha III: Procesní mapa Nábor a výběr zaměstnance kategorie D .....	XI

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

TH	Technickohospodářský pracovník
D	Dělník
Kmen	Kmenový
Agent	Agenturní
HR	Human Resources
a. s.	Akciová společnost
EHS	Environment, Health & Safety
EU	Evropská unie



## **Příloha I: Dotazník pro zaměstnance společnosti**

### **1. Jak jste se dozvěděl/a o nabízené pracovní pozici v naší společnosti?**

- Firemní webové stránky
- Úřad práce
- Agentury práce
- Informace od přátel
- Jiný zdroj – uveďte jaký

### **2. Pracoval/a jste již předtím ve společnosti Iveco Czech Republic, a. s.?**

- Ano
- Ne

### **3. Byl/a jste spokojený s průběhem výběrového řízení?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne / spíše ne: uveďte důvod

### **4. Uveďte, co bylo součástí výběrového řízení?**

- Pohovor
- Testování vaší zručnosti (např. kompletace dílů)
- Testování vašich dovedností
- Jiné – uveďte jaké

### **5. Hodnotíte jednání náborového týmu z pohledu vystupování jako profesionální?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne / spíše ne: uveďte důvod

**6. Byl náborový tým dobře informován o společnosti? – Odpověděl Vám na všechny Vaše otázky?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne / spíše ne: uveďte jaké informace jste postrádali

**7. Popsal Vám náborový tým dobře pracovní pozici?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud ne / spíše ne: uveďte jaké informace jste postrádali

**8. Jakou formou jste kontaktoval/a náborový tým?**

- Email
- Telefonní číslo
- Sociální síť
- Firemní webová stránka
- Webové pracovní portály (např. jobs.cz)
- Jiný – uveďte jaký

**9. V případě, že jste kontaktoval/a náborový tým emailem, jak rychlá byla odpověď?**

- Velmi rychlá (do 24 h)
- Rychlá (do 2 dnů)
- Pomalá (do 5 dnů)
- Velmi pomalá (více jak 5 dnů)
- Nekontaktoval jsem společnost emailem

**10. V případě, že jste kontaktoval/a náborový tým mobilním hovorem, jak rychlá byla odpověď?**

- Velmi rychlá (do 24 h)
- Rychlá (do 2 dnů)
- Pomalá (do 5 dnů)
- Velmi pomalá (více jak 5 dnů)
- Nekontaktoval jsem společnost emailem

**11. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena
- Jiné

**12. Jaká je Vaše národnost?**

- CZE
- PL
- UKR
- SL
- Jiné – uveďte jaké

**13. Jaký typ zaměstnance jste?**

- Agenturní zaměstnanec
- Kmenový zaměstnanec

**14. Na jaké středisko nastupujete?**

- Svařovna
- Lakovna
- Montážní linka
- Čalouna
- Elektrodílna
- Diagnostika
- Jiné – uveďte jaké

**15. Jste ochotný/á se dále vzdělávat a rozvíjet své dovednosti?**

- Ano
- Ne

Pokud ano: vypište oblasti ve kterých se chcete rozvíjet

## **Příloha II: Polostrukturovaný rozhovor s náborovým týmem**

***Společnost má své vlastní webové stránky. Jak se rozhodujete, jaké pracovní pozice zde zveřejníte, kdo je zveřejňuje a jak často jsou zveřejňovány?***

A: Pracovní pozice se na firemních webových stránkách mění podle situace. Někdy se stránky mění jednou za týden, někdy i několikrát do týdne, skutečně je to podle situace. Rozhodujeme to my dvě, když vidíme, o jakou pozici je větší zájem, poptávka. V některých případech a s ohledem na specifikace pozice, například na konstruktéra nebo HR manažera, zveřejňujeme nabídku i na externích portálech.

B: Kancelářské pozice se na firemních webových stránkách zveřejňují vždycky. Dělnické pozice, který se nám těžko obsazují z lokálních náborů zveřejňujeme zde rovnou. Jedná se i o pozice, které těžko hledáme a opakují se (svářeč).

A: Naše zkušenost už ví, a na základě toho zveřejňujeme pozice.

***Webové stránky si upravujete přímo vy, nebo se o to stará někdo jiný?***

A: O webové stránky se staráme přímo my.

***Na jakých pracovních portálech zveřejňujete volná pracovní místa, a jak se rozhodujete, jaké pozice zde zveřejníte?***

A: Už dopředu víme, s jakou pozicí bude problém, která se špatně obsazuje. Nejvíce spolupracujeme s [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a s [www.prace.cz](http://www.prace.cz)

B: Podle zkušenosti již víme, že dělníci častěji navštěvují prací.cz, proto jsou tyto pozice směřovány sem. Na jobs.cz hledáme spíše office pozice.

A: Za inzerci na pracovních portálech se platí, proto si rozmyslíme, kolik pozic zde uveřejníme. Na prací.cz jsou inzerce levnější. Jako společnost máme zvýhodněné ceny. Sami se potom rozhodujeme, za co ty peníze utratíme. Zkoušeli jsme i jiné pracovní portály, ale ty neměly žádnou odezvu. V případě, že jsou ceny již vyšší, potřebujeme schválení paní ředitelky.

***Jak funguje vaše spolupráce s agenturami práce? Mohou všechny agentury dodávat všechny typy zaměstnanců, nebo je to nějak omezené?***

B: Agentury mohou nabízet všechny pozice. Umožňuje to uchazeči si vybrat agenturu podle sebe.

***Které sociální síť využíváte a jak často na nich inzerujete?***

B: Facebook slouží spíše k obchodním článkům, nebo k propagačním akcím, zveřejnění veletrhů a k budování značky.

***Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že pár zaměstnanců Vás kontaktovalo přes sociální síť. Víte přes které?***

B: Společnost také využívá LinkedIn, což je pracovní síť. Zde se také zveřejňují pracovní pozice. Jedná se však spíše o kancelářské pozice.

***Kde všude inzerujete náborové letáky?***

A: Ve výrobě u jídelen a u vrátnic. Dále v Jobce, v Karosáři, přes Intranet, webové stránky, plakátovací plochy, inzertní noviny, kde inzerujeme zhruba v šesti inzertních novinách. Dále inzerujeme v okolních vesnicích. V některých vesnicích mluvili starostové do místních rozhlasů. Také inzerujeme v novinách, ty ale nemají žádný ohlas. Dále inzerujeme například v rádiích jako je Černá hora, Blaník. Zkoušeli jsme i Evropu 2. Takřka žádná reakce na rádia. Také pracovní portály, úřady práce. Hodně využíváme letáky do schránek. Inzerujeme i na školách.

B: Také jsme zkoušeli Chatboty. Jedná se o slepé oslovování mužů cílové skupiny kandidátů. Těm vyskočilo na počítači nebo na telefonu pole, tam vyplnili dotazník a my jsme se jim další den ozvali. Bohužel již někteří z nich neměli zájem.

A: Papirové letáky momentálně nejsou nikde rozmístěné. Připravujeme novou kampaň.

***Jaká náborová metoda je podle Vás nejvíce užívaná ve společnosti?***

B: Jedná se určitě o doporučení. Jedná se o „Přiveď a získej odměnu“.

***Vedete si statistiky ohledně programu „Přiveď a získej odměnu“? Kolik lidí ve společnosti skutečně vydrží více jak půl roku?***

A: Ano, tyto statistiky jsou sledovány. S touto akcí máme veliký úspěch. Minimálně desítky lidí se již tohoto programu zúčastnily. Tento program se obměňuje zhruba dvakrát ročně. Pokud je velmi náročné sehnat zaměstnance na danou pracovní pozici, po schválení program aktualizujeme.

***Pokud uchazeč není kvalifikovaný, ale je někým doporučen, může být takéž zařazen do programu?***

A: Určitě může. Pokud uchazeč projde testem technických dovedností, tak ano.

***Jaké dokumenty požadujete po uchazečích na dělnické pozice, když přijdou do společnosti na nábor?***

A: Uchazeče necháme vyplnit dotazník, který slouží jako náhrada životopisu, v případě, že si jej nepřinesl. U náboru nekontrolujeme dosažené vzdělání ani získané certifikáty (myšleno papírový doklad). V momentě, kdy by však nastupoval, všechny tyto dokumenty vyžadujeme, aby doložil. Což je nejvyšší dosažené vzdělání podle originálu, nebo výučního listu, nebo maturitní vysvědčení. Poté pokud uvedl, že má oprávnění na sváření, řízení VZ vozíků, oprávnění na řízení autobusů. Všechny tyto dokumenty se kontrolují, ale až při nástupu.

B: Do dotazníku uchazeč uvádí, kde bydlí, jestli nebude mít problém s dojížděním. Jaké má vzdělání a jakou má praxi. Zeptáme se, jestli má problém se směnami. Tyhle základní informace nás zajímají, abychom věděli, kam máme uchazeče směřovat.

***Jaké metody používáte při výběru zaměstnanců?***

A: Aktuálně jsme testování zařadili jako součást pohovoru. Zde jsou lehké výpočty a stavebnice, kterou uchazeči skládají. Je to rychlá zpětná vazba, jestli uchazeč má nějaké předpoklady. Všichni zaměstnanci tímto testem prochází.

B: Podle profese si je dále testují techničtí trenéři. V případě, že nemáme technického trenéra, zkouší si uchazeče přímo mistr.

A: Trenéři testují všechny až tady na ty výjimky, Poté máme nevýrobní dělníky jako jsou například kontroloři kvality, údržbář, mechanik apod. Tyto pozice si testují přímo mistři, protože se jedná zhruba o jednoho člověka za půl roku. Trenéři nemají vybavení na tyto pozice, které nastupují jen jednou za dlouhý časový úsek. Techničtí trenéři školí uchazeče opravdu důkladně.

### ***Na jaké otázky se ptáte při pohovoru?***

A: Na všeobecné otázky. Začínáme zpravidla otázkou – „Řekněte nám něco o sobě“. Pokud se jedná o uchazeče, kterému je 20 let, tak se ptáme na maturitu, z čeho maturoval, abychom toho člověka co nejvíce rozmluvili a poznali jaký je. U některých pozic potřebujeme komunikativní dovednosti, někde potřebujeme analytika. Nejde o výsledky, snažíme se tomu člověku porozumět, a zvážit, jestli se na danou pozici hodí, nechceme, aby se zde trápil. Otázky jsou kladeny podle toho, o jakou pozici se jedná. U mistra poté potřebujeme zjistit, jestli je komunikativní, jestli má organizační schopnosti apod. Pokud potřebuje na dané zaměstnání řidičský průkaz, tak se ptáme, jestli je aktivní řidič. Ptáme se i na jazyky. Skutečně se ptáme na detaily, které bude uchazeč potřebovat ve svém výkonu práce. Pokud uchazeč potřebuje Excel, dáváme mu test z Excelu. Doptáváme se i na práci v PowerPointu nebo Wordu.

B: Pokud uchazeči často střídají práci, tak se ptáme, co je důvodem častých odchodů.

A: Ptáme se třeba i na to, jaké má uchazeč finanční očekávání. Nejprve se zaměřujeme na obecné informace a poté na odborné znalosti.

### ***Je s vámi u pohovoru i mistr, v generální budově?***

A: Tady ne. Je to i fyzicky složité, aby mistři chodili za námi do administrativní budovy. Avšak pokud mistr vede pohovor poprvé, a není si jist, jsme dohodnuti, že mu budeme asistovat. Po absolvování dvou společných pohovorů si pak tyto pohovory začínají dělat sami.

### ***Na jaké pozice si mohou mistři dělat pohovor sami?***

A: Mistři asi jenom na pozice v elektrodílně, na švadleny, dělníky do čalouny, do logistiky, na operátory ohraňovacích lisů a laserů. A také UO4 trubičkárna.

### ***Musí tedy uchazeči chodit na pohovor k Vám nebo stačí jít pouze k mistrům?***

B: Pokud se jedná o uchazeče, který bude nastupovat do kmene, tak všichni musí přijít na pohovor k nám. Pokud se jedná o agenturní tak musí být na pohovoru v agentuře.

***V momentě, kdy uchazeč neprošel prvním testováním, ale byl předán na jiné školení, kde prošel, musí vám tyto informace hned hlásit, nebo stačí sdělit tyto výsledky až zpětně?***

A: Techničtí trenéři výsledky školení zapisují do excelovské tabulky, do které máme přístup, takže hned vidíme výsledek. Zde jsou výsledky testů, jména uchazečů a střediska, kam je trenér doporučuje. Všechny tyto informace jsou kontrolovány. Bez toho žádný člověk nemůže nastoupit, bez těchto testů.

***V momentě, kdy uchazeč po testování prošel u jiného školícího trenéra, popíše mu tento trenér, co bude náplní jeho práce?***

A: Nás zajímá, zda uchazeč prošel testem. Někteří uchazeči se jdou poté podívat, kde budou pracovat. Od testování po nástup poté trvá třeba 14 dnů, než uchazeč nastoupí. Mezitím si mistr může pracovníky ještě trochu pošoupnout ve výrobě, podle toho, jestli někdo vypadne nebo ne.

***V případě, že si techničtí trenéři nejsou jisti po testování, zda je uchazeč schopný pracovat, mohou ho testovat znovu?***

A: Techničtí trenéři již během testování vědí, zda uchazeč testem prošel či nikoliv. Poznají, jestli je uchazeč zručný, v případě, že není, může poslat uchazeče k jinému školícímu trenérovi, který testuje na jiné operace, a může mu nabídnout pozici na jiném pracovišti. Snažíme se daného uchazeče využít, pokud to jde.

***Podle Facebookových stránek společnost vyhráli cenu za spolupráci se středními školami. Jak spolupracujete se školami?***

A: Ano, v Pardubicích se konal veletrh pro střední školy. Vyhráli jsme první místo v soutěži „Nejžádanější zaměstnavatel v regionu“. Zde studenti anonymně hlasovali v dané anketě. Jako HR oddělení se často účastníme školních veletrhů, které jsou v našem regionu. Touto cenou jsme byli příjemně překvapeni. Jakožto společnost spolupracujeme se studenty, kteří jsou zde na praxi, píšou diplomové práce. Nejvíce však zprostředkováváme učňovské praxe ve výrobě. Nyní vynakládáme hodně času na spolupráci se školami, možná i několikrát do týdne.



***Máte nějakou evidenci, kde si zaznamenáváte, zda studenti po skončení školy do společnosti nastoupili? Případně jak byli s praxí spokojeni?***

A: Není to nijak pravidelné, ale o šikovných studentech se dozvídáme. Dříve jsme se snažili tyto informace zaznamenávat, avšak je to velmi časově náročné, na což nyní není prostor. Občas voláme do výroby a ptáme se mistrů na hodnocení studentů. Některé školy si přímo vyžadují docházku a hodnocení praxe. Se studenty spolupracujeme hodně, nejde však systematicky zaznamenávat jejich hodnocení.

***Znamená to, že studenti jsou zde na praxi třeba měsíc v kuse?***

A: Není tomu tak. S každou školou máme individuální rámcovou smlouvu. Nyní spolupracujeme se šesti technickými školami v okolí. Nyní uvažujeme o spolupráci se sedmou školou. Každá škola má jinak vypsané praxe. Liší se to podle oborů, jestli jsou tříleté s výučním listem, ty mají obvykle týden školu, týden praxi. Některé školy mají tři dny praxi, čtyři dny školu. Některé mají praxi od září do listopadu, některé mají praxi na půl roku. Každá škola se drží svého individuálního harmonogramu. Obory čtyřleté s maturitou mají praxi pouze čtrnáct dnů v květnu, během maturit. Nabízíme spolupráci i studentům, kteří nejsou ze škol, se kterými spolupracujeme. Jedná se tedy potom o individuální smlouvu.

***Podle interních zdrojů jsem se dočetla, že letní brigády se mohou zúčastnit pouze studenti, kteří studují technickou školu, je tomu opravdu tak?***

A: Ano, toto funguje již od minulého léta. Podle praxe poté doporučujeme studenty na letní brigády, ale hlavně z technických škol.

***Umožňuje společnost zaměstnancům se dále vzdělávat?***

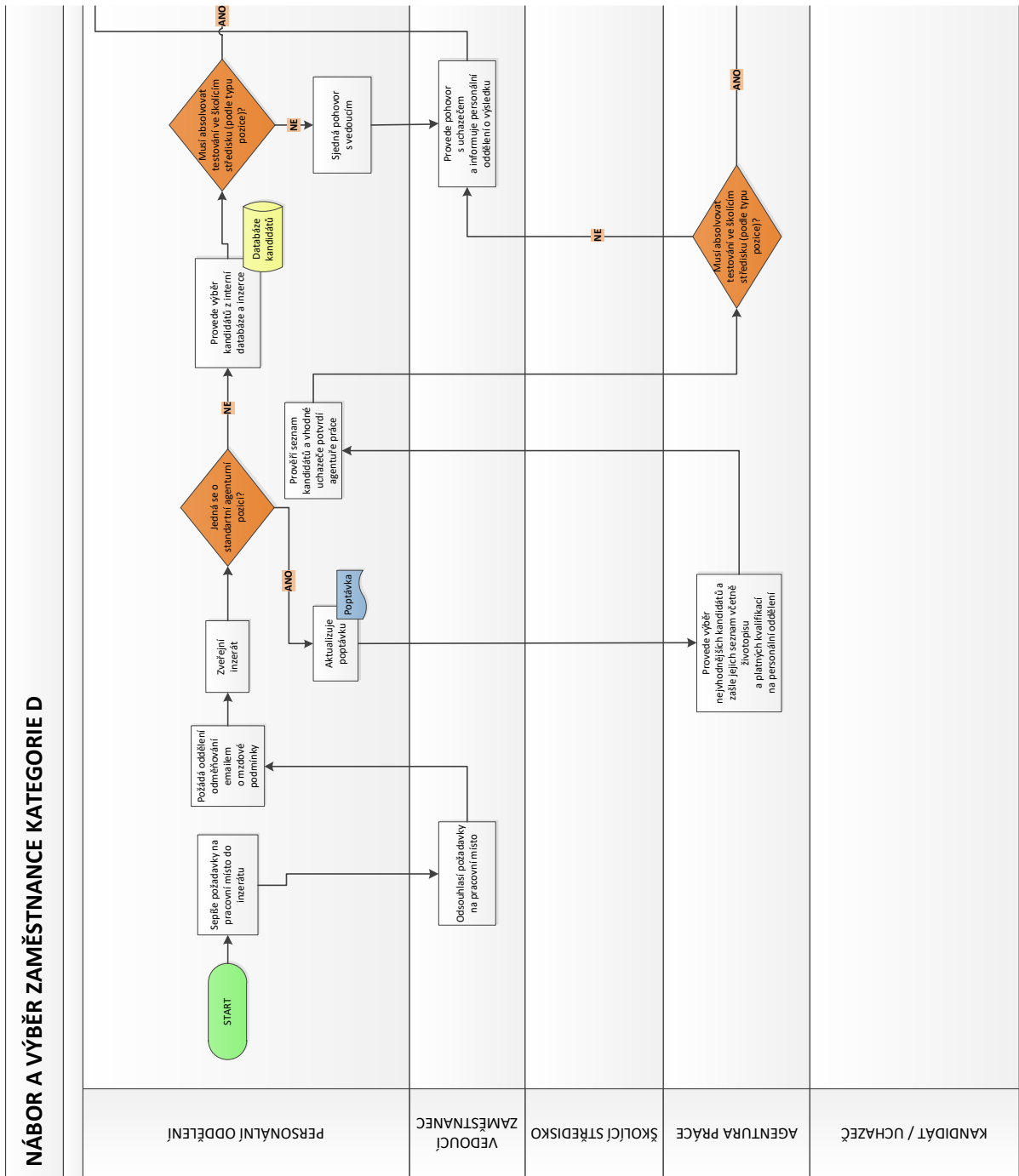
A: Momentálně se ve společnosti chystá rekvalifikační kurz na autoelektrikáře, což je nyní velmi žádané.

B: Ze zákona si zaměstnanci po určitém intervalu musí projít školením, které je povinné, například sváření. Pokud však má zaměstnanec zájem o další školení jiného typu, žádost musí přijít od jeho nadřízeného.

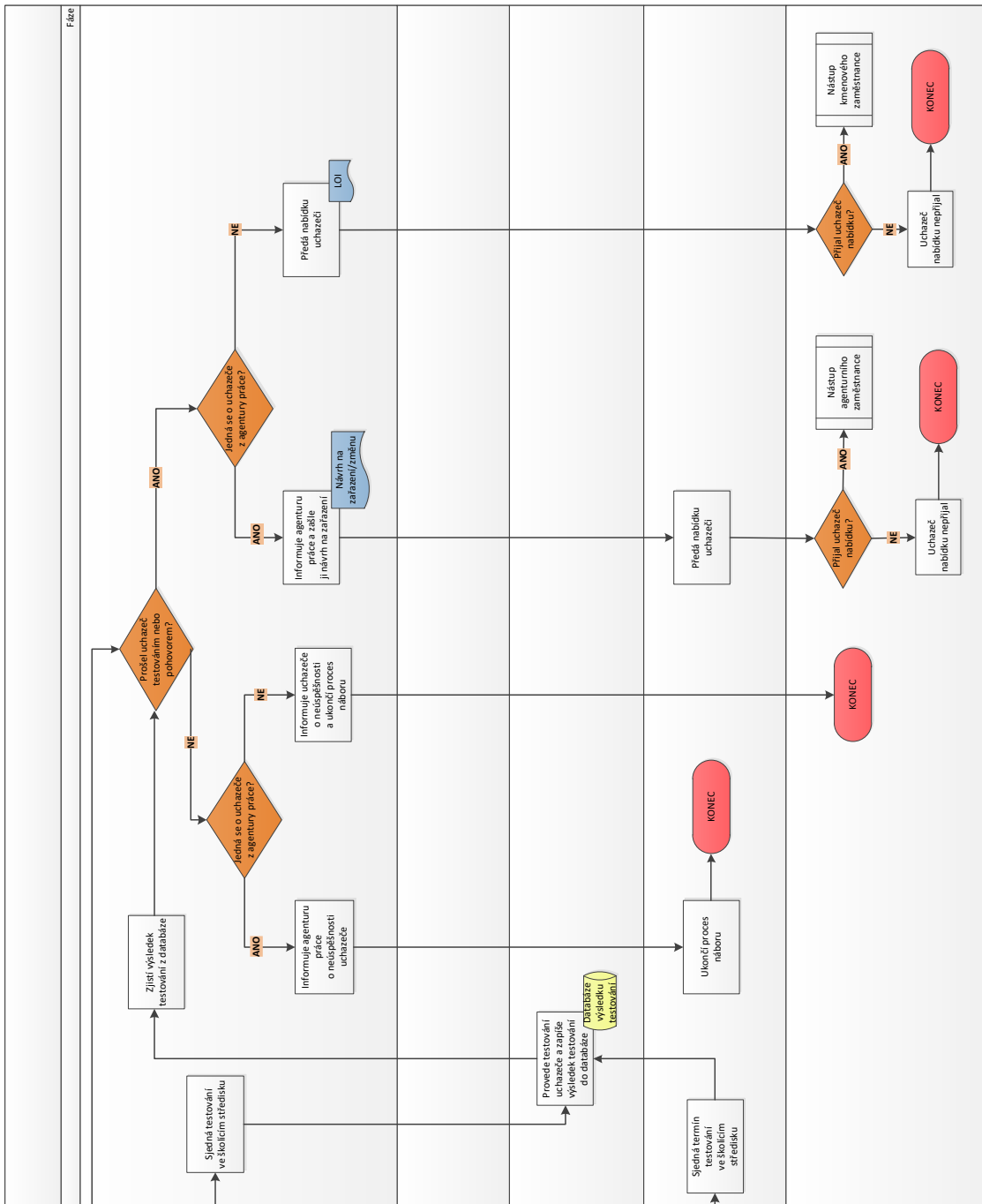
***V momentě, kdy pracovník pracuje ve výrobě, může si udělat například kurz angličtiny?***

A: Aby mohl jít na školení placené společností, musí daný kurz potřebovat pro svoji pozici. Společnost nemá problém poskytnout pracovníkům školení, ale skutečně se musí jednat o školení, které se týká jejich pracovní náplně.

### Příloha III: Procesní mapa Nábor a výběr zaměstnance kategorie D



Obrázek 6: Procesní mapa část první  
Zdroj: Interní směrnice



Obrázek 7: Procesní mapa část druhá  
Zdroj: Interní směrnice