

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Nové formy náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce**

**Barbora JIRÁNKOVÁ**

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce: Barbora Jiránková  
Studijní program: Ekonomika a management  
Specializace: Řízení lidských zdrojů  
Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Název práce: **Nové formy náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Cílem práce je na základě teoretické rešerše se zaměřit na nové formy náboru a výběr pracovníků. Na základě analýzy zjistit, zda se Outsourcing a agenturní zaměstnanci využívají efektivně a v jakých oblastech jsou tyto pozice využívány. Po vyhodnocení empirické části případně navrhnout opatření k optimalizaci získávání pracovníků.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Získávání a výběr zaměstnanců, aktuální formy a metody
3. Outsourcing a agenturní zaměstnanci
4. Rizika a výhody Outsourcingu a výběr externích firem
5. Empirická část – představení organizace, výzkumné otázky
6. Metody zkoumání, sběr dat, jejich vyhodnocení, interpretace a návrh opatření
7. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Literatura:

1. HORVÁTHOVÁ, P. -- BLÁHA, J. -- ČOPÍKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

2. KRPÁLEK, P. -- MUŽÍK, J. Lidské zdroje a personální management. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
3. GÜRLEK, M. Tech Development Through HRM : Driving Innovation with Knowledge-Based Cultures. Turkey: Emerald Publishing Limited, 2020. 140 s.
4. KULHAVÝ, V. -- JIRÁSEK, M. -- PROCHÁZKA, J. výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje. Brno: Masarykova univerzita, 2017. 255 s. ISBN 978-80-210-8701-9.
5. STŘÍTESKÝ, M. -- LEGNEROVÁ, K. -- PALÍŠKOVÁ, M. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

Datum zadání:                prosinec 2021

Datum odevzdání:        prosinec 2022

Elektronicky schváleno: 28. 3. 2022

**Barbora Jiránková**

Autorka práce

Elektronicky schváleno: 28. 3. 2022

**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 29. 3. 2022

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

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno: 30. 3. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 3. 12. 2022

Tímto bych ráda poděkovala PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování užitečných rad. Dále bych chtěla poděkovat panu Peterovi Podprockému, MSc. a panu Mgr. Janu Mildovi, DiS. za poskytnutí podkladů a informací k bakalářské práci.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Nábör zaměstnanců.....	10
1.1 Definice náböru.....	10
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	12
1.3 Inzerce .....	14
2 Outsourcing jako forma konkurenční výhody.....	18
2.1 Historie Outsourcingu a výběr externích dodavatelů.....	18
2.2 Využití a konkurenční výhoda Outsourcingu .....	19
2.3 Právní aspekty a rizika outsourcingu.....	21
3 Personální agentury a agentury práce.....	23
3.1 Personální agentury .....	23
3.2 Agentury práce.....	24
4 Empirická část .....	27
4.1 Historie a současnost ŠA .....	27
4.2 Popis oddělení Lidé a kultura v ŠA.....	29
4.3 Metody výzkumného šetření .....	29
4.4 Výzkumné otázky .....	30
5 Sbör a vyhodnocení dat, interpretace a návrh opatření.....	31
5.1 Výzkumná otázka č. 1 .....	31
5.2 Výzkumná otázka č. 2.....	35
5.3 Výzkumná otázka č. 3.....	38
5.4 Výsledky šetření a návrh opatření.....	42
Závör .....	45
Seznam literatury .....	47
Seznam obrázků a tabulek.....	50

Seznam příloh .....	51
---------------------	----

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

AP	Agenturní pracovníci
AZNP	Automobilové závody, národní podnik
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IT	Informační technologie
SUV	Sport utility vehicle
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.



## Úvod

Agentury práce a outsourcing služeb je nepostradatelnou součástí mnoha firem či organizací a jsou součástí firemního náboru. Využívají se zejména kvůli flexibilitě a optimalizaci nákladů. Jednou z mnoha dalších výhod je zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Jejich využívání s sebou však nese i spoustu rizik, jako například potencionální riziko úniku informací nebo nespolehlivost agenturních pracovníků. I přes veškerá rizika se outsourcing služeb a agentury práce využívají stále více.

Outsourcing služeb znamená, že úkony, které se vykonávaly uvnitř organizace, se vyčlení a zadají se ke zpracování jiné firmě, která službu bude dodávat. Outsourcing může být využíván v jakékoliv oblasti organizací. Ty si však musí ujasnit, co je jejich hlavní a vedlejší činnost podnikání. Využívá se primárně na administrativně náročnější pozice či na úkony, ve kterých dochází k častým změnám v zákonech. Výhodný bude jen v případě, že dodavatel bude poskytovat kvalitnější služby za nižší ceny, než kdyby si organizace službu obstarávala sama. Outsourcovat se dají i personální činnosti, například pokud firma nemá své personální oddělení. V žádném případě by se neměly delegovat pro organizaci důvěrné a specifické činnosti. Outsourcing však nemusí znamenat jen delegaci práce na externí firmu. Organizace si může zřídit novou firmu (dceřinou společnost), ve které má finanční podíl. Poté část úkolů převede do této nově založené firmy. Hlavní výhoda je redukce nákladů, možnost soustředit se na hlavní činnost organizace či získání kvalitních služeb od externí firmy. Rizika jsou však, že dodavatel může být nespolehlivý, možnost úniku informací či ztráta kontroly nad procesem výroby.

Účel personálních agentur je vyhledávání vhodných zaměstnanců na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr pro firmy, které za službu zaplatí. Firmy si určí podmínky pro přijetí uchazeče a agentuře poskytnou podrobný popis pracovní pozice, kterou obsazují. Personální agentura zhotoví inzerát, na který se případní zájemci mohou hlásit, a provede předvýběr uchazečů. Další možností využití personálních agentur jsou například vzdělávací programy, které mohou pořádat. Organizují je buď přímo pro konkrétní firmy, které si vzdělávací program objednájí pro své zaměstnance, nebo mohou pořádat otevřené programy pro veřejnost.

Pracovní agentury oproti personálním agenturám uchazeče zaměstnávají. Ti jsou však přiřazeni k výkonu práce k jinému zaměstnavateli. Odměnu za práci jim vyplácí agentura, která tuto částku poté fakturuje od organizace, ve které zaměstnanec vykonává práci. Využívání agenturních pracovníků je vhodné hlavně u sezónního zaměstnávání či na dělnických pozicích. Pro organizaci jsou agenturní pracovníci výhodní primárně díky flexibilitě a nižším nákladům na personální oddělení. Naopak riziko může být nespolehlivost nebo slabá profesní kvalita přidělených zaměstnanců. Nevýhoda pro zaměstnance agentury práce je v uzavření smlouvy na dobu určitou. Kvůli tomu mohou mít pocit nejistého zaměstnání.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, kde je popsán samotný nábor, plánování lidských zdrojů a inzerce volných pracovních pozic. Další kapitoly se detailně zaměří na outsourcing služeb, personální i pracovní agentury. Jejich využití, pravidla, hledání externích firem či již zmíněné výhody a rizika. Dále práce pokračuje praktickou částí, ve které je popisováno, jak se ve ŠKODA AUTO a.s. využívá outsourcing, a jak se zde uplatňují agenturní zaměstnanci.

Empirický výzkum je proveden strukturovanými rozhovory. Jsou dotazovány tři skupiny zaměstnanců, a to agenturní pracovník, externí a interní zaměstnanec. Všechny rozhovory jsou mezi sebou porovnány.

Cílem práce je zjistit, zda se outsourcing a agenturní pracovníci uplatňují ve ŠKODA AUTO a.s. efektivně, a v jakých oblastech se tyto služby a pracovníci využívají. V dalších průzkumech bude zjišťováno, která ze všech zmíněných skupin je pro firmu finančně nejvýhodnější.

# 1 Nábor zaměstnanců

První kapitola se bude věnovat celkové problematice náboru zaměstnanců, definici náboru, základním pojmům a novým trendům v personálním řízení. Zaměří se na celkový proces recruitmentu, jako je plánování lidských zdrojů, aby firmy nepřijímaly pracovníky, pro které ve firmě nemají využití a zaměstnavatelé neměli zbytečné finanční ztráty. V dalších podkapitolách je definována inzerce, která je velice důležitá, jelikož se dle způsobu umístění inzerátu budou také hlásit různí uchazeči.

## 1.1 Definice náboru

Dvořáková a kol. (2012, str. 145) ve své publikaci uvádí, že *„získání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou sílu“*.

Nábor je personální činnost, jejíž úkolem je vybrat vhodného kandidáta, který bude v organizaci pracovat takovou dobu, po kterou zaměstnavatel potřebuje, bude odvádět kvalitní práci, a nebude jednat nežádoucím způsobem, kterým by mohl organizaci poškodit (Dvořáková a kol., 2012).

Nábor zaměstnanců souvisí s plánováním pracovního místa, analýzou pracovního místa, získáním zaměstnanců, výběrem zaměstnanců, přijímáním zaměstnanců, ale i adaptací zaměstnanců (Šikýř, 2012).

Analýza pracovního místa je souhrn informací a cílů dané pracovní pozice. Výsledek analýzy se dělí na popis a specifikaci. V popisu pracovního místa jsou informace o úkolech, pravomocích, povinnostech, podřízených a nadřízených pozicích a podmínkách, které jsou potřeba na dané pozici splňovat. Ve specifikaci pracovního místa jsou požadavky na pracovníka, jako je například vzdělání, zkušenosti, dovednosti nebo znalosti (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Nábor se dělí na užší a širší. Užší pojetí zahrnuje všechny úkony spjaté s náborem nově přicházejícího pracovníka do organizace. Širší pojetí kromě úkonů z užšího náboru zahrnuje také úkony, které souvisejí s přechodem pracovníka na jiné pracovní místo v rámci organizace (Koubek, 2007).

Dvořáková a kol. (2012) uvádějí, že proces získávání lidských zdrojů se dělí na:

1. plánování lidských zdrojů;

2. analýza práce a požadavků od uchazeče;
3. strategie získávání lidských zdrojů (odkud, jaké metody využít, náklady, časový harmonogram);
4. výběr (předvýběr, testování, assessment center, pohovor);
5. hodnocení výběru a efektivnosti.

Organizace by neměla podhodnotit požadavky na pracovní místo, protože se o pozici přihlásí spousta uchazečů s nedostatečným vzděláním, praxí a zkušenostmi. Stejně tak organizace nesmí nadhodnotit požadavky, které mají na uchazeče. Mohlo by to odradit spousta potenciálních uchazečů anebo by naopak po přijetí zaměstnanců mohly přicházet stížnosti kvůli jejich nevyužitému potenciálu. Vždy se musí najít rovnováha, která nebude ani nadhodnocená, ani podhodnocená (Armstrong, 2007).

Výběr osob, které se ucházejí o zaměstnání je na základě kvalifikace, jiných dovedností a požadavků k pracovnímu místu v pravomoci zaměstnavatele, pokud není vytvořen zvláštní právní předpis, který by určoval jiný postup (Zákoník práce §30, 2022).

Při náboru zaměstnanců je zakázána jakákoliv diskriminace. Za diskriminaci se považuje odmítnutí kandidáta z důvodu jazyka, sexuální orientace, pohlaví, věku, zdravotního stavu, náboženské víry, rodinného stavu, etnického původu, národnosti, státního občanství, politického postoje, těhotenství nebo mateřství (Zákon o zaměstnanosti §4, 2022).

Pokud je povaha práce zadaná přesným a srozumitelným způsobem a požadavky, které jsou důležité pro výkon práce nevyhovují u určitých kandidátů, není odmítnutí kandidáta nebo rozdílné zacházení diskriminací. Zacházení však musí být oprávněné a odůvodnitelné (Zákoník práce §16, 2022).

Aby se zjistilo, zda jsou potřeby nových lidských zdrojů oprávněné, musí být vytvořen důkladný plán lidských zdrojů, tzv. personální plán. Plán musí brát v potaz jak nově vytvořená místa, tak již stávající, která je potřeba nově obsadit a tím nahradit stávající zaměstnance. Ke každé pracovní pozici musí být vytvořen profil. V tomto profilu se popisuje, jaké schopnosti a dovednosti jsou na každou pracovní pozici požadovány, jaké jsou benefity a pracovní doba pozice (práce v noci,

o víkendech). Tento profil usnadní vytvoření inzerátu a usnadní hodnocení uchazečů (Armstrong, 2007).

Personální útvar zanalyzuje vnitřní situaci organizace i vnějšího trhu práce a naplánuje potřebu pracovních sil (od kdy, kolik, jakou). Analýzou vnějšího trhu se zjistí demografická, sociální, profesní a kvalifikační situace uchazečů v okolí dojížděky do zaměstnání. Vnitřní analýza lidských zdrojů se provádí podle kvalifikace, aby organizace zařídila fluktuaci a povýšení zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

Nejdůležitější částí nábory je podepsání pracovní smlouvy nebo jiné dohody mezi zaměstnancem a organizací. Smlouva není jednostrannou záležitostí, takže zaměstnanec musí mít šanci si smlouvu prostudovat a může k ní mít výhrady. Zaměstnanec má právo vyjednávat. Personální oddělení by mělo zaměstnance poučit o smlouvě a zodpovědět případné dotazy ještě před tím, než dojde k podepsání. Ještě před podepsáním smlouvy by měl zaměstnanec absolvovat lékařskou prohlídku. Po podepsání smlouvy se musí založit karta zaměstnance se všemi potřebnými údaji (Koubek, 2007).

## **1.2 Plánování lidských zdrojů**

*„Plánování zaměstnanců zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců“ (Šikýř, 2012, str. 60).*

*„Personální plánování je odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň jádrem všech plánovacích procesů, jejich nejdůležitější součástí“ (Koubek, 2007, str. 94).*

Stále více organizací vytváří důkladné plány, kvůli kvalitním pracovním silám. Jde hlavně o talenty, kteří jsou pro firmu důležití. Dalším důvodem je stárnutí kvalifikovaných zaměstnanců a jejich odchod do důchodu. Proto je potřeba zaškolit jejich nástupce (Mitchell a Gamlem, 2022).

Zaškolením nových zaměstnanců v organizaci zůstanou cenné znalosti. Pokud by zaměstnanci opustili organizaci a tyto znalosti si odnesli s sebou, organizace je ztrácí. To je výhoda pro konkurenci. Aby tato situace nenastala, je sdílení znalostí s ostatními pracovníky velice důležité (Gürlek, 2020).

K plánování lidských zdrojů je potřeba předvídání. To se dělí na prognózu nabídky a prognózu poptávky. Dalším krokem je sestavení plánu, který by měl sladit nabídku s poptávkou (Armstrong, 2007).

Plánování potřeb zaměstnanců se odvozuje od poptávky po službách a výrobcích. Poptávka po zaměstnancích se dělí na krátkodobou a dlouhodobou, aby bylo dosaženo cílů organizace. Zaměstnance zaměstnavatel hledá u vnějších i vnitřních zdrojů (Šikýř, 2012).

Každá organizace by měla při plánování lidských zdrojů sestavovat jak krátkodobé, tak dlouhodobé plány. Dlouhodobé plány jsou až na 5 let a berou v úvahu vzdělávací a rozvojové plány, nabídku pracovní síly, poptávku po práci a vnější prostředí. Krátkodobé plány jsou maximálně rok dopředu. Plánuje se zde snižování či zvyšování stavu zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

Pokud chce organizace dosahovat svých cílů, musí mít v současnosti, ale hlavně v budoucnosti dostatek pracovních sil. Musí stanovit cíle, předvídat vývoj a díky tomu naplánovat lidské zdroje. Personální plánování se dělí na plánování potřeby zaměstnanců (jaké pracovníky, kdy a kolik) a plánování pokrytí potřeby zaměstnanců (kolik pracovníků již máme a jak se změní pohyb pracovníků uvnitř organizace) (Koubek, 2007).

Cílem je získání a udržení si optimálního počtu zaměstnanců, kteří mají potřebnou kvalifikaci. Organizace si musí ohlídat, aby neměly přebytek nebo nedostatek personálu. Musí se umět adaptovat na neustále se měnící prostředí a zlepšit využití pracovníků. Mohou toho docílit tím, že zavedou flexibilnější systém práce. Plánování lidských zdrojů dělíme na tvrdé a měkké. U měkkého plánování je cílem zajistit zaměstnance se správnou motivací i postojem, kteří se budou chovat tak, aby organizace vzkvétala. (Armstrong, 2007).

Tvrdý typ plánování se zaměřuje na kvantitu. Zaměstnanci jsou považováni za nutnou část při výrobě. Mzdy jsou nízké, práce intenzivní a není zde jistota stálého zaměstnání. Tento způsob je využíván, pokud organizace potřebuje rychle reagovat na změnu trhu. V tu chvíli jdou zájmy zaměstnanců stranou (Kulhavý, Procházka a Jirásek, 2017).

Při nedostatku zaměstnanců má zaměstnavatel možnost získat nové zaměstnance, oslovit personální agentury, najmout pracovníky na dohodu nebo proškolit své

stávající zaměstnance. Při nadbytku zaměstnanců může zaměstnavatel omezit nebo zrušit práci přesčas, ukončit pracovní poměry, zavést zkrácený pracovní týden nebo dočasně přidělit své zaměstnance k výkonu práce jinému zaměstnavateli (outplacement) (Dvořáková a kol., 2012).

Podle Koubka (2007) proces plánování lidských zdrojů závisí na kvalitních prognózách, které sestavíme díky důkladným znalostem dosavadního vývoje, procesů a vztahů působících v této oblasti. Prognózy dělíme na:

- potřeby pracovních sil (demografická struktura, mobilita pracovníků);
- prognózy zdrojů pracovních sil (populační vývoj, situace na trhu práce).

Součástí plánování lidských zdrojů je také plánování rozvoje jednotlivých zaměstnanců, protože každý pracovník má svou vlastní vůli a vlastní cíle, kterých chce dosáhnout. Pracovní cíle v tomto hrají pouze nepodstatnou roli. Organizace má za úkol sladit zájmy zaměstnanců se zájmy organizace.

V zájmu organizace je hodnotit i celoživotní zaměstnanost. Díky tomu je možné vyhodnocovat procesy, které se týkají age managementu a souvisí s rozvojem lidských zdrojů. Po vyhodnocení se mohou nastavit vhodné postupy v organizaci, které napomohou k lepším výsledkům, inspirují i ostatní organizace a zlepší přístup k dlouhodobé zaměstnanosti (Bláha, Čopíková a Horvátová, 2016).

### **1.3 Inzerce**

Organizace obsazuje zaměstnance z vnitřních či z vnějších zdrojů. Podle toho se rozhodne, jak bude pozici inzerovat i jaké dokumenty bude požadovat. Stanoví metody získání zaměstnanců a formuluje nabídku pracovního místa (Šikýř, 2012).

Na vnitřním trhu práce získává pracovní sílu povýšením, rekvalifikací nebo pouze jiným rozmístěním tak, aby firma uspokojila své potřeby. Druhou možností je vnější trh práce. Na trhu práce je možné získat různé zaměstnance. Podle toho, jaké typy pracovníků organizace hledá, musí upravit nabídku práce a udělat ji atraktivnější (Armstrong, 2007).

Získávání zaměstnanců z vnitropodnikového trhu je pro organizace výhodné, protože zaměstnanec se už v organizaci orientuje a zároveň zaměstnavatel ví, jací zaměstnanci by pro danou pozici byli nejvhodnější. Pracovní prostředí je lepší díky tomu, že zaměstnanci mají nové možnosti k růstu. Při výběru zaměstnanců

z vnitřních zdrojů se musí v organizaci plánovat nástupnictví. Organizace vybírá nové talenty, kteří se na nově uvolněnou pozici hodí nejvíce. Nevýhodou vnitropodnikového obsazování pozic je, že při výběru kandidáta je možnost i osobního pohledu na zaměstnance.

Metody získávání pracovníků se vybírají podle toho, jak jsou pro organizaci efektivní. Rozhoduje o tom i finanční situace, jaké pracovní místo se obsazuje, požadavky či výsledky analýz. Personální oddělení musí vždy zvážit, kdy nabídku zveřejnit, termín uzávěrky, kdy bude výběrové řízení, termín zveřejnění výsledků i datum nástupu (Dvořáková a kol., 2012).

Základním pravidlem k přilákání co největšího počtu zaměstnanců, co nejrychleji a s nízkými náklady, je smysluplně formulovaný inzerát. Inzerát musí být pravdivý, přesný a měl by obsahovat název pracovní pozice, charakteristiku práce, místo výkonu, požadavky na uchazeče, podmínky výkonu, požadované dokumenty a pokyny, jak se o pozici ucházet (Šikýř, 2012).

Cílem inzerování volného pracovního místa je upoutat pozornost, aby uchazeče zaujal více než inzerát konkurenční organizace. Dalším bodem je udržet si zájem uchazeče, tzn. inzerát musí být atraktivní a zajímavý. Musí zaujmout natolik, že si ho uchazeč přečte až do konce, a ještě na něj odpoví (Armstrong, 2007).

Dvořáková a kol. (2012) a Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) vypsali tyto výhody a nevýhody inzerce na různých platformách a místech:

Internet/sociální sítě (e-recruitment) – tímto způsobem se osloví velký počet uchazečů a má široký okruh záběru. Nevýhodou je však časová náročnost při vybírání vhodného kandidáta.

Veletrh pracovních příležitostí – tyto veletrhy se pořádají na vysokých školách, kde studentům nabízejí atraktivní pracovní místa, výhodné pracovní podmínky, nadprůměrné mzdy a nabídky dalšího vzdělání. Výhodou je, že se firmy dostanou k budoucím absolventům a mohou si vytipovat vhodné kandidáty, které pozvou na pohovor (screeningový rozhovor).

Personální agentury – dělí se podle toho, na jaké pracovní místo je hledán vhodný uchazeč. Vhodné kandidáty hledají většinou ze své databáze. Výhodou je úspora času, ale velká nevýhoda je naopak cena. Zprostředkovatelný práce obsazují manuální pozice, administrativní pozice, asistentské a sekretářské pozice. Dále



agentury na vyhledávání a výběr uchazečů. Tyto agentury obsazují pozice ve středním managementu. Outplacementové společnosti, které se zaměřují na střední a vrcholový management. Poslední jsou headhuntingové společnosti, které obsazují seniorské a vrcholové pozice a poskytují služby na nejvyšší úrovni.

Tisk, rozhlas, televize – inzerce na těchto místech přiláká uchazeče spíše se základním a středoškolským vzděláním a jedná se o nákladnější formu inzerce.

Úřad práce – levnější varianta zveřejnění volného pracovního místa, ale organizace by měla počítat s tím, že na úřadu práce se nachází lidé se základním a středoškolským vzděláním. Zveřejňují se zde manuální pozice a nižší administrativní a technické pozice.

Místní nástěnka, vývěska – stejně jako u inzerování na úřadu práce, tak se jedná o levnější variantu. Opatření, které může organizace udělat, aby se nepřihlásilo velké množství kandidátů, je uvedení přesných požadavků kladených na uchazeče o pozici.

Uchazeč se přihlásí sám – tento způsob není výhodný ani pro uchazeče, ani pro zaměstnavatele. Samotné přihlášení využívají nejvíce absolventi škol, ale na pohovor jich organizace pozve jen minimum. Příčinou bývají obecné životopisy, které nejsou zaměřené na požadavky pozice nebo špatné načasování zaslání životopisu.

Doporučení zaměstnance – levnější a účinný způsob získávání zaměstnanců. Uchazeč již zná od stávajících zaměstnanců, jakou má organizace kulturu a normy, a má představu, co po něm bude požadováno, a jaké má organizace očekávání. Obvykle zaměstnanec po doporučení kandidáta dostane finanční odměnu.

Organizace nesmí inzerovat pracovní nabídky, které mají diskriminační charakter nebo podtext, které odporují dobrým mravům nebo odporují pracovní právním předpisům. Firma nesmí vyžadovat od uchazeče informace jako například náboženské vyznání, národnost, sexuální orientaci, politické postoje, rasový původ, filozofické přesvědčení a další, pokud jim to nepovoluje zvláštní předpis. Dále nesmí od uchazeče zjišťovat osobní informace, které nejsou podstatné pro zaměstnání, a které odporují dobrým mravům. Uchazeč však musí předložit požadované osobní údaje, ale má právo si od zaměstnavatele nechat dokázat, že jsou tyto informace pro přijetí důležité (Zákon o zaměstnanosti §12, 2022).

Pro vytvoření inzerátu může organizace oslovit agenturu, která se vytvářením zabývá. Agentura pomůže s vytvořením atraktivního inzerátu se zajímavým obsahem a textem, který zaujme uchazeče. Mohou poradit i s vhodným umístěním loga nebo jiným grafickým vylepšením inzerátu. Stejně tak jako pomůže vybrat nejvhodnější způsob a místo inzerování (Armstrong, 2007).

Hodnocení metod získávání zaměstnanců se může vytvořit několika metodami a podle různých ukazatelů. Mohou to být náklady vynaložené na zaměstnance, jak dlouho trvalo organizaci sehnat nového zaměstnance, kolik uchazečů se na inzerát ozvalo, kolik jich bylo pozváno na pohovor či míra fluktuace nových zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

## **2 Outsourcing jako forma konkurenční výhody**

Vyčleňování činností je častým jevem firem, a to z důvodu vyšší konkurenceschopnosti, snížení nákladů, možnosti soustředit se na hlavní činnost podniku anebo v případě, pokud firma nemá dostupné zdroje a vybavení. To platí i ve vyčlenění personálních činností, které musí být jasně nastavené a naplánované, aby zapadaly do strategií organizace (Stýblo, 2004).

### **Outsourcing x Insourcing**

Pojem outsourcing definuje, že činnosti, které se dosud vykonávaly uvnitř firmy, se vyčlení a delegují se na jiný podnik. Oproti tomu insourcing je nahrazení externích dodávek vlastní produkcí. Každý z těchto kroků (outsourcing, insourcing) musí mít vždy příznivý vliv na náklady podniku (Stýblo, 2004).

### **2.1 Historie Outsourcingu a výběr externích dodavatelů**

Historie Outsourcingu sahá až do roku 1937, kdy Ronald Coase rozdělil náklady na dvě skupiny. První zahrnovala náklady spojené se zjišťováním relevantních tržních cen a druhá náklady spojené s uzavíráním kontraktů. Při výměně zboží bylo totiž důležité vyjednávat o cenách, brát v úvahu právní náležitosti, komunikovat a shánět informace. Na tuto teorii navázal O. E. Williamson v roce 1961. Jeho přístup se dělil na 3 části. První je neúplnost kontraktů, jelikož nikdo nemůže zcela přesně předpovědět dění ve světě. Některé aspekty by mohly přímo ovlivnit kontrakt. Druhá část jsou specifické investice. Jedná se o dlouhodobé investice, kdy využívání aktiv nemá žádné alternativní využití, ale závisí na tom úspěch kontraktu. Poslední část je oportunistické chování. Každý chce pro svůj obchod co největší zisk a výhody, proto se zkreslují informace (Rydvalová a Rydval, 2007).

Z počátku mnoho firem využívalo outsourcing, aniž by si přímo uvědomovali, že outsourcing využívají. Nejdříve to mohla být například úklidová firma. Jako průlom v outsourcingu je považována firma Kodak, která v 70. letech vyčlenila IT služby (Novotná a Tichá, 2015).

Outsourcing lidských zdrojů se začal nabízet na konci 90. let, proto také začaly vznikat personální agentury, které organizacím pomáhají zajišťovat činnost, kterou obvykle zajišťuje personální oddělení. Zajišťuje jim nábor či rekvalifikaci zaměstnanců (Rydvalová a Rydval, 2007).

Outsourcing je součástí Facility managementu, který se zaměřuje na zjednodušení řídicích, obchodních, finančních, marketingových i dalších procesů v organizacích. Pomáhá zaměřit se na hlavní činnost firmy a úsporu nákladů. Též by se dalo říci, že mění pojetí podpůrných procesů ve firmě. Mohou zajišťovat správu budov, ostrahu, úklid či dopravu (Mužík a Krpálek, 2017).

Při rozhodování, zda využívat či nevyužívat outsourcing je důležité řídit se nejdůležitějšími body, které je třeba analyzovat. Těmi body jsou náklady, úspora peněz, kvalita a rizika, které mohou díky outsourcingu služeb vzniknout (Novotná a Tichá, 2015).

Než organizace vypíše výběrové řízení, musí si management ujasnit, co od dodavatele potřebuje, a jaká kritéria bude vyžadovat. Kritéria mohou být finanční stabilita, odbornost zaměstnanců, cena za služby nebo recenze. Tyto parametry hodnotí organizace během výběrového řízení (Rydvalová a Rydval, 2007).

Pro výběr nejlepšího možného dodavatele služeb musí být vytvořeno podrobné zadání a být osloveni 3 až 4 dodavatelé. Dodavatelé zhotoví nabídku, která by měla obsahovat, jak bude zadání splněno a cenu za služby. Dodavatele budeme dále vybírat podle pověsti firmy a kvality provedení. Až poté uzavřeme s firmou smlouvu, která by měla obsahovat všechny informace (vymezení služeb, náklady, zrušení smlouvy) (Armstrong, 2008).

## **2.2 Využití a konkurenční výhoda Outsourcingu**

*„Outsourcing bude mít cenu jen tehdy, bude-li jisté, že to bude znamenat lepší služby za nižší ceny“ (Armstrong, 2007, str. 72).*

Organizace se rozhodují o vyčlenění oblastí v případě, že jejich zajišťování je pro ně neefektivní a není hlavním předmětem podnikání. Aby se vedení organizace rozhodlo správně, musí důkladně analyzovat prostředí organizace, očekávané přínosy i náklady. Management si musí ujasnit vizi a očekávání od outsourcingových služeb a porovnat to z finanční, časovou a kvalitativní stránkou. Posledním krokem je analyzování kritických faktorů. Po všech těchto analýzách je organizace připravena na outsourcingové služby (Rydvalová a Rydval, 2007).

Při zavedení outsourcingu si musí organizace ujasnit, jaké činnosti jsou hlavní a jaké vedlejší. Poté se musí rozhodnout, v jakém rozsahu bude vedlejší služby

vyčleňovat, jaké má dodavatel možnosti zkušenosti a vybavení. Potom, co management rozhodne o vyčleňování služeb a vybere si dodavatele, uzavře s ním smlouvu. Po uzavření smlouvy je posledním bodem hodnocení celého outsourcingu (Novotná a Tichá, 2015).

Outsourcing personálních činností využívají podniky, které nemají vlastní personální oddělení. Agentura za ně vyřizuje personální záležitosti a organizace se může věnovat svým hlavním úkolům (Evangelu a Juříčka, 2013).

Firmy nejčastěji outsourcují náborů, školení, zpracování HR informací, zaměstnanecké služby, zaměstnanecké výhody či organizaci práce. Firmy by neměly outsourcovat strategické HR činnosti, důvěrné personální informace, měření a činnosti specifické pro podnik (Stýblo, 2004).

Podle Armstronga (2007) jsou hlavními důvody k využití Outsourcingu:

- Úspora nákladů – náklady se redukuje díky levnějším službám, a zmenší se personální útvar.
- Koncentrace úsilí personalistů – personální pracovníci se mohou věnovat svým klíčovým úkolům, které jsou pro firmu důležité.
- Získání odbornějších služeb – organizace nemusí mít k dispozici zkušenosti a know-how. Proto si tyto služby zakoupí.

Outsourcing se dělí na vnitřní a vnější. Vnější outsourcing je vyčlenění úkolů cizí organizaci. Vnitřní outsourcing je, když organizace zřídí novou firmu, ve které má určitý podíl a vyčlení část úkolů do této nově založené firmy (Novotná a Tichá, 2015).

Outsourcing je netýká pouze velkých organizací, ale i menších firem, pro které to naopak může být ještě výhodnější. Jelikož jejich rozpočty bývají omezené, mohou outsourcingem snížit náklady podniku (Langerová, 2019).

Organizace mohou využívat outsourcing na administrativně náročnější pozice, zejména, pokud zde jsou časté změny v zákonech či pravidlech. Dále často outsourcují mzdové agendy i zdravotní a sociální programy. Jedná se o vyčlenění nestrategických personálních činností. Organizace však mohou vyčlenit veškeré personální aktivity (Walker a kol., 2003).

Hlavní výhodou outsourcingu je, že si organizace redukuje náklady na produkci. Získají konkurenční výhodu díky nově získanému know-how, získají odbornost a kvalitu služeb, kterou pro ně poskytuje jiná firma. Finanční prostředky, které firma uspoří, využije na hlavní činnost podnikání. Organizaci se zploští organizační struktura. K jejich podnikání budou mít k dispozici moderní stroje a vybavení, díky čemuž bude jejich produkt kvalitnější, popřípadě i rychleji vyhotovený. Další větší výhodou je sdílení rizik s jinou organizací (Langerová, 2019).

Konkurenční výhoda firmy je v tom, že zdroje, které firma odebírá, jsou nenahraditelné a dají se zhodnotit. Znalosti a schopnosti firmy při využívání outsourcingu jsou také velice důležité. Výhodou je mít dobré a stabilní vztahy s dodavatelem služeb. Kvalita komunikace a vztahu ovlivňuje kvalitu outsourcingu. Každá organizace by si měla vytvořit strategii, která jim zodpoví otázky: kdo, co, jak (Rydvalová a Rydval, 2007).

### **2.3 Právní aspekty a rizika outsourcingu**

Jak již bylo zmíněno, outsourcing má mnoho kladů i záporů. Aby se organizace rozhodla správně o tom, zda outsourcing využívat nebo ne, musí si položit několik základních otázek (Stýblo, 2004).

- Jaký to bude mít vliv na konkurenceschopnost?
- Jaké budou následky pro zaměstnance?
- Jaký to bude mít vliv na firemní kulturu?
- Zdokonalí se hospodárnost?
- Stoupne produktivita funkcí, které si podnik ponechá?

Pokud se organizace rozhodne využívat outsourcing, jedná se o odstranění organizačních mezistupňů ve firmě. Pokud se vytěsní z firmy činnosti, které byly zřizovány a vytvářeny zaměstnanci firmy, může dojít k hromadnému propouštění. Aby nedošlo k takovým sociálním dopadům v organizaci, zavede se outplacement. To znamená, že organizace pomůže najít propuštěným zaměstnancům novou pracovní pozici, motivuje a povzbuzuje je (Rydvalová a Rydval, 2007).

Nevýhodou je, že než nového dodavatele organizace pozná, musí dbát zvýšené opatrnosti s přístupy či důvěrnými informacemi. Je na místě zvýšená kontrola

služeb, které organizaci poskytuje. S dodavatelem musí být ujasněny kvalitativní zásady, protože si každý může kvalitu představovat jinak. Organizace též ztratí kontrolu nad vyloučenou výrobou (Langerová, 2019).

Podle Stýbla (2004) má outsourcing i spoustu svých rizik, která abychom správně vyhodnotili (v čem je potenciál a v čem riziko), musíme znát podrobné know-how podniku. *„Nejčastější rizika vyčlenění činností jsou: selhání outsourcingu, únik know-how, únik informací, narušení ostatních podnikových procesů, bankrot dodavatele, nepředpokládané náklady, ztráta kontroly nad procesem, nerespektování smlouvy a vzájemných závazků, porušení obchodního tajemství, nízká zkušenost se specifickým typem smluv“* (Stýblo, 2004, str. 85).

Uzavření smlouvy je krok, který se nesmí vynechat při uzavírání dohody mezi dodavatelem a organizací. Smlouva musí být výhodná pro obě strany, protože se podle ní budou řídit několik let (Rydvalová a Rydval, 2007).

Smlouva musí obsahovat obě smluvní strany, co je předmětem smlouvy (jaké služby budou poskytovány), cena za služby, postup pro zajištění důvěrných informací, odpovědnost dodavatele, pokuty a odměny, jak lze smlouvu pozměnit, na jakou dobu je smlouva uzavřena či jak lze smlouvu zrušit (Novotná a Tichá, 2015).

Pokud poskytování služeb neprobíhá dle dohody, je potřeba zajistit nápravu nebo ukončení smlouvy. Ten, kdo služby využívá má právo na to, aby byly podmínky dodržovány, ale zároveň musí plnit svoji část smlouvy, tzn. Platit za služby a popřípadě plnit další smluvené podmínky (Armstrong, 2007).

Takzvaný falešný outsourcing je pojem, kdy vyčleníme činnosti podniku s cílem snížit náklady firmy. Snížíme např. mzdové náklady, ale zaplatíme mnohem více peněz na subdodávkách (Stýblo, 2004).

### 3 Personální agentury a agentury práce

V této kapitole budou definovány personální agentury a agentury práce. Bude vysvětlen jejich účel, rozdíl mezi nimi, jejich výhody a nevýhody.

#### 3.1 Personální agentury

Personální agentura za úplatu vyhledává pro organizace zaměstnance na volná pracovní místa. Tento druh získávání zaměstnanců povoluje Ministerstvo práce a sociálních věcí. Organizace vyhledá vhodné uchazeče na hlavní pracovní poměr, nebo vedlejší pracovní poměr. Uchazeč neplatí personální agentuře za zprostředkování práce. Za získání nového zaměstnance platí organizace personální agentuře (Dostalíková, 2016).

Personální agentury získávají zaměstnance tak, že zhotoví inzerát a zároveň hledají ve svých databázích, které si nashromáždily za dobu svého fungování. Aby vytvořily úspěšný inzerát, musí uchazeče zaujmout, atraktivně pojmenovat pozici a pravdivě a detailně popsat náplň práce, odměnu, místo výkonu a datum nástupu na pozici. Inzerát by měl být i atraktivně graficky zpracovaný (Evangelu a Juříčka, 2013).

Agentura kromě inzerce pracovního místa provede i pohovory se zájemci a udělá předvýběr. Organizace, která práci agentuře zadala, může zůstat v anonymitě a agentura usnadní organizaci práci (Armstrong, 2007).

Podle Evangelu a Juříčky (2013) získávají personální agentury zaměstnance různými způsoby:

Talent management – agentura vyhotoví program, který je vytvořený přesně pro organizaci, pro kterou hledá vhodného zaměstnance. Musí obsahovat cíle firmy či profil zaměstnance, kterého hledá.

Assessment centre – jedná se o psychologické a personální metody, díky kterým zjišťují, jaké má uchazeč osobní a profesionální předpoklady. Využívá se při výběrovém řízení, kdy jsou stanovená jasná kritéria. Jedná se o metody, jako jsou dotazníky, rozhovory, cvičné situace. Tato metoda je však velice nákladná a náročná.

Diagnostika – hodnotí uchazeče nebo již stávající zaměstnance. U pohovoru asistuje již stávající zaměstnanec, který zná všechna kritéria hledané pozice. Na ty



se pak u uchazeče zaměřuje. Může to být například soustředěnost, koncentrace či pečlivost. Z pohovoru je vyhotovena závěrečná zpráva, která je předána vedení.

Headhunt – Je způsob získávání zaměstnanců, kdy se uchazeči sami nehlásí na pozice, ale jsou oslovováni agenturou. Na tento způsob agentura potřebuje mít síť kontaktů, ve které se nachází firmy a lidé, které může agentura oslovit.

Personální agentury též mohou pořádat vzdělávací programy, které mohou být buď otevřené, na které se může hlásit kdokoli nebo uzavřené, které jsou sestavené na přání organizace pro své zaměstnance.

Pomáhají také jednotlivým uchazečům se získáním práce, s vytvořením životopisu a s průběhem pohovoru. Uchazeč se ozve na určitý inzerát, proběhne pohovor, a pokud je úspěšný, uzavře organizace s uchazečem smlouvu (Kolektiv autorů, 2018).

Při výběru agentury si organizace musí pečlivě přečíst recenze, spojit se s firmou, která má s agenturou osobní zkušenost, projít si již vytvořené inzeráty, zjistit, zda agentura nemá nějakou specializaci na pozice, které obsazuje, sejít se s někým z agentury a ujasnit si, jaké má organizace požadavky. Podle dojmu z konzultanta se musí organizace rozhodnout, zda si vybrat právě tuto agenturu. Dalšími body je cenová nabídka a objasnění všech podmínek pohovoru i inzerátu (Armstrong, 2007).

### **3.2 Agentury práce**

Agentura práce zaměstnává uchazeče o práci, kteří jsou potom uplatněni v jiných organizacích, aby u nich vykonávali práci stejného nebo podobného charakteru jako stálí zaměstnanci organizace. Mzdu zaměstnanci vyplácí agentura práce, u které je uchazeč zaměstnán, a agentura práce tuto částku fakturuje od organizace, kde zaměstnanec vykonává práci. Nejčastěji se agentury práce využívají u dělnických a sezónních pozic nebo v době, kdy organizace potřebují zvýšit produkci. Výhody pro organizaci jsou nižší náklady na personální oddělení a okamžitá náhrada při nemoci nebo výpovědi zaměstnance (Dostalíková, 2016).

Poskytovat tyto služby může právnická i fyzická osoba, která má povolení od ministerstva práce a sociálních věcí a poskytuje na trhu práce personální služby a výdělečnou činnost.

Nejčastěji právnické nebo fyzické osoby poskytují: recruitment, outplacement, outsourcing, vzdělání, rozvoj a ostatní služby (audit, kontrola, testování zaměstnanců). Recruitment je rozdělen do jednotlivých částí: zjištění požadavků, opatření vhodných uchazečů, diagnostika uchazečů, přijetí, adaptace (Evangelu a Juříčka, 2013).

Agentura zaměstná fyzické osoby, které přidělí k výkonu práce jinému zaměstnavateli, který mu zadává úkoly ke zpracování. Jedná se o outsourcing zaměstnanců. Zaměstnanec je k organizaci přidělen na dobu určitou a jedná za něj pracovní agentura (Kolektiv autorů, 2018).

Agentura práce vyjednává s klientem o výši mzdy, bonusech, odměnách, zaměstnaneckých výhodách. O všech těchto aspektech musí agentura vědět. Pokud agentura práce předá zaměstnance k dočasnému výkonu práce organizaci, tak ta zaměstnance kontroluje, řídí a hodnotí. Pokud zaměstnanec zjistí, že pracuje v horších podmínkách nebo za horší odměnu než kmenoví zaměstnanci, může se domáhat srovnání podmínek nejen u organizace, ale i u agentury. Správná agentura práce by měla dbát na to, aby jejich zaměstnanec pracoval ve stejných podmínkách. Tyto podmínky mohou být přímo ve smlouvě (Evangelu a Juříčka, 2013).

O vyslání zaměstnance do jiného členského státu musí dát uživatel vědět agentuře s dostatečným předstihem. Uživatel musí upřesnit místo vyslání, pracovní úkoly, datum zahájení výjezdu či dobu výjezdu (Zákoník práce §309a, 2022).

Mezi zaměstnavatelem a agenturou práce je uzavřena smlouva, která definuje vztah těchto subjektů. Však mezi organizací a přiděleným zaměstnancem žádná smlouva uzavřená není. Tento vztah je smlouvami odvozený. Mezi agenturou práce a zaměstnancem je uzavřena pracovní smlouva či dohoda o pracovní činnosti, většinou na dobu určitou. Na agentury práce neplatí omezení na uzavírání smluv na dobu určitou, proto je se zaměstnanci mohou uzavírat opakovaně (Kolektiv autorů, 2018).

Podepsáním smlouvy se agentura zavazuje zajistit zaměstnanci práci. Zaměstnanec se zaváže k tomu, že práci bude vykonávat podle pokynů dle dohody o dočasném přidělení zaměstnance (Šikýř, 2012).

Hlavními důvody spolupráce s agenturou práce je, že jsou firmy flexibilní v oblasti zaměstnanosti, protože zaměstnanec agentury práce u nich bude pracovat pouze

smluvený počet dní. Dalšími výhodami jsou absence administrativní činnosti, nábor zaměstnanců, propouštění či vyplácení odstupného.

Pro samotné zaměstnance agentury práce jsou zde k výhodám i zásadní nevýhody. Výhodou je stálá mzda, kterou zaměstnanec dostane vyplacenou, i kdyby v danou chvíli nikde nepracoval a zaměstnanec má jistotu práce. Nevýhodou však je, zaměstnanec si nemůže domluvit jinou výši mzdy za odvedenou práci. Stejně tak nemůže ovlivnit, kde bude pracovat (Evangelu a Juříčka, 2013).

Dočasné přidělení končí uplynutím doby, na kterou bylo přidělení sjednáno. Tato doba je 12 po sobě jdoucích měsíců. Agentura nemůže téhož zaměstnance přidělit stejnému uživateli. Výjimkou je, pokud o to zaměstnanec požádá nebo jde-li o náhradu za zaměstnance, který čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou (Šikýř, 2012).

## 4 Empirická část

V empirické části bude představena společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále také „ŠA“ nebo „automobilka“) od historie až po současnost. Dále bude popsáno oddělení, s jehož spoluprací budou probíhat výzkumy a šetření. V posledních podkapitolách budou popsány zvolené metody výzkumného šetření a výzkumné otázky, na které během praktické části budou hledány odpovědi.

### 4.1 Historie a současnost ŠA

V roce 1895 se spojil knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin, aby začali vyrábět kola, která pojmenovali Slavia. V roce 1899 kromě kol se jejich výroba rozšířila také o motocykly a v roce 1905 se pokusili i o výrobu automobilů, které pojmenovali LAURIN & KLEMENT.

První vyrobený automobil nesl název Voiturette A. Byl oblíbený i v zahraničí, a firma se tak vypracovala na největší v Rakousko-uherské monarchii. V roce 1925 se automobilka LAURIN & KLEMENT spojila s plzeňskou Škodovkou. Tento krok podnikli z důvodu, že kvůli požáru, první světové válce a rozpadu Rakousko-uherské monarchie se fabrice nedařilo tolik, co dříve.

Od roku 1927 se ve výrobním závodě ŠKODA v Mladé Boleslavi začala využívat pásová výroba. Zaměstnanci se specializovali na určitý pracovní úkon, který poté vykonávali. Díky této inovaci nepostihl automobilku krach během světové hospodářské krize. V roce 1945 došlo k zestátnění automobilky a přejmenování na AZNP. O všem od této chvíle rozhodovaly státní orgány.

Počátkem 90. let 20. století nastala privatizace majetku. Automobilka se stala akciovou společností a v roce 1991 byla společnost ŠKODA AUTO a.s. začleněna do německého koncernu Volkswagen, v té době největšího výrobce automobilů.

Po množství úspěšných automobilů začala ŠKODA AUTO a.s. vyrábět v roce 2016 automobily kategorie SUV. Prvním SUV v řadě byl vůz KODIAQ. Brzy ho následoval typ KAROQ A KAMIQ. V roce 2019 přišla automobilka na trh se svým prvním modelem s elektrickým pohonem. Jednalo se o model ŠKODA CITIGO<sup>e</sup> iV (ŠKODA AUTO a.s. Historie, 2022).

V průběhu roku 2021 uvedla ŠA na český trh nové plně elektrické SUV ENYAQ iV a na indický trhu nové modely KUSHAQ a SLAVIA. V létě roku 2021 představila ŠKODA AUTO a.s. strategii NEXT LEVEL – ŠKODA STRATEGY 2030. Tato strategie spočívá v digitálnější, elektrifikovanější a internacionálnější značce. Součástí strategie je do roku 2030 uvést na trh nejméně tři další elektromobily (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021).

V roce 2022 došlo také ke změně loga ŠKODA AUTO a.s. (viz Obr. 1). Na vozech se na přední i zadní části bude, na místo kulatého „okřídleného šípů“, používat nápis ŠKODA, který se také stane hlavním komunikačním nástrojem. Háček je do nápisu vpravený tak, aby zahraniční zákazníci nemátl, ale zároveň zůstal v logu zakomponovaný. Samotné logo okřídleného šípů se změnilo jen minimálně a bude dále používáno pro marketingové účely (ŠKODA AUTO a.s. připravena na budoucnost, 2022).



Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s. připravena na budoucnost, 2022)

**Obr. 1 Logo ŠKODA AUTO a.s. 2022**

V současné době automobilka zaměstnává téměř 43 000 osob, a za rok 2021 vyrobila 878 200 vozů. Během roku 2022 byl představen ENYAQ iV coupé a ENYAQ iV RS.

Kromě sídla v Mladé Boleslavi má ŠA také výrobní závod v Kvasinách a Vrchlabí. V Mladé Boleslavi vyrábí auta od roku 1905. V současné době zde vyrábí vozy FABIA, OCTAVIA, KAMIQ, SCALA a ENYAQ. V Kvasinách se vyrábí automobily od roku 1934. Zde se vyrábí vozy značky SUPERB, KAROQ a KODIAQ. Ve Vrchlabí se vyrábí převodové skříně pro společnosti ŠKODA AUTO a.s. a Volkswagen Group. Pomocí koncernových partnerství se vozy vyrábí také v Indii, Číně, na

Slovensku a v Rusku, kde je výroba dočasně přerušena (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

## **4.2 Popis oddělení Lidé a kultura v ŠA**

V organizační struktuře firmy ŠA se nachází několik klíčových oddělení, jedním z nich je také oddělení Lidé a Kultura. Toto oddělení, odkud jsou mimo jiné čerpány podklady k této práci, se zaměřuje na získání a udržení zaměstnanců. Plánuje lidské zdroje, pečuje o zaměstnance, rozvíjí a vzdělává, organizuje programy podpory zdraví, poskytuje ochranu a bezpečnost závodu (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022).

Dalšími úkoly oddělení je zavádění digitálních nástrojů do každodenního pracovního života zaměstnanců, podpora diverzity a otevřené firemní kultury. Oddělení také rozvíjí zaměstnance v elektromobilitě. Na změny připravuje zaměstnance, agenturní zaměstnance, dodavatele i studenty (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2021).

## **4.3 Metody výzkumného šetření**

Metodou výzkumu pro bakalářskou práci byly zvoleny strukturované rozhovory. Tento typ rozhovoru má předem připravené otázky, které jsou pokládány v předem určeném pořadí. V rozhovorech nejsou z etických důvodů uváděna jména a další osobní informace osob. Pro přepis rozhovoru byla vybrána redigovaná transkripce. V tomto způsobu přepisu se nezaznamenáváno odmlčení, smích, zadržnutí a text je stylisticky opraven. Všechny rozhovory probíhaly osobní formou dotazování.

Byl proveden rozhovor se třemi skupinami zaměstnanců. Z každé skupiny byl dotazován jeden respondent. První respondentkou byla zaměstnankyně ŠKODA AUTO a.s., která pracuje jako operátor výroby (viz Příloha 1). Druhou respondentkou byla zaměstnankyně agentury ManpowerGroup s.r.o., která pracuje v ŠA ve svařovně jako asistentka pro koordinátora (viz Příloha 2). Posledním respondentem byl externí zaměstnanec, který je zaměstnán u Simac Technik ČR, a.s. a pracuje jako IT technik (viz příloha 3). Tyto rozhovory mezi sebou byly porovnány.

#### 4.4 Výzkumné otázky

V této podkapitole budou vypsány výzkumné otázky, které jsou zvoleny pro empirickou část závěrečné práce.

Jaké jsou benefity a rizika agenturních pracovníků a outsourcingu pro ŠKODA AUTO a.s.?

Benefity pro organizaci jsou početné, aby se vyplatilo využívání agenturních pracovníků (dále jen AP) a outsourcingu. Jednou z výhod může být například absence administrativy u AP nebo získání know-how a odborného přístupu u outsourcingu. Tento způsob získávání pracovních sil a zajišťování služeb má však i svá rizika. Touto výzkumnou otázkou budou zjištěny veškeré výhody a nevýhody pro ŠA.

Jak se liší agenturní pracovník, externí zaměstnanec a kmenový zaměstnanec ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

V této otázce budou porovnány agenturní pracovníci, externí zaměstnanci a kmenoví zaměstnanci. Cílem bude díky porovnání všech zmíněných skupin zjistit, co je pro ŠA finančně nejvýhodnější. K porovnání byly využity mimo jiné i rozhovory se zaměstnanci.

Jaký je vhodný poměr agenturních pracovníků na pracovišti ŠKODA AUTO a.s.?

Každé oddělení v ŠA musí dopředu zjistit, kolik a na jakou dobu bude AP potřebovat. Tento úkol není jednoduchý a předchází mu podrobné plánování. Pokud ŠA objedná málo pracovníků, nebude pokryta výroba, a pokud naopak pracovníků objedná více, vzniknou zbytečné výdaje. V této otázce bude mimo jiné popsáno, jak se tento poměr AP určuje.

## 5 Sběr a vyhodnocení dat, interpretace a návrh opatření

Praktická část práce je zaměřená na agenturní pracovníky a outsourcing ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V jednotlivých podkapitolách budou popisována data, která souvisí s výhodami i riziky outsourcingu a AP ve ŠKODA AUTO a.s. V další podkapitole budou strukturované rozhovory se zaměstnancem agentury, externí firmy a interním zaměstnancem, které budou mezi sebou porovnávány. Dále se bude práce zabývat poměrem agenturních pracovníků na pracovištích. Kapitola bude ukončena výsledky šetření a návrhy opatření ke zlepšení fungování outsourcingu a pracovních agentur ve společnosti ŠA.

### 5.1 Výzkumná otázka č. 1

Jaké jsou benefity a rizika agenturních pracovníků a outsourcingu pro ŠKODA AUTO a.s.?

V této otázce budou podrobně rozebrány veškeré benefity AP a outsourcingu pro společnost ŠA. Oproti tomu budou vypsána všechna rizika, na která je třeba též pohlížet. Nejprve bude práce zaměřena na agentury práce a jejich benefity pro ŠA.

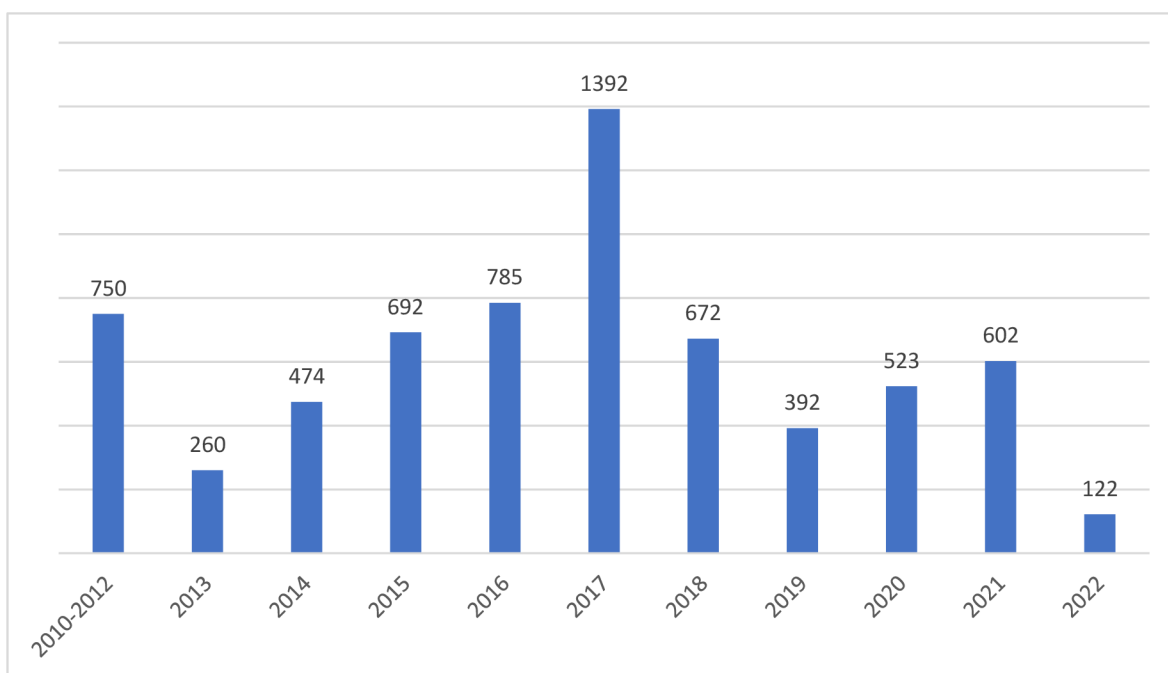
Hlavní výhodou je flexibilita agenturního personálu s ohledem na normu obsluhy, která udává potřebu personálu ke splnění výrobního plánu. Konkrétně, na základě normy obsluhy, jednotlivá oddělení ŠA podle stavu interních zaměstnanců dopočítá, kolik AP bude na daný měsíc na pracovišti potřebovat. Agentura práce poté poskytne potřebný počet pracovníků, kteří budou po smluvenou dobu ve společnosti pracovat. Tento počet je možno každý měsíc měnit. Více bude norma obsluhy popsána ve výzkumné otázce č. 3.

Flexibilita dále souvisí s množstvím objednaných AP. Náboráři nemusí pořádat náborů, při kterých by pravděpodobně nezískali takový počet pracovníků s potřebnými kvalifikacemi, který potřebují. S flexibilitou souvisí i fakt, že v některých měsících jsou potřeba pouze sezónní zaměstnanci. Tyto pracovníky si ŠA objedná jen na určitou dobu. Po uplynutí doby přidělení pracovníci opustí pracoviště. V tomto ohledu jsou agenturní pracovníci výhodnější, protože propouštění interních zaměstnanců je organizačně náročné. Je zde výpovědní lhůta, odstupné a další množství kroků, které firmu finančně zatíží.



Dalšími výhodami je absence administrativy. Každý nový zaměstnanec musí odevzdat na personální oddělení velké množství dokumentů. O tyto kroky je personální oddělení ušetřeno, protože AP není zaměstnanec ŠA, ale agentury práce.

Pokud se AP osvědčí a zapracuje na pracovišti, může jeho nadřízený pracovník zažádat o přeřazení do kmenového stavu ŠA (viz Obr. 2). Firma má možnost získání zkušených zaměstnanců, kterými si doplní chybějící stavy personálu.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 2 Počet přijatých agenturních pracovníků mezi kmenové zaměstnance**

Data z grafu na obrázku 2 jsou získaná k 6. 10. 2022. Z grafu lze vyčíst, kolik agenturních pracovníků v jednotlivých letech bylo přijato mezi kmenové zaměstnance. Celkem od roku 2010 do 30. září roku 2022 bylo přijato 6664 AP. Je možno si všimnout, že nejvyšší nárůst se konal v roce 2017, kdy bylo mezi kmenové zaměstnance přijato 1392 AP. Naopak nejnižší počet přijatých pracovníků do ŠA byl v roce 2022, a to pouhých 122 AP.

Agentury práce mají však i své nevýhody. Veliké riziko u agenturního zaměstnání je, že agentura nedokáže sehnat potřebný počet zaměstnanců, které ŠA v danou chvíli potřebuje. Jde opět primárně o sezónní zaměstnávání, kdy je potřeba zajistit ze strany agentur větší množství zaměstnanců. Pokud tato situace nastane a ŠA

nebude mít dostatečné množství pracovníků, řeší se tento problém přesčasovými hodinami agenturních i kmenových zaměstnanců.

S ohledem na aktuální situaci na trhu práce a nedostatek pracovníků, může být další nevýhodou, že kvalita agenturních pracovníků neodpovídá požadavku společnosti. Je zde možnost, že AP nemají dostatečné množství zkušeností a znalostí na vykonávané pozici. Pokud takového pracovníka agentura přidělí, je to pro ŠA náklad, který musí zaplatit, ale není to pro firmu efektivní využití pracovníků. Důvodem je, že pracovník nepracuje v takovém tempu a rozsahu v jakém by měl, protože není na danou pozici a práci dostatečně zaučení nebo vzdělaný. U takových pracovníků je nutná větší míra zaučení.

S touto nevýhodou úzce souvisí i vyšší nespolehlivost pracovníků a jejich vysoká fluktuace. Může se stát, že agenturní pracovník nepřijde do práce nebo náhle onemocní. Pokud tato situace nastane, je to pro firmu opět značný problém. Poté by za chybějícího pracovníka měla agentura dodat náhradu, případně jiný zaměstnanec pokrýt zadané úkoly.

Velkým rizikem jsou také náborové kampaně do agentury práce mimo území ČR, které nemusí přinášet kvalitní personál. Tyto náborové akce se provádějí převážně na Slovensku a v Polsku. U těchto pracovníků bývá problém s jazykovou bariérou, která zásadně komplikuje výkon práce. Zahraniční pracovníci se nabírají zejména proto, že je vyčerpaný trh práce, který nenabízí takové množství zaměstnanců, které agentura potřebuje.

Druhá část první výzkumné otázky se bude zabývat Outsourcinglem. Nejprve výhodami, a poté riziky pro ŠA. Hlavní výhodou outsourcingu pro ŠA je, že firma nakupuje služby od experta, který má odborné znalosti, informace, techniku a technologie k poskytování služeb. Pokud ŠA nemá potřebnou službu jako hlavní činnost podnikání, vyplatí se více službu outsourcovat.

Náklady, které by firma musela vynaložit na vybavení a techniku potřebnou k výkonu práce, nové zaměstnance a jejich školení jsou vysoké. Tyto finanční prostředky mohou být využity na hlavní činnost podnikání. Například na nové stroje nebo rekonstrukci hal.

Využíváním outsourcingu se stane firma flexibilnější v poskytování služeb, které díky know-how outsourcera budou kvalitnější a zákazníci mohou své automobily získat rychleji.

Ovšem i outsourcing má pro ŠA stejně jako pracovní agentury určité nevýhody. Hlavní je závislost na outsourcerovi. Pokud se ve vybrané firmě z jakéhokoliv důvodu například zastaví výroba, ŠA přijde o služby, které ji outsourcer poskytoval. Tento výpadek bude mít fatální dopad na výrobu automobilů. Příkladem může být výpadek dodávek polovodičových obvodů do vozů v roce 2021. Kvůli tomuto výpadku dodávek se vyráběly automobily, které nebyly pojízdné, a ŠA nemohla zákazníkům dodávat objednané vozy.

S tímto problémem úzce souvisí nesplnění kontraktu, kdy nemusí jít pouze o nedodání smlouveného výrobku nebo služby. Dalším problémem může být, že každá firma má jinou představu o kvalitě práce. To, co externí firma považuje za kvalitně poskytnutou službu, může ŠA vidět jako nekvalitně a špatně odvedenou práci. Tomu může přispět i nedostatečná kvalifikace personálu externí firmy, kterou ŠA nemůže ovlivnit.

Další nevýhodou je možnost úniku informací. Pokud při přípravě nového projektu uniknou informace ke konkurenci, která na situaci rychle zareaguje, vzniká zde problém. Vedení firmy se pokouší zjistit, odkud informace unikly, aby toto riziko u dalších projektů nevzniklo. Informace mohou uniknout právě od externí firmy.

V této otázce bylo ukázáno, že agentury práce i outsourcing služeb mají nespočet výhod i nevýhod (viz Tab. 1). V automobilovém průmyslu jsou však tyto služby důležitým a nepostradatelným prvkem, bez kterého se už žádná automobilová společnost neobejde. Pro společnost je tento druh zaměstnanců a služeb velice důležitý.

**Tab. 1 Výhody a nevýhody AP a outsourcingu**

	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Agenturní pracovníci</b>	Norma obsluhy Flexibilita Absence administrativy Možnost získání kmenových zaměstnanců	Riziko nezískání potřebného množství pracovníků Slabá profesní kvalita Nespolehlivost pracovníků Vysoká fluktuace Vyčerpaný trh práce
<b>Outsourcing</b>	Získání know-how experta Snížení nákladů Flexibilnější poskytování služeb	Závislost na outsourcerovi Nesplnění kontraktu Únik informací

Zdroj: (vlastní zpracování, 2022)

## **5.2 Výzkumná otázka č. 2**

Jak se liší agenturní pracovník, externí zaměstnanec a kmenový zaměstnanec ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

V této otázce budou, nejen díky rozhovorům s kmenovým zaměstnancem, agenturním pracovníkem a zaměstnancem externí firmy, porovnány rozdíly mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců. Díky porovnání rozhovorů a dalším získaným informacím bude zjištěno, co je pro ŠA nejvýhodnější.

Nejprve budou vyhodnoceny rozhovory. Bude porovnán kmenový zaměstnanec s AP, a poté kmenový zaměstnanec s externím zaměstnancem. K práci jsou využity strukturované rozhovory. Tato metoda zkoumání byla vybrána, jelikož rozhovory byly uskutečněny se třemi skupinami zaměstnanců, kteří byli dotazováni na stejné otázky.

Rozhovory probíhaly osobní formou, vždy pouze s jedním respondentem. Na přepis rozhovoru (viz Přílohy) byla použita redigovaná transkripce, což znamená, že je text stylisticky opraven.

**První rozhovor** probíhal s kmenovým zaměstnancem ŠA (viz Příloha 1). Respondentka dříve pracovala v agentuře ManpowerGroup s.r.o., a do ŠA přestoupila kvůli smlouvě na dobu neurčitou, a s tím spojenými výhodami. Momentálně pracuje jako operátor výroby v třísměnném provozu. Na dotazy

ohledně přesčasových hodin a jejich využití uvedla, že pokud napracuje hodiny navíc, tak si po dohodě s vedoucím může vybrat den volna nebo si hodiny nechat proplatit. Avšak více se využívají dny volna. Jako přesčasové dny se zaměstnancům počítá 6. noční směna, ale kvůli nedostatku materiálu jsou většinou noční směny zrušeny.

Pokud zaměstnanci potřebují náhradní volno a mají využitou svou dovolenou, která činí 5 týdnů, mohou po dohodě s vedoucím zameškané hodiny do 6 měsíců napracovat. Tím si využití volno nahradí. Směny mají 8 hodin s nárokem na pauzu na oběd.

Mezi respondentkou zmíněné benefity se řadí příspěvek na stravování, který také ona sama oceňuje, dále výhodnější ceny při koupi či vypůjčení automobilu. Jeden z dalších zmíněných benefitů byl i výhodnější hypoteční úvěr a příspěvek na dovolenou.

Školení, které musí respondentka a její kolegyně absolvovat jsou početné. Jedno ze základních školení je BOZP. Mezi další školení spadá například práce s chemikáliemi nebo technikou, ale každá pozice vyžaduje individuální školení.

Respondentka na svém zaměstnavateli oceňuje vše. Hlavně jistotu pravidelné mzdy. Čeho si také váží je zastání a pomoc v práci. Pokud nastane problém, má ve svých nadřízených vždy oporu. Naopak, zlepšení by ráda viděla ve vyšší mzdě. Další návrhy na zlepšení již nemá.

**Druhý rozhovor** probíhal se zaměstnankyní ManpowerGroup s.r.o. (viz Příloha 2). Respondentka pracuje na svařovně Octavií v budově M12 jako asistentka koordinátora. Její práce je na tři směny, podle potřeby na 1,5 až 2,5 hodiny, kdy zaměstnancům rozdává dokumenty k podepsání, fasuje zaměstnancům oblečení, sestavuje směny a provádí další úkony.

Respondentka práci přesčas nedělá, ale její kolegyně mají dle potřeby možnost hodiny navíc napracovat. Za přesčasové hodiny mají zapláceno 25 % navíc. Dovolenu mají AP 5 týdnů stejně jako kmenoví zaměstnanci. Dovolenu si vybírají v rámci celozávodní dovolené a zbytek dní si naplánují dle dohody s vedoucím. Náhradní volno, které nelze omluvit, si pracovníci mohou využít po dohodě s vedoucím, a poté si chybějící hodiny musí napracovat. Pauzu na oběd mají opět třicet minut. Z toho vyplývá, že směna trvá 7,5 hodiny.

Benefity, které respondentka zmiňuje, jsou příspěvky na stravování a na ubytování. Většina benefitů je stejných jako u kmenových zaměstnanců, včetně fasování oblečení a obuvi. Respondentka také zmiňuje docházkové bonusy a bonusy na Vánoce a Velikonoce. Podle respondentky odbory usilují o to, aby se agenturní pracovníci cítili docenění.

Školení, které si respondentka vybavuje jsou BOZP, požární školení a školení, které absolvovali při zavedení zákazu kouření v areálu ŠA.

Respondentka na svém zaměstnavateli oceňuje, že nadřízení vnímají, jak se zaměstnanci v práci snaží, a poté jsou odměněni. Tím se zaměstnanci cítí docenění a mají snahu i do budoucna. Naopak návrhy na zlepšení nemá respondentka žádné. Je v ŠA i v agentuře se vším spokojená. Dokonce si myslí, že ani lidé kolem ní si nemůžou na nic stěžovat.

Tento typ spolupráce respondentce vyhovuje. Zmiňuje hlavně pracovní tým, který velice chválí. Přestoupit do kmenového stavu by však nechtěla. Ani nad tím neuvažovala. Zmínila pouze jedinou nevýhodu, smlouvu na dobu určitou, ale i přesto je v agentuře ManpowerGroup s.r.o. spokojená.

**Třetí rozhovor** probíhal se zaměstnancem Simac Technik ČR, a.s. (viz Příloha 3). Simac Technik ČR, a.s. je poskytovatel IT služeb pro ŠA. Hlavním úkolem je péče o kompletní síťovou infrastrukturu.

Respondent pracuje od roku 2016 jako IT technik. Pracovní dobu má na dvě směny, ranní a odpolední, ale mimo to má i pracovní pohotovost. Pokud na pracovišti vzniknou nějaké problémy, musí vše přes mobilní telefon či osobně urovnat. Přesčas až na pracovní pohotovost nedělá. Pokud je však na pracovišti nutno být i o víkendu, započítají se odpracované hodiny jako přesčas. Tyto hodiny mají zaměstnanci proplacené.

Dále uvedl, že mají 5 týdnů dovolené, a k tomu jim zaměstnavatel poskytuje 5 dní dovolené navíc (sick days). Je to jeden z benefitů, které budou níže v textu vyjmenovány. Náhradní volno respondent nevyužívá. V rámci směny pracují 8 hodin a mají třicet minut pauzu na oběd.

Benefity, které zaměstnavatel poskytuje jsou již zmíněné sick days. Dalším benefitem je příspěvek na stravování, Flexi Pass i MultiSport karta. Respondent má k dispozici také služební vůz, mobilní telefon i notebook. Povinná školení, která

zaměstnanci absolvují, jsou BOZP a požárního školení, ale také školení řidiče kvůli služebnímu vozu. Všechny školení absolvují jednou za 2 roky.

Respondent je vděčný, že mu zaměstnavatel vždy vyhoví, a je spokojený i s benefity. Naopak by ocenil, kdyby byla možnost kariérního postupu. Tento typ spolupráce s ŠA dotazovanému vyhovuje, jelikož má možnost se dostat do různých provozů. Respondent by přestoupil do kmenu ŠKODA AUTO a.s., pokud by se mu naskytla výhodná pracovní pozice. U svého zaměstnavatele je však spokojený.

Při porovnání kmenového zaměstnance a AP je patrné, že mají srovnatelné podmínky. Je to způsobené Zákoníkem práce, kterým se ŠA řídí. Zákoník udává, že je nutné u AP dodržovat srovnatelné podmínky jako u kmenových zaměstnanců. Finanční rozdíl je však v tom, že ŠA platí agenturám za poskytnutí pracovníků.

Agentuře se platí režijní část z každé odpracované hodiny AP (1). Sazba, která je s agenturami vyjednaná, se pohybuje od 30 Kč do 80 Kč. Přesná částka nemůže být kvůli citlivosti údajů uvedena. Tato cena se platí za správu AP, nicméně v režii jsou také zahrnuty položky na školení zaměstnanců či dalších benefitů. Z toho vyplývá, že agenturní pracovník je pro ŠA finančně méně výhodný než kmenový zaměstnanec. Je to však cena za flexibilitu, kterou ŠA díky agenturním pracovníkům má.

$$\text{Počet odpracovaných hodin AP} \times \text{sazba} = \text{provize agentuře} \quad (1)$$

Při porovnání kmenového zaměstnance a externího zaměstnance jsou patrné pouze drobné rozdíly. Jedním z rozdílů je, že v externí firmě není takové množství benefitů jako v ŠA. Zaměstnanci jsou však i přesto u svého zaměstnavatele spokojeni.

Cena za poskytnutí služeb se pohybuje ve velkých rozmezích podle toho, o jakou službu se jedná. Cílem výběrového řízení je vyjednat takové podmínky, aby to pro ŠA bylo vždy efektivní a výhodné.

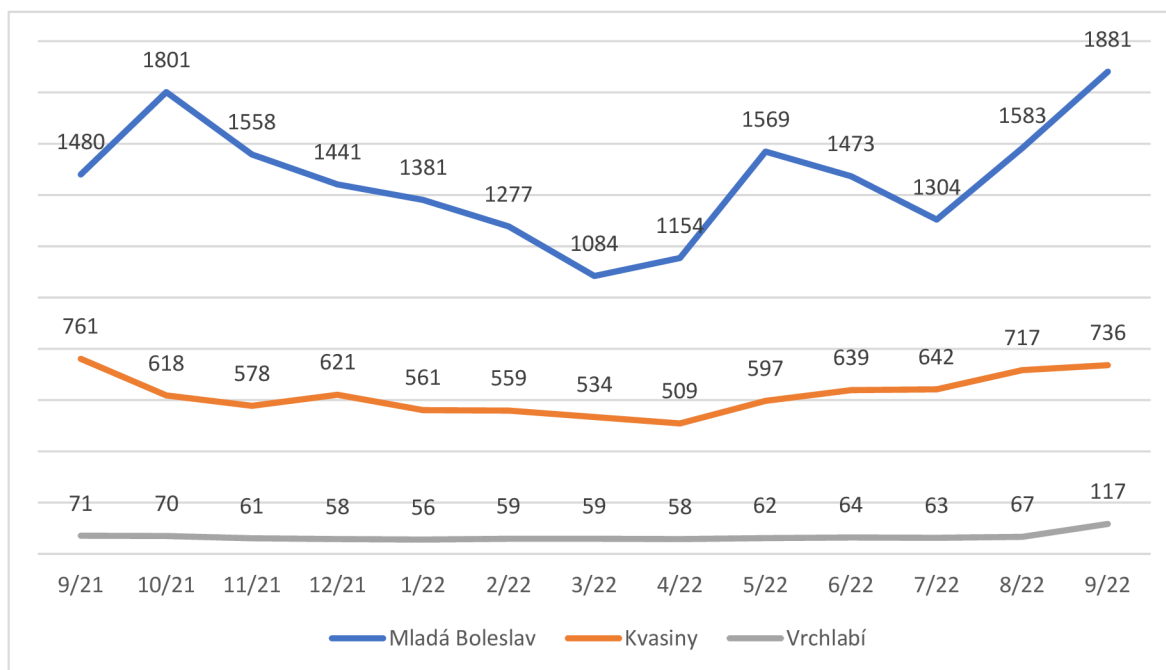
### **5.3 Výzkumná otázka č. 3**

Jaký je vhodný poměr agenturních pracovníků na pracovišti ŠKODA AUTO a.s.?

V této výzkumné otázce bude zkoumáno, jaký poměr AP a interních zaměstnanců je na pracovišti vhodný a podle čeho se vhodný poměr určuje. Je důležité, aby na provozech nebylo příliš mnoho pracovníků nebo aby naopak pracovníci nechyběli.

Agentura práce se využívá ve všech výrobních oblastech ŠA včetně náhradních dílů. Využívá se primárně všude, kde se určuje norma obsluhy. Pokrývá rychlou potřebu zaměstnanců. Tato potřeba se detailně plánuje na každé hospodářské středisko (montáž, svařovna, logistika). Určit vhodný poměr agenturních pracovníků je velice složité, kvůli komplexitě provozu, úkolů a činností na pracovišti. Každý provoz je specifický. Provozy mají rozdílné tempo, skladbu zaměstnanců či nasazení v zaměstnání. Někteří zaměstnanci nejsou z jakýchkoli důvodů ochotni pracovat přesčas. Kvůli těmto rozdílům na provozech nelze jednoduše určit přesný počet AP a nedá se určovat všude stejně.

V ŠA je na základě dohod se sociálním partnerem stanovena výše agenturního personálu na 30 % na hospodářské středisko. Celkové množství je upraveno společně pro výrobní závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a ve Vrchlabí na maximální počet 3000 AP.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 3 Počty AP v jednotlivých závodech ŠKODA AUTO a.s.**

V grafu na obrázku 3 je znázorněn počet agenturních pracovníků v jednotlivých závodech za uplynulých 12 měsíců. Z dat je patrné, že ve Vrchlabí je ze všech závodů nejnižší počet AP a celkový počet v jednotlivých měsících se od sebe moc neodlišuje. Nejvyšší počet AP byl za uplynulý rok 2022 v měsíci září. V Kvasinách



se počet AP pohybuje mezi 500 a 760. V jednotlivých měsících se též počet rapidně nemění. Nejvíce AP bylo v Kvasinách uplatněno minulý rok, a to v září 2021. Nejvyšší počet AP pracuje v závodě v Mladé Boleslavi. I rozdíly mezi jednotlivými měsíci jsou poměrně vyšší než v předešlých závodech. Rozdíl mezi nejvyšší a nejnižší potřebou AP je 797.

Jaký poměr interních zaměstnanců a AP bude oddělení mít, záleží na typu provozu a náročnosti práce. Většinou se poměr mezi kmenovými zaměstnanci a AP pohybuje od 5 % až do 17 %. Celkový průměr v ŠA je 8 % - 10 %. K výpočtu je použit vzorec (2), kterým se počítá procentuální část AP na pracovišti.

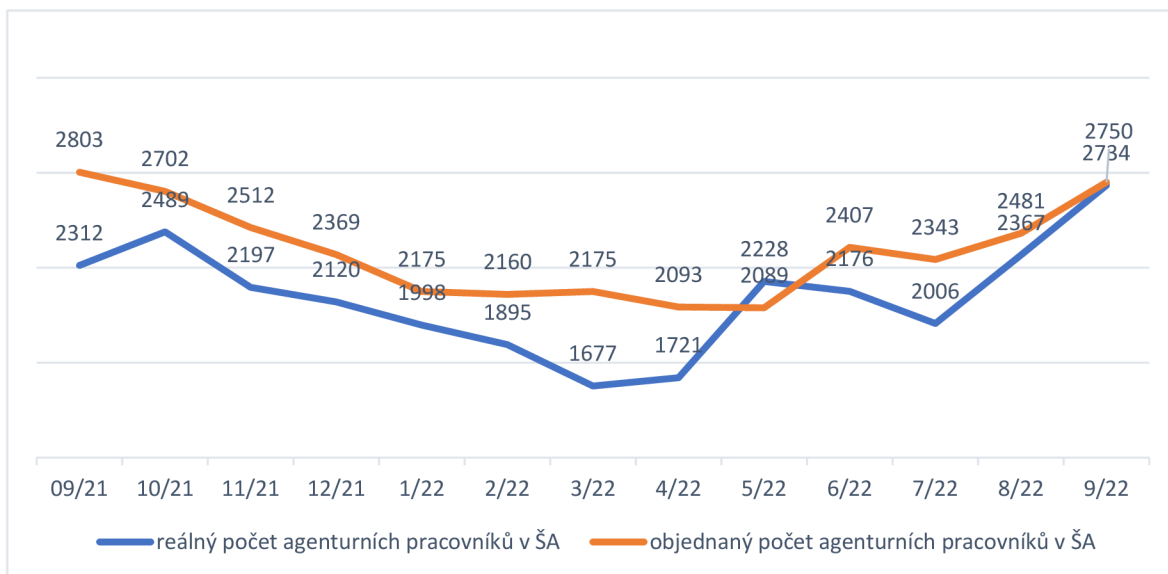
V ŠA jsou však také provozy, které hlavně v letních měsících vyžadují větší počet sezónních pracovníků z důvodu dovolených kmenových zaměstnanců. Takovým provozem může být například ŠKODA Parts centrum, což je jeden z centrálních skladů na náhradní díly koncernu Volkswagen Group v Evropě.

Jaký procentuální poměr AP je aktuálně na každém oddělení ŠA se určuje jednoduchým výpočtem:

$$\frac{\text{počet AP}}{\text{celkový počet zaměstnanců na provoz}} = \text{kolik \% AP je na provoz} \quad (2)$$

Potřebu AP na provoz definuje norma obsluhy, která určuje, kolik lidí je potřeba k výrobě daného počtu vozů na konkrétní měsíc. Tuto normu bude mít každý provoz jinou a bude se každý měsíc aktualizovat v závislosti na produkci a výrobě vozů. Plánování výroby je zpřesnění krátkodobého plánu na měsíční bázi. Vedení se účastní rozhodování o tom, kolik AP bude na provoz vyuzito. Norma obsluhy souvisí se splněním výrobního plánu.

Pokud by byla tato situace ukázána na příkladu, tak ŠA stanoví dle normy obsluhy, že na provoz bude potřebovat 900 pracovníků, ale k dispozici má pouze 800 kmenových zaměstnanců. Od agentury práce bude potřebovat 100 pracovníků. V ideálním případě bude mít agentura práce k dispozici 100 zaměstnanců. V méně ideálním případě nastane situace, kdy agentura bude mít k dispozici pouze 80 zaměstnanců. Chybějících 20 pracovníků se bude nahrazovat přesčasovými hodinami agenturních pracovníků i kmenových zaměstnanců.

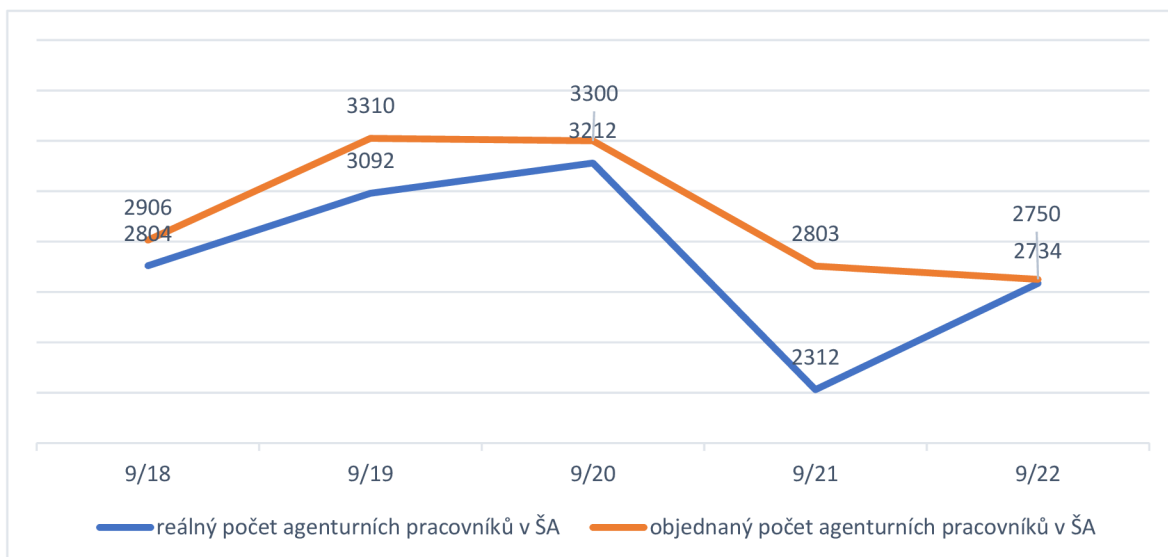


Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 4 Rozdíl mezi objednaným a reálným počtem AP v jednotlivých měsících**

V grafu na obrázku 4 je zaznamenáno 12 uplynulých měsíců. Z grafu patrné, kolik si v jednotlivých měsících ŠA objednala agenturních pracovníků, a kolik jich bylo přítomno v daný měsíc na pracovišti. Údaje jsou uvedeny celkem za všechny 3 závody ŠA. Data nejsou ovlivněna sezónními pracovníky. Důvod rozdílného objednaného a reálného počtu AP může být, že ŠA na provozu potřebovala jiný počet zaměstnanců, proto jich od agentur odebrala méně, nebo naopak více. Druhým důvodem menšího reálného počtu pracovníků může být, že agentura práce neměla k dispozici tolik pracovníků, které by mohla poskytnout.

Největší rozdíl mezi objednaným a reálným počtem AP za sledované měsíce byl v březnu 2022. Tento rozdíl činil 498 pracovníků. V květnu 2022 nastala situace, kdy ŠA naopak odebrala o 139 AP více, než měla objednáno. Nejmenší rozdíl nastal v září 2022, kdy tento rozdíl činil pouze 16 pracovníků. Tato situace vypovídá o správném výpočtu normy potřeby.



Zdroj: vlastní zpracování dle (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s., 2022)

#### **Obr. 5 Rozdíl mezi objednaným a reálným počtem AP v jednotlivých letech**

Z grafu na obrázku 5 lze vyčíst, jak se měnil objem objednaných AP v ŠA v jednotlivých letech, vždy za září daného roku, a jaký byl reálný stav. Údaje jsou opět za všechny 3 závody ŠA dohromady. Data nejsou ovlivněna sezónními pracovníky.

Nejvyšší rozdíl mezi objednaným a reálným počtem AP byl v roce 2021. ŠA si objednala 2 803 AP, ale v ŠA bylo v září tohoto roku o 491 méně. Tedy pouhých 2 312. Nejmenší rozdíl ze všech uvedených let byl v letošním roce, v roce 2022, a to jen 16 pracovníků.

Z obrázků 4 a 5 je patrné, že ŠA využívá AP efektivně, protože reálný počet agenturních zaměstnanců je nižší než objednaný počet agenturních pracovníků. ŠKODA AUTO a.s. se pokouší potřebu agenturního personálu optimalizovat i v průběhu měsíce, a tím plnit plány produktivity.

#### **5.4 Výsledky šetření a návrh opatření**

V této podkapitole budou vyhodnocena zjištěná data i cíle práce. Nakonec budou navržena opatření, která by mohla zlepšit využívání AP a externích služeb ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Z výzkumů bylo zjištěno, že AP se využívají ve všech přímých oblastech ŠA. Pracovníci agentur jsou ve všech výrobních oblastech včetně náhradních dílů. Jinými slovy by se dalo vyjádřit, že jsou všude, kde se určuje norma obsluhy. Externí

dodavatelé se oproti AP využívají ve všech oblastech. Z ŠA je možné vyčlenit jakoukoliv službu, pokud to pro firmu bude efektivnější, než zajišťování služby díky vlastním zaměstnancům a technologiím.

Dále bylo vyzkoumáno, že interní a agenturní zaměstnanci mají v ŠA srovnatelné pracovní podmínky. Tento typ spolupráce specifikuje Zákoník práce, kterým se ŠA řídí. Mají srovnatelné podmínky práce, odměnu za práci či benefity. Firma však musí agentuře práce platit předem vyjednanou sazbu za poskytnutí pracovníků.

Zaměstnavatel dotazovaného externího zaměstnance poskytuje též podobné podmínky, jako ŠA svým zaměstnancům. Od ŠA žádné benefity nezískávají. Tato spolupráce je pro firmu výhodná tím, že získají zkušené a školené zaměstnance, jejichž benefity, mzdy i pracovní podmínky určuje jejich zaměstnavatel.

Pro ŠA je finančně nejvýhodnější externí zaměstnanec, respektive outsourcované služby, a interní zaměstnanec. Outsourcing je vyhovující z důvodu, že ŠA si vždy vybere dodavatele s nejlepšími podmínkami. Aby byl outsourcing výhodný, musí být cena za služby nižší než cena, za kterou by si byla firma schopna tyto služby vykonávat sama. Interní zaměstnanec je finančně méně nákladný než AP. Z tohoto hlediska by byl pro firmu výhodnější. Využívání AP je však pro firmu výhodné zejména kvůli flexibilitě, kterou ŠA díky agenturám získává.

Tyto závěry úzce souvisí s otázkou, zda se AP a outsourcing využívají efektivně. Bylo zjištěno, že outsourcing je využívám efektivně z důvodu výhodnosti smlouvy, která je mezi dodavatelem a ŠA uzavřena. Firma by neuzavřela smlouvu, která by pro ni byla nevýhodná, tudíž neefektivní. Zda se využívají efektivně pracovníci agentur lze zjistit z obrázků 4 a 5. Bylo zjištěno, že pracovníci se využívají efektivně s ohledem na nižší reálný stav pracovníků, než je objednávka u agentury práce.

Návrh opatření ke zmírnění rizik AP, je poskytnout při nástupu na pracoviště kvalitní proškolení, aby se AP mohl co nejdříve zařadit do provozu společnosti. Dalším opatřením je chování zaměstnanců, které zmírní fluktuaci AP. Je důležité, aby vedoucí dohlíželi na chování na pracovišti, aby nedocházelo například k šikaně. V příjemném a přátelském kolektivu se agenturní pracovníci i samotní zaměstnanci ŠA budou cítit lépe. Opatření spojené se zahraničními pracovníky je poskytnout kurzy českého jazyka.

Jako opatření na zmírnění rizik outsourcingu pro ŠA, je zlepšit komunikaci mezi firmami a uvést přesnou definici služeb, které ŠA od outsourcera vyžaduje. Outsourcer musí popravě sdělit, jaké má možnosti, a kolik času na splnění služeb potřebuje. ŠA by měla poskytnout outsourcerovi dostatek času, aby měl možnost službu splnit kvalitně.

Dalším návrhem je Insourcing. Pokud ŠA včlení dosud nakupované služby do firmy, je zde menší riziko úniku informací a větší operabilita. Další výhodou je snadnější získání informací o výrobě či službách než od externí firmy. Ovšem jak bylo již uvedeno, insourcing má i spoustu záporných stránek.

Výzkumem bylo zjištěno, že určit vhodný poměr AP na jednotlivých provozech je složitý proces, kvůli komplexitě provozu, úkolů a náročnosti činností na pracovišti. Každý zaměstnanec pracuje v jiném tempu, i každá skladba zaměstnanců je jiná. Na určitých provozech se ve větším počtu využívají sezónní agenturní zaměstnanci. I přesto ŠA díky normě obsluhy zvládne určit poměr agenturních pracovníků a interních zaměstnanců, který na určitý provoz potřebují.

Návrhy na zlepšení k určování poměru AP na pracovišti jsou lépe organizovat práci, aby jednotlivá oddělení mohla přesněji určit, kolik AP a na kolik hodin budou potřebovat. Dalším návrhem je podrobně sledovat již uplynulé měsíce, porovnávat počet objednaných AP a reálný stav AP, a podle rozdílů těchto stavů další měsíc vypočítat tento stav přesněji.

## Závěr

Jak již bylo uvedeno v úvodu bakalářské práce, v teorii byl popisován firemní nábor zaměstnanců včetně plánování lidských zdrojů a inzerce volných pracovních míst. Byly vypsány vhodné způsoby inzerce, a poté pro organizaci naopak ty méně výhodné. V další kapitole byl detailně rozebrán outsourcing služeb. Jeho historie, využití, výběr externích dodavatelů, výhody i rizika. V poslední kapitole teoretické části byly uvedeny rozdíly mezi pracovními a personálními agenturami. Opět byl uveden jejich vhodný výběr a výhody i rizika agentur.

V praktické části práce bylo popisováno, jak se outsourcing a agenturní zaměstnanci uplatňují ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Po představení společnosti byly vypsány výhody a rizika, se kterými se přímo ŠA potýká. V další části je porovnáván interní, externí a agenturní zaměstnanec. V tomto průzkumu bylo zjišťováno, zda je pro ŠA výhodnější služby outsourcovat nebo je ponechat ve firmě. Zároveň, pokud se společnost rozhodne ponechat si služby či výrobu ve firmě, zda je výhodnější mít interní či agenturní zaměstnance. Následující část znázorňuje, jak správně určit poměr AP na jednotlivých pracovištích. Dále je vysvětleno, co je norma obsluhy a na co se využívá.

K práci byly využity strukturované rozhovory, které byly vedeny s externím, interním a agenturním zaměstnancem. Tyto rozhovory jsou mezi sebou porovnány a použity k prošetření, který druh zaměstnávání je pro ŠA nejvýhodnější.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda se outsourcing a agenturní pracovníci ve ŠKODA AUTO a.s. uplatňují efektivně a v jakých oblastech se tyto služby i pracovníci využívají. Dalším cílem bylo zjistit veškeré přínosy a rizika pro ŠA, a která z již zmíněných skupin zaměstnanců je pro ŠKODA AUTO a.s. finančně nejvýhodnější.

V poslední části jsou uvedeny výsledky šetření a navržena opatření, která jsou vytvořena na základě získaných dat. Tyto návrhy by mohly pomoci společnosti ŠA k eliminaci rizik či případných nedostatků. Bylo vyzkoumáno, že outsourcovat se může jakákoliv služba, ale vždy to pro ŠA musí být výhodné a efektivní. To bývá hlavně u služeb, které nemá ŠA jako hlavní činnost podnikání. AP se naopak všude nevyužívají. Jejich využití je v přímých oblastech, kde se určuje norma obsluhy. Bylo

zjištěno, že agenturní pracovníci jsou v ŠA využiti efektivně, díky nižšímu reálnému stavu AP na provozech, než byl původní objednaný počet. Outsourcing je též využíván efektivně díky výhodnosti smlouvy, která je mezi dodavatelem a ŠA uzavřena. Společnost by neuzavřela smlouvu, která pro ni není výhodná. Další zkoumání prokázalo, že finančně nejméně výhodní jsou pro ŠA agenturní pracovníci. Důvodem je sazba, která se platí agentuře za každou odpracovanou hodinu agenturního zaměstnance.

Opatření, která byla navržena, jsou kvalitní proškolení agenturních pracovníků při nástupu, popřípadě poskytnout kurzy českého jazyka pro zahraniční pracovníky. Udržovat kvalitní sebraný pracovní tým, ve kterém nebude docházet k případné šikaně či rasismu. V případě outsourcingu by měla být kvalitní komunikace mezi ŠA a dodavatelem, aby nedošlo k nedorozumění. Dalším řešením by mohl být insourcing služeb. Poslední návrh souvisí s poměrem AP na pracovišti. Aby bylo určování počtu AP na pracovišti přesnější, mělo by se při plánování analyzovat, kolik AP bylo potřeba v předešlých měsících i letech, aby byl odhad potřeby přesnější.

Cíl práce považuji za splněný, jelikož díky šetření byly zjištěny veškeré informace a výsledky, které byly hledány a na základě těchto šetření byla navržena opatření.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1407-3.

Agentury práce – mýty a fakta: metodická pomůcka. Praha: ČMKOS, 2018. ISBN 978-80-86809-69-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JURČKA. Personální agentury: jejich úloha na trhu práce. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). ISBN isbn978-80-7418-164-1."

GÜRLEK, Mert. Tech Development Through HRM: Driving Innovation with Knowledge-Based Cultures. Turkey: Emerald Publishing Limited, 2020. ISBN 978-1-80043-315-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN isbn978-80-7261-430-1.

*Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.* Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO a.s., 2022.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

KULHAVÝ, Viktor, Jakub PROCHÁZKA, Michal JIRÁSEK, Lenka JANOŠOVÁ, Adriana WYROBKOVÁ a Eva LYSONKOVÁ, ed. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje. Brno: Masarykova univerzita, 2017. ISBN isbn978-80-210-8701-9.

MITCHELL, Barbara a Cornelia GAMLEM. The Big Book of HR. Career Press. USA: Career Press, 2022. ISBN 978-1-63265-194-5.

MKA NOSKO [online]. Petr Kočí, 2014 [cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <https://www.mka-nosko.cz/posts/svarcsystem-vs-outsourcing/>.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. Lidské zdroje a personální management. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN isbn978-80-200-2773-3.



New wave service [online]. Mgr. Markéta Dostalíková, 2016 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <http://www.newwaveservice.cz/blog/2016/11/16/jaky-je-rozdil-mezi-personalni-a-pracovni-agenturou>.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn978-80-7400-702-6.

Podnikatel [online]. Jana Langerová, 2019 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jake-jsou-pro-podnikatele-vyhody-a-nevyhody-outsourcingu-tady-je-prehled/>.

Podnikatel: zákoník práce [online]. 2022 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3055436/>

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL. Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí. Brno: Computer Press, 2007. ISBN isbn978-80-251-1807-8.

STÝBLO, Jiří. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX, 2004. Management (VOX). ISBN isbn80-86324-43-5.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠKODA AUTO a.s.: historie [online]. 2022 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.com/world/history>.

ŠKODA Storyboard: Připravena na budoucnost: ŠKODA AUTO představuje novou identitu značky [online]. 2022 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-mapy/skoda-explore-more-tiskova-mapa/pripravena-na-budoucnost-skoda-auto-predstavuje-novou-identitu-znacky/>.

ŠKODA Storyboard: výroční zprávy [online]. 2021 [cit. 2022-10-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/>.

Tzb info [online]. Brno: Lenka Novotná, Alena Tichá, 2015 [cit. 2022-09-15]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/fm-sluzby/12643-outsourcing-jako-nastroj-facility-managementu-pro-zefektivneni-provozu-firmy>.

WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. ISBN isbn978-80-247-0449-4.

Zákony pro lidi: zákon o zaměstnanosti [online]. 2022 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435#cast1>.

Zákony pro lidi: Zákoník práce [online]. 2022 [cit. 2022-09-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Logo ŠKODA AUTO a.s. 2022 .....	28
Obr. 2 Počet přijatých agenturních pracovníků mezi kmenové zaměstnance .....	32
Obr. 3 Počty AP v jednotlivých závodech ŠKODA AUTO a.s.....	39
Obr. 4 Rozdíl mezi objednaným a reálným počtem AP v jednotlivých měsících ..	41
Obr. 5 Rozdíl mezi objednaným a reálným počtem AP v jednotlivých letech .....	42

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Výhody a nevýhody AP a outsourcingu.....	35
---	----

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Rozhovor s kmenovým zaměstnancem .....	52
Příloha 2 Rozhovor s agenturním zaměstnancem.....	55
Příloha 3 Rozhovor s externím zaměstnancem.....	58

## **Příloha 1 Rozhovor s kmenovým zaměstnancem**

Rozhovor s kmenovým zaměstnancem ŠKODA AUTO a.s. proběhl v personální agentuře ManpowerGroup s.r.o. Probíhal v zasedací místnosti, kde nebyly přítomny jiné osoby.

Jména a další osobní informace osob nejsou z etických důvodů uváděny.

Pro přepis rozhovoru byla vybrána redigovaná transkripce. Tento druh přepisu nezaznamenává odmlčení, smích, zadržnutí a text je stylisticky opraven.

---

### **U jakého zaměstnavatele jste zaměstnaná?**

Momentálně jsem pod kmenem ŠKODA AUTO a doufám, že tam zůstanu.

### **Na jakém oddělení/pozici pracujete?**

Jsem operátor výroby.

### **Jaká je vaše pracovní doba? (flexibilní pracovní doba, směny)**

Pracuji na 3 směny.

### **Máte možnost pracovat přesčas?**

Ve Škodovce je to nastavený, tak že když je přesčas, tak se to zaznamenává na flexikonto. Potom si můžeme vybrat libovolný volný den nebo si hodiny nechat proplatit. Záleží na tom, jak ten zaměstnanec chce.

### **Jaké jsou možnosti k využití přesčasových hodin? (proplácení, možnost využití v dalším měsíci)**

Většinou nám dávají volný den. Lidé pořád na něco potřebují dovolenou, tak si raději vezmou volno než peníze. Jako přesčasový den se nám počítá 6. noční směna, ale vzhledem k tomu, že není materiál a je krizová situace, tak jsou ty noční směny většinou zrušeny.

### **Kolik týdnů máte dovolenou?**

To ani z hlavy nevím. Myslím, že jich je tam 5 nebo 6. Myslím, že 5 týdnů, ale teď na 100 % nevím.

### **Za jakých podmínek si můžete vzít náhradní volno?**

Člověk využije všechnu dovolenou, přijde za mistrem, řekne „potřebuji dovolenou, musím si něco zařídit“ a mistr mu dá náhradní volno. Potom je čas 6 měsíců si hodiny nadělat. Problém s tím není.

### **Jak se vám zaznamenává pauza na oběd (musíte si pauzu na oběd napracovat)?**

My pracujeme 8 hodin, a potom půl hodiny pauza. Směnu máme 7,5 hodiny.

### **Jaké máte benefity u Vašeho zaměstnavatele? (Např. příspěvek na stravování, možnost půjčky)**

Je tam ledasco, třeba příspěvek na jídlo. Pokud si chce někdo koupit auto, tak má nějakou slevu. Nebo když někdo staví barák, tak si může přes Škodovku vzít levnější hypotéku. Je tam taky příspěvek na dovolenou. Je tam toho hodně.

### **A jaké zajímají Vás?**

Hlavně příspěvky na jídlo, protože když jedeme s rodinou domu do Chorvatska, tak neletíme letadlem a jsme ubytovaný doma. Tam žádný příspěvek na dovolenou nepotřebujeme.

### **Jaká máte povinná školení, a jak často je absolvujete?**

Školení jsou často. Bezpečnost práce nebo školení na práci s chemikáliemi. Zaměstnanci, kteří lepí prahové lišty, tak pracují s chemikáliemi. Musí absolvovat školení, kde jim říkají, že se to nesmí pít a podobně. Další školení máme na práci s technikou a její manipulací. Každá práce vyžaduje jiná školení. Také jsme

absolvovali školení během Covidu, kde nás školili na zaznamenávání pracovní doby, protože byla zkrácená pracovní doba. Ono je tam pořád něco.

### **Co na současném zaměstnavateli oceňujete?**

Všechno. Že je tam řádná výplata a nestane se, že dneska nejsou peníze, tak budou za 14 dní. Čtvrtý pracovní den je výplata.

Když má člověk nějaké problémy, tak se dá všechno vyřešit. Byla situace, že byl někdo na někoho drzý, tak se šlo za mistrem a vyřešilo se to. Občas se tam objeví nějaký rasista, ale všechno se to vyřeší bez problémů.

### **V čem by se mohl Váš současný zaměstnavatel zlepšit?**

Vzhledem k tomu, že je tak velká inflace, mohlo by se maličko přidat. Jedině to, ale jinak je všechno dobrý.

### **Přešla byste ze ŠKODA AUTO a.s. do agentury práce?**

Já jsem předtím v agentuře byla. Chtěli jsme stavět barák a banka nám nechtěla dát hypotéku kvůli smlouvě na dobu určitou. Proto jsem musela přejít. Ale jinak bych z agentury vůbec nešla. Tady v agentuře (ManpowerGroup s.r.o.) je to super. Lidi jsou skvělí a na všem jsme se domluvili.

## **Příloha 2 Rozhovor s agenturním zaměstnancem**

Rozhovor s agenturním zaměstnancem ManpowerGroup s.r.o. proběhl v zasedací místnosti personální agentury. V místnosti nebyly přítomny jiné osoby.

Jména a další osobní informace osob nejsou z etických důvodů uváděny.

Pro přepis rozhovoru byla vybrána redigovaná transkripce. Tento druh přepisu nezaznamenává odmlčení, smích, zadržnutí a text je stylisticky opraven.

---

### **U jakého zaměstnavatele jste zaměstnaná?**

U agentury Manpower už 5 let.

### **Na jakém oddělení/pozici pracujete?**

Pracuji ve svařovně na M12 v Octavii.

### **Jaká je vaše pracovní doba? (flexibilní pracovní doba, směny)**

Nejdříve jsem pracovala jako tlumočnice, protože jsem z Chorvatska a pracuje u nás hodně Chorvatů. Teď dělám jako parták a chodím na 3 směny. Každá směna je podle potřeby 1,5 – 2,5 hodiny. Je to podle toho, co máme s lidmi zpracovat. Postavit směny, rozdat něco na podepsání, fasovat oblečení. Jsem parták pro koordinátora.

### **Máte možnost pracovat přesčas?**

Já přesčasy nedělám, ale naši lidi pracují přesčas podle potřeby.

### **Jaké jsou možnosti k využití přesčasových hodin? (proplácení, možnost využití v dalším měsíci)**

Přesčasy jsou proplácené 25 % navíc. Ty si musí nechat proplatit, a pokud by si chtěli vzít volno, musí si odpracovat směnu, která mu chybí.



### **Kolik týdnů máte dovolenou?**

25 pracovních dní přes rok. Máme celozávodní dovolenou a to, co je navíc si vybereme podle dohody s koordinátorem. Naplánujeme si to dopředu, a poté dovolenou vybíráme.

### **Za jakých podmínek si můžete vzít náhradní volno?**

Pokud někdo už dovolenou nemá, po dohodě si může náhradní volno vzít. Hodiny si může napracovat během měsíce nebo to zůstane jako neplacené volno. Pokud si člověk potřebuje něco zařídit a není to například lékař, který je omluvený, je to neplacené.

### **Jak se vám zaznamenává pauza na oběd (musíte si pauzu na oběd napracovat)?**

Když máme pauzu na oběd, zastaví se linka a všichni jdou obědvat. Je to neplacené. Placené je 7,5 hodiny.

### **Jaké máte benefity u Vašeho zaměstnavatele? (Např. příspěvek na stravování, možnost půjčky)**

Máme příspěvek na jídlo nebo na ubytování. Jinak máme všechno skoro stejné jako škodováci. Máme i bonusy, ale nemáme je tak veliké. Dostáváme docházkové bonusy, na Vánoce, na Velikonoce. Odbory se snaží, aby se agenturní zaměstnanci necítili méně hodnocení. Fasujeme i oblečení a obuv.

### **Jaká máte povinná školení, a jak často je absolvujete?**

Nevím, jestli jednou nebo dvakrát do roka máme školení na bezpečnost práce nebo požární školení. To je nutné udělat. Pak máme různá školení například při zavedení zákazu kouření a nějaká další.

### **Co na současném zaměstnavateli oceňujete?**

Já oceňuji, že když někdo vidí, že chodíte do práce, děláte své maximum, snažíte se, tak že to ohodnotí. To znamená, že lidé, co tam od nás pracují, mohou po nějaké době získat navýšení tarifu. Také se jim nabízí možnost, že by mohli přestoupit do kmenového stavu. Je vidět, že lidé, co se snaží, jsou oceněni.

### **V čem by se mohl Váš současný zaměstnavatel zlepšit?**

Já nevím. Já myslím, že je všechno dobré. Nemůžu si na nic stěžovat a myslím, že lidé od nás také ne. Nemůžeme říct, že práce pro naše lidi je horší než pro kmenové zaměstnance. Určitě je někdo, kdo si občas řekne, že dostává těžší práci, ale je to individuální. Pokud u toho člověk přímo není, tak nemůžu říct, jestli si vymýšlí.

### **Vyhovuje Vám tento typ spolupráce se ŠKODA AUTO a.s., a proč?**

Je to skvělé a podle našich lidí také. Kolegové, mistři i partáci jsou dobrý tým. Vždy se najde někdo, kdo není tak pracovitý. Jsou řeči: „Proč ten odešel na pauzu a já ne?“, ale je toho málo. Lidé jsou spokojeni.

### **Pokud byste měli možnost, přestoupili byste do kmenového stavu?**

Já už mám do důchodu málo. Ani jsem o tom nepřemýšlela. Agentura nenabízí práci na neurčitou dobu. To je nevýhoda. Naši lidé možnost kmenového zaměstnání určitě využijí. Mají nějakou jistotu. Moje dcera je agenturní, ale kdyby ji to nabídli, tak by to přijala. Mně to ale takhle vyhovuje. Já na to nemám pozici, abych tam mohla pracovat na plný úvazek. Linku bych zvládla, ale už mám svůj věk.

## **Příloha 3 Rozhovor s externím zaměstnancem**

Rozhovor s externím zaměstnancem Simac Technik ČR, a.s. proběhl v budově V8 v areálu ŠKODA AUTO a.s. Probíhal v kanceláři respondenta, kde nebyly přítomny jiné osoby.

Jména a další osobní informace osob nejsou z etických důvodů uváděny.

Pro přepis rozhovoru byla vybrána redigovaná transkripce. Tento druh přepisu nezaznamenává odmlčení, smích, zadržnutí a text je stylisticky opraven.

---

### **U jakého zaměstnavatele jste zaměstnaný?**

Jsem zaměstnaný u Simac Technik.

### **Na jakém oddělení/pozici pracujete?**

Jsem pod FIO/8, kam spadá IT a jsem technik.

### **Jaká je vaše pracovní doba? (flexibilní pracovní doba, směny)**

Pracuji klasicky 8 hodin na 2 směny. Na ranní a odpolední. Jednou za 3 týdny mám celý týden servis. I přes víkend. Když nastane nějaký problém, musím přijet v jakoukoliv dobu. Dokonce i v noci. Spoustu problému se dá řešit jen po telefonu.

### **Máte možnost pracovat přesčas?**

U nás není možnost klasické práce přesčas. Pokud musíme do práce o víkendu, to se nám jako práce přesčas počítá. Máme to proplacené.

### **Kolik týdnů máte dovolenou?**

Máme 5 týdnů dovolené.

### **Za jakých podmínek si můžete vzít náhradní volno?**

Náhradní volno nevyužívám, tudíž nemám zkušenost s žádostí o něj.

### **Jak se vám zaznamenává pauza na oběd (musíte si pauzu na oběd napracovat)?**

Pracujeme klasicky 8 hodin. Máme půl hodiny pauzu, takže směna je 7,5 hodiny.

### **Jaké máte benefity u Vašeho zaměstnavatele? (Např. příspěvek na stravování, možnost půjčky)**

Já mám k dispozici služební auto, telefon a notebook. Dále máme příspěvky na obědy, Flexi Pass a MultiSport kartu. Máme týden dovolené navíc, a k tomu ještě 5 dní sick days.

### **Jaká máte povinná školení, a jak často je absolvujete?**

Máme povinné školení řidiče kvůli služebnímu autu, BOZP a požární školení. Vše absolvujeme jednou za 2 roky.

### **Co na současném zaměstnavateli oceňujete?**

Jsem vděčný, že mi vždy vyjde vstříc. Jsem spokojen i s benefity, které nám poskytuje.

### **V čem by se mohl Váš současný zaměstnavatel zlepšit?**

Jsem se vším spokojený. Ocenil bych jediné možnost kariérního růstu, který na těchto pozicích bohužel není.

### **Vyhovuje Vám tento typ spolupráce se ŠKODA AUTO a.s., a proč?**

Mně to vyhovuje. Mám možnost se dostat do různých provozů ve Škodovce, a to mě baví.

**Pokud byste měli možnost, přestoupili byste do kmenového stavu?**

Pokud by se naskytla výhodná pozice, tak bych přestoupil. Jinak jsem zde spokojený.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Barbora Jiránková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nové formy nábory a výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	62		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	5		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tato bakalářská práce se zaměřuje na outsourcing služeb a agenturní zaměstnance. Cílem je zjistit, v jakých oblastech ŠKODA AUTO a.s. se agenturní pracovníci a outsourcing služeb uplatňují. Dalším zkoumáním je zjišťováno, zda je finančně výhodnější interní zaměstnanec, agenturní pracovník či outsourcing služeb, a zda se využívají efektivně. Dále je popisováno, jak správně určit vhodný poměr agenturních pracovníků na jednotlivá pracoviště. Byly provedeny rozhovory s jednotlivými skupinami zaměstnanců a porovnány mezi sebou. Praktická část je zakončena výsledky šetření návrhem opatření k problematice.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Outsourcing, personální agentury, agentura práce, řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, nábor, inzerce, ŠKODA AUTO a.s.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Barbora Jiránková		
<b>FIELD</b>	Specialization Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	New form of recruitment and selection of employees at ŠKODA AUTO a. s.		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ – Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	62		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	5		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The main topic of the bachelor's thesis focuses on outsourcing and agency employees. The aim of bachelor thesis is to find out in which areas in ŠKODA AUTO a.s. are used agency employees and outsourcing services. Further investigation is carried out to determine whether an internal employee, an agency employee or outsourcing of services is financially more advantageous, and whether they are used effectively. It also describes how to correctly determine the appropriate ratio of agency employee to individual workplaces. Individual groups of employees were interviewed and compared with each other. The practical part is concluded with the results of the investigation and a proposal for measures on the issue.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Outsourcing, personnel agencies, job agency, human resources, human resource management, recruitment, advertising, ŠKODA AUTO a.s.		