

**ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE  
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

**Bakalářská práce**

**Dominika Pejšková**

Vedoucí práce: PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Dominika Pejšková**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem teoretické části práce je definování řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců. Dále bude popsána adaptace nových zaměstnanců. V praktické části práce je rozebrána společnost Auto Jarov. Cílem bude zanalyzovat proces řízení lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců a navrhnout zefektivnění.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Teoretická část – vymezení teoretických pojmů.
3. Představení vybrané společnosti a jejího stávajícího systému plánování lidských zdrojů, získávání a výběru pracovníků a adaptace zaměstnanců.
4. Praktická část – analýza systémů, dotazníky, rozhovory.
5. Návrh na zefektivnění náboru pracovníků a adaptaci nových zaměstnanců.
6. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty, 2. aktualizované a doplněné vydání*. U Průhonu 22,170 00 Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
5. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
6. BLÁHA, J. – ČOPIKOVÁ, A. – HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.

  
PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.  
Vedoucí práce

  
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Garant studijního oboru

  
Mgr. Petr Šulc  
Prorektor ŠAVŠ

  
Dominika Pejšková  
Autorka práce

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 OS.17.10 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 19. 11. 2020

Děkuji PhDr. Alemayehu Kumsovi, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále také děkuji Mgr. Lence Kočárkové, MBA, za veškeré poskytnuté informace, cenné rady a čas věnovaný konzultacím.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část práce.....	9
1.1 Lidské zdroje.....	9
1.2 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.3 Personalistika.....	11
1.3.1 Personální úkoly .....	12
1.3.2 Personální činnosti.....	13
1.4 Plánování lidských zdrojů.....	14
1.5 Získávání zaměstnanců .....	19
1.5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců .....	22
1.5.2 Popis a specifikace pracovního místa .....	22
1.5.3 Zdroje získávání pracovníků .....	23
1.5.4 Metody získávání pracovníků .....	25
1.5.5 Formulace a uveřejnění nabídky.....	28
1.6 Výběr zaměstnanců .....	29
1.6.1 Kritéria výběru pracovníků .....	30
1.6.2 Metody výběru pracovníků .....	31
1.6.3 Výběr nejvhodnějšího pracovníka .....	35
1.7 Adaptace zaměstnanců.....	36
2 Praktická část práce.....	38
2.1 Charakteristika společnosti AUTO JAROV, s.r.o.....	38
2.1.1 Organizační struktura společnosti.....	39
2.1.2 Analýza zaměstnanců.....	41
2.1.3 Personální oddělení .....	46
2.2 Současný systém získávání zaměstnanců.....	47
2.2.1 Vnitřní zdroje.....	48
2.2.2 Vnější zdroje .....	49
2.3 Současný systém výběru zaměstnanců .....	53
2.4 Současný systém adaptace zaměstnanců .....	54
3 Výzkumná část práce.....	56
3.1 Dotazníkové šetření .....	56
3.1.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	57

3.1.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	72
3.2	Rozhovory.....	73
3.2.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	74
3.2.2	Vyhodnocení rozhovorů.....	79
3.3	Vlastní návrhy a doporučení.....	80
	Závěr.....	83
	Seznam literatury.....	84
	Seznam obrázků.....	86
	Seznam příloh.....	88

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

HR Human Resources

LIFO Last-in, first-out

DPP Dohoda o provedení práce

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PHM Pohonné hmoty



## Úvod

Tato bakalářská práce utváří všeobecný náhled na problematiku obsazování volného pracovního místa v organizaci. Zaměřuje se na jednu z nejzákladnějších, a tedy nejdůležitějších částí procesu řízení lidských zdrojů, na oblast, kterou se aktuálně zabývá každá organizace a jež se neustále vyvíjí. Zabývá se získáváním a výběrem zaměstnanců. Důvodem volby tohoto tématu bylo to, že autorka absolvovala ve vybrané společnosti praxi na pozici personalistky, kde měla možnost nahlédnout na tyto procesy a zúčastnit se jich.

Hlavním cílem této práce je na základě odborné literatury popsat teoretická východiska problematiky obsazování volného pracovního místa, tj. procesů získávání a výběru zaměstnanců a s tím související proces adaptace, následně zanalyzovat zmíněné procesy ve vybrané společnosti a navrhnout opatření pro jejich zefektivnění, pokud se objeví nedostatky během výzkumného šetření.

Práce se dělí na teoretickou část vysvětlující teoretická východiska problematiky, praktickou část představující vybranou společnost a její systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a výzkumnou část zkoumající tyto systémy za účelem navrhnout zlepšení pro jednotlivé procesy.

# 1 Teoretická část práce

Cílem této kapitoly je teoreticky popsat a vymezit procesy získávání a výběru zaměstnanců. V úvodu kapitoly je definována oblast řízení lidských zdrojů, dále jsou popsána teoretická východiska pro získávání a výběr zaměstnanců. Jsou zde rozebrány postupy a metody, které se používají při plánování pracovníků a obsazování volného pracovního místa. V závěru kapitoly je definován i pojem adaptace, který úzce souvisí s nově přijatými zaměstnanci.

## 1.1 Lidské zdroje

Termín lidské zdroje může mít více podob. Nejčastěji je spojován s pracovníky, nicméně pod tento termín spadá i personalistika či personální oddělení (Ulrich, 2009, s. 40).

Dle Koubka (2007, s. 13) jsou lidské zdroje jedním ze čtyř základních stavebních kamenů pro chod podniku. Konkrétně to jsou materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Lidské zdroje díky informačním zdrojům, které představují znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, pomáhají využívat materiální a finanční zdroje. Bez lidských zdrojů by tedy podnik nemohl fungovat.

Spáčilová (HR forum, 2/2019) hovoří o pracovnících jako o hnací síle podniku, které se nic nevyrovná, a vysvětluje, že *„je velikou chybou chápat HR, tedy lidské zdroje, jako prostředí trhu s nějakou komoditou, kterou někde nakoupíte, vytěžíte nebo získáte výměnou za nějaké jiné zboží“*.

Armstrong (2007) uvádí, že pracovníci představují jmění podniku, a proto je nazývá „lidským kapitálem“ organizace, protože především na nich záleží, jak bude podnik prosperovat. Proto je nutné pracovníky neustále rozvíjet a vzdělávat. Lidský kapitál tvořený znalostmi, dovednostmi a schopnostmi jednotlivých pracovníků je jednou z nejdůležitějších součástí tzv. „intelektuálního kapitálu“ organizace. Ten se dále skládá z kapitálu společenského a organizačního. Společenský kapitál vzniká interakcemi mezi lidmi, a když se jejich znalosti násobí a zdokonalují, vytváří se znalosti vlastněné organizací jako např. procesy a návody. Takto vzniká organizační kapitál. Jedná se o tzv. nehmotné zdroje, které s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) vytváří celkovou hodnotu

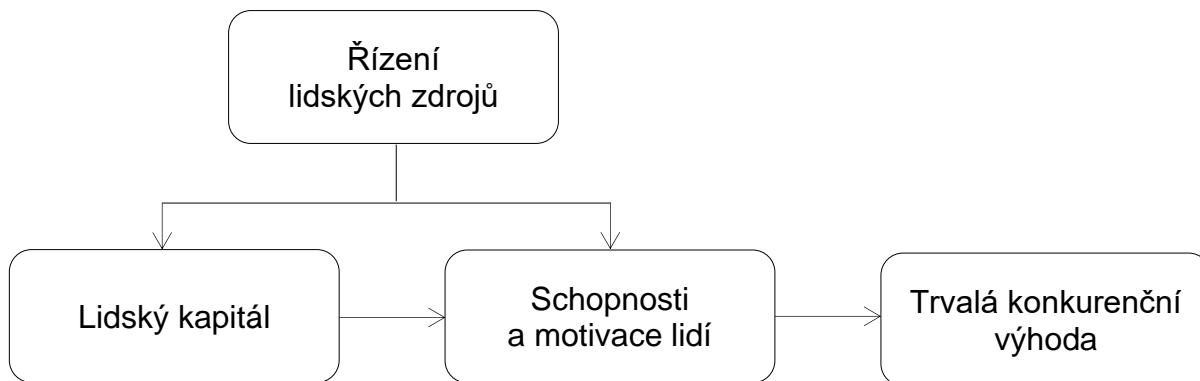
podniku. Dle Koubka (2007, s. 27) „*pojetí intelektuálního kapitálu jasně signalizuje, že primární význam mají jednotliví pracovníci organizace*“.

## 1.2 Řízení lidských zdrojů

Pojmy personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů bývají často navzájem zaměňovány. Pro nejzákladnější pojmenování části řízení podniku se užívají termíny personální práce a personalistika. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů představují etapy, jak se historicky rozvíjela personální práce (Koubek, 2007, s. 14).

Řízení lidských zdrojů se zařazuje do poslední, tedy nejnovější etapy, a dle Kociánové (2012, s. 76) se jedná o „*kvalitativně nejvyšší úroveň systému personální práce v organizaci*“. V praxi se ale běžně používají i předchozí úrovně, záleží na firmě, jaký styl vedení upřednostňuje (Šikýř, 2014, s. 32). V této práci bude personální práce pojata v nejnovější formě čili ve formě řízení lidských zdrojů.

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“* (Armstrong, 2007, s. 25). *„Jedině dostatečně schopní a motivovaní lidé, systematicky připravovaní na změny, zajistí organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu“* (Šikýř, 2014, str. 34). Řízení lidských zdrojů lze tedy chápat jako dlouhodobý a systematický proces, díky němuž firma dosahuje plánovaných cílů, a to prostřednictvím schopných lidí, kteří svou prací ovlivňují výsledek hospodaření podniku a přispívají tak k náskoku před ostatními společnostmi (Šikýř, 2014). Jak dochází ke konkurenční výhodě, je znázorněno na obrázku 1.



Zdroj: (Šikýř, 2014, s. 58)

**Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů a trvalá konkurenční výhoda**

Mezi cíle řízení lidských zdrojů zahrnuje Armstrong a Taylor (2015, s. 48) tyto činnosti:

- „podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi;
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.“

Jinými slovy řízení lidských zdrojů usiluje o (Koubek, 2007):

- vylepšení života v práci,
- zintenzivnění produktivity,
- spokojenost zaměstnanců a její zintenzivnění,
- rozvoj zaměstnanců a jeho zintenzivnění,
- zintenzivnění připravenosti na změny.

### 1.3 Personalistika

„Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky

*související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb“* (Koubek, 2011, s. 15).

Dle Šikýře (2014) se personalistika nebo také personální práce zabývá řízením a vedením lidí. Kdo bude za ni zodpovědný, to si organizace určují samy. V menších podnicích může být pověřen jen manažer neboli vedoucí pracovník, ve středních a větších firmách se zapojuje personalista či vzniká celé personální oddělení. V některých případech mohou firmy využívat i tzv. outsourcing, kdy si najmou externě specializovanou firmu na určité činnosti. Rozhodovací odpovědnost bude však náležet vždy manažerům.

### **1.3.1 Personální úkoly**

Posláním personální práce je napomáhat k prosperitě firmy tím, že:

- *„hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje,*
- *usiluje o optimální využívání pracovníků,*
- *formuluje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní a mezilidské vztahy,*
- *zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků,*
- *dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv“* (Koubek, 2011, s. 15).

Podle Dvořákové (2012, s. 21) se jedná o personální práci vedoucích pracovníků a přesněji jejich úkoly definuje takto:

- *„řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich pracovní výkon,*
- *co nejlépe organizovat práci,*
- *vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- *vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- *odměňovat zaměstnance podle mzdových předpisů a kolektivních smluv, popř. pracovních smluv,*
- *zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,*
- *zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“*

Rozhodně ale závisí na velikosti podniku a rozdělení kompetencí spadajících do personální práce. Jde o znázornění, že se personalistika týká nejen personalistů, ale i manažerů a že vedoucím pracovníkům přibývá více práce z odvětví lidských zdrojů (Dvořáková 2012, s. 21).

### 1.3.2 Personální činnosti

Personální činnosti slouží k zabezpečování výše uvedených personálních úkolů, které Koubek (2007, s. 20–22) shrnuje následovně a zároveň dodává, že v tomto pořadí mají i určitý smysl:

- *„vytváření a analýza pracovních míst,*
- *personální plánování,*
- *získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,*
- *hodnocení pracovníků,*
- *rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,*
- *odměňování,*
- *vzdělávání a rozvoj pracovníků,*
- *pracovní vztahy,*
- *péče o pracovníky,*
- *personální informační systém,*
- *průzkum trhu práce,*
- *zdravotní péče o pracovníky,*
- *činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,*
- *dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.“*

Jedná se převážně o administrativněsprávní činnosti, které plynou z právních předpisů z pracovně právní legislativy, a činnosti, na jejichž základě lze poskytovat odbornou pomoc jak vedoucím pracovníkům, tak i ostatním zaměstnancům. Pokud má firma personalistu či personální oddělení, je zpravidla jejich úkolem zabezpečovat tyto činnosti neboli „personální služby“ (Dvořáková, 2012).

S ohledem na téma této práce „získávání a výběr zaměstnanců“ bude v následujících kapitolách soustředěna pozornost na personální plánování, získávání a výběr pracovníků a následnou adaptaci zaměstnanců.

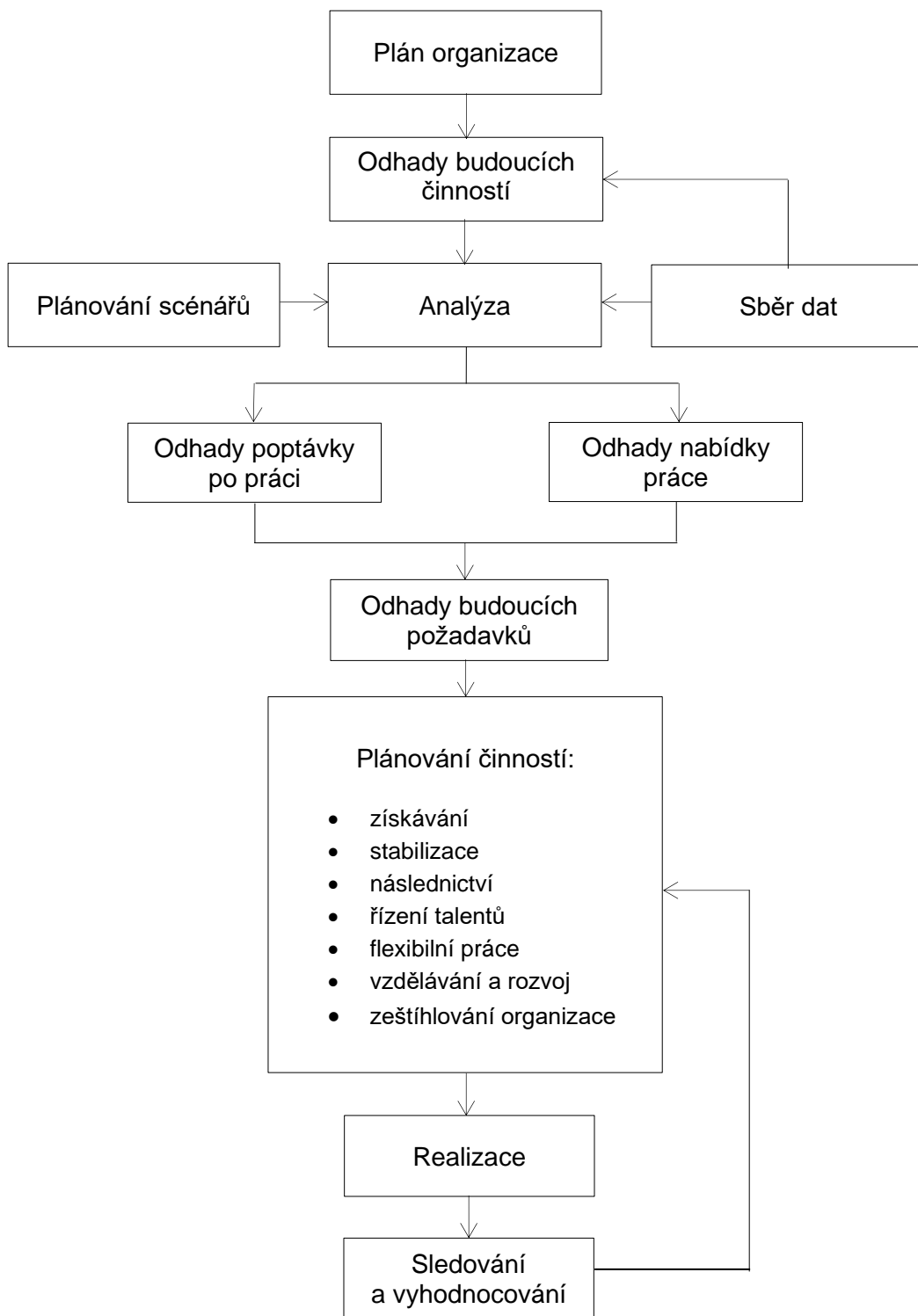
## 1.4 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů, pracovníků či personální plánování představují první krok v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Využívá se k předvídání, kolik pracovníků bude organizace potřebovat výhledově v krátkodobém i dlouhodobém horizontu na základě strategických cílů podniku. Dále se utváří plány, jak lze zajistit právě potřebný počet zaměstnanců. Při vytváření návrhů se řeší otázky typu, zda se bude čerpat z vnějších, či vnitřních zdrojů pracovníků, jak se bude postupovat, když dojde k nedostatku, či nadbytku zaměstnanců apod. Nedílnou součástí plánování je i personální rozvoj pracovníků, který se zabývá např. kariérními postupy či rozvojem jednotlivých lidí (Šikýř, 2016).

Plánováním lidských zdrojů usiluje firma o to, aby měla pracovníky:

- *„v potřebném množství (kvantita),*
- *s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),*
- *s žádoucími osobnostními charakteristikami,*
- *optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci,*
- *flexibilní a připravené na změny,*
- *optimálně rozmístěné do pracovních míst (rolí) a pracovních skupin,*
- *ve správný čas,*
- *s přiměřenými náklady“ (Koubek, 2011, s. 54).*

Jednotlivé kroky procesu, které představují klíčové aktivity pro plánování lidských zdrojů, zobrazuje obrázek 2.



Zdroj: (Armstrong, Taylor, 2015, s. 266)

**Obrázek 2** Proces plánování lidských zdrojů



Základ pro plánování lidských zdrojů tvoří **plán organizace**, který vychází z aktivit, které si podnik přeje zabezpečovat (Armstrong, Taylor, 2015).

**Odhady budoucích činností** se odvíjejí z plánu organizace a mají vliv na poptávku po práci. Naopak na tyto předpoklady mají vliv vnější faktory jako např. demografický či politický vývoj. Aby předpoklady mohly být vytvořeny, je nutné získat mnoho údajů a následně je rozebrat (Armstrong, Taylor, 2015).

Při **plánování scénářů** se vytváří různé prognózy a návrhy na jejich řešení, jak by mohl podnik postupovat v případě naplnění některé z těchto prognóz, aby se dokázal přizpůsobit co nejlépe. Jedná se o dopady z vnějšího prostředí firmy, proto se vychází z analýz politických, ekonomických, technologických, sociálních, legislativních a ekologických činitelů. Ty působí na trh práce v rámci podniku (Armstrong, Taylor, 2015).

**Sběrem dat** získává organizace podklady nezbytné pro plánování lidských zdrojů. K tomu potřebuje data kvalitativní interní (např. data o vývoji výrobku nebo trhu, procesech a změnách v práci, pracovnících apod.), kvantitativní interní (např. data o pracovní síle jako např. o fluktuaci, absenci apod.), kvalitativní externí (data z analýz vnějšího prostředí podniku) a kvantitativní externí (data z trhu práce jako např. demografický vývoj) (Armstrong, Taylor, 2015).

Díky všem dříve zmíněným aktivitám, tedy plánu organizace, odhadům budoucích činností, plánování scénářů a sběru dat získává firma potřebné údaje pro **analýzu**, jež je základem pro odhadování poptávky po práci a nabídky práce (Armstrong, Taylor, 2015).

**Odhady poptávky po práci** slouží k plánování, kolik a konkrétně jakých pracovníků bude potřeba pro splnění cílů. Přitom organizace vychází z jejího dlouhodobého plánu a ročního finančního plánu. Např. výrobní podnik by postupoval tak, že si nejdříve sestaví plán prodeje, který promítne do plánu výroby, díky němuž může říct, kolik a jaké druhy produktů musí vyrobit. Tímto způsobem zjistí, kolik hodin musí být odpracováno, aby vše bylo vyrobeno podle plánu, a tedy i určí, kolik a jakých zaměstnanců by měl mít k dispozici. Zároveň ale musí mít na paměti všechny plány nebo aktivity, které by mohly ovlivnit počet lidí uvnitř podniku. Jedná se o případy, kdy společnost plánuje např. expanzi, snižování nákladů, využívání outsourcingu atd. (Armstrong, Taylor, 2015).

V dalším kroku organizace vytváří **odhady nabídky práce** uvnitř i vně firmy. Má za úkol vyřešit, jak zajistit potřebný počet zaměstnanců. V rámci firmy zkoumá, kolik pracovníků patrně bude mít. Analyzuje aktuální počet a stav zaměstnanců, jejich odchody (např. na mateřskou dovolenou, do důchodu apod.), povyšování, vzdělávání, jakékoliv reorganizace, technologické postupy a vlivy zdokonalení pracovního výkonu. Při zkoumání vnějšího prostředí se organizace zaměřuje na analyzování pracovního trhu, pokud by potřebovala získávat pracovníky odtud (Armstrong, Taylor, 2015).

Z odhadů poptávky po práci a odhadů nabídky práce lze vytvářet **odhady budoucích požadavků**, které lze vypočítat dle Armstronga a Taylora (2015, s. 269) následovně dle uvedeného příkladu:

1. „Stávající počet zaměstnanců	700
2. Roční míra odchodů zaměstnanců	10 %
3. Očekávané odchody zaměstnanců během roku	70
4. Stav zaměstnanců na konci roku	630
5. Potřeba zaměstnanců na konci roku	750
6. Počet zaměstnanců, které je nutné získat (bod 5–bod 4) v průběhu roku.“	120

Organizace pracuje se třemi situacemi, které mohou nastat. Buď bude mít k dispozici dostačující počet zaměstnanců, takže veškeré plánované aktivity budou jimi zabezpečeny, nebo jí budou zaměstnanci chybět, nebo naopak jich bude mít více, než je potřeba. Pokud předpokládá nedostatečný počet pracovníků, nabízí se východisko čerpat je přímo v organizaci, nebo mimo ni. Správně by ale měla firma nejprve přemýšlet o využití vnitřních zdrojů v rámci šetření, kdy si může dopomoci např. reorganizací zaměstnanců, útvarů či úkolů nebo zlepšením a zrychlením práce. V situaci, kdy už nelze takto postupovat, může se pak zaměřit na vnější zdroje. Pokud ale organizace očekává nadbytečný počet zaměstnanců, čeká ji jakékoliv možné snižování, k čemuž může dospět např. nepokryváním nově uvolněných míst, podněcováním zaměstnanců k odchodu či ukončováním pracovního poměru (Koubek, 2011, s. 57–60).

Dle Dvořákové (2012, s. 121) má firma při očekávaném nedostačujícím počtu zaměstnanců tyto možnosti:

- vyhledat a zaměstnat pracovníky na plné nebo zkrácené úvazky nebo na dohody o práci,
- využít pracovníky z personálních agentur nebo od jiných zaměstnavatelů, kteří jich mají nadbytek,
- zainvestovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků.

Jestliže ale předpovídá nadbytečný počet zaměstnanců, pak může aplikovat tyto kroky (Dvořáková, 2012, s. 121–122):

- omezit přesčasy v zaměstnání,
- rozvázat pracovní poměry na dobu určitou, částečné pracovní úvazky a dohody o pracích,
- realizovat zkrácené pracovní týdny (např. zavedením čtyř pracovních dnů v týdnu nebo nabízením neplacené dovolené),
- motivovat pracovníky k dobrovolným odchodům (např. vysokým odstupným nebo možností rekvalifikace),
- nabízet pracovníkům outplacementové služby,
- nabízet provizorní zaměstnání u jiného zaměstnavatele (tzv. leasing zaměstnanců),
- rozvázat pracovní poměry na základě politiky LIFO, tedy kdo přišel do firmy poslední, odchází první, či za politiky založené na hodnocení pracovního výkonu a potenciálním rozvoji pracovníků.

Dle Šikýře (2016, s. 90) je nejdůležitější si uchovat při řešení nadbytku kmenové zaměstnance, kteří zastávají důležité a nezbytné funkce ve firmě a jsou tak pro ni nenahraditelní. Bývají to pracovníci, kteří zde pracují už dlouhou dobu. Omezení a propouštění by se tedy mělo týkat spíše vyměnitelných zaměstnanců, kteří zde pracují např. na DPP či DPČ, mají smlouvu na dobu určitou nebo byli zaměstnání přes jiné agentury apod. Během procesu řešení nadbytku ovšem může nastat chaos a negativní nálada, jelikož i ti stávající lidé se mohou začít obávat o svou budoucnost ve firmě a zvažovat svůj odchod. Organizace tomu může zabránit tím, že odcházejícím nabídne jakoukoliv pomoc, jež jim přispěje k nalezení nového

zaměstnání. Tím si zachová i dobrou pověst, která přijde vhod, když bude opět potřebovat více zaměstnanců.

**Plánování činností** vychází z dlouhodobých plánů vytvářených pro zajišťování lidských zdrojů a detailnějšího zkoumání poptávky po práci a nabídky práce. Z důvodu nepředvídatelných změn by plány neměly být nepřizpůsobivé a dlouhodobé. V prvním kroku organizace zjišťuje, jaký je aktuální stav vnitřních zdrojů. Zkoumá, jaké pracovníky zaměstnává a jaké pravděpodobně bude zaměstnávat v rámci jejich vzdělávání a rozvoje. Následně tvoří plány, které zahrnují získávání, stabilizaci, následnictví, řízení talentů, flexibilní práci, vzdělávání a rozvoj, zdokonalování výkonu, reorganizaci úkolů, redukování výpovědí a nepřítomnosti, využívání outsourcingu či zeštíhlování podniku (Armstrong, Taylor, 2015).

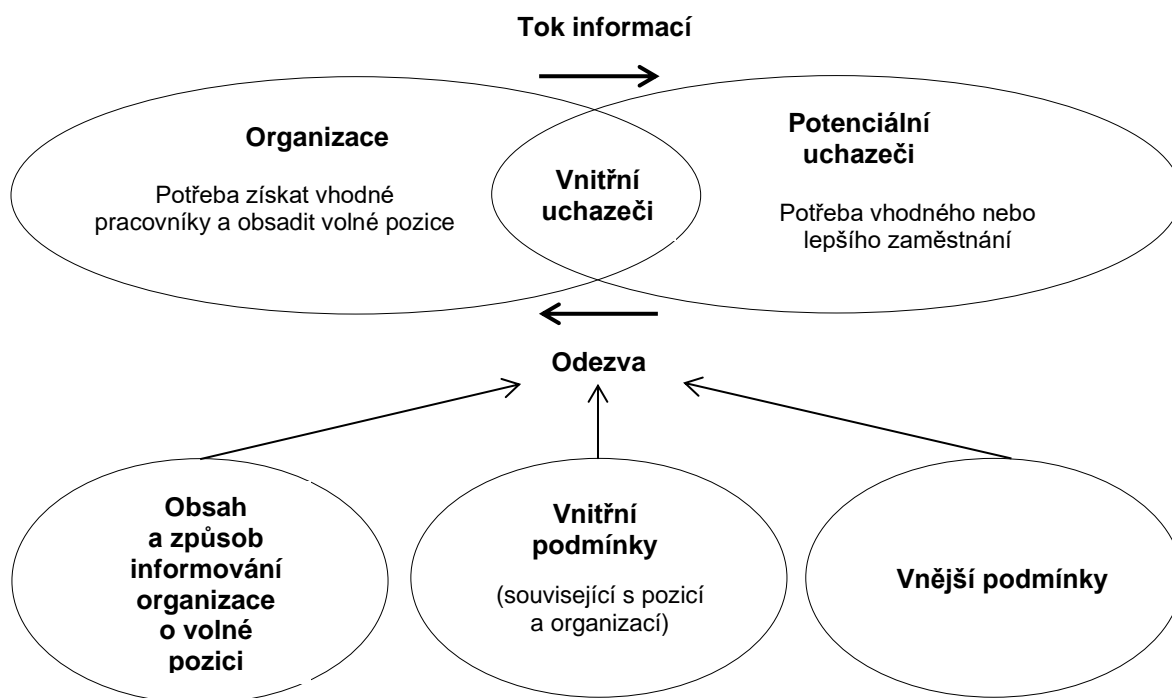
Při **realizaci** výše uvedených plánů činností je důležité, aby firma byla schopna se adaptovat na nečekané situace, které mohou nastat při zaměstnávání pracovníků. Dále je nezbytné, aby se věnovala i **sledováním a vyhodnocováním** vlivů realizace, aby mohla v průběhu plány činností přizpůsobovat či měnit, pokud realizace nebude postupovat dle plánu (Armstrong, Taylor, 2015).

## 1.5 Získávání zaměstnanců

Jednou z neodmyslitelných personálních činností je získávání neboli vyhledávání zaměstnanců. Posláním této aktivity je nalákat na volnou pozici, kterou organizace potřebuje pokrýt, co nejvíce vhodných kandidátů, z nichž lze vyselektovat dle nároků na pracovní pozici toho nejpříjemnějšího zaměstnance. Aby tento úkol mohl být splněn, je třeba nejdříve definovat pracovní funkci, požadavky na zaměstnance obsazujícího pozici, informace, které budou předávány eventuálním kandidátům, zdroje čerpání pracovníků a cesty, jak se lidé dozvědí o volném místě. Metody pro získávání se liší podle druhů pracovních funkcí. Během sdílení informací mezi firmou a pracovníky je důležité, aby firma zaujala vyhovující kandidáty a získala od nich co nejvíce informací jako podkladů k hodnocení, zda se na pozici hodí. Zásadní role v procesu získávání hrají finance, které lze využít k zabezpečení procesu získávání, a čas, který se odvíjí od potřeby pokrytí pozice (Kociánová, 2010, s. 79).

Pojem získávání a pojem nábor bývají často používány ve stejném smyslu. Dle Koubka (2011, s. 70) by se ale tyto termíny měly z několika hledisek rozlišovat. Nábor popisuje získávání pracovníků pouze z vnějších zdrojů, kdy se firma zajímá jen o to, zda je uchazeč způsobilý pro danou pozici. Naproti tomu získávání zaměstnanců v současném nejnovějším pojetí personální práce definuje jako vyhledávání pracovníků, kdy se organizace soustředí na obsazování pozic v první řadě z vnitřních zdrojů a až v řadě druhé ze zdrojů vnějších. Dále usiluje o vyhledávání nejen schopných pracovníků, ale zároveň takových typů, jež zapadnou do kolektivu a budou se ztotožňovat s firmou. Nezáleží jí jen na kvalifikaci, ale také na osobnosti. Tento přístup zajišťuje nejen plnění pracovních povinností, ale i zlepšování výsledků skupin, vytváření příznivých vztahů mezi zaměstnanci a kladné povědomí a hodnocení společnosti. Jinými slovy organizace usiluje o maximální propojení se svými zaměstnanci.

Získávání není pouze jednostranný akt, ale dvoustranný, jelikož se v procesu setkává organizace shánějící pracovníky a kandidáti hledající si zaměstnání, protože nejsou zaměstnání anebo si chtějí polepšit ať už v rámci firmy, či příchodem do jiné. Cílem je, aby uchazeči projevovali zájem o pracovní místo, a proto je nutné obstarat co nejkvalitnější předávání informací mezi nimi a organizací. Nabídka pracovního místa (obsah a cesta informování) i vnitřní podmínky společnosti, které lze firmou zčásti ovlivňovat, a vnější podmínky společnosti, které nelze ovlivňovat, mají vliv na celý proces získávání (Koubek, 2015). Tento proces podrobně znázorňuje obrázek 3.

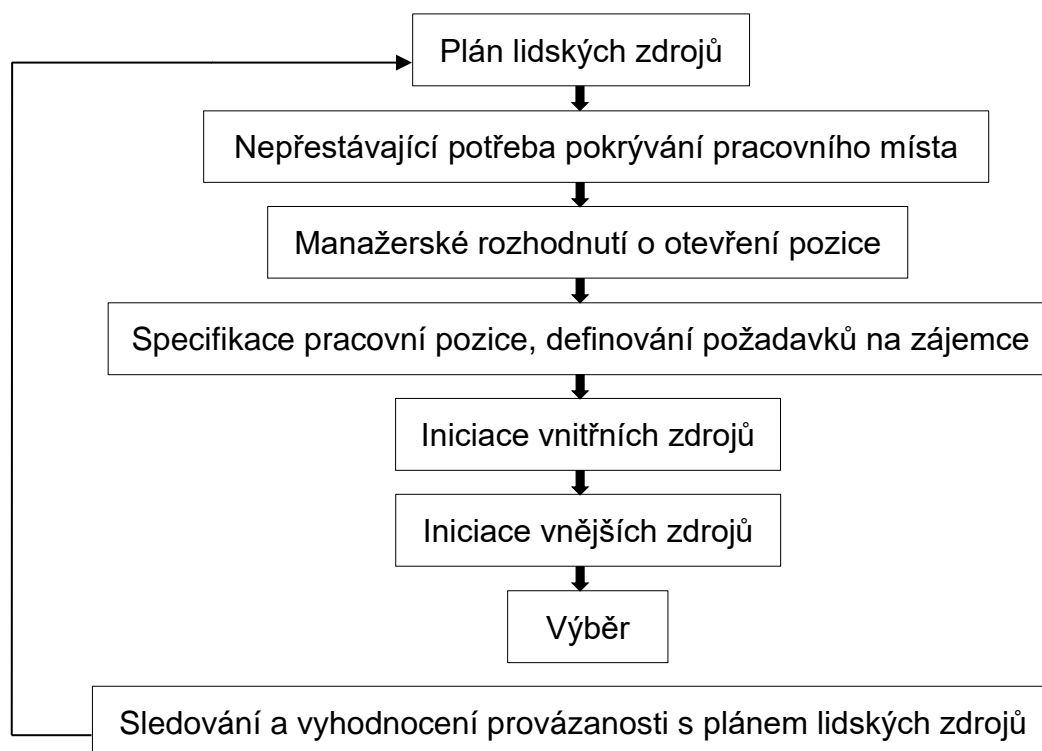


Zdroj: (Upraveno dle Koubka, 2015, s. 127)

**Obrázek 3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků**

Mezi **vnitřní podmínky získávání pracovníků** patří např. charakteristika, hodnota a pověst společnosti, druh práce, nároky na pracovníka, postavení pozice ve společnosti, místo pracoviště, odměňování a benefity, vzdělávání a rozvoj, vztahy a vše ostatní, co souvisí přímo se společností. Tyto podmínky se může firma snažit vylepšovat a být tak atraktivnější pro pracovníky. Do **vnějších podmínek získávání pracovníků** se řadí podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické, sídelní a politicko-legislativní, do nichž ale firma bohužel nemůže zasahovat (Kociánová, 2010).

Jak vypadá proces získávání, zobrazuje obrázek 4.



Zdroj: (Upraveno dle Foot, Hook, 2002)

**Obrázek 4** Proces získávání zaměstnanců

### 1.5.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Proces získávání začíná, když organizace zjistí, že potřebuje obsadit volné pracovní místo. Nutnost obsazování se odvíjí jak z personálního plánování, tak z neustálého zkoumání aktuálního stavu. Někdy je možné rozpoznat tuto potřebu včas díky plánování lidských zdrojů, ovšem v některých případech dochází k náhlým zjištěním, která nelze předpovídat, např. invalidita zaměstnance či jeho smrt. Pokud se zaměstnanec rozhodne dát výpověď, pak je situace pojištěna výpovědní lhůtou či sjednaným termínem pro opuštění organizace, aby zbyl dostatek času na pokrytí pracovního místa (Koubek, 2007, s. 132).

### 1.5.2 Popis a specifikace pracovního místa

Nedílnou součástí získávání je dokonalý popis pracovní pozice, který vychází z analýzy pracovních míst. Díky ní organizace definuje činnosti, podmínky a požadavky na zaměstnance vztahující se k pracovní pozici. Výsledkem analýzy

jsou popisy a specifikace pracovních míst. Do **popisu pracovního místa** se řadí informace o pracovní pozici, tedy pojmenování funkce, určení střediska, nadřízených a podřízených, vymezení pracovní náplně, povinností, kompetencí a odpovědností. Do **specifikace pracovního místa** se řadí požadavky pracovního místa na pracovníka, tedy potřebné vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, vystupování, motivace, zdravotní způsobilost apod. (Dvořáková, 2012).

Dle Koubka (2015, s. 134) by si organizace měla rozdělit požadavky na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové:

- **Nezbytné požadavky** jsou předpokladem pro vykonávání práce a není možné se bez nich obejít, nelze je tedy uchazeči odpustit (např. vzdělání).
- **Žádoucí požadavky** nejsou nezbytné pro výběr uchazeče, ale jsou důležité pro uspokojivé performance (např. praxe, znalost cizího jazyka). Vzděláváním či procvičováním může organizace vypomoci zájemci získat tyto požadavky.
- **Vítané požadavky** nejsou nezbytné pro provádění práce, avšak díky nim je zaměstnanec přizpůsobitelnější (např. řidičský průkaz).
- **Okrajové požadavky** nejsou nezbytné pro provádění práce přímo na pracovním místě a jsou lehce obstaratelné.

Při inzerování volné pozice by se měl uvádět úplný výčet nezbytných požadavků, vyselektovaných žádoucích požadavků a eventuálně i výčet vyselektovaných vítaných požadavků. Nabídka nesmí případné uchazeče zastrašit přemrštěným popisem, a proto se žádoucí a vítané požadavky uvádí dle důležitosti a v úměrném množství. Definování požadavků určuje, jak bude efektivní získávání pracovníků, jelikož tyto informace dostávají potenciální zájemci a dle nich reagují na nabídku. Výše uvedené rozdělení se dále používá i pro předvýběr a výběr pracovníků, kdy se ale přihlíží ke všem požadavkům a k tomu, zda jimi kandidáti disponují (Koubek, 2015).

### 1.5.3 Zdroje získávání pracovníků

Při obsazování volného pracovního místa si organizace může vybrat, zda bude vyhledávat pracovní sílu mezi svými zaměstnanci, nebo mezi dostupnými pracovníky na pracovním trhu. Rozhoduje se tedy, zda bude získávat pracovníky z vnitřních, či vnějších zdrojů (Kociánová, 2010).



Do **vnitřních zdrojů** se řadí již zaměstnaní pracovníci, kteří (Koubek, 2015, s. 129):

- přebývají díky technologickému postupu,
- přebývají díky reorganizaci,
- chtějí dělat obtížnější práci a jsou na to připraveni,
- chtějí změnit své pracovní místo v rámci firmy.

Dle Kociánové (2010) **pozitivem** využívání vnitřních zdrojů je, že organizace může své zaměstnance rozvíjet a činit je vůči ní jistějšími a věrnějšími. Mezi další pozitiva zařazuje i to, že se s pracovníkem navzájem znají, a tedy není potřeba se poznávat od začátku. Zaměstnanec si může polepšit výhodnějším pracovním místem a zároveň uvolní své původní místo někomu jinému, čímž vzniká motivace napříč celou firmou a snižuje se fluktuace. Proces výběru a adaptace je mnohem jednodušší, rychlejší a úspornější. Avšak najde se i **negativum** v podobě nepoznávání nových lidí, kteří by mohli přinést do firmy něco inovativního, odlišného a přínosného. Může se objevit i negativní soutěživost mezi zaměstnanci nebo neschopnost vykonávat práci povýšeným zaměstnancem.

Do **vnějších zdrojů** se řadí (Koubek, 2015, s. 129–131):

- nezaměstnaní kandidáti,
- pracovníci zaměstnaní u někoho jiného,
- studenti,
- ženy na mateřské dovolené či v domácnostech,
- penzisti,
- zahraniční pracovníci atd.

Dle Šikýře (2016) je **pozitivem** využívání vnějších zdrojů skutečnost, že noví zaměstnanci přichází s novým pohledem na firmu, což může pro organizaci znamenat značný přínos. Mnohdy může být jednodušší i úspornější získávat na určité pozice pracovníky z vnějších zdrojů, jelikož ti z vnitřních zdrojů nemusí být na ně dostatečně připraveni a jejich cesta by mohla být dlouhá a nákladná. Ovšem i zde se najde **negativum** v podobě chybějících údajů o stavu na trhu práce a případných kandidátech. Aby firma sehnala vyhovující zájemce, musí investovat

mnoho peněz, času a snahy do celého procesu získávání a samozřejmě i do následné adaptace.

#### **1.5.4 Metody získávání pracovníků**

Aby se potenciální kandidáti dozvěděli o volné pracovní pozici, musí si organizace zvolit vhodnou cestu, jak tyto zájemce oslovit. K tomu využívá různé metody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů, které se v praxi kombinují. Každá pozice vyžaduje odlišný specifický přístup. Určení té pravé metody ovlivňuje mnoho faktorů, např. o jakou pozici se jedná, jaké zdroje chce organizace využívat, jaké jsou požadavky a podmínky, kolik času a finančních prostředků firma má, jaký je stav na trhu práce, jak velký je zájem o pozici, jakou pověstí disponuje firma apod. (Šikýř, 2014, s. 98–99).

**Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů** zahrnuje (Šikýř, 2014, s. 99):

- inzerování na uzavřené podnikové počítačové síti (tzv. intranetu), nástěnce,
- sdílení volných pracovních míst pomocí rozeslání e-mailů,
- doporučení současného zaměstnance,
- oslovení současného zaměstnance.

**Získávání pracovníků z vnějších zdrojů** zahrnuje (Šikýř, 2014, s. 99):

- inzerování v online prostředí, tisku, rozhlase, televizi,
- spolupráci s personálními agenturami, úřady práce, školními institucemi,
- oslovení pracovníka zaměstnaného u jiné organizace (tzv. headhunting).

#### **Pracovníci se nabízejí sami**

Pokud organizace disponuje pozitivní reputací, zajímavými pracovními místy jak z hlediska obsahu práce, tak z finančního hlediska, příznivou personální a sociální politikou, pak se jí pravděpodobně budou pracovníci nabízet sami. Mezi výhody lze zařadit nulové náklady, avšak najdou se i nevýhody jako např. špatné načasování přihlášení zájemců, nevyhovující zájemci, práce s odmítáním uchazečů či nedostačující výběr při náhle uvolněné pracovní pozici (Koubek, 2015).

#### **Doporučení současného zaměstnance**

Tato metoda je úsporná a zároveň velmi efektivní. Zaměstnanec osobně doporučí pracovníka neboli svého známého, který je již seznámen s organizací a ví, co

očekávat. Jedná se o doporučení nových lidí nebo již zaměstnaných pracovníků. Dle studií metod získávání pracovníků je potvrzeno, že díky této metodě zůstane zaměstnanec ve firmě patrně déle, než když se dostane do firmy např. reakcí na inzerát (Dvořáková, 2012). Dle Koubka (2015) může organizace své zaměstnance motivovat a za každé doporučení a přivedení nového pracovníka je odměnit. Výhoda spočívá v nízkých nákladech a v tom, že by současný zaměstnanec nedoporučil někoho nevhodného. Nevýhoda spočívá opět v nedostačujícím výběru.

### **Přímé oslovení (Headhunting)**

Vedoucí zaměstnanci by měli mít povědomí o lidech, kteří pracují ve stejném odvětví jako oni. Průběžně by měli pátrat po těch, kteří jsou výborní, přichází s nápady či byli úspěšní ve svém oboru. V okamžiku otevření pracovní pozice pak můžou vybranému jedinci nabídnout zaměstnání. Tato metoda nevyžaduje finance na inzerování, ale je možné, že zvolený pracovník bude mít vysoké nároky (Koubek, 2015). Dle průzkumu společnosti Grafton Recruitment, s.r.o. (online, 2018), se pracovníci na vysokých manažerských pozicích s praxí rádi nechávají oslovovat neboli získávat, jelikož se chtějí cítit žádaní, a proto sami nevyhledávají volná zaměstnání. Náročné vyhledávání takových pracovníků může být ulehčeno jejich přímým oslovením.

### **Vývěsky (uvnitř firmy nebo mimo ni), letáky, plakáty, poutače**

Jedná se o nízkonákladové metody. Kolem správně umístěné **vývěsky** ve firmě nebo např. ve škole se pohybuje mnoho zaměstnanců či studentů, ti se pak o zde zveřejněnou volnou pozici mohou ucházet nebo mohou kontaktovat známého či ho doporučit. **Letáky**, které jsou rozdávány či vkládány do poštovních schránek, mohou rychle oslovit lidi z okolí firmy, avšak takto se oslovují spíše manuální pracovníci. **Letáky, plakáty a poutače** využívané na různých akcích zvyšují povědomí o firmě (Koubek, 2015).

### **E-recruitment (elektronické získávání)**

Díky internetu lze dnes zveřejňovat nabídky zaměstnání online. Firmy zde pro získávání využívají vlastní **webové stránky**, kde mohou mít i kariérní sekci, **pracovní portály, personální agentury a úřady práce**. Uchazeč se zde dozví nejen o podrobnostech pracovní pozice, ale i o organizaci a má příležitost projevit zájem ihned vyplněním formuláře a zasláním životopisu. Komunikace mezi firmou

a kandidáty probíhá také online např. pomocí **elektronické pošty** či **social networkingu**, pod který spadají sociální sítě a virtuální komunity (Šikýř, 2016).

Čím dál oblíbenější se stávají i **kariérní stránky**, kde firma inzeruje své volné pracovní pozice. Jejich nedílnou součástí je neustálé aktualizování obsahu, díky němuž se lidé vrací na stránky. Lze přidávat odborné články, studie, příběhy o zaměstnancích, informace o různých akcích a prostředí firmy. Skvělým prostředkem jsou i **náborová videa** nabízející pracovní místo, která jsou oblíbená hlavně mezi mladými lidmi, a **chatbot**, který nahrazuje počáteční osobní komunikaci za strojovou (Bajer, HR forum, 9/2016).

### **Sociální sítě**

Mezi sociální sítě nejvíce využívané pro založení firemního profilu patří Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter a Pinterest. Firma zde sdílí novinky včetně fotografií, přináší nejrůznější informace např. o volných pracovních místech, uvádí příběhy zaměstnanců, představuje pracovní zázemí, benefity, firemní akce atd. Čím více zajímavého obsahu nabízí, tím více získává reakcí, sledujících a potenciálních uchazečů (Hubáčková, online, 2019).

### **Inzerce v tisku, rozhlase, TV**

Tato inzerce se používá podle potřeby kvalifikace kandidáta. Pokud firma hledá méně kvalifikované pracovníky, postačí inzerovat lokálně např. v novinách, pokud jde ale o specialisty, je výhodné a vyplatí se inzerovat v masmédiích celostátně (Dvořáková, 2012). Dle Koubka (2015) je výhodné, že se osloví mnoho lidí tímto způsobem, nevýhodou je finanční náročnost.

### **Spolupráce s personálními agenturami**

Pod personální agentury, které zprostředkovávají pracovníky, spadají zprostředkovatelný práce, agentury na vyhledávání a výběr, outplacementové a headhuntingové firmy. Společnosti se liší službami, jelikož se každá zaměřuje na jiné odvětví či pozice, a cenami, které se stanovují jako paušální sazby, podíly z ročních mezd či násobky měsíční mzdy z pokrytého pracovního místa (Dvořáková, 2012).

### **Spolupráce s úřady práce**

Tato metoda se vyplácí používat, pokud organizace nehledá více kvalifikované pracovníky. Úřady práce fungují jako zprostředkovatelé pracovních míst pro zájemce a firmy zadarmo (Kociánová, 2010).

### **Spolupráce se školami**

Pracovní pozice se dají často pokrývat absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí. Proto je výhodné se zúčastňovat jako organizace akcí pro studenty a pořádat vlastní akce, takto lze totiž získávat zaměstnance do potřebného oboru. Organizace si může pracovníky i „vychovávat“ již od studia tím, že disponuje vlastní vzdělávací institucí nebo nabízí studentům absolvování praxe (Kociánová, 2010).

### **1.5.5 Formulace a uveřejnění nabídky**

Při formulování nabídky se vychází z popisu a specifikace pracovního místa a hledí se i na zdroje a metody získávání, namáhavost vyhledávání daného typu zaměstnance, zvolené dokumenty a informace žádané od zájemců (Koubek, 2015).

**Efektivní inzerát** by měl zahrnovat název pozice a její stručný popis, místo výkonu práce, profil společnosti, požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, pracovní podmínky (např. pracovní doba, odměňování, výhody), příležitosti ke vzdělávání a kariéernímu růstu, požadované dokumenty a informace (např. životopis, motivační dopis, reference, vyplněný dotazník firmy), jak, kde a kdy se lze hlásit o pracovní místo (Koubek, 2011).

Inzerát musí být vhodně publikován v odpovídající formě, rozsahu, rozložení. Důležitý je také grafický vzhled, správný styl, který osloví případné zájemce, alesoučasně se bude slučovat se zákonem (např. nediskriminovat dle pohlaví nebo věku). Organizace by si měla průběžně zaznamenávat informace o inzerátech, na jejichž základě může provádět analýzy efektivity. V neposlední řadě je nezbytné, aby nevyhovující zájemci byli vždy odmítnuti včas a slušně (Koubek, 2011).

## 1.6 Výběr zaměstnanců

Následující personální činností po získávání je výběr pracovníků. Dle Šikýře (2014, s.102) „účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci“.

Před samotným výběrem si ale musí organizace definovat **kritéria pro hodnocení zájemců** (Koubek, 2011, s. 105):

- **očekávané performance a chování v práci** (vychází z popisu pracovní funkce, jde např. o kvantitu a kvalitu práce, dodržování pracovní doby atd.),
- **skutečnosti předpovídající dobrý výkon v práci** (např. dosažené vzdělání, praxe apod.),
- **získávání kvalitních informací od zájemců** (závisí na volbě požadovaných dokumentů a informací, v průběhu výběru se poté ověřují a popřípadě doplňují).

Proces výběru začíná, když kandidáti reagují na nabídku pracovní pozice. Došlé materiály od zájemců se musí nejprve zanalyzovat, zpracovat a roztřídit. V případě, že firma spolupracuje s personálními agenturami zprostředkovávajícími pracovníky, je těchto kroků většinou ušetřena a k rukám dostane seznam již vybraných vyhovujících kandidátů, které může pozvat na pohovor (Armstrong, 2015, s. 283).

### **Analyzování informací od kandidátů**

Pro analyzování získaných údajů jsou zájemci žádáni o dokumenty a informace, které jsou předem uvedené v nabídce. To ulehčí organizaci předvýběr, zpracování přehledu vyhovujících kandidátů, proces pohovorů, přijímání pracovníka a zaručí, že zájemci jsou posuzováni dle stejných informací (Armstrong, Taylor, 2015, s. 283).

### **Zpracovávání reakcí kandidátů**

Na základě rozboru lze poté zpracovat reakce a vytvořit kompletní přehled zájemců s komentáři o následujících krocích, tedy kdo bude zamítnut, prozatím se uschová či se začlení do předvýběru. Pokud kandidát není ihned odmítnut či

pozván na pohovor, měl by být informován o jeho došlé reakci do společnosti (Armstrong, Taylor, 2015, s. 284–285).

### **Třídění kandidátů**

Třídění se provádí pomocí porovnávání získaných informací od všech zájemců a stanovených požadavků na zaměstnance. Dle provedeného průzkumu lze vyselektovat vhodné, přijatelné a nevhodné kandidáty. Pokud kandidáti poskytují mnoho informací a organizace stanovuje přesné požadavky, celý proces se stává snadnějším. Avšak hlásí-li se více zájemců, je potřebné požadavky zpřísnovat, aby se mohl ukončit předvýběr a sestavit přehled zájemců k pozvání na pohovor. Optimální je mít kolem čtyř až osmi vyhovujících kandidátů. Při menším množství hrozí omezující možnost výběru, naopak při větším množství hrozí plýtvání času věnovanému pohovorům a ubývání efektivity výběru (Armstrong, Taylor, 2015, s. 285).

Dle Koubka (2011, s. 106) jsou obecně doporučovány tyto po sobě jdoucí kroky výběru:

- analýza obdržených dokumentů a informací od zájemců (nutný krok),
- pohovor, který ujasňuje a doplňuje (postradatelný krok),
- testování kandidátů (postradatelný krok),
- výběrový pohovor (nutný krok),
- rozbor doporučení,
- lékařská prohlídka,
- výběr určitého zájemce,
- kontaktování zájemců o výsledcích výběrového řízení.

#### **1.6.1 Kritéria výběru pracovníků**

Výběr by neměl být zakončen tím, že uchazeč dle posouzení splňuje veškeré požadavky na volnou pracovní pozici. Zájemce by měl být hodnocen na základě mnohem rozsáhlejšího spektra, jak ukazuje standard u kvalitně vedených společností ve vyspělých zemích (Koubek, 2015).

Pro **efektivní výběr** se rozlišují tři druhy kritérií (Koubek, 2015):

- **Celoorganizační kritéria** souvisí s vlastnostmi, které jsou u zaměstnanců pokládány za výjimečně hodnotné pro podnik a jež mají vliv na hodnocení kandidáta a na to, zda bude úspěšný. Velmi často je

zmiňováno sdílení firemní kultury a podporování jejího rozvoje. Např. flexibilní podnik potřebuje flexibilní zaměstnance, kterým nevadí změny a dokážou se přizpůsobovat. Tato kritéria se neuvádějí do nabídky pracovního místa, ale využívají se při posuzování zájemců na základě intuitivního a subjektivního myšlení. Lze vytvořit seznam těchto kritérií, do něhož poté mohou hodnotitelé nahlížet při hodnocení vhodnosti kandidáta.

- **Útvarová neboli týmová kritéria** souvisí s vlastnostmi, kterými by měl disponovat pracovník v konkrétní skupině. Pracovník by měl sdílet týmové hodnoty, zapadnout do pracovní skupiny a nebyť cizím a rušivým elementem. Kandidát se tedy posuzuje i na základě charakteristiky jeho osobnosti a odborných schopností.
- **Kritéria pracovního místa**, která se určují dle specifikace pracovního místa, patří mezi ústřední, ale ne rozhodující. Jedná se o kritéria vyplývající z požadavků na pracovní místo na pracovníka. Je známo, že pokud si organizace vybere pracovníka vhodného pro ni a určitou skupinu než pro dané pracovní místo, smysl týmu bude vzrůstat a s ním i interpersonální postoje.

### 1.6.2 Metody výběru pracovníků

Úspěšný výběr závisí na využití platných a spolehlivých metod výběru, díky kterým lze prozkoumat a posoudit vhodnost kandidáta. Metoda označená za platnou je taková, která předpovídá úspěšnost performancí kandidáta. Metoda označená za spolehlivou je taková, která skýtá podobné výsledky při neustálém využívání a stejných podmínkách (Šikýř, 2016, s. 105).

Nejpoužívanějšími metodami dle Šikýře (2016, s.105) jsou:

- „*hodnocení životopisu,*
- *výběrový pohovor,*
- *testování uchazečů,*
- *assessment centre,*
- *zkoumání referencí.*“



## Hodnocení životopisu

Životopis shrnuje osobní a profesní údaje jednotlivce. Pro přehlednost by neměl být příliš rozsáhlý, nepřehledný, neuspořádaný a nelogický. Oblíbeným typem je strukturovaný životopis, ve kterém se v levé části uvádějí časové údaje a v pravé části skutečnosti s nimi související. Vše je seřazeno sestupně dle dat (nejnovější nahoře). V oddělených odstavcích se uvádí osobní údaje, vzdělání a odborné praxe. Pro zaměstnavatele je důležité uvádět stručný popis pracovních činností u jednotlivých předešlých pracovních funkcí, jelikož samotný název nedefinuje vše potřebné pro posuzování. Na základě analýzy životopisu a ostatních získaných dokumentů a informací vyplynou témata a dotazy k výběrovému pohovoru. Nesleduje se jen to, zda uchazeč splňuje požadavky, ale např. i délka trvání a střídání pracovních poměrů, příčiny odchodů ze zaměstnání, povyšování, ukončování studií a časové mezery (Dvořáková, 2012, s. 152).

## Výběrový pohovor

Cílem výběrového pohovoru je osobně poznat kandidáta. Pohovor pomáhá ověřovat a doplňovat důležité informace, hodnotit vhodnost kandidáta, jeho vystupování a motivace, poskytovat informace o podmínkách zaměstnání a zjišťovat vize kandidáta o novém zaměstnání. Za firmu se zúčastňují zástupci společnosti (personalisté a manažeři), kteří se setkávají se zájemci zařazenými do předvýběru. Vždy by se měl pohovoru zúčastnit manažer neboli potenciální vedoucí, který má konečné rozhodovací slovo o přijetí či odmítnutí kandidáta. V lepším případě by měl pohovor i vést. Pokud se pohovor odehrává mezi jedním hodnotitelem a uchazečem, jedná se o pohovor **jednoho s jedním**, pokud se ale odehrává mezi více tazateli a uchazečem, jedná se o pohovor **před komisí**. Většinou se aplikuje **strukturovaný pohovor**, kdy si hodnotitel dopředu nachystá otázky a jejich posloupnost, modelové reakce a naplánuje čas věnovaný pohovoru, který běžně trvá půl hodiny až hodinu a půl. Kandidáti jsou tázáni a poté jsou jejich reakce zhodnocené dle modelových reakcí. Aplikuje se i **nestrukturovaný pohovor**, na který se tazatel nijak zvlášť nepřipravuje, odvíjí se dle konkrétní situace (Šikýř, 2016, s. 105–106).

Výběrový pohovor se dle Šikýře (2016, s. 107) skládá z:

- **Úvodu**, kdy se uvítá kandidát v příjemné atmosféře a představí se mu průběh pohovoru.

- **Představení zaměstnavatele**, kdy se kandidát dozví o záměru pokrývání neobsazené pracovní pozice a o podmínkách celkového zaměstnání.
- **Představení kandidáta**, kdy kandidát představí sám sebe, své schopnosti a důvody, proč se o místo uchází. Dále je vyzván, aby krátce popsal svůj život.
- **Otázek a odpovědí**, jež ověřují a doplňují informace, hodnotí se vhodnost, chování a motivace kandidáta a poznávají se jeho vize o zaměstnání. Také uchazeč se ptá, aby měl podněty k rozhodování, zda přijme, či odmítne nabídku práce.
- **Závěru** – kandidát se dozví o následujícím průběhu, jakým způsobem a kdy bude informován o výsledcích výběrového řízení. Následuje poděkování a rozloučení.

### **Testování kandidátů**

Odhalování, posuzování, vysvětlování a předvídání chování, schopností a dovedností kandidáta je úkolem testů pracovní způsobilosti, jež se nepoužívají nezávisle, ale slouží jako doplňující metoda výběru. Validními se stávají jen tehdy, pokud jsou využívány dobře a prováděny odborníky. Převážná část těchto metod objektivně a měřitelně srovnává testované kandidáty dle vybraných kritérií, a to buď individuálně, nebo skupinově (Bartošová, Bartoš, 2011, s. 56–57). Nepochybně ani jeden z testů neumí jasně předpovídat, jak bude kandidát úspěšný. Získané informace z testů se dále porovnávají s výsledky dalších využitých metod výběru. Pouze kvalifikovaný a zkušený psycholog by měl vyhodnocovat testy, aby nedošlo k nesprávnému interpretování informací či poškození kandidáta (Šikýř, 2016, s. 108–109).

Koubek (2015, s.175–177) rozlišuje tyto nejčastější druhy testů:

- **Testy inteligence** hodnotí schopnost myšlení a plnění duševních požadavků. Posuzují např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, rychlost vnímání atd.
- **Testy schopností** posuzují nynější i potenciální schopnosti kandidáta a předpoklady pro jejich rozvoj. Zabývají se např. mechanickými a motorickými schopnostmi, zručností, vlohami, prostorovou orientací, ale i některými duševními schopnostmi, díky čemuž dochází k překrývání s testy inteligence, znalostí a dovedností.

- **Testy znalostí a dovedností** prověřují, jak hluboké jsou znalosti kandidáta a jak ovládá odborné návyky, nabyté ve škole či při přípravě na zaměstnání.
- **Testy osobnosti** ukazují rozdílné stránky kandidáta, zkoumají jeho základní povahové rysy, jestli je vhodný pro danou práci. Zpravidla se jedná o testy psychologické. Z testů vychází, zda je uchazeč introvert, či extrovert, zda je společenský, či uzavřený atd.
- **Skupinové metody výběru zaměstnanců** se používají spíše pro výběr pracovníků na manažerské pozice. Uchazeči jsou vyzváni ať už jednotlivě, nebo ve skupině, aby řešili simulovaný realistický problém. Posuzování se odvíjí dle toho, jak kandidát přispěl k vyřešení překážky.

### **Assessment centre**

Assessment centre (dále AC) se řadí mezi testovací metody. Jedná se o souhrn různých metod, které se používají nejen pro hodnocení, ale i pro rozvoj pracovníků, v takové situaci se mluví o development centre (DC). Metoda spočívá v tom, že proškolená skupina pozorovatelů-hodnotitelů pozoruje, jak se účastníci chovají v průběhu plnění úkolů, např. při nějaké modelové situaci. AC má mnoho podob, výběr úlohy se odvíjí např. od určeného cíle AC, počtu zúčastněných, počtu pozorovaných kompetencí, finanční a časové náročnosti atd. (Vaculík, 2010). AC poskytuje zaměstnavateli informace o pracovním výkonu, rozvojovém potenciálu a chování uchazeče v konkrétních situacích, které jsou řešeny buď samostatně, nebo ve skupině. Zpravidla je AC doplňován pohovory a testy, které prověřují reálné schopnosti kandidátů. AC se koná převážně mimo pracoviště, trvá po dobu jednoho až dvou dnů ve skupině o osmi až deseti kandidátech, kteří jsou hodnoceni personalisty, psychology či manažery. AC dokáže kandidáty komplexně zhodnotit a porovnat (Pechová, Šišová, 2016). Velkou výhodou je současné hodnocení více kandidátů a možné navázání z výběru pracovníků na osobní či týmový tréninkový plán. Nevýhodou jsou ale vysoké náklady, náročná příprava a nezbytnost přesného definování, jak bude nakládáno s výsledky (Dale, 2007).

### **Zkoumání referencí**

Reference neboli doporučení mohou být v písemné nebo ústní podobě, pracovní posudky se získávají z předešlých zaměstnání. Věrohodnějšími bývají písemné reference a pracovní posudky z důvodu předpokladu, že je relevantní, co je psáno.

Avšak jejich nevýhodou může být nevypovídající potřebný obsah. Hodnotnějšími bývají ústní reference, jelikož při zodpovídání otázek poskytují nezbytné informace. Zda jsou ale reference důvěryhodné, nemusí být vždy jasné. Pracovník opouštějící organizaci může dostat kladnou referenci, pokud je mu pomáháno, nebo mu byla slíbena v případě odchodu. Negativní referenci může dostat v případě špatných vztahů na pracovišti (Kociánová, 2010, s. 100).

I když jsou některé pozice velice náročné na obsazování, nikdy by proces výběru neměl být ulehčen kompromisem, kdy se přijme uchazeč nesplňující požadavky. Taková situace by měla být řešena (Armstrong, Taylor, 2017):

- využitím všech možných zdrojů získávání,
- zvážením všech možných způsobů reklamy nebo zatraktivněním webu,
- zkontrolováním požadavků, zda jsou realistické a nebyly nadhodnoceny,
- zvážením nabízených podmínek zaměstnání a zajištěním konkurenceschopnosti úrovně platu a výhod,
- prozkoumáním popisu pracovní pozice, zda by nemohla být atraktivněji přetvořena.

V případě, že nedojde k obsazení, je třeba nalézt alternativní způsob, jak práci rozdělit mezi stávající zaměstnance (Armstrong, Taylor, 2017).

### 1.6.3 Výběr nejvhodnějšího pracovníka

Smyslem určených kritérií a aplikování metod výběru pracovníků je posouzení, zda je kandidát schopný výkonu dané práce, a proto je dle Šikýře (2016, s. 109) nutné zodpovědět tyto otázky:

- Zvládne kandidát zastávat pracovní funkci? Disponuje požadovanými schopnostmi?
- Je kandidát motivovaný k výkonu práce? Touží po této práci?

Dle odpovědí se zástupci organizace (manažeři a personalisté) rozhodují o přijetí, či zamítnutí kandidáta, ideálně by měl rozhodnout manažer neboli potenciální vedoucí. Ten má za úkol posoudit a porovnat veškeré získané informace o způsobilosti kandidáta a zhodnotit reálnou hloubku jeho schopností a motivaci k výkonu práce a přijetí podmínek práce (především odměňování). **Nabídku zaměstnání** obdrží nejlepší kandidát, který optimálně vyhovuje požadavkům na

pracovní místo, na odborný růst a funkční postup v podniku. V případě, že zájemce nabídku přijme, přichází na řadu formální procedury včetně přijetí kandidáta a uzavření pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2016, s. 109–110).

## 1.7 Adaptace zaměstnanců

Adaptace je posledním krokem při obsazování volného pracovního místa. Je to proces, při kterém se systematicky začleňují noví zaměstnanci do organizace a do jejich pracovních funkcí. Dělí se na pracovní a sociální. Jednotlivci se přizpůsobují pracovním podmínkám a procesům, sociálním vztahům a firemní kultuře (Dvořáková, 2012, s. 162).

Záměrem adaptace je:

- „*snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,*
- *snížit ztráty na produktivitě,*
- *zvýšit pracovní spokojenost“* (Dvořáková, 2012, s. 162).

Překážkou stabilizace nováčků jsou jejich odchody z podniku, jinak řečeno fluktuace, která bývá mnohem vyšší u nově přijatých zaměstnanců než u ostatních (Dvořáková, 2012, s. 162). Dle Stýbla (Praktická personalistika, 2/2016) je dopadem fluktuace opětovné získávání nových pracovníků, a aby k tomuto procesu nedocházelo a minimalizovala se fluktuace, pomůže včasné zodpovězení tří otázek – co, proč, komu:

- ze strany kandidáta – chci své pracovní schopnosti odevzdávat?
- ze strany zaměstnavatele – jakou pracovní sílu potřebujeme a uvítáme?

Proces adaptace lze zpracovat do tzv „**adaptačního programu**“, skrz něj se nováček informuje, odborně zaučuje a sociálně zapojuje (Šikýř, 2016, s. 115–116):

- **Informuje** o důležitých faktech podniku a výkonu práce na pracovním místě, např. o cílech, procesech a směrnících podniku, pracovním řádu, BOZP, podmínkách zaměstnání, průběhu hodnocení, vzdělávání apod. Tuto část provádí personalista, manažer nebo zmocněný zaměstnanec, a to v ústní, nebo písemné formě, např. pomocí adaptačního letáku či brožury.

- **Odborně zaučuje**, aby byl nováček co nejdříve samostatný a mohl podávat požadované výkony. Tuto část zajišťuje manažer či zkušený pracovník na pracovním místě či mimo (např. při seminářích, poradách apod.).
- **Sociálně zapojuje**, aby se nováček zbavil počátečního stresu z nového neznámého prostředí a vytvořil si kladný vztah k zaměstnání a podniku. Tato část je úkolem nejen manažera, ale i kolegů nováčka.

Adaptační program se zahajuje okamžikem nástupu nováčka do zaměstnání a ukončuje se na základě rozhodnutí manažera. Zpravidla to bývá dnem, kdy uběhne dohodnutá zkušební doba, kdy by měl být zaměstnanec samostatný a podle požadavků výkonný. Během procesu adaptačního programu manažer hodnotí nováčka neformálně, kdy mu dává průběžnou zpětnou vazbu. Na konci procesu je hodnocen formálně, manažer vyhodnocuje adaptační plán. Kvalitním průběhem adaptace si manažer zajišťuje dobré předpoklady pro řízení a vedení zaměstnance (Šikýř, 2016, s.116).

## **2 Praktická část práce**

V rámci této kapitoly je představena společnost AUTO JAROV, s.r.o. (dále jen AUTO JAROV) včetně jejího současného systému získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Jsou zde popsány postupy a metody jednotlivých procesů, které se používají ve společnosti. Informace byly získávány autorkou z dostupných zdrojů na internetu, interních zdrojů, rozhovorů s personální ředitelkou a s pracovníky společnosti z její pozice personalistky ve vybrané společnosti.

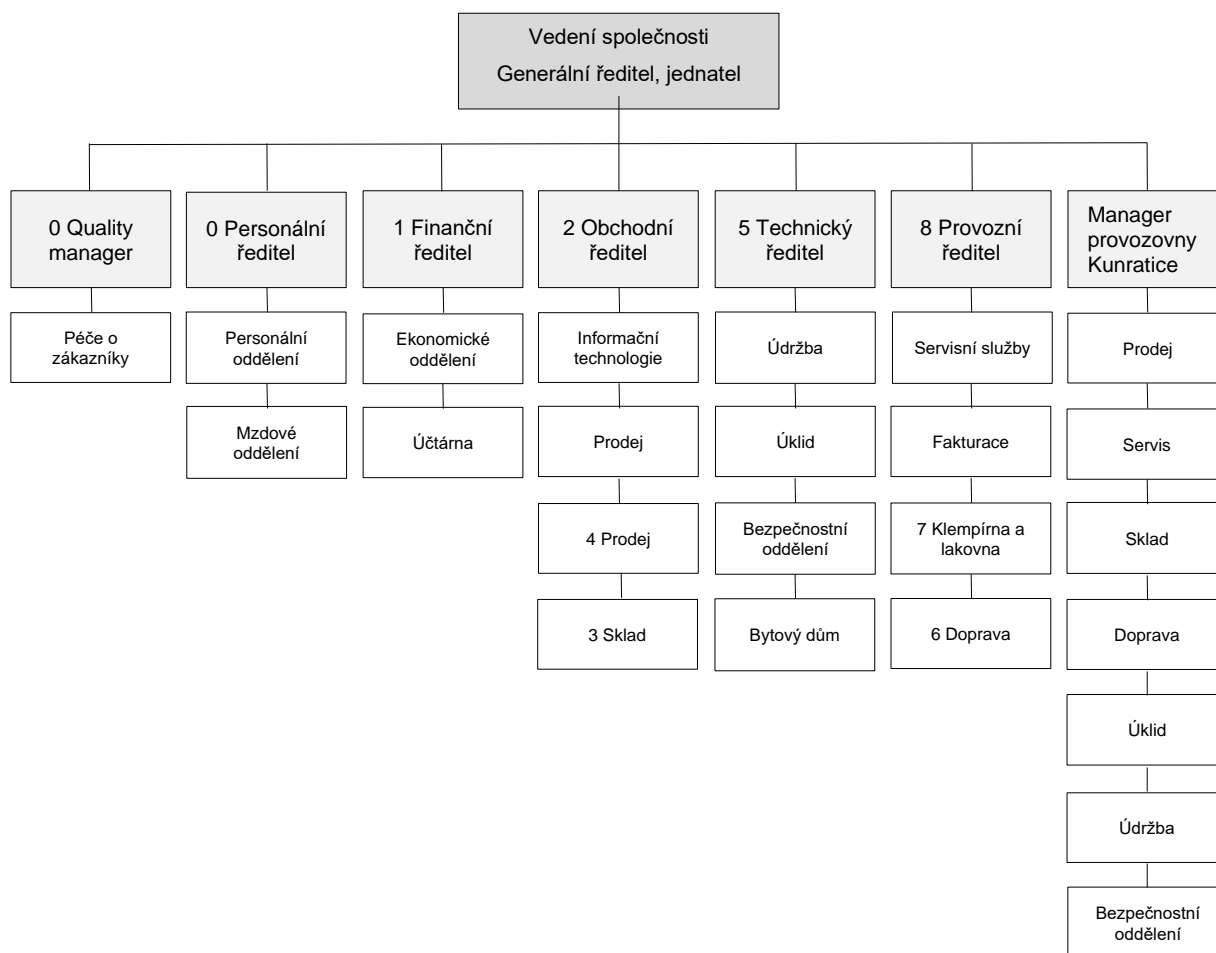
### **2.1 Charakteristika společnosti AUTO JAROV, s.r.o.**

Historie společnosti AUTO JAROV sahá do roku 1993, kdy byla 1.1. založena panem Josefem Fojtíkem. Společnost vznikla v Praze na Jarově na místě, kde tehdy působil závod Mototechna, který se zabýval prodejem a servisem vozů již od roku 1976. Po privatizaci se původní budova Mototechny nejen zachovala, ale také fungovala i jako střed rozvoje celého komplexu, kdy postupně prošla rekonstrukcemi, rozšiřováním a dostavbami. Společnost AUTO JAROV se od začátku zaměřovala na prodej a servis automobilů značky ŠKODA a značek spadajících do koncernu Volkswagen Group, tedy osobní a užitkové vozy Volkswagen, Audi a SEAT. V roce 2005 firma rozšířila své portfolio i o nekoncepovou značku Honda a s tím spojený její prodej a servis automobilů, motocyklů, motorových strojů a zahradní techniky. V průběhu času vznikaly pro jednotlivé značky nové či zmodernizované autosalony a komplexy servisních dílen. Společnost se chtěla ale rozvíjet více, a tak v roce 2013 otevřela novou pobočku v Praze 4 v Kunraticích, kde začala prodávat vozy značky Volkswagen a Audi, které zde i servisuje spolu se značkami ŠKODA, SEAT a Honda. Showroom Audi je jeden z největších ve střední a východní Evropě a může se chlubit svými moderními prostory, které pojmu nejvíce prezentovaných automobilů. V roce 2016 společnost postavila na svém areálu i nízkoenergetický bytový dům, ve kterém se nachází celkem 63 bytů o různých velikostech. K ubytování ho využívají především zaměstnanci, kteří zde mají firemní slevu na nájem.

AUTO JAROV je 1. obchodním domem a zároveň největším automobilovým domem v České republice. Je dealerem značek ŠKODA, Volkswagen osobní vozy, Volkswagen užitkové vozy, Audi, SEAT, Honda auto a Honda moto. Dále se

zabývá i prodejem a výkupem ojetých vozů. Za rok 2019 prodala společnost celkem 10458 automobilů. AUTO JAROV nabízí ale i velmi široké spektrum servisních služeb, a proto její hlavní motto zní: „Prodejem naše služby nekončí...“. Servisní dílny mají nejmodernější techniku a díky velikosti dílen se zvládne 200 zakázek denně, 1200 zakázek týdně a 4800 zakázek měsíčně. Mezi další nabízené služby patří i prodej originálních náhradních dílů, doplňků a příslušenství jednotlivých značek. Firma má i prodejnu s předměty značky Alpinestars, specializovanou prodejnu pro motocyklisty a vlastní čerpací stanici. V AUTO JAROV si ale nezakládají jen na spokojených zákaznících, ale také na spokojených zaměstnancích, kterým je nabízeno mnoho benefitů. Jedná se o stabilní společnost poskytující přes 500 pracovních míst.

### 2.1.1 Organizační struktura společnosti



**Obrázek 5 Organizační struktura společnosti AUTO JAROV**



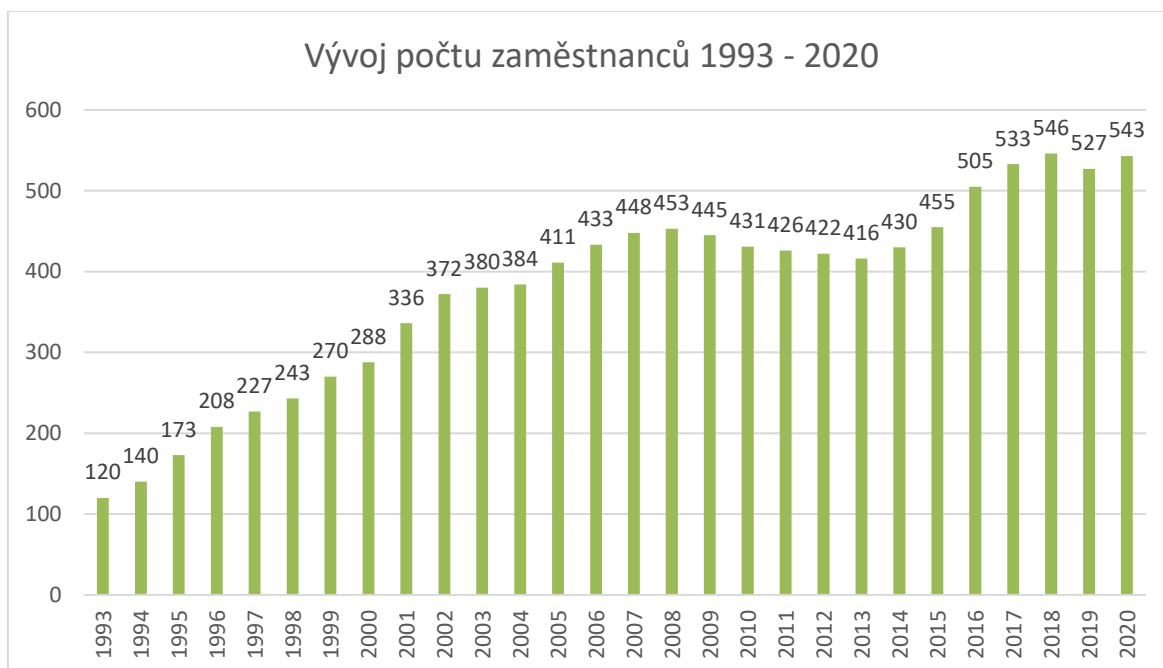
Ve vedení společnosti AUTO JAROV je dohromady osm lidí. Nejvyšším je generální ředitel a zakladatel společnosti Josef Fojtík, který spolu se svými syny vede celou firmu. Starší syn Josef Fojtík zodpovídá za obchodní úsek a mladší syn Václav Fojtík zodpovídá za finanční úsek. Do vedení dále patří i manažer kvality, personální ředitelka, technický ředitel, provozní ředitel a manažer prodeje.

Organizační struktura společnosti se dělí na osm úseků:

- 0 Kvalita a personální oddělení,
- 1 Finance,
- 2 Prodej Škoda, VW, Audi, Seat,
- 3 Sklad,
- 4 Prodej Honda,
- 5 Technické oddělení,
- 6 Doprava,
- 7 Klempírna a lakovna,
- 8 Servis.

V AUTO JAROV k 1. 11. 2020 pracuje 543 zaměstnanců. Nejvyšší počet pracovníků je na úseku 8, tedy na servise, kde je zaměstnaných 213 osob. Hned za ním s vysokým počtem zaměstnanců je i úsek 7, tedy lakovna a klempírna, kde pracuje 114 zaměstnanců, a úsek 2 s úsekem 4, tedy celkový prodej, kde je také 114 zaměstnanců. Naopak nejméně lidí pracuje na úsecích 0 a 1, tedy v kvalitě, na finančním a personálním oddělení. Dohromady zde pracuje 37 zaměstnanců.

## 2.1.2 Analýza zaměstnanců



**Obrázek 6 Graf – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti AUTO JAROV**

Z grafu na obrázku 6 lze vyvodit, že počet zaměstnanců rostl od roku 1993 pozvolně až na výjimky. V prvním roce působení společnost AUTO JAROV zaměstnávala 120 pracovníků. Prodej, servis i administrativa se tehdy odehrávali pouze v jedné budově. V průběhu času se poptávka po produktech a službách zvyšovala, a tak společnost AUTO JAROV reagovala a zvětšovala své zázemí, stavěla nové prostory a vytvářela pracovní místa.

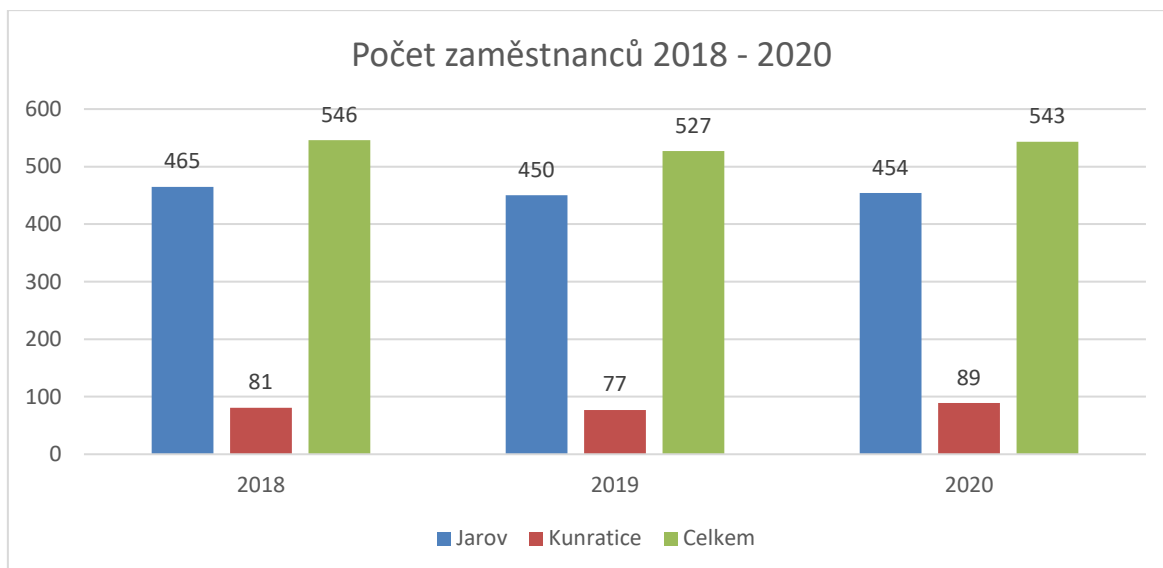
V období od roku 2009 počet zaměstnanců klesal ze tří důvodů. Tím prvním bylo, že se zjistilo po provedení personálního auditu, kdy se měřil výkon jednotlivých středisek, že společnost zaměstnává více pracovníků, než potřebuje, a tak se zaměstnanci začali postupně propouštět. Dalším důvodem byl příchod moderní technologie zastupující část lidské práce a třetím důvodem bylo outsourcingování určitých služeb.

V roce 2014 společnost čelila nedostatku zaměstnanců. Navýšili se prodeje a počty zakázek na servisu a s tím vzrostla i potřeba zaměstnat více pracovní síly. Důvodem byly nové modelové řady automobilů značek Audi a Volkswagen, o které byl velký zájem a které se dostali na trh právě tento rok. Dalším důvodem,

proč počet zaměstnanců začal opět růst, bylo i otevření nové pobočky v Kunraticích.

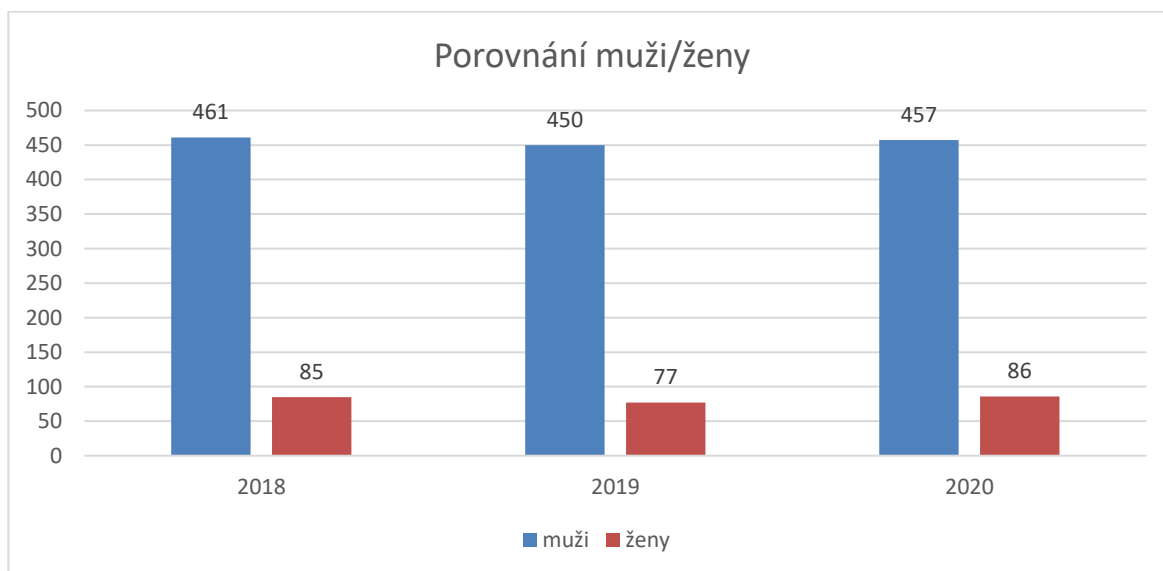
V roce 2019 počet zaměstnanců viditelně klesl. Zaměstnanci přirozeně fluktovali, a ačkoliv společnost poptávala pracovní sílu, potýkala se s nedostatkem pracovní síly na trhu práce a s nedostatkem dostatečně kvalifikovaných lidí jako ostatní firmy. Ve většině případech byla společnost nucena řešit situaci přeorganizováním práce mezi zaměstnanci. Míra nezaměstnanosti v České republice byla téměř nulová, kdy převyšoval počet volných pracovních míst nad počtem nezaměstnaných. Pracovníci byli ve výhodě oproti zaměstnavatelům a mohli si vybírat. Ovšem s mírou, protože na některá pracovní místa určití uchazeči nedosáhnou např. nedostatečnou kvalifikací, kdy může jít o odborníky na technologie. Na trhu práce chybělo a dodnes chybí mnoho IT pracovníků, kteří by vymýšleli novou technologii a posouvali ji dál, a tak rozvíjeli společnosti.

Počátek roku 2020 byl totožný s předcházejícím rokem, avšak vše změnila pandemie virového onemocnění COVID-19, která započala v České republice v prvním kvartálu tohoto roku. Z důvodu ekonomické krize od dubna počet zájemců o práci vzrostl o neskutečná čísla, jelikož mnoho podniků bylo nuceno uzavřít provoz či propouštět zaměstnance. Společnost AUTO JAROV byla také nucena uzavřít provoz, ale jen částečně na jaře a na podzim, servis zůstal vždy otevřený. Krizi AUTO JAROV stále čelí jako ostatní firmy, ale i přes částečné uzavření si své zaměstnance udržuje a stále nové přijímá, což můžeme vidět i v grafu. Počet zaměstnanců vzrostl na číslo 543.



**Obrázek 7 Graf – Počet zaměstnanců Jarov vs. Kunratice**

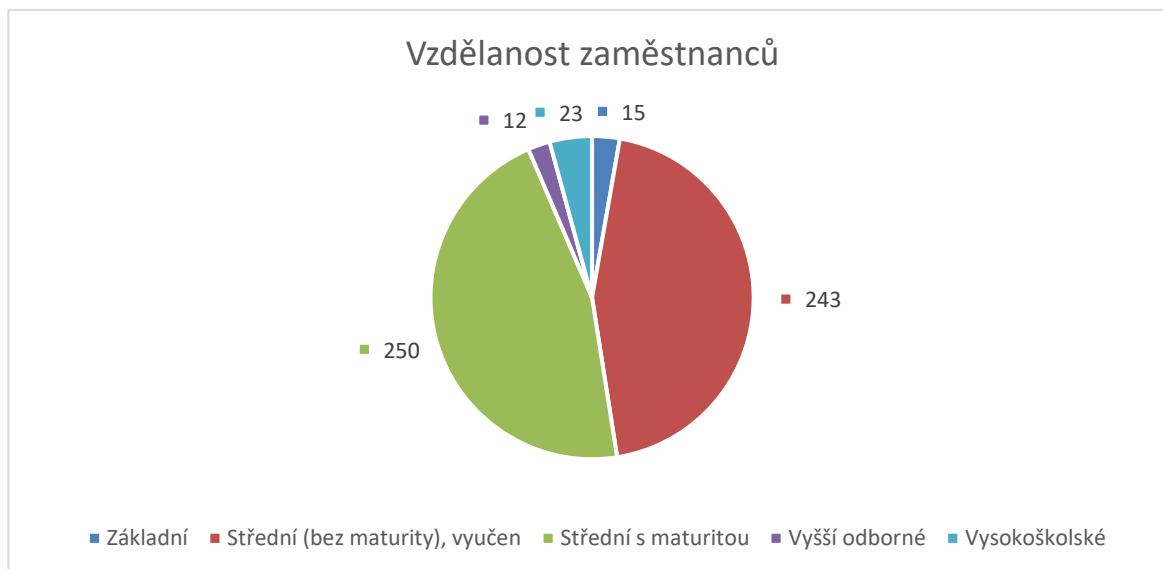
Na obrázku 7 lze vidět graf, který rozděluje zaměstnance dle místa výkonu práce. Pobočka v Kunratících je mnohem menší než centrála na Jarově, a tak zde většinou pracuje kolem 15 % zaměstnanců z celkového počtu.



**Obrázek 8 Graf – Porovnání muži/ženy**

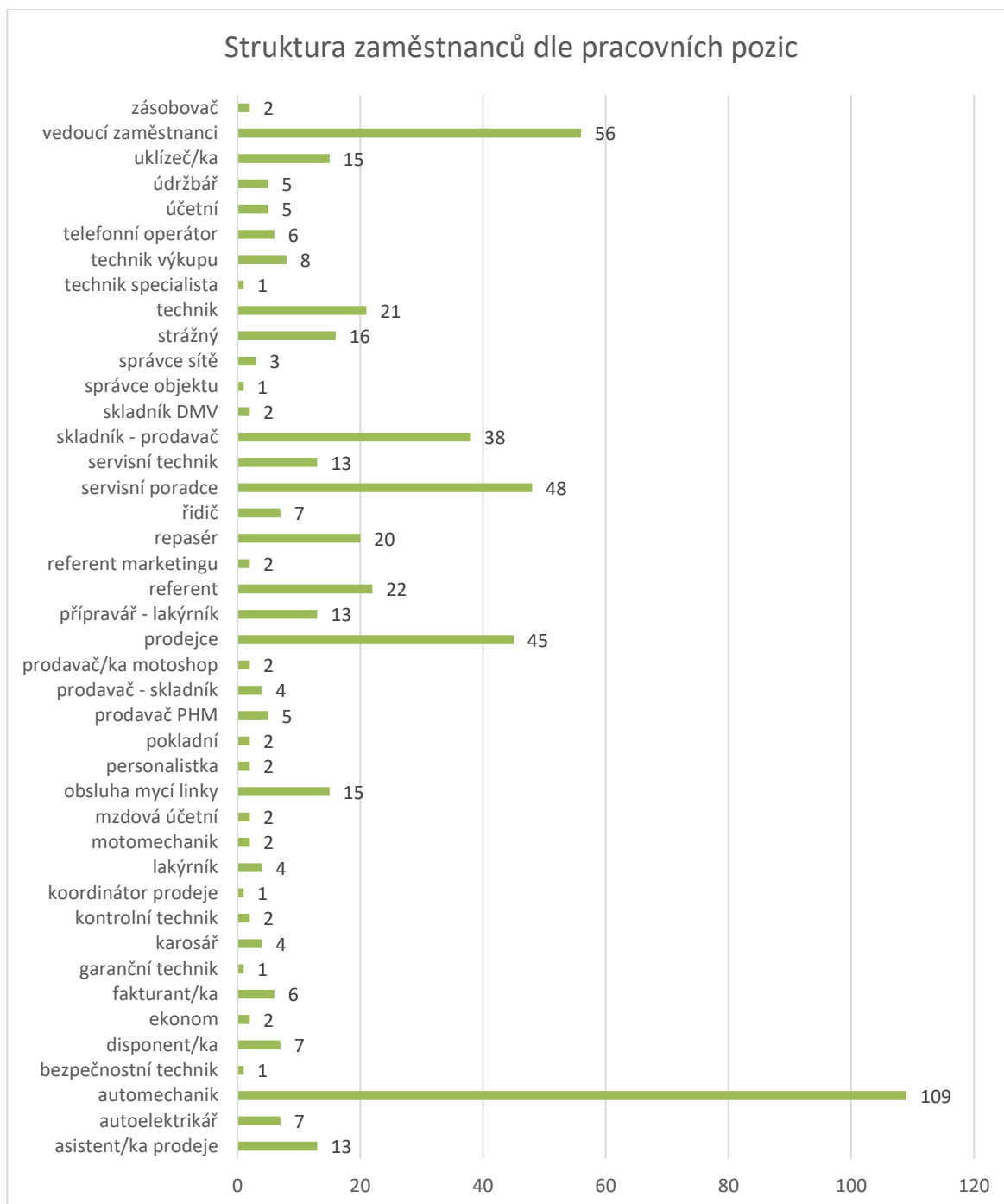
Na grafu z obrázku 8 je vidět, že je ve firmě zaměstnáno více mužů než žen. Ženy většinou tvoří kolem 15 % zaměstnanců z celkového počtu. Je to dáno tím, že firma nabízí mnoho technických pozic, jako např. automechanik, autoelektrikář,

servisní technik, servisní poradce, pracovník mycí linky, repasér apod., na které se hlásí z velké části muži. Ženy převážně pracují v administrativě.



**Obrázek 9 Graf – Vzdělanost zaměstnanců**

Graf z obrázku 9 znázorňuje dokončené vzdělání zaměstnanců. Převážná část zaměstnanců AUTO JAROV (90,8 %) má středoškolské vzdělání s výučním listem či s maturitou. 2,2 % zaměstnanců mají vyšší odborné vzdělání a 4,2 % zaměstnanců mají vysokoškolské vzdělání. Základní vzdělání má pouze 2,8 % zaměstnanců.



**Obrázek 10 Graf – Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic**

Na obrázku 10 zobrazuje graf jednotlivé pracovní pozice s počty zaměstnanců pracujících na těchto pozicích. Nejvíce lidí z řadových zaměstnanců pracuje na pozici automechanika, servisního poradce, prodejce a skladníka. U těchto zaměstnanců se společnost potýká s nejčastější fluktuací, už jen proto, že zastupují jejich nejvyšší počet. V roce 2019 jich opustilo společnost celkem 47. Dalšími často fluktuovanými zaměstnanci bývají pracovníci na pozicích pracovníka

mycí linky, repaséra a telefonního operátora. Za rok 2019 opustilo firmu celkem 111 zaměstnanců, kdy fluktuace činila 21,17 %.

Dnes v roce 2020 je situace jiná vzhledem k ekonomické krizi způsobenou virovým onemocněním COVID-19. Obecně se všichni lidé v krizi bojí, že ztratí své zaměstnání a nenajdou si jiné, a tak většinou ani nemění to své. Jinak řečeno, v této době vzrostla loajalita zaměstnanců a poklesla jejich snaha změnit zaměstnání, samozřejmě až na výjimky. Za období od ledna do září opustilo společnost celkem 66 zaměstnanců, ale z toho 19 zaměstnanců odešlo ze společnosti již před pandemií COVID-19. V období od března do září průměrně odcházelo 5,3 zaměstnance měsíčně, výjimkou byl pouze měsíc červen, kdy odešlo 15 zaměstnanců. Fluktuace viditelně poklesla v tomto roce a zatím činí 12,86 %.

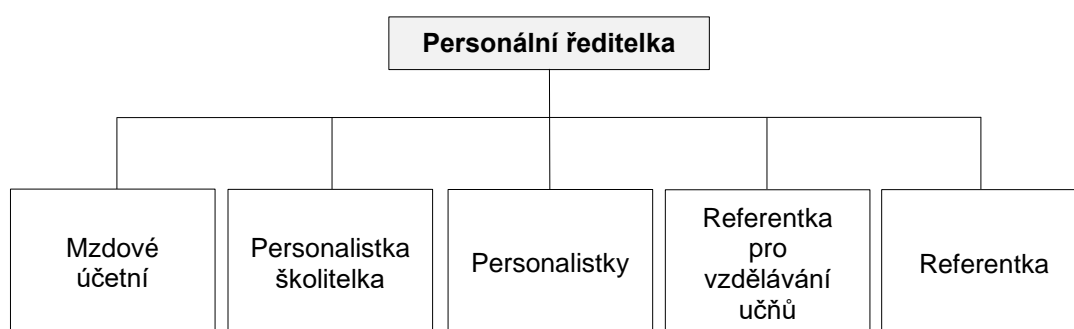
Společnost AUTO JAROV mimo jiné umožňuje práci i na pracovní dohody, tedy na DPP či DPČ. Spíše je ale využívá u studentů a učňů, kteří jsou zde na praxi nebo na brigádě, dále u strážných, řidičů na pick-up servisu a u sezónních pozic, tedy u pracovníků na pneuservisu, kteří na jaře a na podzim navaží či přezouvají pneumatiky.

### **2.1.3 Personální oddělení**

Všechny personální činnosti provádí útvar, pod který spadá personální a mzdové oddělení. Útvar se nachází na centrále společnosti AUTO JAROV a vede ho personální ředitelka, která je podřízená přímo generálnímu řediteli. Personální ředitelka zodpovídá za personální strategie, koordinaci a rozvoj HR procesů ve firmě, za personální a mzdové agendy, plánování lidských zdrojů, nábor, rozvoj a školení zaměstnanců, benefity, sledování personálních ukazatelů (např. ukazatel fluktuace ve firmě), mzdové a motivační programy, poskytování poradenství zaměstnancům v oblasti pracovního práva a mezd, sledování a aplikování právní legislativy, komunikaci s úřady sociálního zabezpečení, finančními úřady a zdravotními pojišťovnami, vytváření vnitřních předpisů v oblasti mezd a personalistiky, vedení, řízení a motivování svých podřízených.

Na oddělení dále pracuje celkem 7 zaměstnanců. Jedná se o pozice mzdových účetních, personalistek a referentek. Mzdové účetní mají na starost personální agendu, která obnáší nástupy, přestupy a výstupy zaměstnanců, uzavírání DPP

a DPČ a administrativu s tím spojenou. Dále zodpovídají za komplexní zpracování mezd a agendu pojištění. Personalistka školitelka zodpovídá za závodní zdravotní péči, motivační akce pro zaměstnance a školení zaměstnanců. Další dvě personalistky zodpovídají za nábor zaměstnanců, agendu hmotných odpovědností, organizaci motivačních akcí a školení pro zaměstnance, personální evidenci, správu benefitů a personálních ukazatelů. Dále je zde referentka pro vzdělávání učňů, která se komplexně stará o učně vykonávající praxi v AUTO JAROV. Posledním zaměstnancem oddělení je referentka, která zodpovídá za chod sekretariátu generálního ředitele.



**Obrázek 11** *Struktura personálního a mzdového oddělení*

## 2.2 Současný systém získávání zaměstnanců

Potřebné množství pracovníků se stanovuje jak na základě strategických plánů společnosti a měření výkonu středisek, tak i za současných podmínek např. při odchodu zaměstnance z firmy, odchodu zaměstnance na mateřskou dovolenou nebo do starobního důchodu, změně pracovního místa apod.

Pokud vznikne potřeba obsadit volné pracovní místo, obrátí se liniový manažer na personální ředitelku, která žádost prověří sama nebo s vedením. V případě, že ji schválí, informuje personalistky zodpovědné za tuto agendu, kterým dále oznámí i termín zveřejnění nabídky a potřebný datum nástupu nového zaměstnance, tak započne proces získávání. Pokud se jedná o nedávno obsazované pracovní místo, využijí se informace z již použité nabídky zaměstnání, popřípadě se upraví či zaktualizují. V případě, že se ale jedná o nové pracovní místo, musí vedoucí pracovník společně s personální ředitelkou a personalistky nejprve vytvořit popis pracovní funkce, který popisuje náplň práce a požadavky na zaměstnance.



Z popisu, informací o společnosti a podmínek se poté sestaví nabídka zaměstnání. Obsah nabídky, její forma a způsob informování se liší dle jednotlivých pracovních pozic.



**Obrázek 12** Schéma procesu získávání a výběru v AUTO JAROV

### 2.2.1 Vnitřní zdroje

V prvním kroku společnost informuje o volném pracovním místě své zaměstnance. Volnou pozici personalistka zveřejňuje na **intranetu** společnosti AUTO JAROV v sekci kariéra, kde zaměstnanci najdou výčet pozic, na které firma vyhledává vhodné kandidáty a kontaktní e-mail na personální ředitelku, kdyby měli zájem nebo chtěli někoho doporučit. Dále personalistka vyvěsí volnou pozici na **nástěnce**, většinou uvádí jen název pozice a stručnou náplň práce. Nástěnka se nachází na hlavní recepci společnosti, kde každý den zaměstnanci prochází k docházkovému systému, kde se čipují při příchodu a odchodu, nebo do kantýny. Nástěnka je neustále aktualizována a zaměstnanci na ní najdou mimo volných pozic také kontaktní e-mail a telefonní číslo pro případ zájmu či doporučení. Dále jsou pomocí **rozesílky e-mailů** zaměstnanci informováni o volné pozici přímo od personální ředitelky. V případě, že má zaměstnanec zájem o danou pozici, zašle svůj životopis personální ředitelce a je zařazen do výběrového řízení.

Personální ředitelka využívá i možnost **oslovení současného zaměstnance**, kdy na základě plánování zjišťuje, kdo by danou pozici mohl obsadit např. v rámci kariérního postupu či osobního rozvoje.

Zaměstnanci mohou také **doporučit svého kolegu či známého**. V případě doporučení známého či rodinného příslušníka jsou motivováni finanční odměnou, pokud nový doporučený zaměstnanec zůstane po uplynutí zkušební doby. Za doporučení automechanika dostanou odměnu ve výši 10000 Kč, u ostatních pozic se jedná o částku 5000 Kč.

### 2.2.2 Vnější zdroje

Ve druhém kroku společnost informuje o volném pracovním místě osoby mimo organizaci. Využívá k tomu především inzerci v online prostředí, občas i v tisku, účast na různých akcích a spolupráci se školami či personální agenturou.

#### Inzerování v online prostředí

Personalistka nejprve zveřejní nabídku zaměstnání na webových stránkách společnosti AUTO JAROV, konkrétně na jejích **kariérních stránkách**, kde se mimo volných pozic přidávají i příběhy zaměstnanců a články ze zákulisí firmy. Nabídka zaměstnání se skládá z názvu pozice, druhu pracovního poměru, termínu nástupu, místa pracoviště a vysvětlení, co bude uchazeč dělat a co musí umět. Pouze v rámci kariérních stránek společnost v nabídkách zaměstnání tyká uchazečům, působí to přátelsky. Pokud má uchazeč zájem, klikne na tlačítko „mám zájem o tuto pozici“, vyplní krátký formulář, přiloží svůj životopis a odešle. Často se přes kariérní stránky **uchazeči nabízejí sami**, i přes to, že jim vhodná pozice zde není právě vystavená. Je pro to vytvořené tlačítko „domluvit schůzku“, kdy po jeho rozkliknutí může uchazeč vyplnit formulář s žádostí o pracovní místo.

Volné pracovní místo se vystavuje i na **pracovních portálech** Jobs.cz a Prace.cz přes webovou aplikaci Teamio pro personalisty, kterou zprostředkovává společnost LMC s.r.o. Používání aplikace se musí předplácet spolu s kredity, které jsou strhávány za každý zveřejněný inzerát. Společnost AUTO JAROV si předplácí nejlepší balíček SMART, který umožňuje používat všechny funkce, dále si také předplácí firemní profil na pracovních portálech a logo společnosti na výpisu jednotlivých nabídek. Tato metoda je jedna z nejnákladnějších, avšak nejvíce reakcí přichází společnosti právě odtud. Aplikace mimo jiné personalistce usnadňuje proces získávání a výběru. V jednu chvíli může vystavit pozici na více portálech, aplikace poté shromažďuje reakce uchazečů k jednotlivým pozicím a všem automaticky posílá e-mail s poděkováním a s informací, že reakce dorazila

v pořádku do firmy. Dále se zde tvoří databáze všech získaných životopisů i mimo pracovní portály, a tak se personalistka kdykoliv může vrátit k uchazečovi, který se hlásil dříve. Další výhodou aplikace je, že archivuje zveřejněné inzeráty, a tak v případě otevření již hledané pozice, může personalistka využít archivovaný inzerát. Pro zveřejnění nabídky zaměstnání na pracovních portálech personalistka vyplní přímo v aplikaci Teamio:

- název pozice, obor, profese,
- místo pracoviště,
- jazyk inzerátu,
- popis pozice (náplň práce, požadavky na uchazeče, co firma nabízí a do kdy je nabídka platná),
- zasílání automatického poděkování,
- informace o společnosti,
- jaký personalista nabídku vystavuje a jeho kontaktní údaje,
- vystavení v rámci EU nebo mimo,
- požadované vzdělání a jazykové znalosti,
- typ úvazku, pracovního vztahu a smluvního vztahu,
- pro koho práce může být vhodná (absolvent, důchodce, na rodičovské dovolené),
- hrubou mzdu a vybere, zda bude zveřejněna nebo ne,
- benefity,
- místo vystavení inzerce (Jobs.cz, Práce.cz atd.).

Vyplněné informace pomáhají aplikaci vytvořit nabídku zaměstnání a uchazečům usnadňují hledání práce na pracovních portálech při filtrování podmínek.

V nabídce zaměstnání společnost uvádí mzdu pouze skrytě, což znamená, že uchazeč ji v inzerátu nevidí, ale pokud si filtruje volné pozice dle rozmezí mezd, pak se mu spolu s ostatními volnými pozicemi v tomto rozmezí zobrazí.

V roce 2020 přišla společnost Porsche Inter Auto CZ spol., s.r.o. s myšlenkou, že pomůže ostatním dealerům v síti. Navrhla ve spolupráci s dalšími dealerstvími nový pracovní portál Carjobs.cz, který je určený pro uchazeče, kteří chtějí pracovat v oboru automotive. Projekt vytvořila dále ve spolupráci se společností LMC s.r.o. pro autorizované prodejce a servisy značek Volkswagen osobní vozy,

Volkswagen užitkové vozy, Audi, Seat a Das WeltAuto v České republice. Portál má svou vlastní aplikaci Teamio, přes kterou i personalistka z AUTO JAROV inzeruje každou nabídku zaměstnání. Uchazeči si zde mohou filtrovat značky, regiony, partnery nebo přímo pozice. Výhodou je, že používání aplikace i vystavování inzerátů dealery nic nestojí, veškeré finance hradí importér Porsche Česká republika.

Personalistka občas sdílí volné pozice i na **sociálních sítích**, jelikož se zde nachází velká část potencionálních uchazečů. Využívá k tomu především sítě Facebook a Instagram, kde má společnost kariérní profily, na kterých zveřejňuje jak volné pozice, tak příběhy zaměstnanců, videa a informace ze zákulisí firmy.

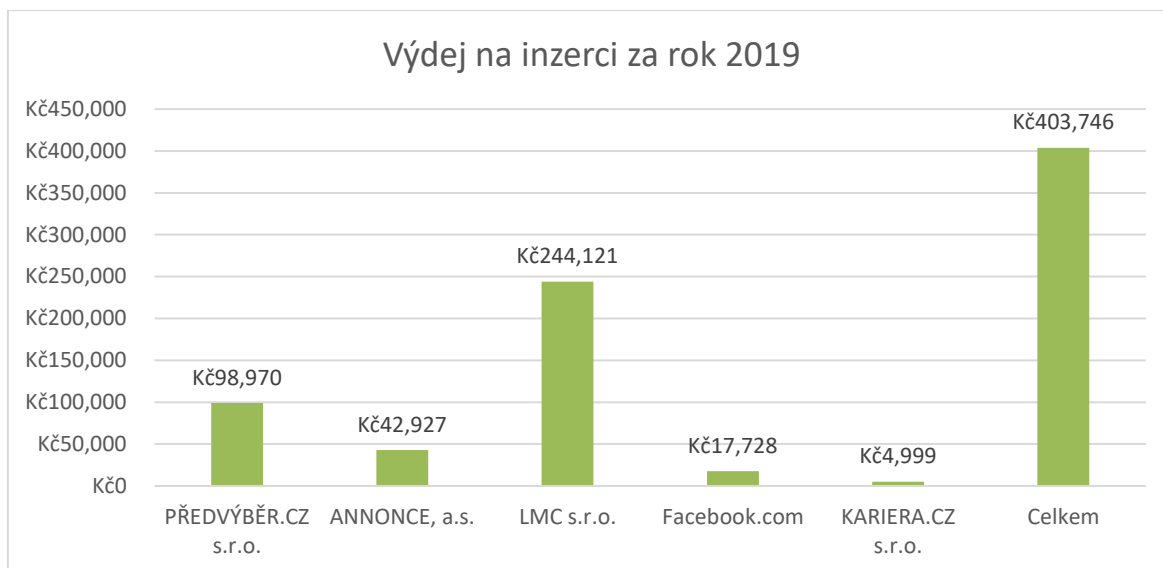
### **Inzerování v tisku**

Mezi metody získávání zaměstnanců ve společnosti patří i méně používaná inzerce v tisku. Personalistka spolupracuje s deníkem Annonce, který nabídky zaměstnání inzeruje jak v tištěné podobě, tak na svém portálu online. Inzerát je velice stručný, obsahuje jen to nejdůležitější. Inzerce v tisku se využívá spíše pro hledané pracovníky na sezónní pozice a pozice strážného či uklízeče/ky. Pokud někdo projeví zájem o pozici, většinou neposílá životopis, ale rovnou telefonicky kontaktuje personalistku.

### **Spolupráce s personálními agenturami**

V případě, že společnost hledá více kvalifikovaného pracovníka, u kterého je proces získávání obtížnější, spolupracuje s personální agenturou PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o. Jedná se o malou personální agenturu, která zajišťuje předvýběr vhodných kandidátů. Potencionální uchazeče hledají na pracovních portálech a předvýběr dělají po telefonu dle zadaného popisu práce a podmínek od personalistky. Firma garantuje, že minimálně jednou do týdne pošle jednoho vhodného uchazeče. Seznam předvybraných kandidátů s jejich životopisy a poznámkami zasílají do e-mailu personalistce, která se pak rozhodne, zda si kandidáta pozve na pohovor do prvního kola. Cena je pevně daná za jednu inzerovanou pozici.

Délka zveřejňovaných inzerátů závisí na počtu ucházejících se pracovníků a jejich vhodnosti. Pokud je vhodných kandidátů příliš, inzerce se ukončují dříve, v opačném případě se délka inzercí prodlužuje.



**Obrázek 13 Graf – Výdaje společnosti na inzerci za rok 2019**

Na grafu z obrázku 13 lze vidět, jaké výdaje na inzerci měla společnost za rok 2019. Celkem zaplatila 403746 Kč. Nejméně zaplatila za spolupráci se společností KARIERA.CZ s.r.o., jelikož jejich portál pouze zkoušela. Odezva zde byla malá, a tak portál personalistky už dále nevyužívají. Nejvíce společnost spolupracuje s LMC s.r.o., poté s personální agenturou PŘEDVÝBĚR.CZ s.r.o., občas inzeruje v Annonci a nejméně inzeruje volné pozice na sociálních sítích.

### **Spolupráce se školními institucemi**

Společnost AUTO JAROV pomáhá také s rozvojem studentů, a to již přes 25 let. Více než 1000 studentů u ní absolvovalo odbornou praxi a v průměru u ní praxi vykonává 60 studentů ročně. Společnost spolupracuje se šesti středními školami, které nabízejí technické obory jako např. automechanik, autolakýrník, karosář a autoelektrikář. Studentům nabízí vykonávání praxe přímo v AUTO JAROV pod dohledem mechanika, který učně zaučuje, a také náborový příspěvek, zaručenou mzdu a veškeré benefity. Pro společnost je tato metoda velmi výhodná, jelikož více než 1/3 učňů po škole začne svou profesní kariéru právě u ní. Další výhodou je i to, že si společnost učně „vychovává“ a ti dopředu vědí, jak to ve firmě chodí.

### **Kariérní akce**

Společnost AUTO JAROV se zúčastňuje i různých kariérních akcí. Pravidelně se zúčastňuje kariérních dnů středních škol, se kterými spolupracuje, a také akce Career Day na ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLE o.p.s. v Mladé Boleslavi. Pro

akce tohoto druhu má společnost připravený svůj **stánek, poutače, plakáty, letáky a reklamní předměty**. Studentům zde zástupci společnosti nabízí praxi i pracovní místa a přibližují jim společnost, pracovní podmínky, zodpovídají dotazy apod. Dále se společnost zúčastňuje i akce Schola Pragensis v Praze ve spolupráci se středními školami s technickými obory, kde studentům základních škol je vysvětlováno od zástupců společnosti, co práce např. mechanika obnáší a jak to vypadá na praxi v AUTO JAROV.

### **2.3 Současný systém výběru zaměstnanců**

Po zveřejnění nabídky zaměstnání uchazeči reagují. Po důkladné **analýze zaslaných životopisů**, popřípadě i **motivačních dopisů a referencí** si personalistka třídí uchazeče pomocí štítků a poznámek v aplikaci Teamio. Zamítá nevhodné uchazeče a předvybírá ty vhodné splňující podmínky, které telefonicky kontaktuje s pozváním na osobní pohovor do prvního kola pouze s ní. Někteří uchazeči nepošílají svůj životopis, jelikož ho nemají, a někdy ani nevěnují pozornost všem informacím v inzerátu, zpravidla to bývají lidé, kteří se hlásí na pozici strážného, uklízeče/ky a na sezónní pozice. Personalistka je nejprve vyzpovídá po telefonu a probere s nimi základní podmínky zaměstnání, aby zjistila, zda je má zařadit do předvýběru a pozvat si je na osobní pohovor.

**V prvním kole výběrového pohovoru** se personalistka snaží zjistit co nejvíce o kandidátovi a zároveň mu co nejvíce přiblížit nabízené zaměstnání a jeho okolnosti. Během pohovoru personalistka představí kandidátovi nabízené volné pracovní místo a společnost a zjišťuje, zda uchazečovi vyhovují veškeré podmínky (náplň práce, pracovní doba, finanční ohodnocení, lokalita, termín nástupu apod.). Vyptává se ho na předchozí pracovní zkušenosti, co umí a čemu rozumí, co se mu v zaměstnání líbilo a co naopak ne, z jakých důvodů zaměstnání měnil, proč ho teď hledá, proč reagoval na nabídku zaměstnání od AUTO JAROV, jaké další pracovní pozice ho zajímají, volný čas atd. U kvalifikovanějších pozic je potřeba kandidáty ještě testovat. **Testují se odborné znalosti** kandidátů na pozice servisního poradce a mzdové účetní, kteří vyplňují test po pohovoru. Na konci schůzky se personalistka ujistí, že kandidát ví vše potřebné, zodpoví mu případné dotazy a informuje ho, kdy bude kontaktován s výsledky výběrového řízení.

**Do druhého kola výběrového pohovoru** jsou pozváni uchazeči, kteří nejlépe splňují kritéria pracovního místa, týmová i celoorganizační. Nevyhovující kandidáty personalistka zamítne elektronicky pomocí e-mailu a vyhovující kandidáty kontaktuje telefonicky s pozváním na pohovor do 2. kola s jejich potencionálním vedoucím. Ten vezme uchazeče na pracoviště, vysvětlí mu práci více do detailu, popřípadě si ho i vyzkouší, odpovídá mu na dotazy a ptá se ho, aby ho co nejvíce poznal.

V některých případech dojde i na **třetí kolo pohovoru**. Jedná se spíše o pozice v prodeji, jelikož např. prodejce či asistent/ka prodeje má nad sebou vedoucího konkrétní značky a manažera prodeje. Týkalo by se to také jiných manažerských pozic, na ty společnost ale často nevyhledává zvenčí a dává přednost zaměstnancům, kteří už společnost znají, a tak se zaměstnanec nemusí zúčastňovat prvního kola a setkávat se s personalistkou, ale rovnou s vedoucím a ostatními z vedení.

V případě, že se některý z uchazečů vedoucímu či vedoucím zalíbí, kontaktuje ho telefonicky personální ředitelka s nabídkou zaměstnání. Pokud nabídku uchazeč přijme, personalistka kontaktuje elektronicky pomocí e-mailu ostatní uchazeče o výsledcích výběrového řízení, že si společnost vybrala jiného uchazeče. Poté mzdová účetní zavede vybraného pracovníka do personální evidence v interním systému Helios Green a domluví se s ním na lékařské prohlídce a dokumentech, které bude potřebat v den nástupu s sebou.

## **2.4 Současný systém adaptace zaměstnanců**

První den nástupu do společnosti AUTO JAROV čekají nového zaměstnance formální procedury včetně uzavření pracovněprávního vztahu. Pokud se jedná o hlavní pracovní poměr, smlouva se uzavírá s pracovníkem na dobu určitou na jeden rok, poté se převádí na dobu neurčitou. Zkušební doba trvá tři měsíce. Zaměstnanec obdrží pracovní smlouvu, mzdový výměr, popis pracovní funkce, dokumenty obsahující BOZP, zásady práce s počítačem, dohodu o pořizování a používání fotografií osoby, dohodu o záznamech telefonických hovorů, pracovní řád, etický kodex, mzdový řád, GDPR – souhlas se zpracováním osobních údajů a je poučen o elektromobilitě.

Nástupy nových zaměstnanců se zpravidla konají 15. a poslední den v měsíci. Po veškeré administrativě se všichni noví zaměstnanci setkají v jednací místnosti. Mzdová účetní jim představí detailně společnost včetně vedení společnosti s pomocí videa a předá jim důležité kontakty. Poté si každého zaměstnance převezme jeho vedoucí.

Vedoucí svého podřízeného provede po celém objektu AUTO JAROV, seznámí ho s kolegy jak v týmu, tak s těmi, se kterými bude spolupracovat, vysvětlí mu, jak funguje docházkový systém a kde ho má používat, a kde je kantýna a jak to tam chodí. Poté společně projdou detailně pracovní místo nového zaměstnance a začne ho zaučovat on sám nebo pověří kolegu.

Proces adaptace se u každého zaměstnance liší. Odvíjí se jak od procesu začleňování pracovníka do pracovního procesu a kolektivu, tak od něho samotného. Proces adaptace trvá ve většině případů stejně dlouho jako zkušební doba. Pokud není zaměstnanec schopen se zadaptovat do konce zkušební doby, odchází většinou sám nebo ho společnost propustí.



### 3 Výzkumná část práce

Tato kapitola se zabývá výzkumem ve společnosti AUTO JAROV. Analýza je zaměřená na stávající systém získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Zkoumá problematiku obsazování volných pracovních míst ve vybrané společnosti, za účelem navržení opatření k zefektivnění. V subkapitolách jsou objasněné použité metody výzkumu a vyhodnocené výsledky. V závěru kapitoly jsou navržena opatření pro zefektivnění jednotlivých procesů.

#### 3.1 Dotazníkové šetření

Ve výzkumné části bakalářské práce je zpracováno kvantitativní šetření prostřednictvím dotazníku, který je zaměřen na proces obsazování volného pracovního místa ve společnosti AUTO JAROV z pohledu zaměstnanců a uchazečů, kteří se také zúčastnili výběrového řízení ve společnosti, ale nabídku zaměstnání nepřijali, za účelem zjištění případných nedostatků a navržení opatření pro jejich zlepšení.

**Cílem průzkumu** je zjistit:

- jak se lidé dozvěděli o nabídce zaměstnání a proč na ni reagovali,
- zda byli kvalitně informováni v celém průběhu výběrového řízení,
- co absolvovali během výběrového řízení,
- jak byli celkově spokojeni s procesem výběrového řízení,
- z jakého důvodu nabídku nepřijali nebo přijali a proč,
- zda zaměstnanci prošli adaptačním procesem,
- co získali pro první orientaci ve společnosti,
- zda by společnost doporučili dál.

Pro sběr dat byl vytvořen dotazník na internetu od společnosti Survio s.r.o., která umožňuje export vkládaných dat do formátu MS Excel, pomocí kterého bylo možné následně vyhodnotit jednotlivé odpovědi. Kompletní dotazník lze nalézt v příloze 1.

Dotazník obsahuje 25 otázek. V případě, že respondent nepřijal nabídku zaměstnání, odpověděl pouze na prvních 16 otázek. V prvních 4 otázkách dotazníku je sledována struktura respondentů dle určených kritérií. Další část dotazníku je složená z otázek, které zkoumají jednotlivé procesy. Na 15

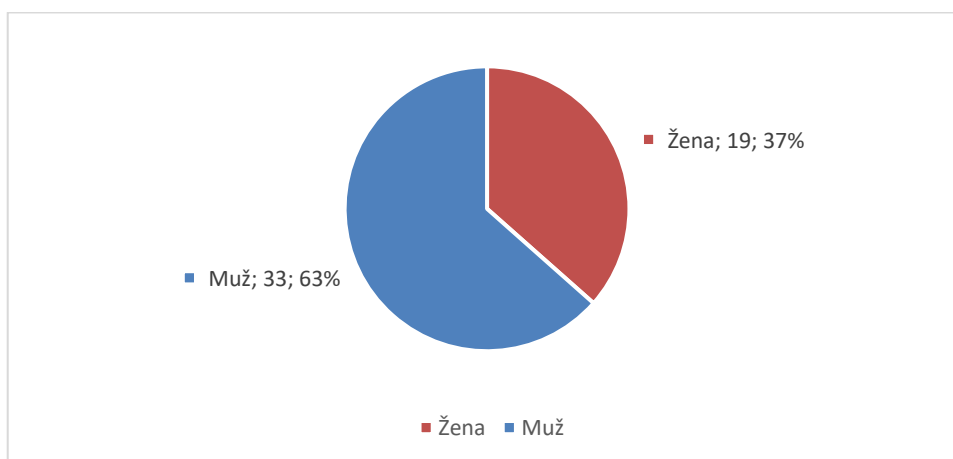
uzavřených otázek byly odpovědi předepsané a respondent pouze označil jemu vyhovující. Na 8 polouzavřených otázek byly odpovědi také předepsané, ale respondent měl možnost se vyjádřit i slovně v případě, že mu nabízené odpovědi nebyly dostačující. Na 2 otevřené otázky mohl respondent odpovědět slovy volně. Na některé uzavřené a polouzavřené otázky mohli respondenti vybírat i více než jednu odpověď.

Výběr dotazovaných byl soustředěn na zaměstnance a uchazeče, kteří absolvovali výběrové řízení v posledních 12 měsících, tedy v období od 1. 11. 2019 do 1. 11. 2020. Anonymní dotazník byl rozeslán jak v elektronické podobě, tak osobně rozdáván. Data byla sbírána v období od 2. - 9.11. 2020 a bylo osloveno celkem 63 lidí, dotazník vyplnilo 52 lidí.

### 3.1.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

V této subkapitole jsou detailně popsány a vyhodnoceny otázky a odpovědi zkoumající strukturu respondentů a současné systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců z dotazníkového šetření.

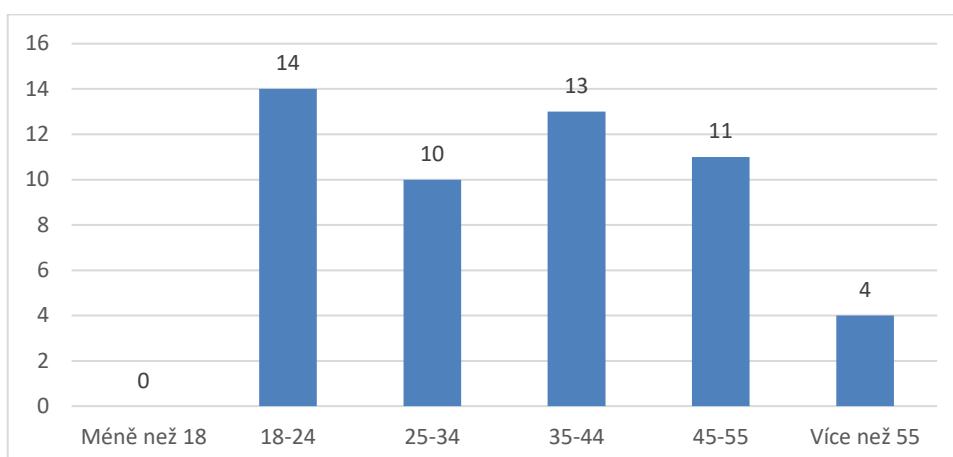
#### Otázka 1.: Jaké je Vaše pohlaví?



**Obrázek 14 Graf – Pohlaví respondentů**

Z celkového počtu 52 respondentů vyplnilo dotazník 19 žen (37 %) a 33 mužů (63 %) (viz Obr. 14).

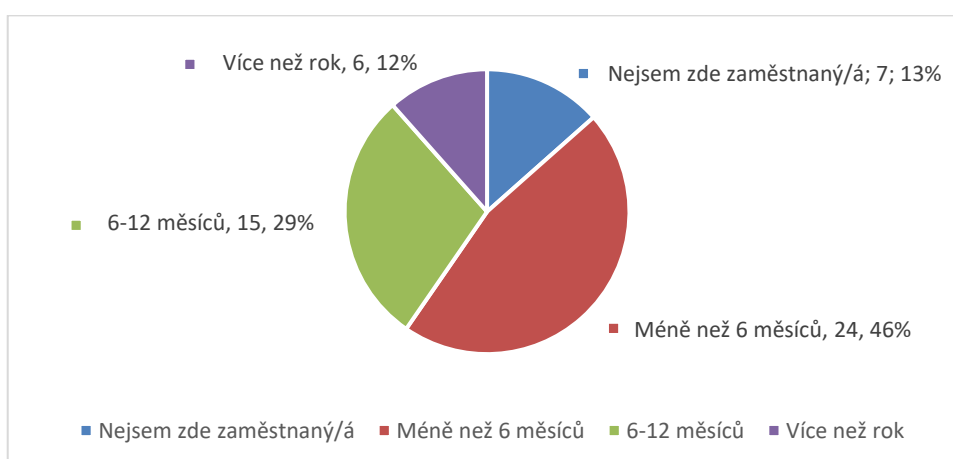
## Otázka 2.: Do které věkové skupiny patříte?



Obrázek 15 Graf – Věk respondentů

Věková struktura byla rozdělena do 6 skupin. Z celkového počtu 52 respondentů je ve věku 18–24 let 14 lidí (27 %), ve věku 25–34 let 10 lidí (19 %), ve věku 35–44 let 13 lidí (25 %), ve věku 45–55 let 11 lidí (21 %) a ve věku větším než 55 let 4 lidi (8 %). Nikdo z respondentů nebyl mladší 18 let. Z grafu je zřejmé, že věkové skupiny jsou srovnatelné s výjimkou první a poslední skupiny (viz Obr. 15).

## Otázka 3.: Jak dlouho pracujete ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o.?

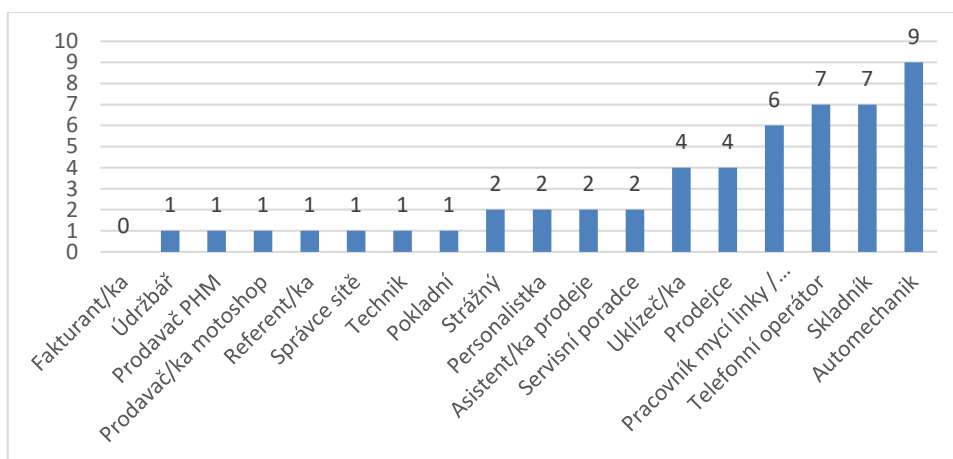


Obrázek 16 Graf – Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti

Z celkového počtu 52 respondentů pracuje ve společnosti 24 zaměstnanců (46 %) méně než 6 měsíců, 15 zaměstnanců (29 %) 6-12 měsíců a 6 zaměstnanců (12

%) déle než rok. Nabídku zaměstnání nepřijalo, a tudíž není ve společnosti ani zaměstnáno, 7 lidí (13 %) z celkového počtu respondentů (viz Obr. 16).

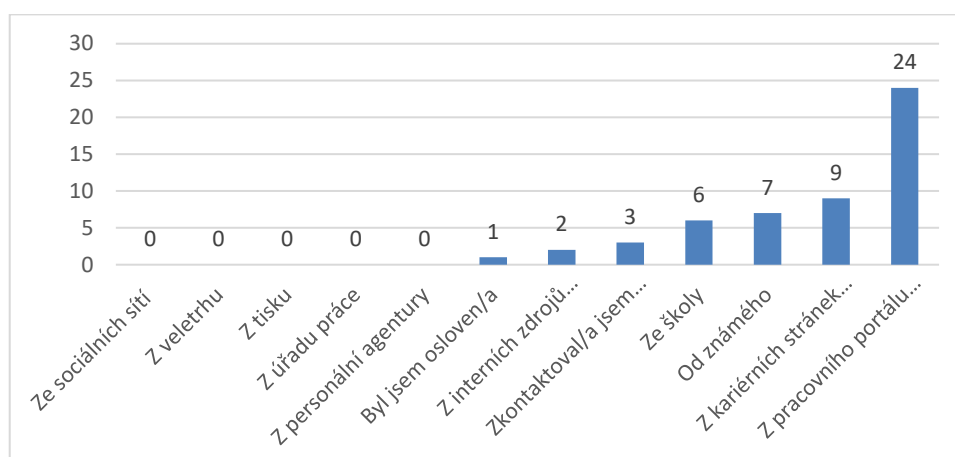
#### Otázka 4.: Na jakou pracovní pozici jste se hlásil/a?



**Obrázek 17 Graf – Rozdělení uchazečů dle pracovní pozice**

Z celkového počtu 52 respondentů se hlásilo nejvíce lidí na pozici automechanika, a to 17 %. Na druhém místě se shodně umístil zájem o pozici skladníka a telefonního operátora, a to po 13 %. Na třetím místě s 12 % se umístil zájem o pozici pracovníka mycí linky či repaséra. Zájem o pozici prodejce a uklízeče/ky měli respondenti shodně po 8 %. Stejná situace nastala u respondentů se zájmem o pozici servisního poradce, asistenta/ky prodeje, personalistky a strážného, kdy se dotazovaní hlásili shodně po 4 %. Nejméně respondentů se hlásilo na pozici pokladní, technika, správce sítě, referenta/ku, prodavače/ku motoshopu, prodavače PHM a údržbáře, a to po 1,2 %. Na pozici fakturanta/ky se nikdo z respondentů nehlásil (viz Obr. 17).

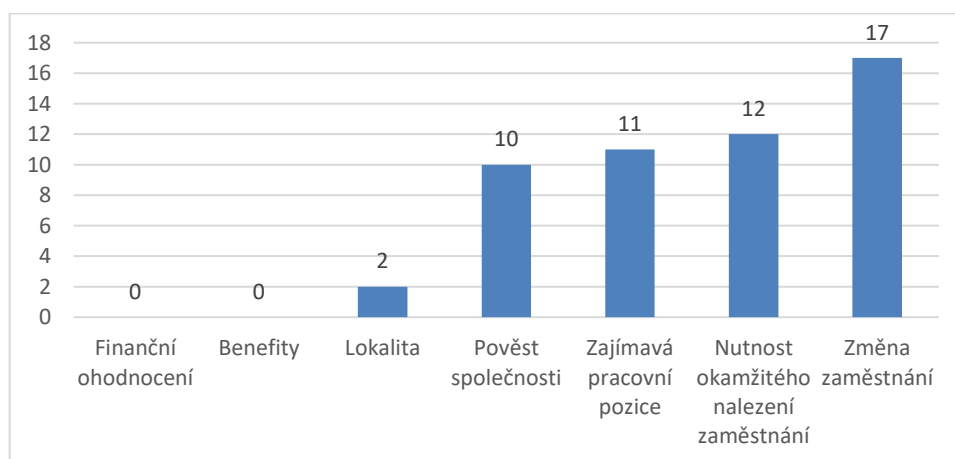
### Otázka 5.: Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?



Obrázek 18 Graf – Z jakých zdrojů se uchazeči dozvěděli o volné pozici

Nejvíce uchazečů se dozvědělo o volné pozici z inzerátu zveřejněném na některém z pracovních portálů (Jobs.cz, Práce.cz...) na internetu, a to 46 %. 17 % našlo nabídku zaměstnání na kariérních stránkách společnosti, 13 % se dozvědělo o volném pracovním místě od známého, 12 % ze školy, 6 % kontaktovalo společnost, další 4 % se o pozici dozvěděla z interních zdrojů a 1,2 % byla oslovena společností. Žádný z respondentů se nedozvěděl o nabídce zaměstnání z personální agentury, úřadu práce, tisku, veletrhu nebo ze sociálních sítí (viz Obr. 18).

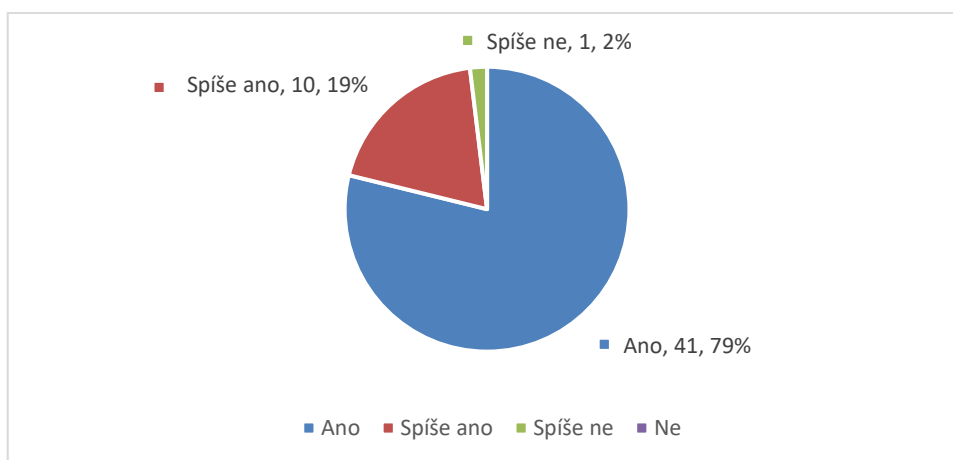
### Otázka 6.: Který z následujících důvodů nejlépe vystihuje, proč jste reagoval/a na nabídku zaměstnání?



Obrázek 19 Graf – Důvody reakcí uchazečů na nabídku zaměstnání

Hlavním důvodem, proč uchazeči reagovali na nabídku zaměstnání, byla změna zaměstnání (33 %). 23 % uchazečů si potřebovalo najít co nejdříve novou práci, dalších 21 % zaujala pracovní pozice, 19 % zareagovalo kvůli pověsti společnosti a poslední 4 % zájemců přesvědčila lokalita. Nikdo z dotazovaných nereagoval na nabídku zaměstnání z důvodu nabízených benefitů nebo finančního ohodnocení (viz Obr. 19).

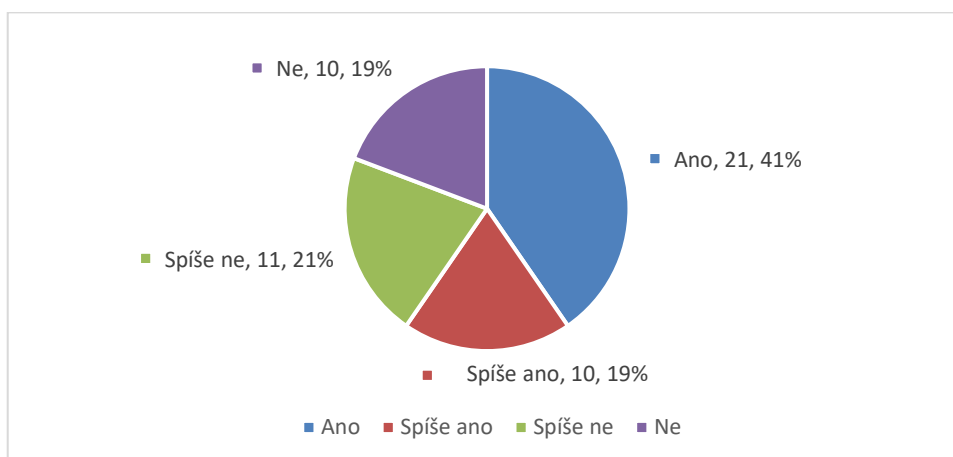
#### Otázka 7.: Byly informace zřetelné v nabídce zaměstnání?



**Obrázek 20 Graf – Zřetelnost informací v nabídce zaměstnání**

Dle 79 % dotazovaných byly informace v nabídce zaměstnání naprosto srozumitelné, dalších 19 % respondentů uvedlo, že spíše ano a 2 % respondentů uvedlo, že spíše ne. Žádný z uchazečů neodpověděl ne (viz Obr. 20).

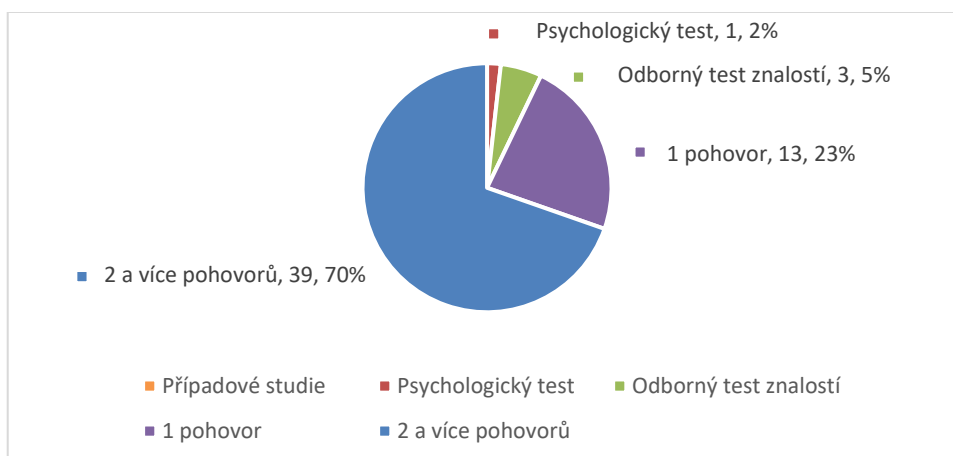
### Otázka 8.: Chyběla Vám neuvedená mzda v popisu nabídky zaměstnání?



Obrázek 21 Graf – Chybějící mzda v popisu nabídky práce

Neuvedenou mzdu v popisu nabídky zaměstnání postrádalo 41 % dotazovaných, dalších 19 % uvedlo, že jim spíše chyběla, 21 % odpovědělo, že jim spíše nechyběla a 19 % zájemcům nescházela vůbec (viz Obr. 21).

### Otázka 9.: Co všechno jste při výběrovém řízení absolvoval/a?

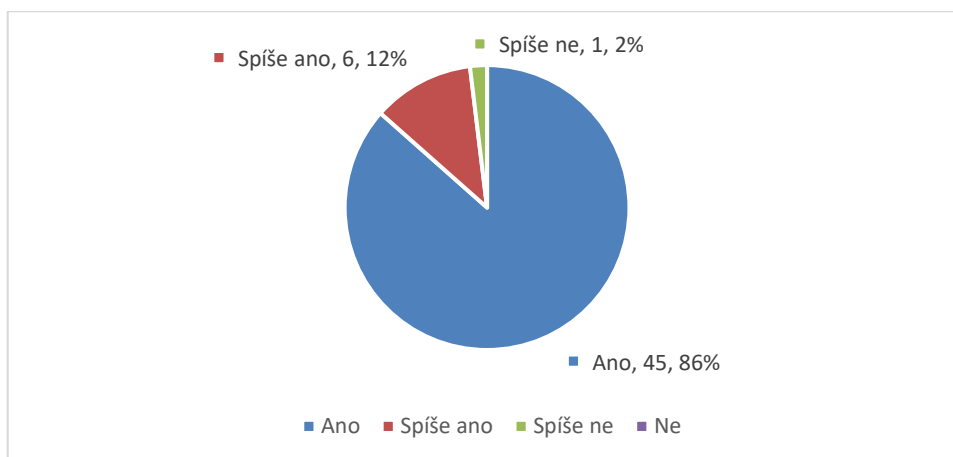


Obrázek 22 Graf – Absolvované metody výběrového řízení

V deváté otázce měli uchazeči možnost zvolit více odpovědí. Nejvíce kandidátů absolvovalo 2 a více pohovorů, a to 70 %. 23 % uvedlo, že se zúčastnilo pouze 1 výběrového pohovoru. 3,5 % dotazovaných vyplňovala test znalostí a 2 %

absolvovala psychologický test. Nikdo z uchazečů neřešil případové studie (viz Obr. 22).

**Otázka 10.: Získal/a jste všechny potřebné informace o pracovním místě během výběrového řízení?**



**Obrázek 23 Graf – Získání všech důležitých informací o pracovním místě**

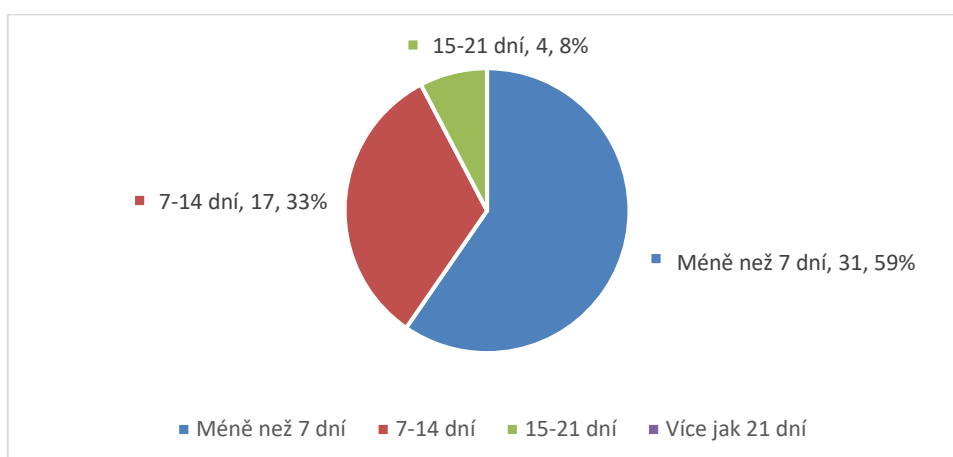
Většina dotazovaných získala všechny důležité informace během výběrového řízení, celkem 86 % odpovědělo ano. 12 % uvedlo, že spíše ano a 2 % uvedla, že spíše ne. Žádný z respondentů neodpověděl ne (viz Obr. 23).

**Otázka 11.: Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku NE, napište prosím, jaké informace Vám chyběly.**

Jedenáctá otázka byla otevřená. V případě, že by na předchozí otázku deset odpověděli uchazeči ne, jedenáctá otázka by zjišťovala, jaké informace uchazeči potřebovali, ale nedostali. Jelikož na předchozí otázku žádný z kandidátů neodpověděl ne, nemusel ani tuto otázku nikdo zodpovídat.



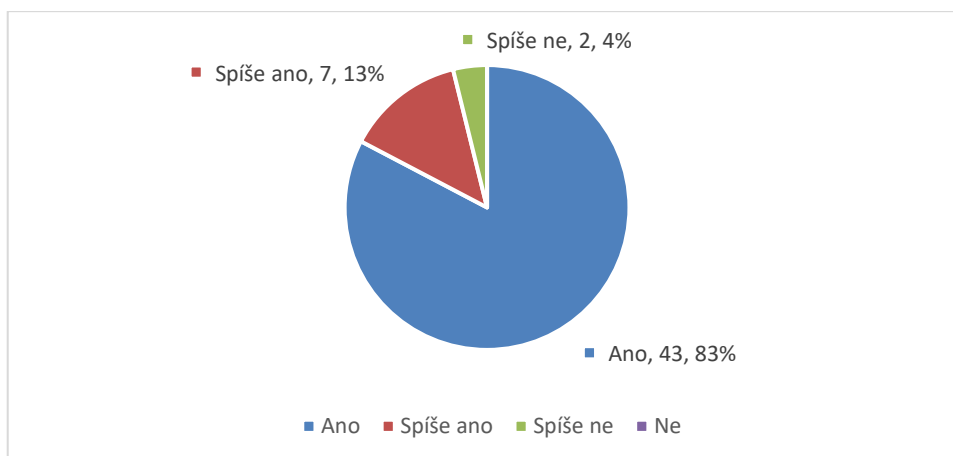
### Otázka 12.: Jak dlouho probíhalo výběrové řízení?



Obrázek 24 Graf – Délka výběrového řízení

Více než polovina zájemců (59 %) absolvovala výběrové řízení v délce kratší než 7 dní. Dalších 33 % uchazečů absolvovalo výběrové řízení v délce jednoho až dvou týdnů a 8 % v délce dvou až tří týdnů. U nikoho neprobíhalo výběrové řízení déle než 3 týdny (viz Obr. 24).

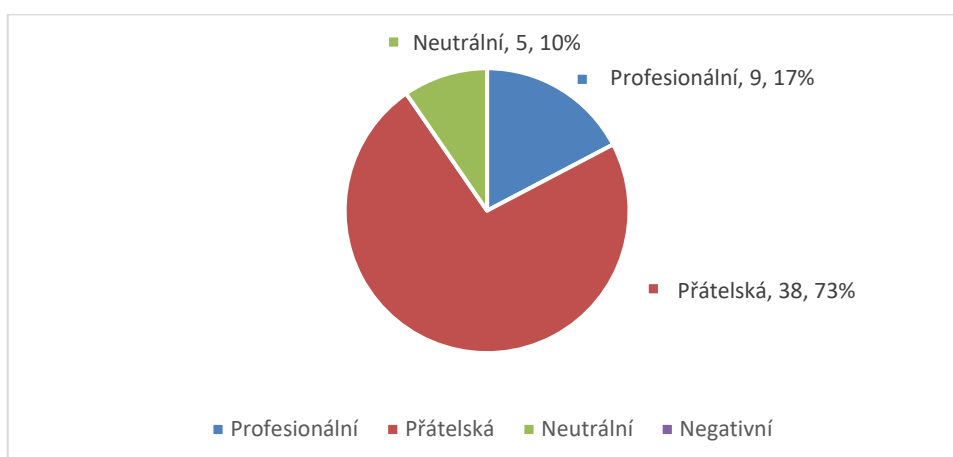
### Otázka 13.: Zdála se Vám délka výběrového řízení optimální?



Obrázek 25 Graf – Spokojenost s délkou výběrového řízení

Délka výběrového řízení vyhovovala 83 % uchazečům. 13 % uvedlo, že jim spíše vyhovovala a 4 % odpověděla, že spíše ne. Nikdo neuvedl, že nevyhovovala (viz Obr. 25).

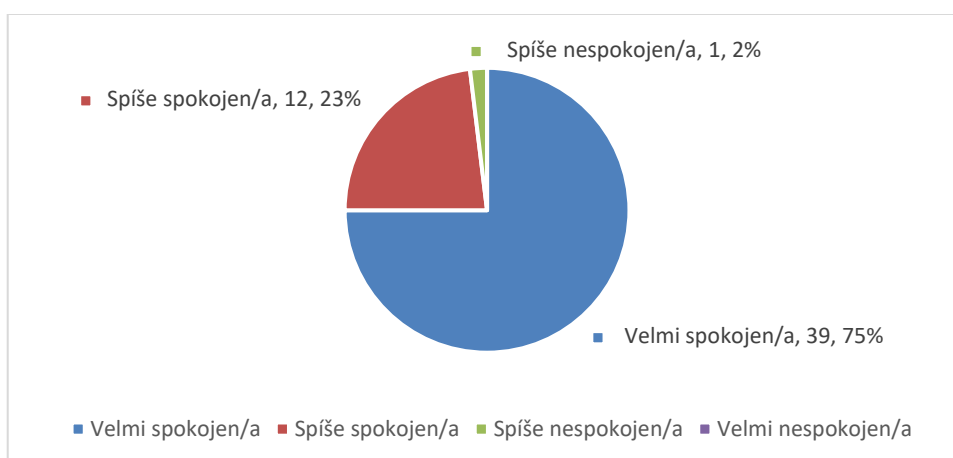
#### Otázka 14.: Jaká atmosféra panovala v průběhu výběrového řízení?



Obrázek 26 Graf – Atmosféra v průběhu výběrového řízení

Dle 73 % dotazovaných panovala v průběhu výběrového řízení přátelská atmosféra. 17 % odpovědělo, že byla atmosféra profesionální a 10 % uvedlo, že neutrální. Žádný z dotazovaných nezažil negativní atmosféru (viz Obr. 26).

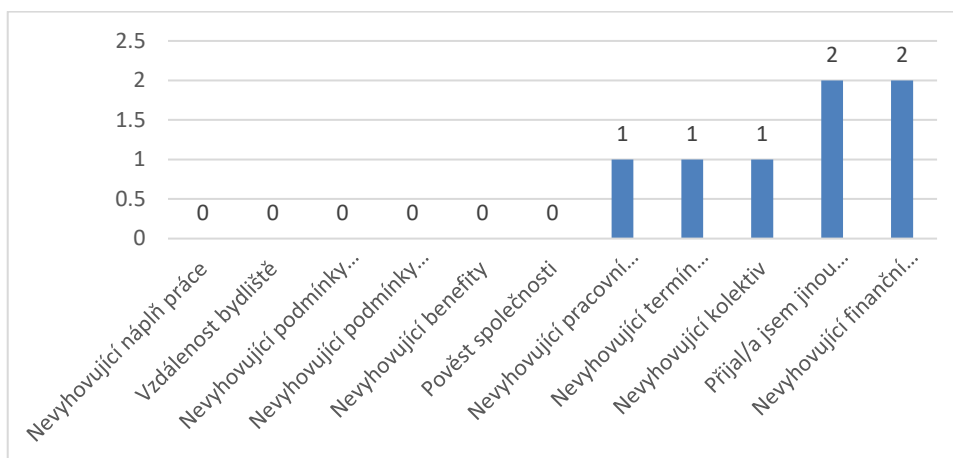
#### Otázka 15.: Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením?



Obrázek 27 Graf – Spokojenost s výběrovým řízením

S výběrovým řízením byly celkem tři čtvrtiny respondentů (75 %) velmi spokojeny. Spíše spokojen/a odpovědělo 23 % a pouhá 2 % byla spíše nespokojená. Velmi nespokojen nebyl nikdo (viz Obr. 27).

**Otázka 16.: Které z následujících důvodů nejlépe vystihují, proč jste nepřijal/a nabídku zaměstnání?**

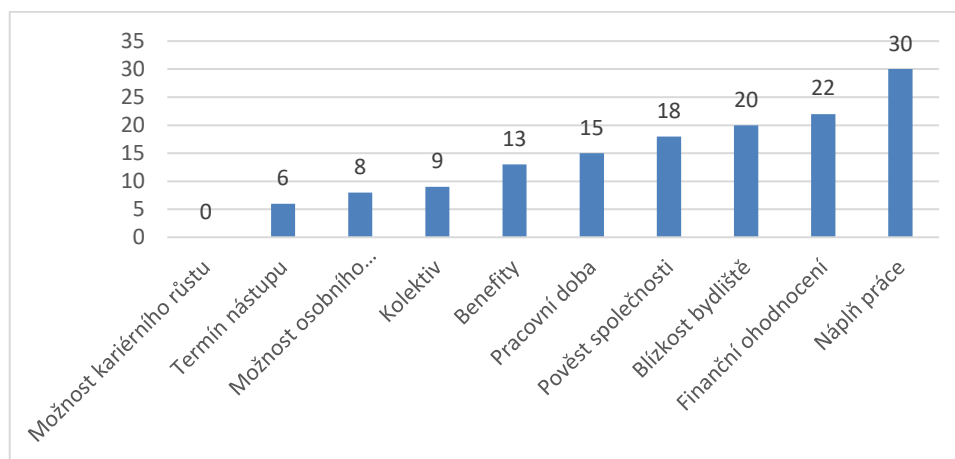


**Obrázek 28 Graf – Důvody nepřijetí nabídky zaměstnání**

V šestnácté otázce měli dotazovaní možnost zvolit více odpovědí. Na otázku odpovídali pouze ti, kteří absolvovali výběrové řízení, ale nabídku zaměstnání nepřijali. Poté tito respondenti už v dotazníku nepokračovali.

Celkem na otázku odpovědělo 7 lidí. Nejčastějším důvodem, proč uchazeči nepřijali nabídku zaměstnání, bylo nevyhovující finanční ohodnocení (29 %) nebo přijetí jiné pracovní nabídky (29 %). Ostatní kandidáti uvedli, že jim nevyhovoval termín nástupu, kolektiv nebo pracovní doba, a to shodně po 14 % (viz Obr. 28).

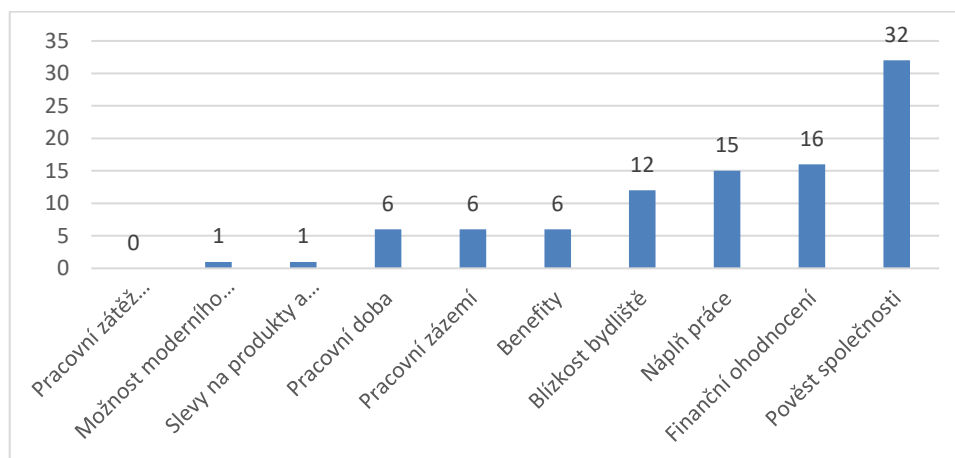
**Otázka 17.: Které z následujících důvodů nejlépe vystihují, proč jste přijal/a nabídku zaměstnání?**



**Obrázek 29 Graf – Důvody přijetí nabídky zaměstnání**

V sedmnácté otázce měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. 21 % dotazovaných uvedlo, že přijalo nabídku práce kvůli náplni práce, 16 % z důvodu finančního ohodnocení, 14 % má nedaleko bydliště, 13 % přijalo nabídku kvůli pověsti společnosti, dalším 11 % vyhovovala pracovní doba, 9 % se zalíbila nabídka benefitů a 6 % se zalíbil kolektiv, 6 % uvedlo možnost osobního růstu a 4 % termín nástupu. Žádný z respondentů nepřijal nabídku zaměstnání kvůli možnosti kariérního růstu (viz Obr. 29).

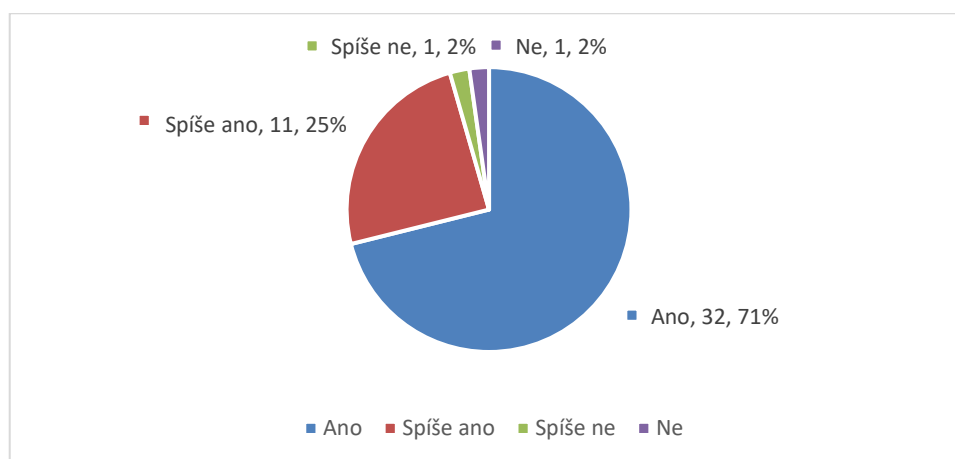
**Otázka 18.: Které z následujících důvodů nejlépe vystihují, proč jste si vybral/a společnost AUTO JAROV, s.r.o. oproti jiným?**



**Obrázek 30 Graf – Důvody vybraní společnosti AUTO JAROV**

V osmnácté otázce měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. 34 % respondentů dalo přednost společnosti AUTO JAROV kvůli její pověsti. 17 % si vybralo společnost oproti jiným kvůli finančnímu ohodnocení, 16 % uvedlo náplň práce, 13 % nedaleké bydliště, po 6 % uvedli nabídku benefitů, pracovní zázemí a pracovní dobu, 1 % slevy na produkty a služby a poslední 1 % možnost moderního ubytování. Nikdo z respondentů nedal přednost společnosti oproti jiným z důvodu pracovní zátěže (viz Obr. 30).

**Otázka 19.: Shodovali se veškeré informace, které jste získal/a během výběrového řízení, se skutečností po nástupu do práce?**



**Obrázek 31 Graf – Shodnost získaných informací se skutečností**

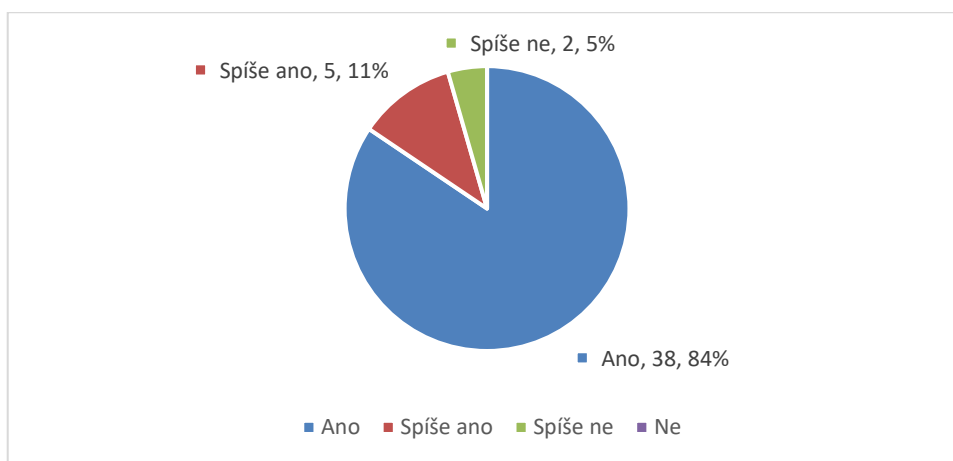
Devatenáctá otázka zkoumala, zda to, co bylo řečeno respondentům během výběrového řízení, se shoduje s realitou po nástupu do práce. 71 % dotazovaných uvedlo že ano, 25 % odpovědělo spíše ano, 2 % spíše ne a další 2 % ne (viz Obr. 31).

**Otázka 20.: Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku NE, zdůvodněte prosím proč.**

Dvacátá otázka byla otevřená. V případě, že by na předchozí otázku devatenáct odpověděli uchazeči ne, dvacátá otázka by zjišťovala, jaké informace z výběrového řízení se neshodují s realitou.

Na tuto otázku odpověděl pouze 1 respondent. Jeho odpověď byla, že po zkušební době mu bylo slíbeno vyšší finanční ohodnocení, než nyní má.

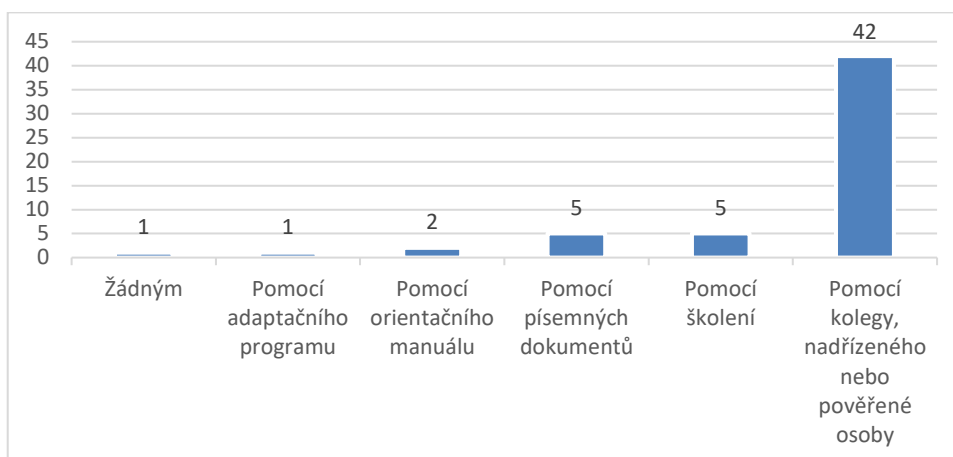
**Otázka 21.: Prošel/a jste zacvičením na pracovním místě a zapojením do týmu (tzv. adaptačním procesem)?**



**Obrázek 32 Graf – Absolvování adaptačního procesu**

Všichni dotazovaní prošli adaptačním procesem. 84 % uvedlo, že ano, 11 % spíše ano a 5 % spíše ne. Nikdo nepocituje, že by adaptací ve společnosti vůbec neprošel (viz Obr. 32).

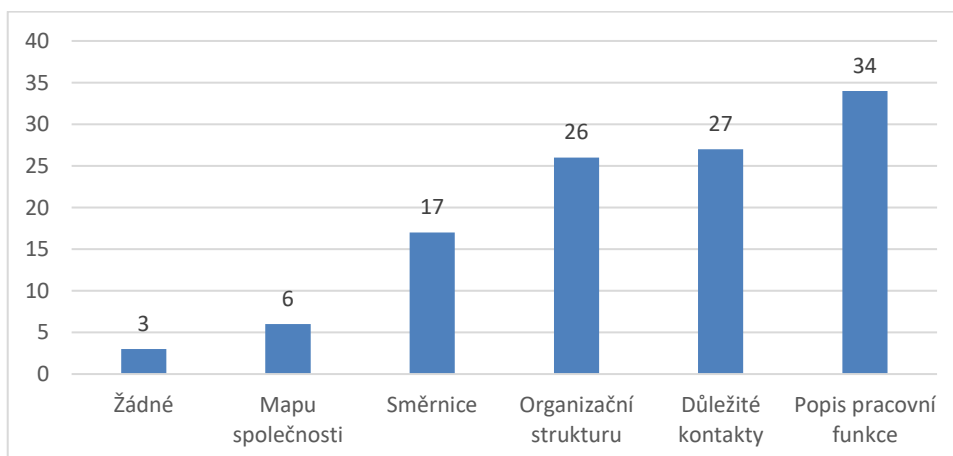
## Otázka 22.: Jakým způsobem proběhl adaptační proces?



Obrázek 33 Graf – Způsob průběhu adaptačního procesu

Ve dvacáté druhé otázce měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. U většiny respondentů (75 %) proběhl adaptační proces pomocí kolegy, nadřízeného nebo pověřené osoby. 9 % uvedlo, že absolvovalo školení, dalších 9 % obdrželo písemné dokumenty, 3 % získala orientační manuál, 2 % absolvovala adaptační program a u posledních 2 % neproběhl adaptační proces žádným z uvedených způsobů (viz Obr. 33).

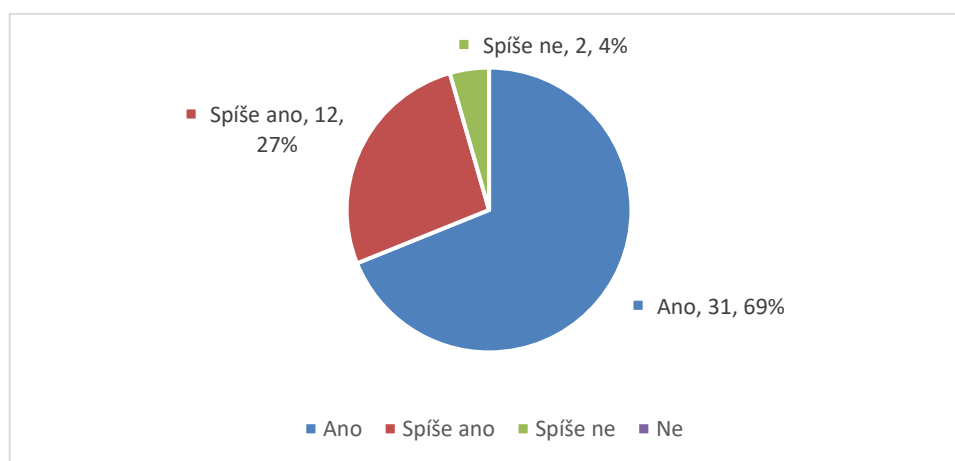
## Otázka 23.: Jaké podklady jste obdržel/a pro první orientaci ve společnosti?



Obrázek 34 Graf – Obdržené podklady pro první orientaci

Ve dvacáté třetí otázce měli dotazovaní možnost zvolit více odpovědí. 30 % respondentů uvedlo, že obdrželo pro první orientaci ve firmě popis pracovní funkce, 24 % důležité kontakty, 23 % organizační strukturu, 15 % směrnice, 5 % mapu společnosti a 3 % uvedla, že nezískala žádné podklady (viz Obr. 34).

**Otázka 24.: Kdybyste se vrátil/a v čase a věděl/a, jak to chodí ve společnosti, reagoval/a byste znovu na nabídku zaměstnání?**

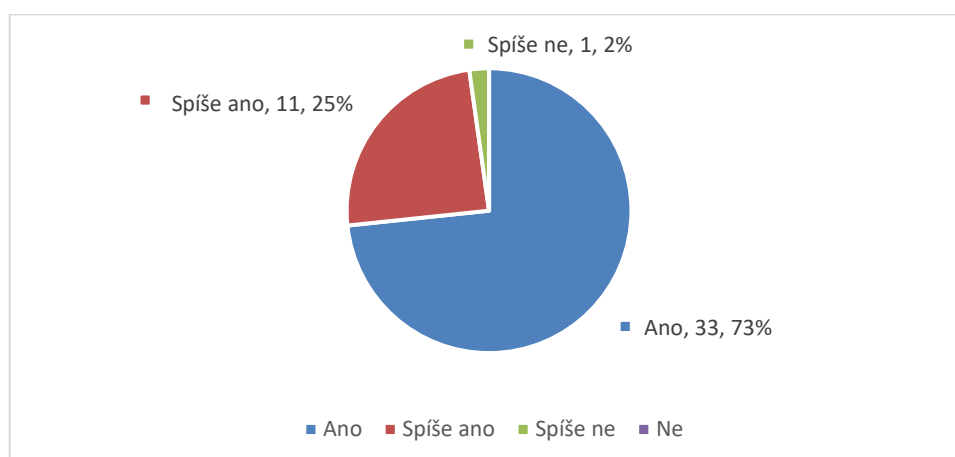


**Obrázek 35 Graf – Opětovná reakce na nabídku zaměstnání od zaměstnanců**

Na nabídku zaměstnání od společnosti AUTO JAROV by reagovalo opět 69 % dotazovaných zaměstnanců, 27 % by spíše reagovalo a 4 % by spíše nereagovala (viz Obr. 35).



## Otázka 25.: Doporučil/a byste společnost ostatním?



**Obrázek 36 Graf – Doporučení společnosti zaměstnanci**

Společnost AUTO JAROV by doporučilo ostatním 73 % dotazovaných zaměstnanců, 25 % by ji spíše doporučilo a 2 % spíše ne (viz Obr. 36).

### 3.1.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 52 dotazovaných respondentů, z toho 45 zaměstnanců a 7 uchazečů, kteří nabídku zaměstnání nepřijali. Více než polovinu respondentů tvořili muži, a to celkem 63 %, zbývající část 37 % tvořily ženy. Větší část zastoupení mužů může být zdůvodněna faktem, že společnost nabízí více technických pozic. Většina dotazovaných byla ve věku od 18 let do 55 let, některým bylo i více než 55 let. Nejvíce dotazovaných se hlásilo na pozice, na kterých ve firmě pracuje nejvíce zaměstnanců. Důvodem může být potřeba navýšení pracovní síly, ale i fluktuace pracovníků na těchto pozicích, jelikož zastupují velký počet zaměstnanců.

Z dalších otázek je zřejmé, že skoro polovina dotazovaných (46 %) se dozvěděla o nabídce zaměstnání z inzerátu na internetu na některém z pracovních portálů. Celkem 33 % respondentů chtělo změnit zaměstnání, dalších 23 % potřebovalo nalézt okamžitě práci a 21 % zaujala pracovní pozice. Dle většiny uchazečů byly informace v nabídce srozumitelné, jen zde 41 % respondentů postrádalo nevedenou mzdu. Všechny potřebné informace během výběrového řízení získalo 86 % dotazovaných. Většina respondentů se zúčastnila dvou a více pohovorů

a absolvovala výběrové řízení v délce kratší než dva týdny. Jeden pohovor mohli absolvovat pravděpodobně absolventi středních škol, kteří byli na praxi v AUTO JAROV. Delší výběrové řízení nemuselo vyhovovat prodejcům, jelikož u nich trvá déle než např. u dělnických pozic. Atmosféra byla spíše přátelská a tři čtvrtiny respondentů bylo naprosto spokojených, zbytek byl spíše spokojený.

Většina uchazečů nepřijalo nabídku zaměstnání z důvodu nevyhovujícího finančního ohodnocení nebo dostali jinou pracovní nabídku. Kandidátům, kteří přijali nabídku, se zalíbily důvody náplně práce, finančního ohodnocení, blízkosti bydliště a pověsti společnosti. Většina dala přednost společnosti AUTO JAROV oproti jiným kvůli její pověsti. Informace získané během výběrového řízení se shodují se skutečností dle většiny, pouze jeden respondent uvedl, že mu bylo slíbeno více peněz po zkušební době. Důvodem nespokojenosti může být ten, že kandidát správně nepochopil systém výkonnové mzdy, na kterou pracuje ve společnosti většina zaměstnanců, nebo mu byla špatně vysvětlena. Po zkušební době si zaměstnanec může vydělat více, ale vše záleží na něm samotném dle jeho výkonu.

Všichni zaměstnanci prošli adaptačním procesem, většina pomocí kolegy, nadřízeného nebo pověřené osoby. Zaměstnanci získali pro první orientaci popis své pracovní funkce, důležité kontakty, organizační strukturu a směrnice, někteří i mapu společnosti.

Převážná část zaměstnanců AUTO JAROV by opětovně reagovala na inzerát od společnosti a doporučila by ji i dále.

Nakonec je nutné dodat, že některé výsledky mohly být částečně ovlivněny aktuální situací, kdy svět bojuje s pandemií onemocnění COVID-19, která má dopady na všechny zkoumané systémy této práce.

### **3.2 Rozhovory**

Ve výzkumné části práce je provedeno kvantitativní dotazníkové šetření (viz výše), ale také kvalitativní šetření pomocí strukturovaného rozhovoru. Otázky jsou zaměřeny na proces obsazování volného pracovního místa ve společnosti AUTO JAROV z pohledu pracovníků, kteří vedou výběrová řízení za firmu, za účelem zjistit druhý úhel pohledu na současné systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců, a také zjistit případné nedostatky a navrhnout jejich vylepšení.

**Cílem rozhovoru** je zjistit:

- jak jsou zaměstnanci vedoucí výběrová řízení spokojeni se současným systémem získávání zaměstnanců,
- jaké mají kompetence v počáteční fázi získávání zaměstnanců a zda by se chtěli více angažovat v této fázi,
- jaké kandidáty preferují,
- jak si vybírají zaměstnance,
- jak jsou spokojeni s délkou výběrového řízení,
- jak probíhá adaptace nováčka.

Seznam jednotlivých otázek lze nalézt v příloze 2.

Celkem bylo osloveno 5 respondentů – zaměstnanců, kteří vedou výběrová řízení za společnost min. 5x do roka. Aby byla zachována jejich anonymita, budou jednotliví respondenti vedeni pod označením písmene v abecedě:

- respondent A zastává funkci vedoucího opravy Škoda a vede výběrová řízení na pozici automechanika, servisního poradce a pracovníka mycí linky či repaséra,
- respondent B zastává funkci vedoucího úseku skladu a vede výběrová řízení na pozici skladníka,
- respondent C zastává funkci manažera prodeje a vede výběrová řízení na pozici prodejce a asistenta/ky prodeje,
- respondent D zastává funkci vedoucího prodeje Škoda a vede výběrová řízení na pozici prodejce,
- respondent E zastává funkci vedoucího call centra a vede výběrová řízení na pozici telefonního operátora.

Rozhovory probíhaly individuálně a byly pro úsporu času nahrávány. Všichni byli nejprve obeznámeni s cílem a provedením této práce, poté započal rozhovor obsahující 14 předem připravených otevřených otázek.

### **3.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek**

V této subkapitole jsou detailně popsány a vyhodnoceny otázky a odpovědi zkoumající současné systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců z kvalitativního šetření prostřednictvím rozhovoru.

### **Otázka 1.: Z jakého střediska jste?**

Respondent A: „850.“

Respondent B: „301.“

Respondent C: „201.“

Respondent D: „210“.

Respondent E: „032.“

### **Otázka 2.: Jak jste spokojen/a s tím, jak funguje proces výběrového řízení ve společnosti?**

Všichni respondenti měli téměř stejné odpovědi, kdy se ve výsledku shodli, že jim nastavený systém vyhovuje.

### **Otázka 3.: S čím jste spokojen/a a s čím ne?**

Všichni respondenti se shodli a uvedli, že jsou velice spokojení s procesem předvýběru uchazečů, kdy personalistky filtrují životopisy a vybírají po 1. kolech pohovorů uchazeče do následujících kol právě jim. Respondent B dodal, že je spokojen s kandidáty, které mu personalistky vybírají. Respondent C zmínil i spokojenost s komunikací mezi ním a personálním oddělením. Nikdo neuvedl, že by byl s něčím nespokojený.

### **Otázka 4.: Máte možnost nějak ovlivnit výběrové řízení? Tj. máte možnost ovlivnit obsah nabídky, její formu, místo inzerování apod.?**

Respondent A: „Věřím, že mám, ale doted' to nebylo potřeba, nechávám vše na personálním oddělení.“

Respondent B: „Asi ano, ale personalistky ví nejlépe, kde a jak lidi oslovovat. A je to věc firmy z důvodu financí.“

Respondenti C, D a E se shodli a odpověděli ano.

**Otázka 5.: Chtěl/a byste se účastnit i předvýběru uchazečů? Tj. určovat zdroje čerpání, filtrovat životopisy apod.**

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti ne.

**Otázka 6.: Preferujete interní nebo externí kandidáty?**

Respondent A: *„Rád prvně přemýšlím nad interními kandidáty, pokud by se změnou pozice kariérně posunuli.“*

Respondent B: *„Spíše externí, jelikož mají praxi, interní přicházejí z jiných středisek s jinou praxí nebo s jinými znalostmi.“*

Respondenti C a E se jednoznačně shodli a odpověděli, že interní.

Respondent E: *„Sedmdesát ku třiceti“.*

**Otázka 7.: Chtěl/a byste, aby společnost oslovovala kandidáty přímo z oboru?**

U této otázky se shodli respondenti A, B a E, odpověděli ne. Respondent A dodal, že by mu to přišlo jako přetahování zaměstnanců. Respondent B sdílel stejný názor, kdy dodal, že by to nedělalo dobrotu mezi konkurenčními firmami.

Respondent C odpověděl následovně: *„Není to potřeba na pozice do prodeje, jelikož produkt, který nabízíme, sám o sobě není složitý, důležité je, aby měl kandidát prodejní schopnosti.“*

Respondent D jako jediný uvedl, že by chtěl, jelikož by např. zaučování prodejců bylo mnohem jednodušší, což se mu v několika případech již osvědčilo. Nováček by pak nemusel procházet jednotlivými školeními k získání potřebných certifikací od importéra, jelikož už by je měl a prošel by jen zaškolením na pracovišti.

**Otázka 8.: Jaké nástroje při výběru uchazečů používáte Vy sám/a? Tj. hodnotíte životopis, výběrový pohovor, využíváte psychologické či odborné**

**testy znalostí, vytváříte případové studie, hrajete role, vezmete uchazeče na pracoviště, vyzkoušíte si je na pracovišti apod.**

Respondent A: *„Vybírám podle životopisu, výběrového pohovoru a uchazeče vezmu na pracoviště. Zajímá mě odborná praxe, vzdělání, ale i úspěchy. Pokud je více kandidátů automechaniků a nemůžu se mezi nimi rozhodnout, mám pro ně připravený technický test, kdy se rozhoduji podle výsledků. Zkousím si je až jako zaměstnance ve zkušební době.“*

Respondent B: *„Projdu si životopisy a rozhoduji na základě pohovorů. Na pohovoru mě zajímá na prvním místě praxe uchazeče, až potom životopis a zájmy. Pokud uchazeč chce, ukážu mu pracoviště.“*

Respondent C: *„Hodnotím životopis i pohovor, pro prodejce vytvářím modelové situace a sleduji jejich reakce.“*

Respondent D: *„Hodnotím životopis a pohovor.“*

Respondent E: *„Hodnotím jak životopis, tak pohovor a zjišťuji, jaké znalosti o autech a o společnosti uchazeči mají. Ukážu jim pracoviště i kolegy.“*

**Otázka 9.: Jaké kritéria musí splňovat uchazeč, abyste si ho při výběrovém řízení vybrali/a?**

Respondent A: *„Záleží na pozici. Automechanik musí mít technické znalosti, servisní poradce mix technických znalostí, příjemné vystupování a komunikativní projev a všichni samozřejmě musí zapadat k nám do týmu. Důležité také je, aby byli schopní pracovat za úkolovou mzdou.“*

Respondent B: *„Pokud chce vidět uchazeč pracoviště, svědčí to o něm, že má zájem o práci, to je pro mě důležitý, a také to, zda se zajímá o auta a má nějaké znalosti či praxi.“*

Respondent C: *„Zajímají mě dosavadní zkušenosti, důvěryhodnost a motivace pro výsledek.“*

Respondent D: *„Zájem o práci a vlastní nasazení.“*

Respondent E: *„Pokud má jakoukoliv praxi s hovory po telefonu, je to výhoda. Dále sleduji, zda má kandidát klientský přístup a příjemný hlas. Důležité také je, aby zapadl do našeho týmu.“*

**Otázka 10.: Zdá se Vám délka výběrového řízení optimální? Pokud ne, proč?**

U této odpovědi se všichni respondenti shodli a odpověděli ano.

**Otázka 11.: Jaká délka výběrového řízení Vám přijde optimální?**

Respondent A uvedl, že týden. Respondenti B, D a E se shodli, že optimální délka je kolem týdnu až dvou. Respondent C uvedl dva až tři týdny. Všichni měli k otázce téměř totožný komentář, že záleží na počtu zájemců.

**Otázka 12.: Máte nastaven adaptační proces pro nováčky na středisku?**

U této odpovědi se všichni respondenti shodli a uvedli ano.

**Otázka 13.: Jaké vstupní materiály, podklady a informace od Vás nováčci dostanou?**

Respondent A: *„Technické informace a příručky pro programy.“*

Respondent B: *„Dostanou sešit na poznámky a důležité kontakty.“*

Respondent C: *„Materiály ani podklady pro ně připravené nemám, předávám jim postupně informace. Jelikož se jedná většinou o interní lidi, není potřeba je zaučovat od základu.“*

Respondent D: *„Nováčci prodejci dostanou manuál přímo od importéra Škoda, pro asistenty/ky prodeje mám připravený seznam bodů, co se musí naučit.“*

Respondent E: *„Tištěný manuál a přístupové údaje.“*

**Otázka 14.: Jak přesně probíhá adaptace na Vašem středisku či v týmu?**

Respondent A: *„Vždy pověřím mistra nebo kolegu, ten nováčka provází po pracovišti a komplexně zaučuje, začíná od jednodušších věcí.“*

Respondent B: „Pověřím vždy jednoho z kolegů, každý nováček si postupně projde každým procesem na skladu, a to naskladňováním, vyskladňováním, výdejem, objednávkami a prodejem dílů.“

Respondent C: „Zaměstnance nezaučuji já, ale vedoucí značek, já je pouze vybírám. Pokud ale zaučuji vedoucího značky, mám připravenou check listinu, podle které postupuji. Je to seznam věcí, které musím nového vedoucího naučit.“

Respondent D: „Prodejce seznamujeme postupně s firmou, modely aut, ceníky a se softwarem. Nováček ze začátku pouze stínuje jiného prodejce, pozoruje, co dělá, sleduje procesy prodeje a administrativy, poté si to sám zkouší. Po měsíci se spolu sejdeme, nováček dostane zpětnou vazbu ode mě a probereme vše potřebné. Pak následuje školení přímo nastavené od Škody a získání certifikace.“

Respondent E: „První den uchazeče seznámím s jeho kolegy, pracovištěm, programy a firmou. Druhý den je nový zaměstnanec přidělen určenému kolegovi, kterého celou směnu poslouchá a pozoruje. Třetí den je už zapojen do pracovního procesu a zkouší zvedat telefony sám a obsluhovat zákazníky.“

### **3.2.2 Vyhodnocení rozhovorů**

Kvalitativního šetření prostřednictvím strukturovaného rozhovoru se zúčastnilo celkem 5 respondentů – zaměstnanců společnosti AUTO JAROV, kteří vedou výběrová řízení za firmu min. 5x do roka. Jedná se o osoby, které vedou výběrová řízení na nejčastěji vyskytované pozice ve společnosti.

Z šetření je zřejmé, že jsou všichni respondenti se současným systémem výběrového řízení spokojeni. Velice si pochvalují zajištěnou počáteční fázi získávání a výběru, tedy zveřejňování nabídky zaměstnání a předvýběr uchazečů, které by se sami zúčastňovat nechtěli. Většina pociťuje, že kdyby chtěla, angažovat se může, ale nemá potřebu. 4 respondenti spíše preferují interní kandidáty, důvodem může být zájemcova znalost firmy a jejího poslání a možnost ať už kariérního nebo osobního růstu. Na otázku, zda by chtěli respondenti, aby společnost oslovovala pracovníky z oboru odpověděl pouze jeden ano. Ostatní se cítili, že to není potřeba a některým se zdálo, že je to i nedůstojné vůči konkurenci.

Všichni respondenti si vybírají zaměstnance hodnocením životopisu a výběrového pohovoru. Tři respondenti navíc vezmou uchazeče i na pracoviště, 1 respondent



občas využívá testy znalostí a 1 vytváří modelové situace. Kritéria, která musí uchazeč splňovat, se na každou pozici liší, ale téměř všichni respondenti se shodli, že je zajímavá praxe, znalosti, vystupování, zda zapadne uchazeč do týmu a někdy i zájem o automobily. Délka výběrového řízení všem vyhovuje, nejvíce respondentů uvedlo jeden až dva týdny jako optimální délku, kdy ale vždy záleží na počtu a vhodnosti zájemců.

Proces adaptace pro nováčky mají nastavený všichni respondenti na svém středisku, ale je zřejmé, že každý si ho nastavuje sám dle svého uvážení. Celkem 3 respondenti mají připravený tištěný materiál pro nováčky. 4 respondenti přidělují nováčka jednomu z kolegů na středisku, který poté zaučuje nováčka na pracovišti. Pouze 1 dotazovaný uvedl, že má s nováčkem po určité době schůzku, kdy spolu vyhodnocují proces adaptace.

### **3.3 Vlastní návrhy a doporučení**

Na základě informací z teoretické části práce a zjištěných výsledků prostřednictvím dotazníku a rozhovorů jsou v této subkapitole navržena doporučení pro společnost za účelem zefektivnění jejích současných systémů získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Proces získávání má nastavený svůj postup i pravidla ve společnosti a je poměrně bezchybný. Společnost by se měla zaměřit na detaily. Měla by zvážit, zda by nebylo vhodné uvádět mzdu v popisu nabídky práce. Nejen, že by tím společnost zefektivnila inzerát, díky kterému by se mohl navýšit počet reagujících uchazečů, ale minimalizovala by i reakce od uchazečů, kteří by byli nespokojeni s vyšší mzdy. Realitu zájemci zjistí většinou až během výběrového pohovoru a jak vyplývá ze šetření, více uchazečů odmítlo nabídku práce kvůli finančnímu ohodnocení. Ušetřil by se tak i čas personalistek v rámci celého předvýběru. Mnoho uchazečů se dozvědělo o volné pozici z kariérních stránek společnosti, proto by bylo dobré jít s dobou a vytvořit zde tlačítko „ucházet se s Lindedln“, kdy by se zájemce přihlásil na pozici stiskem tlačítka a zároveň zaslal svůj profil ze sítě Linkedlnu. Dnes má zde svůj profil mnoho lidí, používá se místo životopisu. Dále by se firma měla zamyslet, zda by nebylo výhodné rozšířit spektrum metod získávání pro určité pozice. Jednou z nich by mohla být spolupráce s úřady práce, která nevytváří náklady společnosti a dodává kandidáty. Společnost by zde mohla získávat např.

těžko hledané automechaniky a servisní poradce, a také lidi na méně kvalifikované pozice jako např. uklízeč/ku, strážného a údržbáře. Dále by mohla společnost zapracovat na málo využívané metodě inzerování na sociálních sítích, které dnes používají mnoho lidí denně. Nabídku zaměstnání by zde mohla častěji sdílet nebo i propagovat jako reklamu, aby se nabídka dostala k co nejvíce potencionálním uchazečům.

V procesu výběru by se společnost měla zaměřit na testování uchazečů. Přesto, že není tato práce zaměřená na určené pozice ve firmě, nejčastěji vyskytovanými jsou automechanik, servisní poradce, skladník a prodejce, a proto se doporučení týká spíše pro ně. Většinou jsou kandidáti hodnoceni dle životopisu a výběrového pohovoru, to ale nezajistí nejlepší výběr. Test znalostí a dovedností by měli absolvovat nejen servisní poradci, ale i všichni automechanici, skladníci a prodejci, aby se již v počátku zjistilo, jakými znalostmi a dovednostmi uchazeči disponují, ať už se jedná o technické či prodejní. Prodejci by mohli absolvovat i psychologický test či assessment centre pro ještě hlubší poznání kandidáta. Mohlo by se ale stát, že délka výběrového řízení, která je už tak u nich delší, by se ještě více prodloužila, a proto by společnost měla vypracovat plán s postupy výběrového řízení na prodejce, který by zahrnoval testování a zároveň by zkrátil jeho délku.

Pro počáteční orientaci ve firmě by mohla společnost vytvořit adaptační brožuru pro nováčky, která by byla jak tištěná, tak zveřejněná na intranetu společnosti. Mohla by obsahovat obecné informace jako např. základní informace o společnosti, mapu společnosti, důležité kontakty, různé návody, možnosti benefitů a vzdělávání, etický kodex, organizační řád, pracovní řád, směrnice apod. Proces adaptace není firmou definován, ani nijak nastaven. Nyní je to spíše ad-hoc úkol určených zaměstnanců. Společnost by měla vypracovat jasný adaptační plán obsahující postupy, který by nejen naváděl pracovníky zaučující nováčky, ale i informoval nové zaměstnance o postupu adaptace. Dále by si mohl každý vedoucí na svém středisku určit mentora, který by měl schůzku s nováčkem min. 3x za zkušební dobu na 30 minut. Jednalo by se o rozhovor, kdy by mentor poskytoval zpětnou vazbu nováčkoví a zjišťoval, zda je vše v pořádku z jeho strany. Na konci zkušební doby by se mohlo obnovit používání formuláře, prostřednictvím kterého společnost zjišťovala v minulosti, jak je nový zaměstnanec začleněn do pracovního procesu a kolektivu.

Nastavením testování uchazečů a správného adaptačního procesu si může firma zajistit kvalitní zaměstnance a snížení jejich fluktuace ve zkušební době.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti AUTO JAROV a v případě nalezení nedostatků navržení jejich odstranění a zefektivnění procesu.

Teoretická část práce byla zaměřená na problematiku obsazování volného pracovního místa. Nejdříve byly rozebrány teoretické podklady, které se k tomuto tématu vztahují, tj. lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a personalistika. Poté byla definována hlavní témata, tedy jednotlivé procesy získávání a výběru zaměstnanců a jejich metody. Nakonec byl vysvětlen i proces adaptace, který je poslední fází při obsazování volného pracovního místa.

V praktické části práce byla představena vybraná společnost, její organizační struktura, struktura zaměstnanců, personální oddělení a její stávající systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.

Výzkumná část práce se zabývala analýzou prostřednictvím kvantitativního a kvalitativního šetření provedených pomocí dotazníku a rozhovorů. Šetření byla zaměřená na téma celého procesu obsazování volného pracovního místa z pohledu zaměstnanců a uchazečů, kteří nepřijali nabídku práce, ale absolvovali výběrové řízení, a pracovníků, kteří vedou výběrová řízení za firmu. Jednotlivé i souhrnné výsledky byly v práci představeny. Na základě výsledků byla poté navržena doporučení pro zlepšení jednotlivých systémů.

Pro zefektivnění bylo navrženo uvádět mzdu v popisu nabídky práce, zlepšit kariérní stránky tlačítkem, které by umožňovalo zasílání uchazečova profilu z LinkedIn sítě místo životopisu, spolupracovat s úřadem práce, zvýšit využívání sociálních sítí pro inzerování, testovat kandidáty během výběrového řízení, zkrátit délku výběrového řízení na pozici prodejce, vytvořit adaptační brožuru pro nováčky, nastavit adaptační plán napříč společnostmi a určovat mentory pro jednotlivé nováčky v procesu adaptace.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BARTOŠOVÁ, Hana a Jan BARTOŠ. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů.* Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. ISBN 978-80-87174-08-1.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty.* Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika.* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

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

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-452-3.

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

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

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. Gaia. ISBN 978-80-903858-8-7.

#### **Články v odborných časopisech:**

BAJER, Zdeněk. Moderní nástroje recruitera: chytré vyhledávání i osobní videa. *HR forum*. 2016; 9; 8-9. ISSN 1212-690X.

SPÁČILOVÁ, Lucie. Nezříkejte se možnosti si opravdu vybírat. *HR forum*. 2019; 2; 24-25. ISSN 1212-690X.

STÝBLO, Jiří. Fluktuace z pohledu současné personalistiky. *Praktická personalistika*. 2016; 2; 30-35. ISSN 2336-5072.

#### **Webové stránky:**

Grafton recruitment s.r.o. *Průzkum Grafton: Manažeři se chtějí nechat ulovit*, 2018 [online]. 21.11.2018 [cit. 8.10.2020]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/archiv-2018/tiskove-zpravy-2018/pruzkum-grafton-manazeri-se-chteji-nechat-ulovit>.

HUBÁČKOVÁ, Romana. *Jak na nábor zaměstnanců přes sociální sítě?* [online]. 2019 [cit. 2020-3-9]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/503639-jak-na-nabor-zamestnancu-pres-socialni-site/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Řízení lidských zdrojů a trvalá konkurenční výhoda .....	11
Obrázek 2 Proces plánování lidských zdrojů.....	15
Obrázek 3 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků .....	21
Obrázek 4 Proces získávání zaměstnanců .....	22
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti AUTO JAROV .....	39
Obrázek 6 Graf – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti AUTO JAROV.....	41
Obrázek 7 Graf – Počet zaměstnanců Jarov vs. Kunratice .....	43
Obrázek 8 Graf – Porovnání muži/ženy .....	43
Obrázek 9 Graf – Vzdělanost zaměstnanců.....	44
Obrázek 10 Graf – Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic.....	45
Obrázek 11 Struktura personálního a mzdového oddělení .....	47
Obrázek 12 Schéma procesu získávání a výběru v AUTO JAROV.....	48
Obrázek 13 Graf – Výdaje společnosti na inzerci za rok 2019 .....	52
Obrázek 14 Graf – Pohlaví respondentů .....	57
Obrázek 15 Graf – Věk respondentů.....	58
Obrázek 16 Graf – Délka pracovního poměru respondentů ve společnosti .....	58
Obrázek 17 Graf – Rozdělení uchazečů dle pracovní pozice.....	59
Obrázek 18 Graf – Z jakých zdrojů se uchazeči dozvěděli o volné pozici .....	60
Obrázek 19 Graf – Důvody reakcí uchazečů na nabídku zaměstnání.....	60
Obrázek 20 Graf – Zřetelnost informací v nabídce zaměstnání .....	61
Obrázek 21 Graf – Chybějící mzda v popisu nabídky práce.....	62
Obrázek 22 Graf – Absolvované metody výběrového řízení .....	62
Obrázek 23 Graf – Získání všech důležitých informací o pracovním místě.....	63
Obrázek 24 Graf – Délka výběrového řízení .....	64
Obrázek 25 Graf – Spokojenost s délkou výběrového řízení .....	64

Obrázek 26 Graf – Atmosféra v průběhu výběrového řízení .....	65
Obrázek 27 Graf – Spokojenost s výběrovým řízením .....	65
Obrázek 28 Graf – Důvody nepřijetí nabídky zaměstnání .....	66
Obrázek 29 Graf – Důvody přijetí nabídky zaměstnání .....	67
Obrázek 30 Graf – Důvody vybrání společnosti AUTO JAROV .....	68
Obrázek 31 Graf – Shodnost získaných informací se skutečností .....	68
Obrázek 32 Graf – Absolvování adaptačního procesu .....	69
Obrázek 33 Graf – Způsob průběhu adaptačního procesu .....	70
Obrázek 34 Graf – Obdržené podklady pro první orientaci .....	70
Obrázek 35 Graf – Opětovná reakce na nabídku zaměstnání od zaměstnanců ..	71
Obrázek 36 Graf – Doporučení společnosti zaměstnanci.....	72



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník.....	89
Příloha 2 Seznam otázek k rozhovorům.....	95

## **Příloha 1 Dotazník**

Vážení respondenti,

jmenuji se Dominika Pejšková a studuji na ŠKODA AUTO Vysoké škole. Tímto bych Vás chtěla požádat o pár minut Vašeho času pro vyplnění tohoto dotazníku, který bych ráda využila pro svou bakalářskou práci na téma "získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti". Dle výsledků budou navrženy vylepšení pro tento proces. Dotazník je anonymní. Děkuji předem za spolupráci.

## Obsazování volného pracovního místa v AUTO JAROV, s.r.o.

### 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- muž  žena

### 2 Do které věkové skupiny patříte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 18  18-24  25-34  35-44  45-55  Více než 55

### 3 Jak dlouho pracujete ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o.?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nejsem zde zaměstnaný/á  Méně než 6 měsíců  6-12 měsíců  Více než rok

### 4 Na jakou pracovní pozici jste se hlásil/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- |   |   |   |                                    |                                       |   |
|---|---|---|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Prodejce              | <input type="radio"/> Asistent/ka<br>prodeje  | <input type="radio"/> Servisní<br>poradce | <input type="radio"/> Automechanik | <input type="radio"/> Skladník        | <input type="radio"/> Pracovník mycí<br>linky / repasér |
| <input type="radio"/> Referent/ka           | <input type="radio"/> Personalistka           | <input type="radio"/> Pokladní            | <input type="radio"/> Fakturant/ka | <input type="radio"/> Správce<br>sítě | <input type="radio"/> Technik                           |
| <input type="radio"/> Telefonní<br>operátor | <input type="radio"/> Prodavač/ka<br>motoshop | <input type="radio"/> Prodavač<br>PHM     | <input type="radio"/> Údržbář      | <input type="radio"/> Uklízeč/ka      | <input type="radio"/> Strážný                           |
| <input type="radio"/> Jiná...               | <input type="text"/>                          |   |                                    |                                       |   |

### 5 Jak jste se dozvěděl/a o nabídce volného pracovního místa?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- |  |   |                                     |   |  |
|--|---|-------------------------------------|---|--|
| <input type="radio"/> Byl/a jsem osloven/a                           | <input type="radio"/> Z interních zdrojů (Intranet,<br>email, nástěnka na recepci...) | <input type="radio"/> Od<br>známého | <input type="radio"/> Zkontaktoval/a jsem<br>společnost<br>sám/sama | <input type="radio"/> Z karierních<br>stránek<br>společnosti |
| <input type="radio"/> Z pracovního portálu<br>(Jobs.cz, Prace.cz...) | <input type="radio"/> Ze sociálních sítí (LinkedIn, FB,<br>Instagram...)              | <input type="radio"/> Ze školy      | <input type="radio"/> Z veletrhu                                    | <input type="radio"/> Z tisku                                |
| <input type="radio"/> Z úřadu práce                                  | <input type="radio"/> Z personální agentury   |                                     |   |  |
| <input type="radio"/> Jiná...  | <input type="text"/>  |                                     |   |  |

6 Který z následujících důvodů nejlépe vystihuje, proč jste reagoval/a na nabídku zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Změna zaměstnání     Zajímavá pracovní pozice     Pověst společnosti     Finanční ohodnocení     Benefity
- Lokalita     Nutnost okamžitého nalezení zaměstnání
- Jiná...

7 Byly informace zřetelné v nabídce zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

8 Chyběla Vám neuvedená mzda v popisu nabídky zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

9 Co všechno jste při výběrovém řízení absolvoval/a?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- 1 pohovor     2 a více pohovorů     Odborný test znalostí     Psychologický test     Případové studie
- Jiná...

10 Získal/a jste všechny potřebné informace o pracovním místě během výběrového řízení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

11 Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku NE, napište prosím, jaké informace Vám chyběly.

## 12 Jak dlouho probíhalo výběrové řízení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 7 dní    7-14 dní    15-21 dní    Více jak 21 dní

## 13 Zdála se Vám délka výběrového řízení optimální?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

## 14 Jaká atmosféra panovala v průběhu výběrového řízení?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Profesionální    Přátelská    Neutrální    Negativní

## 15 Jak jste byl/a celkově spokojen/a s přijímacím řízením?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojen/a    Spíše spokojen/a    Spíše nespokojen/a    Velmi nespokojen/a

## 16 Které z následujících důvodů nejlépe vystihují, proč jste nepřijal/a nabídku zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí, pokud jste nabídku zaměstnání nepřijal/a, poté v dotazníku nepokračujte, prosím. Pokud jste nabídku přijal/a, tuto otázku přeskočte a pokračujte v dotazníku, prosím.*

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Přijal/a jsem jinou pracovní nabídku   | <input type="checkbox"/> Nevyhovující náplň práce | <input type="checkbox"/> Nevyhovující pracovní doba | <input type="checkbox"/> Nevyhovující finanční ohodnocení       |
| <input type="checkbox"/> Nevyhovující termín nástupu            | <input type="checkbox"/> Nevyhovující kolektiv    | <input type="checkbox"/> Vzdálenost bydliště        | <input type="checkbox"/> Nevyhovující podmínky kariérního růstu |
| <input type="checkbox"/> Nevyhovující podmínky osobního rozvoje | <input type="checkbox"/> Nevyhovující benefity    | <input type="checkbox"/> Pověst společnosti         |   |

## 17 Které z následujících důvodů nejlépe vystihují, proč jste přijal/a nabídku zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |                                      |   |   |  |   |
|--------------------------------------|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Náplň práce | <input type="checkbox"/> Finanční ohodnocení      | <input type="checkbox"/> Benefity                 | <input type="checkbox"/> Pracovní doba     | <input type="checkbox"/> Pověst společnosti |
| <input type="checkbox"/> Kolektiv    | <input type="checkbox"/> Možnost osobního rozvoje | <input type="checkbox"/> Možnost kariérního růstu | <input type="checkbox"/> Blízkost bydliště | <input type="checkbox"/> Termín nástupu     |
| <input type="checkbox"/> Jiná...     | <input type="text"/>                              |   |  |   |

18 Které z následujících důvodů nejlépe vystihují, proč jste si vybral/a společnost AUTO JAROV, s.r.o. oproti jiným?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |                                      |  |   |  |
|--|--------------------------------------|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pověst společnosti  | <input type="checkbox"/> Náplň práce | <input type="checkbox"/> Pracovní zátěž (množství práce) | <input type="checkbox"/> Pracovní doba              | <input type="checkbox"/> Pracovní zázemí   |
| <input type="checkbox"/> Finanční ohodnocení | <input type="checkbox"/> Benefity    | <input type="checkbox"/> Možnost moderního ubytování     | <input type="checkbox"/> Slevy na produkty a služby | <input type="checkbox"/> Blízkost bydliště |
| <input type="checkbox"/> Jiná...             | <input type="text"/>                 |  |   |  |

19 Shodovali se veškeré informace, které jste získal/a během výběrového řízení, se skutečností po nástupu do práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

20 Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku NE, zdůvodněte prosím proč.

21 Prošel/a jste zacvičením na pracovním místě a zapojením do týmu (tzv. adaptačním procesem)?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

22 Jakým způsobem proběhl adaptační proces?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pomocí kolegy, nadřízeného nebo pověřené osoby | <input type="checkbox"/> Pomocí písemných dokumentů | <input type="checkbox"/> Pomocí školení | <input type="checkbox"/> Pomocí orientačního manuálu |
| <input type="checkbox"/> Pomocí adaptačního programu                    | <input type="checkbox"/> Žádným                     |   |  |
| <input type="checkbox"/> Jiná...  | <input type="text"/>                                |   |  |

### 23 Jaké podklady jste obdržel/a pro první orientaci ve společnosti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Popis pracovní funkce     Organizační strukturu     Směrnice     Mapu společnosti     Důležité kontakty     Žádné
- Jiná...

### 24 Kdybyste se vrátil/a v čase a věděl/a, jak to chodí ve společnosti, reagoval/a byste znovu na nabídku zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

### 25 Doporučil/a byste společnost ostatním?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano     Spíše ano     Spíše ne     Ne

## Příloha 2 Seznam otázek k rozhovorům

1. Z jakého střediska jste?
2. Jak jste spokojen/a s tím, jak funguje proces výběrového řízení ve společnosti?
3. S čím jste spokojen/a a s čím ne?
4. Máte možnost nějak ovlivnit výběrové řízení? Tj. máte možnost ovlivnit obsah nabídky, její formu, místo inzerování apod.?
5. Chtěl/a byste se účastnit i předvýběru uchazečů? Tj. určovat zdroje čerpání, filtrovat životopisy apod.
6. Preferujete interní nebo externí kandidáty?
7. Chtěl/a byste, aby společnost oslovovala kandidáty přímo z oboru?
8. Jaké nástroje při výběru uchazečů používáte Vy sám/a? Tj. hodnotíte životopis, výběrový pohovor, využíváte psychologické či odborné testy znalostí, vytváříte případové studie, hrajete role, vezmete uchazeče na pracoviště, vyzkoušíte si je na pracovišti apod.
9. Jaké kritéria musí splňovat uchazeč, abyste si ho při výběrovém řízení vybral/a?
10. Zdá se Vám délka výběrového řízení optimální? Pokud ne, proč?
11. Jaká délka výběrového řízení Vám přijde optimální?
12. Máte nastaven adaptační proces pro nováčky na středisku?
13. Jaké vstupní materiály, podklady a informace od Vás nováčci dostanou?
14. Jak přesně probíhá adaptace na Vašem středisku či v týmu?



## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Dominika Pejšková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	95		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	36		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Předmětem této bakalářské práce je analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců a jejich metod, tj. problematiky obsazování volného pracovního místa. Cílem této práce je popsat teoretická východiska pro obsazování volného pracovního místa, vymezit a popsat systémy získávání a výběru zaměstnanců, a poté zanalyzovat procesy ve vybrané společnosti za účelem navrhnout zefektivnění. V teoretické části práce autor definuje lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personalistiku, plánování lidských zdrojů, získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců. V praktické části autor charakterizuje vybranou společnost a popisuje současné systémy získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Ve výzkumné části autor analyzuje současné systémy ve společnosti prostřednictvím dotazníku a rozhovorů, a poté vyhodnocuje výsledky z šetření. V závěru výzkumné části práce jsou navržena doporučení pro zefektivnění jednotlivých systémů.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personalistika, personální činnosti, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Dominika Pejšková		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment and selection of employees in a selected company		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Alemayehu Kumsa, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	95		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	36		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The subject of this bachelor's thesis is the analysis of the processes of recruitment and selection of employees and their methods, ie the issue of filling a vacancy. The aim of this work is to describe the theoretical basis for filling a vacancy, to define and describe the systems of recruitment and selection of employees, and then to analyze the processes in the selected company in order to propose efficiency. In the theoretical part of the work, the author defines human resources, human resource management, personnel work, human resource planning, recruitment, selection and adaptation of employees. In the practical part, the author characterizes the selected company and describes the current systems of recruitment, selection and adaptation of employees. In the research part, the author analyzes the current systems in the company through a questionnaire and interviews, and then evaluates the results of the survey. At the end of the research part of the work, recommendations for improvement individual systems are proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	human resources, human resources management, personnel work, personnel activities, recruitment, selection of employees, adaptation of employees		