

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Získávání a výběr nových pracovníků vzhledem  
k situaci na Ukrajině**

**Employee recruitment and selection due to  
the situation in Ukraine**

**Kateryna Belynets**

**Plzeň 2023**



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Získávání a výběr nových pracovníků vzhledem k situaci na Ukrajině“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 04. 2023

v. r. *Kateryna Belynets*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Definujte klíčové pojmy související se získáváním a výběrem zaměstnanců.
2. Charakterizujte využívané personální metody pro získávání a výběr zaměstnanců.
3. Popište vybrané spolupracující firmy.
4. Analyzujte a porovnejte proces získávání a výběru ukrajinských pracovníků ve vybraných organizacích.
5. Zhodnoťte závěry z provedené analýzy, navrhněte vhodná opatření pro optimalizaci náborového procesu ve zvolených firmách.

## **Poděkování**

Chtěla bych touto cestou vyjádřit své upřímné díky Mgr. et Mgr. Petře Špačkové, vedoucí mé bakalářské práce, za její odborné vedení, podporu a cenné rady.

Dále bych chtěla poděkovat Jaromíru Nejedlému, jednateři společnosti Cehia PA, a Jitce Bodrovové, HR manažerce, za jejich ochotu, užitečné rady a poskytnutí důležitých informací.

Také bych ráda poděkovala Ivetě Roudové, vedoucí HR oddělení společnosti KS-Europe, a personalistkám Ivaně Kocabě a Marii Popadynets za jejich čas, ochotu a důležité informace.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Získávání zaměstnanců .....</b>	<b>8</b>
1.1 Alternativy obsazení volného pracovního místa .....	9
1.2 Popis pracovního místa .....	9
1.3 Požadavky na zaměstnance .....	9
1.4 Zdroje získávání zaměstnanců .....	10
1.5 Metody získávání zaměstnanců.....	11
1.6 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání.....	13
1.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání .....	14
<b>2 Výběr pracovníků .....</b>	<b>15</b>
2.1 Výběrový pohovor .....	16
2.2 Testování uchazečů .....	18
2.3 Konečné rozhodování a informování vybraného kandidáta.....	19
<b>3 Specifika související se zaměstnáváním pracovníků z Ukrajiny .....</b>	<b>20</b>
3.1 Zaměstnávání ukrajinských pracovníků před válečným konfliktem .....	20
3.2 Přístup k trhu práce vzhledem k válečnému konfliktu.....	22
3.3 Integrace ukrajinských pracovníků na českém trhu práce: výzvy a metody náboru .....	24
3.3.1 Překážky při zaměstnávání ukrajinských pracovníků.....	24
3.3.2 Metody získávání a výběru vhodné pro ukrajinské pracovníky .....	26
<b>4 Představení vybraných společností .....</b>	<b>29</b>
4.1 Představení KS-Europe .....	29
4.2 Představení Cehia PA.....	33
<b>5 Cíle a metodika.....</b>	<b>37</b>
5.1 Cíl a výzkumné otázky .....	37

5.2	Výzkumný soubor .....	37
5.3	Metody šetření.....	38
<b>6</b>	<b>Sběr a analýza dat.....</b>	<b>39</b>
6.1	Pohled firem: rozhovory, pozorování a analýza dokumentů .....	39
6.1.1	Proces náboru z pohledu společnosti KS-Europe .....	39
6.1.2	Proces náboru z pohledu pracovní agentury Cehia PA.....	44
6.2	Pohled zaměstnanců: dotazníkové šetření.....	48
6.2.1	Výsledky dotazování zaměstnanců KS-Europe .....	49
6.2.2	Výsledky dotazování zaměstnanců Cehia PA .....	53
<b>7</b>	<b>Zhodnocení závěrů z provedené analýzy .....</b>	<b>58</b>
7.1	Zhodnocení náborového procesu v KS-Europe .....	58
7.2	Zhodnocení náborového procesu v Cehia PA .....	59
7.3	Zodpovězení výzkumných otázek.....	60
<b>8</b>	<b>Návrh opatření pro optimalizaci náborového procesu.....</b>	<b>62</b>
8.1	Návrh opatření pro KS-Europe .....	62
8.2	Návrh opatření pro Cehia PA.....	63
	<b>Závěr .....</b>	<b>66</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>71</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>74</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Získávání a výběr zaměstnanců představují klíčové procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto procesy jsou zásadní pro úspěšné fungování každé organizace, neboť zaměstnanci jsou jedním z největších aktiv, které má organizace k dispozici. Správně nastavený proces získávání a výběru zaměstnanců pomáhá například snižovat fluktuaci zaměstnanců, zvyšovat produktivitu a hlavně zlepšit výkonnost organizace jako celku.

V současné době je situace na českém trhu práce ovlivněna ruskou invazí na Ukrajinu a s tím spojeným příchodem velkého počtu uprchlíků, kteří hledají možnosti zaměstnání. Zmíněná situace může mít významné dopady na strategie a přístupy českých firem k náboru této skupiny uchazečů.

Bakalářská práce se soustředí na analýzu zajištění nových pracovníků se zaměřením na zaměstnance ukrajinské národnosti v současné situaci. Cílem je poskytnout ucelený pohled na tento proces, zhodnotit efektivitu používaných metod a navrhnout možná řešení pro zlepšení a zefektivnění náboru ukrajinských zaměstnanců. Práce se zaměřuje na porovnání dvou společností – pracovní agentury Cehia PA a logistické společnosti KS-Europe. Konkrétně zkoumá, jaké jsou hlavní rozdíly v přístupu a metodách mezi těmito společnostmi, jaké jsou nejčastější a nejefektivnější metody pro získávání a výběr nových pracovníků z Ukrajiny a jaké jsou hlavní faktory, které ovlivňují rozhodování pracovníků při výběru zaměstnavatele.

Práce se skládá z osmi kapitol, které jsou logicky uspořádány, aby poskytly čtenáři komplexní pohled na problematiku získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na situaci ukrajinských pracovníků v České republice. První tři kapitoly jsou věnovány teoretickým východiskům, kdy první dvě se zaměřují na proces získávání a výběru zaměstnanců, přičemž každá kapitola se soustředí na jeden z těchto procesů. Třetí kapitola pak přináší informace o zaměstnávání ukrajinských pracovníků v současné situaci a s tím spojenými výzvami. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na představení vybraných společností, jejichž procesy jsou následně analyzovány v kapitole šesté. Před analýzou je představena metodika práce a výzkumné otázky. Sedmá kapitola hodnotí analyzované procesy a v poslední osmé kapitole autorka prezentuje své návrhy na zlepšení stávající situace.

# 1 Získávání zaměstnanců

Podle Šikýře (2016) je cílem získávání zaměstnanců včasné a efektivní oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů o práci, kteří splňují firmou stanovené požadavky na zaměstnance. Tyto požadavky si organizace může stanovit buď podle vlastních potřeb, kdy v tomto případě by se jednalo například o vzdělání, předchozí zkušenosti, speciální znalosti a dovednosti apod., nebo podle zvláštních právních předpisů, kdy firma požaduje například dobrý zdravotní stav či trestněprávní bezúhonnost.

Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců (dále také nábor, recruitment) je dostat správné lidi na správné pracovní pozice tak, aby byla minimalizována pravděpodobnost špatných výkonů, fluktuace či disciplinárních problémů. Tento proces může být chápán jako obousměrná komunikace nebo vyjednávání mezi zaměstnavatelem a uchazečem o práci, při kterém obě strany vyjadřují svá očekávání od budoucího pracovního poměru a tvoří tak důležitý prvek psychologické smlouvy. Proces získávání a výběru se proto týká jak zaměstnavatele, který vybírá zaměstnance, tak zaměstnance, jenž si vybírá organizaci a nabízenou práci. (Wilton, 2019)

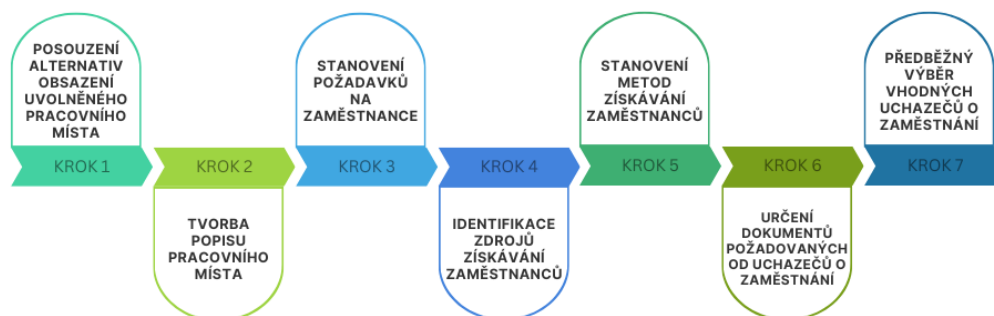
Samotnému procesu získávání pracovníků předchází strategické plánování organizace s ohledem na potřeby obsazení konkrétních pracovních pozic. Firmy tedy sestavují plán lidských zdrojů tak, aby byly pokryty dlouhodobé potřeby podniku. Po identifikaci těchto potřeb se volí vhodné strategie získávání i výběru zaměstnanců. (Palíšková et al., 2021)

Sestavení plánu lidských zdrojů klade velký důraz na identifikaci nerovnováhy v pracovní síle a na to, aby byla organizace personálně obsazena zaměstnanci, kteří disponují správnou kombinací vlastností pro podporu firemní obchodní strategie. V případech, kdy organizace plánuje svůj růst, rozvoj, diverzifikaci, nebo kdy chce nahradit odcházející zaměstnance, bude nutné přijmout nové pracovníky nebo přemístit stávající. Získávání a výběr jako společný proces se týká všech činností, které souvisí s obsazením volného pracovního místa. Je ale užitečné uvažovat o získávání a výběrů zaměstnanců jako o dvou samostatných procesech. První se týká počáteční činnosti, jejímž cílem je přilákat skupinu vhodných zájemců o volné pracovní místo, zatímco druhý se zabývá výběrem nejkompentnějšího jedince z této skupiny. Tyto dva procesy se vzájemně ovlivňují a úvahy o jednom procesu ovlivňují konečný výsledek druhého. (Wilton, 2019)



Spojením postupů dle Šikýře (2016) a dle Palíškové et al. (2021) vytvořila autorka práce vlastní strukturu procesu získávání nových zaměstnanců, která je lépe navzájem propojená. Vytvořený postup lze vidět na obrázku 1.

Obr. 1: Postup získávání zaměstnanců



Zdroj: Šikýř (2016); Palíšková et al. (2021), zpracováno autorkou

## 1.1 Alternativy obsazení volného pracovního místa

Před zahájením procesu hledání nového zaměstnance je nutné zvážit alternativní řešení, jak obsadit volné pracovní místo. Mezi tyto alternativy patří dočasné neobsazení pozice, sloučení s jinou pracovní pozicí nebo dokonce zrušení této pozice. (Šikýř, 2016)

## 1.2 Popis pracovního místa

Pracovní místo je definováno jako soubor pracovních úkolů a příslušných povinností, pravomoci, odpovědnosti, podmínek a požadavků spojených s danou prací. Analýza pracovních míst zahrnuje sběr a zpracování informací o pracovních místech a požadavcích na zaměstnance. Výsledkem analýzy jsou dokumenty – popisy a specifikace pracovních míst. Tyto dokumenty zahrnují údaje **o pracovním místě**, jako jsou např. název, nadřazenost, podřízenost, úkoly, povinnosti, pravomoci, odpovědnosti a podmínky, a **o požadavcích na zaměstnance**. (Šikýř, 2016)

## 1.3 Požadavky na zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, definování popisu pracovního místa zahrnuje také určení požadavků na potenciálního zaměstnance. Tyto požadavky jsou součástí specifikace osoby a definují požadované kvalifikace, předchozí zkušenosti, dosažené vzdělání, odborné dovednosti a schopnosti, které jsou nezbytné pro plnění pracovních povinností a behaviorální kompetence. Tato specifikace by měla obsahovat konkrétní požadavky, tedy vše, co se od uchazeče o dané pracovní místo očekává, například v oblasti rozvoje nových produktů,

zlepšení prodeje, zavedení nových systémů či procesů a podobně. Mezi požadavky mohou patřit i faktory jako cestování, časová flexibilita atd. (Armstrong & Taylor, 2017)

Je vhodné, aby požadavky na uchazeče byly realistické a adekvátní pro dané pracovní místo. Stanovení příliš vysokých požadavků může vést k malému počtu zájemců. Naopak podceňování požadavků může být také nežádoucí, i když v praxi se to vyskytuje méně často. Je tedy vhodné vyzdvihnout pouze ty požadavky, které jsou pro dané pracovní místo podstatné. (Armstrong & Taylor, 2017)

Lze také využít alternativního přístupu k procesu analýzy popisu práce a specifikace osob, kterým je využití kompetenčních rámců. Kompetence jsou definovány jako charakteristika chování jedince, která kauzálně souvisí s efektivním nebo vynikajícím výkonem práce. Kompetenční rámec proto reflektuje širší spektrum faktorů pro výkon práce a zahrnuje řadu atributů potřebných v konkrétním organizačním kontextu. Mezi tyto atributy mohou patřit orientace na zákaznický servis, týmová práce, komunikační dovednosti, schopnost vedení, seberozvoj, přizpůsobivost, budování vztahů nebo schopnost řešit problémy. (Wilton, 2019)

Využití kompetencí při nábore zaměstnanců může pomoci přilákat větší množství uchazečů o pracovní místo, kteří by mohli mít potřebné vlastností a zkušenosti v nekonvenčním kontextu, jako například v rámci dobrovolnických aktivit. Využití kompetencí může také organizacím pomoci s objektivním a spolehlivým hodnocením vhodnosti uchazeče pro práci a pro organizaci. Tento přístup se hodí zejména v situacích, kdy je identifikace kompetencí v celé organizaci použita k podpoře vytvoření a posílení chování, hodnot a postojů, které jsou důležité pro organizační kulturu. (Wilton, 2019)

Nadměrné využívání kompetenčních rámců může mít i negativní dopady. To například může vést k tomu, že se budou na pracovní pozici objevovat lidé s podobnými charakteristikami a přístupy k práci, což může být v rozporu s diverzifikací pracovního týmu jako zdroje tvůrčího napětí a konkurenční výhody. (Wilton, 2019)

#### **1.4 Zdroje získávání zaměstnanců**

Jakmile firma vytvoří popis pracovní pozice a stanoví specifikace potenciálního uchazeče, je třeba uvažovat o tom, zda tyto vlastnosti může získat uvnitř organizace nebo zda by měla využít externích zdrojů.

Mezi interní zdroje dle Palíškové et al. (2021) spadají stávající zaměstnanci organizace, kteří by měli být informováni o volném pracovním místě dříve nebo alespoň současně s oslovováním uchazečů z vnějších zdrojů. Oslovení pracovníků uvnitř firmy může být zdrojem motivace a sloužit pro zaměstnance jako kariérní postup v případě, že se obsazují kvalifikovanější pracovní pozice. Mezi výhody interního zaměření patří například finanční a časová nenáročnost, a to z toho důvodu, že ve většině případů členové organizace již znají svou firemní kulturu, strategii a prostředí, ve kterém pracují, a jsou dobře seznámeni se službami a produkty, které nabízejí. Může to být také impulz k tomu, aby současní zaměstnanci sami šířili povědomí o potřebě nových pracovníků a tímto přivedli vhodného kandidáta z externího zdroje. Má to však i jisté nevýhody v podobě omezení počtu uchazečů pro výběr, rivalit od spolupracovníků, demotivace a klesajícího zájmu o práci nevybraných nebo absence přílivu nových vědomostí a zkušeností.

Do externích zdrojů patří uchazeče, kteří nejsou součástí podniku. Jsou to hlavně nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných společností a absolventi škol. Výhody zaměření se na vnější zdroje jsou například získání nových znalostí, zkušeností a kreativního myšlení, větší motivace a zainteresovanost, a nalezení většího počtu talentovaných kandidátů. Má to ovšem i své nevýhody, jako například vyšší náklady, časová náročnost z důvodu potřeby zaškolování a adaptace nových zaměstnanců na firemní kulturu, nový kolektiv a prostředí organizace. (Palíšková et al., 2021)

Palíšková et al. (2021) také uvádí, že potenciální uchazeči mohou být získáni z doplňkových zdrojů. Jsou to například pracovníky personálních agentur, zahraniční zaměstnanci, důchodce, ženy v domácnosti, studenty a pracovníky zaměstnané na dohody mimo pracovní poměr.

## **1.5 Metody získávání zaměstnanců**

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců závisí na mnoha faktorech, mezi které například patří typ pracovní pozice, která se obsazuje, využití vnitřních nebo vnějších zdrojů, cílová skupina, požadavky a podmínky nabízeného pracovního místa, stanovený rozpočet či časové možnosti. (Šikýř, 2016)

Metody se dají rozdělit podle toho, zda se získávají pracovníci z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Uchazeče z interních zdrojů lze oslovit například zveřejněním pracovních nabídek na firemním intranetu, tištěnými avízy na nástěnkách nebo ve firemních časopisech.

Kandidáti z vnějších zdrojů mohou být osloveni prostřednictvím tzv. referral programů, kdy jsou zaměstnanci motivováni k navrhování vhodných kandidátů na otevřené pozice, a v případě jejich přijetí jsou finančně odměněni. Dále se také používá rozhlasová nebo tištěná inzerce. Jde například o regionální tisk, letáky, reklamní plochy ve veřejné dopravě či supermarketech, billboardy nebo transparenty vyvěšené na hojně navštěvovaných místech. V období 2017-2019 se společnosti snažily zaujmout uchazeče o zaměstnání především nabídkou vysokých mezd, zatímco během pandemie Covid-19 se stala klíčovou prioritou nabízená jistota pracovního místa. (Pališková et al., 2021)

Díky rozvoji informačních technologií, zejména internetu, je nyní běžné, že pracovní nabídky už nejsou tak často publikovány v tištěných novinách. Tento vývoj umožnil personalistům (dále také recruiter) využití nových nástrojů a rozšířil možnosti pro efektivnější práci v oblasti personalistiky. Mnoho společností inzeruje nabídky na svých vlastních webových stránkách, které také slouží jako kanál pro komunikaci s uchazeči. Dále se nabídky často zveřejňují na specializovaných pracovních portálech a tzv. job aggregators, jež shromažďují nabídky z různých zdrojů. (Tegze, 2018) Příkladem v České republice mohou být například weby jako Jobs.cz, Prace.cz nebo Inwork.cz.

Nicméně, Tegze (2018) tvrdí, že v současné době se jako hlavní nástroj vyhledávání a zdroj informací pro oslovování potenciálních uchazečů stala sociální média, jako je LinkedIn, Twitter či Facebook. Mezi jejich výhody patří rychlejší doručení nabídky a její větší dosah, lepší zaměření na cílovou skupinu uchazečů a možnost pracovat s pasivními kandidáty s cílem motivovat je ke změně pracovního místa. Cílem sociálních sítí není pouze informovat potenciální uchazeče o volných pracovních místech, ale také poskytnout prostor pro budování dobrého povědomí o značce zaměstnavatele.

Další hojně využívanou metodou patří zaměstnávání skrze pracovní agentury. I přes zjištěné snížení výdajů společností na tuto metodu, zůstává jejich využití důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Zejména pro společnosti, které hledají zaměstnance do specializovaných oblastí, na vyšší pozice nebo tam, kde převládá dočasná pracovní síla. Pracovníci personálních agentur mohou být zodpovědní za celý proces náboru, nebo pouze za určitou část, od tvorby popisu pracovního místa až po samotné provedení výběrového řízení. (Wilton, 2019)

Zaměstnavatele mohou využít i služeb úřadu práce, kterým, stejně jako pracovním agenturám, se podrobněji bude věnovat třetí kapitola.

Na základě výsledků průzkumu CIPD (2022) je možné konstatovat, že neúčinnějšími metodami získávání zaměstnanců jsou:

- firemní webové stránky;
- profesionální networkingové sítě, jako je LinkedIn;
- recruteři;
- interní inzerování mezi existující skupinu talentů.

## **1.6 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Požadované dokumenty od kandidátů slouží zaměstnavateli jako zdroje, které by měly obsahovat co nejvíce relevantních informací o uchazeči a umožnily mu tak provést předběžný výběr těch nejvhodnějších.

Standardně předkládaným dokumentem je životopis uchazeče, který má za cíl charakterizovat jedince a jeho způsobilost obsadit volné pracovní místo. Obsahem tzv. strukturovaného životopisu by měly být logicky a chronologicky uspořádané údaje, mezi které například patří osobní údaje, informace o dosaženém vzdělání a praxi, či údaje o získaných znalostech a schopnostech. (Šikýř, 2016) Při psaní životopisu je důležité uvádět pouze informace relevantní pro konkrétní pozici, na níž se uchazeč hlásí. Podle toho by měla být zvolena i grafická úprava a uvedené vlastnosti, dovednosti, které nejlépe odpovídají požadavkům zaměstnavatele.

Dalším požadovaným dokumentem je často motivační dopis, který by měl vystihnout, proč se uchazeč zajímá o danou pozici, jaké přínosy může přinést organizaci a poskytnout detailnější popis jeho zkušeností. Motivační dopis by měl být stručný, výstižný a relevantní. (Palíšková et al., 2021)

Mezi jiné dokumenty potřebné pro přijetí uchazeče o práci se podle Šikýře (2016) řadí:

- žádost o zaměstnání,
- osobní dotazník,
- kopie dokumentu o dosaženém vzdělání, certifikátů a diplomů,
- pracovní posudky a reference.

Dokumenty obsahující osobní údaje neúspěšných uchazečů o zaměstnání musí být vráceny nebo zlikvidovány. Pokud je organizace chce dále zpracovávat, například v rámci databáze potenciálních uchazečů o zaměstnání, musí mít souhlas uchazečů. (Šikýř, 2016)

## 1.7 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Na základě obdržených životopisů, motivačních dopisů a žádostí o zaměstnání je potřeba rozhodnout, kdo z kandidátů je vhodný pro vykonávání požadované práce a koho pozvat k výběrovému řízení. Posouzení životopisu je tedy jakousi přípravou na budoucí výběrový pohovor, jehož cílem je především verifikovat a doplnit podstatné informace o kvalifikaci uchazeče, kterou nelze pomocí posouzení dokumentů zjistit. (Šikýř, 2016)

Při hodnocení životopisu by se recruiter měl řídit stanovenými požadavky na zaměstnance a posoudit (Palíšková et al., 2021):

- dosažené vzdělání kandidáta;
- získanou praxi;
- počet zaměstnavatelů;
- chronologický kariérní vývoj a souvislost dílčích pozic;
- soulad časové specifikace;
- podobu životopisu.

## 2 Výběr pracovníků

Po předběžném výběru na základě zaslaných dokumentů, který měl za cíl snížit počet kandidátů na nejvhodnější jednotlivce, následuje samotný proces výběru pracovníků. Tento proces, stejně jako proces získávání, lze podle Palíškové et al. (2021) rozdělit do několika etap, které jsou znázorněny na obrázku 2.

Obr. 2: Etapy procesu výběru pracovníků



Zdroj: Palíšková et al. (2021), zpracováno autorkou

Při výběru zaměstnanců je důležité uplatňovat pozitivní přístup zaměřený na zjištění předností uchazeče a toho, co by mohl pro organizaci přinést, místo zjišťování jeho vlastností pro nepřijetí. Tento přístup umožňuje nalézt nejvhodnějšího kandidáta, který nejen splní požadavky, ale bude i motivován pro dosažení společných cílů. Konstruktivní postoj je zásadní pro úspěšné řízení personálu a optimalizaci využití individuálních schopností a motivace zaměstnanců. Měl by být aplikován nejen při výběru zaměstnanců, ale i při jejich pravidelném hodnocení, odměňování a vzdělávání. Kromě toho, pozitivní přístup je také klíčovým faktorem pro úspěšný diversity management, který využívá rozmanitosti zaměstnanců a poskytuje jim individuální příležitosti na základě jejich jedinečných schopností a motivace. (Šikýř, 2016)

Pro úspěch při výběru kandidátů je důležité zvolit správné metody a kritéria výběru zaměstnanců. Takové autory jako Šikýř (2016), Wilton (2019) a Raymond et al. (2020) uvádějí, že spolehlivé metody výběru mimo jiné musí splňovat podmínky reliability a validity. Reliabilita se týká toho, jak spolehlivé jsou používané metody. Pokud je metoda reliabilní, produkuje konzistentní výsledky při opakovaném použití. Při použití takové metody výběru, vzniká větší jistota, že získané informace jsou přesné a platné. Validita se týká toho, do jaké míry se měří to, co skutečně je potřeba měřit. Při použití validní metody výběru zaměstnanců, jsou získány informace, které pomáhají předpovědět budoucí výkonnost kandidáta v dané pracovní pozici.

V případě, že životopis (případně i motivační dopis) uchazeče o zaměstnání odpovídá požadovaným kvalifikacím a zkušenostem pro konkrétní pracovní pozici, bude tento kandidát pozván na výběrový pohovor. (Palíšková et al., 2021)

## 2.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je jedním z nejčastějších prostředků, kterým se zaměstnavatelé snaží vybrat vhodného kandidáta pro konkrétní pracovní pozici. Jedná se o osobní setkání odpovědných zástupců zaměstnavatele, jako jsou manažeři a personalisté, s vhodnými kandidáty o pracovní pozici. Účelem výběrového pohovoru je informovat uchazeče o pracovních podmínkách a zjistit jeho představy o zaměstnání a pracovním prostředí. Během výběrového pohovoru se obvykle kandidátovi kladou otázky týkající se jeho kvalifikace, motivace a schopností. Dále se kandidátovi může nabídnout příležitost popsat své dosavadní pracovní zkušenosti a vzdělání a odpovědět na otázky, které se týkají jeho chování a postojů. (Šikýř, 2016)

Výběrový pohovor může být uskutečněn formou individuální, pomocí výběrové komise nebo pohovorových panelů. V případě individuálního pohovoru se jedná o pohovor mezi jedním vedoucím pohovoru a uchazečem, čímž vzniká příležitost pro navázání úzkého vztahu a kontaktu mezi oběma stranami. Pohovorové panely jsou metodou, při které více než jeden pracovník vedou pohovor s jedním uchazečem a diskuse mezi tazateli může poskytnout cenné informace a perspektivy ohledně uchazeče. Jednou z výhod této metody je možnost sdílení těchto informací a dojmů mezi pracovníky a společné rozhodování o výběru kandidáta. Výběrová komise je způsob výběru zaměstnance, při kterém se uchazeč setkává s větším počtem hodnotitelů. Tento přístup umožňuje získat širší spektrum poznatků a dojmů, které jsou později použity k porovnání. Nicméně, výhodu může kompromitovat riziko, že někteří členové výběrové komise mohou ovlivnit názory ostatních a tím i rozhodovací proces. (Taušl Procházková et al., 2014)

Metoda výběrového pohovoru podle Armstronga & Taylora (2017) má své výhody a nevýhody, které jsou přehledně uvedeny na obrázku 3. Uvedené nevýhody jsou typické zejména pro nestrukturované pohovory, ale dají se eliminovat použitím strukturovaného přístupu a také školením vedoucích pohovorů.



Obr. 3: Výhody a nevýhody výběrového pohovoru



Zdroj: Armstrong & Taylor (2017), zpracováno autorkou

V nestrukturovaném pohovoru má tazatel volnost při položení otázek a způsobu, jakým bude pohovor probíhat. Otázky mohou být nekonkrétní a nečekané, a mohou se měnit v závislosti na odpovědích kandidáta. Uchazeči jsou hodnoceni na základě celkového dojmu, který zanechají, a tento proces může být poměrně subjektivní a vést k méně spolehlivým a validním výsledkům. (Armstrong & Taylor, 2017)

Na druhé straně strukturovaný pohovor se řídí předem stanoveným souborem otázek, které pomáhají hodnotitelům získat co nejvíce relevantních informací o kandidátovi. Otázky jsou konzistentní a stejné pro všechny uchazeče, což pomáhá zajistit objektivitu v hodnocení. V rámci strukturovaného pohovoru se mohou kandidáti o práci setkat s otázkami, které se zaměřují na jejich zkušenosti a schopnosti, jež jsou pro danou pracovní pozici nezbytné. Uchazečům jsou také představeny situace, kterým by mohli v práci čelit, a jsou vyzváni, aby popsali, jak by v takových situacích jednali. (Armstrong & Taylor, 2017)

Před výběrovým pohovorem by se mělo udělat několik přípravných kroků, aby se zajistilo, že výběrový pohovor bude úspěšný (Šikýř, 2016):

1. Sestavit důkladný popis pracovního místa a požadavků na kandidáta.
2. Zpracovat návrh postupu při pohovoru.
3. Vypracovat strukturovaný seznam otázek, které jsou relevantní pro pracovní pozici a které pomohou získat informace o kandidátech a jejich schopnostech vykonávat práci.

4. Sestavit přesný časový plán, ve kterém je stanovena optimální délka výběrového pohovoru mezi 30 a 90 minutami.
5. Zvolit vhodné místo pro konání výběrového pohovoru, které bude odpovídat reprezentativním prostorům organizace a umožní uchazečům se seznámit s pracovním prostředím.
6. Zajistit dostatečnou přípravu vedoucího pohovoru, jako je například profesionální vzhled a vystupování, dodržování základních pravidel slušného a společenského chování a přizpůsobení komunikace odpovídající kultuře organizace.

## **2.2 Testování uchazečů**

Testování uchazečů o zaměstnání je proces, kterým zaměstnavatelé ověřují schopnosti, dovednosti a znalosti uchazečů v souvislosti s pozicí, na kterou se ucházejí. Testy mohou pomoci zaměstnavatelům získat objektivní informace o kandidátech, které mohou být těžko dosažitelné jinými způsoby. Testování také může pomoci eliminovat subjektivní posouzení a přispět k rozhodnutí na základě konkrétních výsledků a faktů. (Palíšková et al., 2021) Existuje celá řada typů testů, jako jsou například psychologické, testy kognitivních a fyzických schopností, znalostní, testy pracovního výkonu a mnoho dalších. (Raymond et al., 2020). Žádný z testů však nepředstavuje hlavní metodu výběrů kandidátů, jedná se spíše o doplňkovou součást přijímacího řízení.

Komplexnější metodou testování kandidátů o práci je tzv. Assessment Centrum (AC), který má za cíl posoudit pracovní výkon a získat přehled o rozvojovém potenciálu zaměstnanců. Typicky se jedná o jednodenní či vícedenní proces, který zahrnuje interaktivní aktivity v kombinaci s velkým množstvím metod, jako jsou pohovory, simulace, individuální či skupinové řešení případových studií. V průběhu těchto aktivit jsou přítomni hodnotitelé, jež posuzují výkon uchazečů na základě stanovených kritérií. Mezi nevýhody AC patří například časová náročnost, náklady na přípravu a realizaci a špatná kvalita hodnotitelů. Assessment centra jsou využívána především pro výběr manažerských pozic nebo pozic, kde jsou vyžadovány specifické dovednosti a schopnosti, jako jsou komunikační dovednosti, vedení týmu, plánování a organizace práce, kreativita a schopnost řešit problémy. (Palíšková et al., 2021; Šikýř, 2016; Taušl Procházková et al., 2014)

### **2.3 Konečné rozhodování a informování vybraného kandidáta**

Konečný výběr vhodného kandidáta je důležitým krokem v procesu náboru a měl by být proveden pečlivě a s ohledem na všechny relevantní faktory. Personalista by měl zhodnotit všechny informace, které byly shromážděny v průběhu pohovoru a testů, jako jsou uchazečovy schopnosti, zkušenosti a vzdělání. Důležité je také zohlednit vlastnosti, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění pracovních povinností. (Raymond et al., 2020)

Ideálně by konečné rozhodnutí o výběru vhodného kandidáta mělo proběhnout ve spolupráci mezi budoucím nadřízeným a personalistou. Po vybrání vhodného kandidáta by ho měl recruiter co nejdříve informovat o výsledku výběrového řízení. Následně by měli spolu domluvit další kroky, které jsou potřebné pro uzavření pracovněprávního vztahu a nastoupení uchazeče na novou pozici. (Palíšková et al., 2021)

Organizace by měla být etická a ohleduplná k odmítnutým uchazečům tím, že jim poskytne spravedlivou a zdvořilou zpětnou vazbu o výsledku výběrového řízení a poděkuje jim za účast v procesu. Pokud uchazeči projeví zájem, je vhodné jim vysvětlit důvody, proč nebyli vybráni pro pozici, což jim umožní lépe se připravit na příští příležitosti. Kromě toho je doporučeno udržovat pozitivní vztahy s kvalifikovanými odmítnutými uchazeči, kteří by mohli být vhodnými kandidáty pro budoucí pozice. (Palíšková et al., 2021)

### 3 Specifika související se zaměstnáváním pracovníků z Ukrajiny

V posledních letech v České republice (ČR) je možné si všimnout pozitivního trendu, a to poklesu míry nezaměstnanosti, která v prosinci 2022 představovala 2,2 %, čímž se stala nejnižší v celé EU, kde průměr představuje 6 %. (Beránková, 2023) Tento trend však vede k nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, což způsobuje, že některé firmy musí dokonce odmítat zakázky. V důsledku toho se mnoho zaměstnavatelů obrací na hledání pracovníků ze zahraničí, zejména z Ukrajiny. (Mužík & Krpálek, 2017)

Občané Ukrajiny představují v ČR velmi početnou skupinu zahraničních pracovníků. Podle číselných údajů se jedná o druhou největší skupinu cizinců zaměstnaných v roce 2021, hned po Slovácích. Celkový počet Ukrajinců zaměstnaných v té době dosahoval 220 778 lidí. (Český statistický úřad [ČSÚ], n.d.)

Koncem ledna, tedy přibližně měsíc před ruskou invazí na Ukrajinu, bylo v ČR k dispozici přes 350 tisíc neobsazených pracovních míst. V 70 % případů se jednalo o zaměstnání vhodné pro cizince, zejména v oblasti výroby, technických a dělnických oborů, ale také v sociálních službách a zdravotnictví. (Advanto, 2022) Podle průzkumu ManpowerGroup (2022) firmy se shodují, že současná situace na Ukrajině a s tím spojený příchod ukrajinských občanů bude mít pozitivní vliv na nevyužité výrobní kapacity.

#### 3.1 Zaměstnávání ukrajinských pracovníků před válečným konfliktem

Pro cizince, kteří chtějí být zaměstnání v ČR a nemají volný přístup na trh práce (mezi něž patří občané Ukrajiny), je nutné získat odpovídající pracovní oprávnění: povolení k zaměstnání vč. oprávnění k pobytu, kartu vnitropodnikově převedeného zaměstnance, zaměstnaneckou nebo modrou kartu. Existují však situace, kdy povolení k výkonu práce není nutné, například pro držitele trvalého pobytu, pedagogické pracovníky vysokých škol nebo sportovce. (Ministerstvo práce a sociálních věcí [MPSV], n.d. [a])

V případě **povolení k zaměstnání** se může jednat například o sezónní práce, krátkodobé zaměstnání do tří měsíců nebo příležitostní a časově omezené zaměstnání osob do 26 let věku. Cizinec může obdržet povolení k zaměstnání, které platí maximálně 2 roky, a jež lze opakovaně prodloužit, ale vždy nejdéle o další 2 roky. (Úřad práce České republiky [ÚP ČR], n.d. [a])

**Zaměstnanecká karta** může být jednak duálního charakteru, která slouží jako kombinace povolení k pobytu a pracovního povolení, a jednak neduálního, která poskytuje pouze povolení k pobytu. Vydává se pro obsazení dlouhodobě neobsazených míst a váže se vždy ke konkrétní pracovní pozici. Její platnost je omezena na minimálně 3 měsíce a maximálně 2 roky. (Odbor azylové a migrační politiky, 2022a)

**Modrá karta** je určena pro obsazení volných pracovních míst, které vyžadují vysokou kvalifikaci. Je přiznávána cizincům, kteří disponují vysokoškolským nebo vyšším odborným vzděláním. K tomu musí být sjednána hrubá měsíční nebo roční mzda, která dosahuje alespoň 1,5 násobku průměrné hrubé roční mzdy v ČR. Vydání modré karty je vázáno na konkrétní pracovní pozici u konkrétního zaměstnavatele. (Odbor azylové a migrační politiky, 2022b)

**Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance** představuje typ povolení k pobytu na území ČR, které umožňuje cizinci pracovat na pozici manažera, specialisty nebo zaměstnaného stážisty na základě vnitropodnikového přeřazení, pokud účelem pobytu delšího než 3 měsíce je výkon práce na této konkrétní pozici. (Odbor azylové a migrační politiky, 2021)

V souvislosti s pracovními oprávněními vznikají pro zaměstnavatele související povinnosti, mezi které patří (MPSV, n.d. [g]):

- **Hlášení volných pracovních míst.** Pokud zaměstnavatel plánuje zaměstnat cizince s jedním z pracovních oprávnění, je povinen oznámit příslušné krajské pobočce ÚP ČR volné pracovní místo a jeho popis.
- **Oznamovací povinnost.** Zaměstnavatel musí písemně informovat příslušnou krajskou pobočku ÚP o nástupu cizince do zaměstnání, o ukončení zaměstnání a o změnách v údajích o zaměstnání.
- **Evidenční povinnost.** Zaměstnavatel je povinen vést evidenci o identifikačních údajích cizince a uchovávat kopie dokladů prokazujících oprávněnost pobytu cizince v ČR po dobu trvání zaměstnání a po dobu 3 let od jeho skončení.

Pro zaměstnávání cizinců s modrou nebo zaměstnaneckou kartou vyplývá zaměstnavateli další speciální povinnost. Tou je udělení souhlasu se zařazením nahlášených volných pracovních míst do centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké nebo modré karty. (MPSV, n.d. [g])

Kromě toho platí pro zaměstnavatele obecná povinnost mít v místě pracoviště kopie dokladů prokazujících existenci pracovněprávního vztahu a plnit povinnosti vyplývající ze zákoníku práce v oblasti ochrany zdraví při práci i vůči cizincům. Zaměstnavatelé musí vyslat své zaměstnance na pracovněprávní lékařskou prohlídku a provádět školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v jazyce, kterému bude zaměstnanec prokazatelně rozumět. Za porušení těchto povinností hrozí zaměstnavatelům pokuta až do výše 100 000 Kč. (Vzorné právo, 2022)

Za účelem zrychlení a usnadnění vyřizování žádostí o pobytová oprávnění zahraničních pracovníků jako řešení nedostatku pracovních sil na českém trhu práce, od roku 2012 byly realizovány projekty zaměřené na ekonomickou migraci. Mezi ně patří (MPSV, n.d. [b]):

- Program klíčový a vědecký personál;
- Program vysoce kvalifikovaný zaměstnanec;
- Program kvalifikovaný zaměstnanec;
- Program Mimořádného pracovního víza pro státní příslušníky Ukrajiny pracující v zemědělství, potravinářství nebo lesnictví.

### **3.2 Přístup k trhu práce vzhledem k válečnému konfliktu**

Dne 24. února 2022 zahájilo Rusko rozsáhlou vojenskou agresi proti Ukrajině, což vyvolalo historicky masivní odliv lidí přecházejících před konfliktem, který se v Evropě nevyskytl od doby 2. světové války. Za necelé tři týdny z Ukrajiny uprchlo okolo 3 milionů lidí. Podle údajů Úřadu Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky (UNHCR) bylo k 19. červenci 2022 zaznamenáno téměř 6 milionů uprchlíků z Ukrajiny v celé Evropě, přičemž většinu z nich tvořily ženy a děti. Uprchlíci hledali útočiště především v zemích sousedících s Ukrajinou, převážně v Evropské unii. (The Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2022)

Evropská unie (EU) vyjádřila plnou solidaritu ukrajinským občanům, což dokazuje poskytnutá podpora v koordinované humanitární, politické, finanční a materiální podobě. V březnu 2022 vydala EU směrnici o dočasné ochraně. Režim dočasné ochrany poskytuje možnost nabýt práv, jež zahrnují povolení k pobytu a bydlení, přístup na trh práce, ke zdravotní péči, sociální pomoci a vzdělávání dětí. Tento systém ke dni 6. prosince 2022 využívalo 4,8 milionu uprchlíků z Ukrajiny. (Evropská rada a Rada EU, n.d. [a])

Mezi zeměmi EU je Česko po Polsku a Německu třetím nejčastějším cílem Ukrajinců prchajících před válkou. Česká republika však patří mezi země s nejvyšším počtem uprchlíků na 100 tisíc obyvatel. (Klimešová et al., 2022) Podle údajů UNHCR (2023) ke dni 29. ledna 2023 se v ČR jednalo o 485 124 uprchlíků.

„Dne 21. března 2022 nabyly účinnosti dva zákony, které umožňují občanům Ukrajiny, prchajícím před ozbrojeným konfliktem probíhajícím na území jejich státu, volný přístup na trh práce v České republice. Jedná se o zákon č. 65/2022 Sb., o některých opatřeních v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí vojsk Ruské federace, podle něhož získávají občané Ukrajiny a někteří cizinci na území České republiky dočasnou ochranu [...], a zákon č. 66/2022 Sb., o opatřeních v oblasti zaměstnanosti a oblasti sociálního zabezpečení v souvislosti s ozbrojeným konfliktem na území Ukrajiny vyvolaným invazí vojsk Ruské federace.“ (Vzorné právo, 2022)

Ministerstvo vnitra předtím vydávalo speciální dlouhodobá víza, tzv. víza za účelem strpění, pro občany Ukrajiny, kteří opustili svou zemi od 24. února 2022 a chtěli pobývat na území České republiky déle než 90 dnů. Tato víza byla vydávána před nabytím účinnosti obou výše zmíněných předpisů. Držitelům tohoto typu víza se potom automaticky přiznala dočasná ochrana. (Vzorné právo, 2022)

Osoby s dočasnou ochranou jsou pro účely zaměstnání klasifikovány jako cizinci s povoleným trvalým pobytem a jsou oprávněny volně vstupovat na trh práce a být registrovány jako uchazeči o zaměstnání. (MPSV, n.d. [f]) Mají rovněž přístup k odbornému vzdělávání a nárok, stejně jako místní pracovníci, na spravedlivé zacházení v oblasti pracovních podmínek a odměňování za práci. (Evropská komise, n.d.)

Platnost původní dočasné ochrany končila koncem března 2023. S ohledem na vývoj konfliktu nebylo možné očekávat návrat uprchlíků zpět do svých domovů. Vláda proto schválila možnost prodloužení pobytového oprávnění až do konce března 2024. Novely zákonů jsou obsaženy v tzv. balíčku zákonů „Lex Ukrajina IV“. (Dlubalová, n.d.) V závislosti na vývoji situace na Ukrajině mechanismus dočasné ochrany může být prodloužen do března 2025. (Evropská rada a Rada EU, n.d. [b])

Zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají cizince s dočasnou ochranou, odpadá povinnost hlásit volná pracovní místa na ÚP, jako tomu je v případě zaměstnávání cizinců s příslušnými pracovními povoleními, ale stále musí dodržovat oznamovací a evidenční povinnosti stanovené zákonem. (Vzorné právo, 2022)

### **3.3 Integrace ukrajinských pracovníků na českém trhu práce: výzvy a metody náboru**

Díky obrovskému úsilí státních institucí, nevládních organizací a českých občanů se Česká republika během jednoho roku stala bezpečným útočištěm pro téměř půl milionu lidí z Ukrajiny. Od začátku války si v České republice našlo práci zhruba 190 tisíc uprchlíků s dočasnou ochranou. Nejčastěji byla obsazena taková pracovní místa, jež byla dlouhodobě neobsazená. (MPSV, n.d. [c]) I když někteří z těchto pracovníků se již vrátili domů nebo opustili zaměstnání, stále jich na českém území zůstává přes 94 tisíc. Nejvíce pracují v oblastech jako je stavebnictví, výroba a doprava. Mezi kraje s největším počtem ukrajinských uprchlíků patří Středočeský, Plzeňský a Jihomoravský kraj. (Beránková, 2023)

Z analýzy zpracované MPSV v červenci roku 2022 vyplývá, že mezi příchozími je 44 % žen a 35 % dětí, přičemž získaná data ukazují, že situace se dlouhodobě drží v relativně stabilním stavu. Mezi Ukrajinci, kteří přišli do ČR, převažují mladí lidé. Téměř třetina dospělých je mladších než 30 let a dalších 46 % je ve věku do 45 let. Osoby starší 65 let tvoří pouze 4 % z celkového počtu příchozích. (Klimešová et al., 2022)

Z předchozích uprchlických vln se ví, že nejúčinnější cesta k úspěšné integraci příchozích je jejich brzké začlenění do pracovního trhu a plné využití jejich profesních schopností. Efektivní tedy bude umožnění práce v oboru stejném či podobném, v jakém pracovali v zemi svého původu. (Kment et al., 2022)

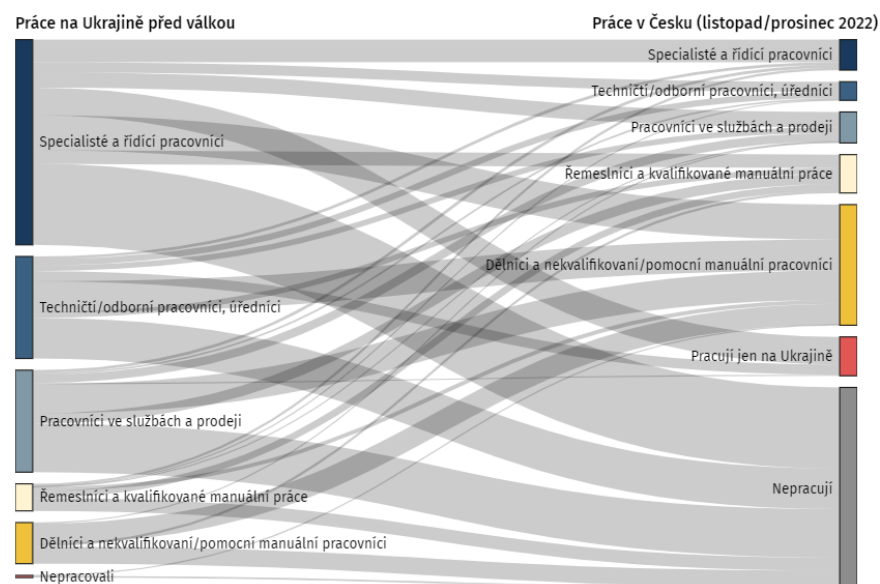
#### **3.3.1 Překážky při zaměstnávání ukrajinských pracovníků**

Ukrajinci jsou považováni za levnou pracovní sílu, avšak s příchodem uprchlické vlny se situace může změnit. Nyní se o práci ucházejí také Ukrajinci s vyšším vzděláním a kvalifikací. ČSÚ uvádí, že z více než 170 tisíc Ukrajinců žijících v ČR, dělá 72 % nekvalifikovanou nebo nízcе kvalifikovanou práci. Uprchlíci s vysokou kvalifikací mají velký potenciál pro uplatnění na českém trhu práce, neboť mnoho firem se momentálně potýká s nedostatkem takových zaměstnanců. Z tohoto důvodu se vláda snaží zjednodušit proces uznávání diplomů pro uprchlíky, k tomu ovšem bude nutná úprava současné legislativy. (Průvodce podnikáním ČSOB, 2022)



Podle dat z konce roku 2022 pracovalo v Česku 23 % Ukrajinců v práci, která byla o něco méně kvalifikovaná než ta, kterou měli na Ukrajině, zatímco 41 % pracovalo na výrazně méně kvalifikované pozici. (Prokop et al., 2023)

Obr. 4: Práce uprchlíků a využití původních kvalifikací z Ukrajiny



Zdroj: Prokop et al. (2023)

Hlavní překážkou pro uprchlíky při hledání zaměstnání na kvalifikovanějších pozicích je nedostatečná znalost českého jazyka. „Z ekonomicky aktivních uprchlíků, kteří znají jen pár slov česky nebo neumí nic, mělo v Česku na konci roku práci jen 38 %. Mezi uprchlíky, kteří dokáží říct pár vět a jednodušším rozumí, pracovalo 51 % a z těch, kteří se už domluví v běžných situacích, dokonce 70 %.“ (Prokop et al., 2023)

Podle Coufalové et al. (2022) zaměstnavatelé se obávají, že uprchlíci budou pracovat pouze dočasně a že investice do jejich vzdělávání na kvalifikovanější pozice budou zbytečné. Zároveň je pro zahraniční pracovníky, včetně těch, na které se vztahuje zákon „Lex Ukrajina“, obtížnější potvrdit svou kvalifikaci z důvodu administrativní či časové náročnosti a nepřehlednosti procesu.

Dalším faktorem, který může v rozporu s poměrně příznivým kontextem bránit uprchlíkům z Ukrajiny v hledání zaměstnání, je skutečnost, že mnoho z nich jsou matky s dětmi. Pokud přijdou s kojenci nebo dětmi předškolního věku, péče o ně může být vážnou překážkou při hledání práce, alespoň do té doby, dokud nezískají vhodnou péči pro své děti. (OECD, 2022) Z analýzy Klimešové et al. (2022) vyplývá, že 71 % z ekonomicky neaktivních uprchlíků si zatím práci nehledalo právě z důvodu péče o děti.

Z důvodu zaměstnávání uprchlíků na nízkokvalifikovaných a špatně placených pozicích, se například stává, že někteří z nich vykonávají práci v domácnostech, čímž spadají do šedé ekonomické zóny. Tito lidé dostávají platbu v hotovosti a nejsou přihlášení k sociálnímu ani zdravotnímu pojištění, což způsobuje určitou nejistotu a vede k obtížnému prosazování zaměstnaneckých práv. (Stuláková, 2022)

Státní úřad inspekce práce při kontrolách dodržování pracovních podmínek ukrajinských uprchlíků v Česku zjistil porušení zákona ve třech čtvrtinách případů. Nejčastěji se to týkalo zastřehného zprostředkování zaměstnání, tedy přidělování zaměstnanců prostřednictvím agentury práce bez povolení a porušení povinností v oblasti řádného vedení evidence odpracované doby. (Kolibač, 2023)

### **3.3.2 Metody získávání a výběru vhodné pro ukrajinské pracovníky**

Jak již bylo zmíněno, metody získávání a výběru by měly být zvoleny v závislosti na cílové skupině uchazečů, jež chce firma získat. V případě hledání pracovníků z Ukrajiny lze využít například služeb úřadu práce, pracovních agentur nebo specializovaných internetových pracovních portálů. Při výběru nového zaměstnance z Ukrajiny platí stejné standardní metody a postupy jako při výběru jiných zaměstnanců, které jsou popsány v druhé kapitole. Jedinou odlišností je, že při výběrovém procesu by bylo vhodné použít jazyk, kterému uchazeč rozumí.

#### **Úřad práce**

Úřad práce ČR poskytuje širokou škálu služeb pro ukrajinské občany. Jedná se o velmi užitečný zdroj informací a služeb, který nabízí pomoc s nalezením práce, rekvalifikací a řešením finančních problémů. Všechny služby poskytované ÚP jsou zdarma a díky zajištění překladu jsou dostupné i v ukrajinštině. (ÚR ČR, n.d. [c])

Jednou z nejdůležitějších služeb je databáze legálních volných pracovních míst, kterou mohou uchazeči o práci využít k nalezení zaměstnání. Pro ty, kteří již mají práci, ale uvažují o změně oboru, ÚP nabízí rekvalifikační kurzy. Ukrajinci, jež si chtějí zlepšit svou znalost češtiny, mohou také využít rekvalifikační kurz češtiny, který může být také touto institucí financovaný. Další službou, kterou ÚP poskytuje, je humanitární dávka. Tato pomoc je vyplácena osobám v tíživé finanční situaci za splnění určitých podmínek. (ÚP ČR, n.d. [c])

## Pracovní agentury

Jednou z nejběžnějších metod získávání ukrajinských pracovníků jsou pracovní agentury, kterých na českém trhu práce je přibližně 1,2 tisíc. (Palíšková et al., 2021) Takové agentury uspokojují řadu potřeb jak zaměstnavatelů, tak potenciálních zaměstnanců a mohou přebírat značnou část organizačních procesů zaměstnávání cizinců.

V zaměstnávání skrze pracovní agenturu vystupují tři strany: zaměstnanec, agentura práce, která je v tomto případě zaměstnavatelem a klient neboli uživatel, který představuje společnost, jež hledá pracovní sílu a najímá si zaměstnance od pracovní agentury. (Palíšková et al., 2021)

Obr. 5: Účastníky procesu zaměstnávání skrze pracovní agenturu



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Proces zaměstnání přes agenturu práce je tedy následující. Uchazeč o práci podepisuje s agenturou typickou pracovní smlouvu či dohodu o pracovní činnosti. Jednou z podmínek smlouvy je, že se uchazeč stává zaměstnancem agentury. Agentura má zároveň samostatnou dohodu se svým zákazníkem, tedy zaměstnavatelem, která se nazývá dohoda o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Do procesu zaměstnávání se tak zapojují tři strany, přičemž zaměstnanec a zaměstnavatel neuzavírají přímou dohodu. To znamená, že i když uživatel může například zadávat zaměstnanci práci, dávat mu pokyny nebo sledovat jeho výkon, nemůže ho propustit, protože nemá oprávnění k právním krokům vůči zaměstnanci. (Palíšková et al., 2021)

„Agenturou práce může být jen osoba, která je držitelem povolení ke zprostředkování zaměstnání ve formě zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení, podle § 14 odst. 1 písm. b) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.“ (MPSV, n.d. [d]) Úřad práce vede evidenci pracovních agentur a prostřednictvím integrovaného portálu MPSV si může uchazeč ověřit, zda je daná agentura oficiálně zaregistrována.

Česká legislativa zároveň stanoví, že agentura práce je povinna zajistit svým zaměstnancům srovnatelné pracovní a mzdové podmínky. To znamená, že tyto podmínky

by měly být stejné pro všechny zaměstnance uživatele, tedy jak pro pracovníky pracovní agentury, tak pro kmenové zaměstnance. (MPSV, n.d. [e]) Právě u této záležitosti často dochází k manipulaci ze strany podvodných agentur, kvůli kterým mají špatnou pověst i ty, které nabízejí své služby zcela legálně.

K rostoucí poptávce po službách pracovních agentur především vedla administrativní a časová náročnost zařizování pracovního oprávnění pro cizince. Nicméně, v současné době je tento problém kvůli dočasné ochraně méně aktuální. Mezi další výhodu využívání služeb agentur patří pomoc se zajištěním dopravy do země zaměstnání a hledáním bydlení, přičemž tyto služby jsou často nabízeny zdarma a agentura si tyto výdaje zahrnuje do vlastních provozních nákladů. Zároveň pracovní agentury v případě potřeby zajišťují koordinaci zaměstnanců, kteří jsou propůjčeni společnosti. Koordinátor obvykle mluví jedním jazykem se zaměstnanci a pomáhá jim řešit problémy v terénu. Od koordinátorů se také očekává, že budou vést evidenci odpracovaných hodin a řešit nedostatek pracovníků na pracovišti, problém náhrady atd. (Holobrodská, 2022)

K dalším výhodám oslovení pracovních agentur patří úspora času při vyhledávání kandidátů, jelikož mají přístup k vlastní databázi, jež obsahuje velký počet osob ucházejících se o práci a také ověřené techniky oslovení. Hlavní nevýhoda této metody spočívá v finanční náročnosti. Na druhou stranu pro agenturu existuje riziko nestálosti vybraného uchazeče, který by mohl odejít ve zkušební době, což by znamenalo, že je potřeba bezplatně zajistit odpovídajícího náhradníka. (Palíšková et al., 2021)

### **Internetové pracovní portály**

V současné době existuje několik online portálů, na kterých mohou zaměstnavatelé umístit pracovní nabídky pro uprchlíky z Ukrajiny. Mezi tyto portály patří například prace.cz, profesia.cz, workania.eu. Nejznámější je však stránka jobs4ua.cz, kde jsou umístěny nabídky od státem prověřených zaměstnavatelů z celé České republiky. Tento web byl vytvořen s cílem nabídnout ověřené pracovní příležitosti a zaručit spravedlivé podmínky pro pracovníky z Ukrajiny. Všechny výše uvedené stránky jsou dostupné jak v češtině, tak v ukrajinštině.

## 4 Představení vybraných společností

Tato kapitola se zaměřuje na představení základních informací o dvou spolupracujících společnostech, KS-Europe a pracovní agentuře Cehia PA, ve kterých byl proveden výzkum týkající se procesu získávání a výběru nových pracovníků z Ukrajiny.

### 4.1 Představení KS-Europe

KS-Europe je společnost s ručením omezeným, která byla založena 20. července 1995. Sídlo společnosti se nachází na adrese Komenského 598, 332 03 Štáhlavy. Předmětem činnosti podle obchodního rejstříku je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Od roku 2021 má společnost dva nové jednatele, a to Vladimíra Dvořáka a Aloise Pokorného. Dozorčí rada společnosti má dva členy, předsedou je Kevin Kufs a členkou je Eva Christina Witte. Základní kapitál společnosti představuje 52 000 000 Kč. V dubnu roku 2022 došlo ke změně mateřské společnosti, kterou se stala Hermes Fulfilment. (Ministerstvo spravedlnosti ČR [MS ČR], n.d. [b])

Společnost KS-Europe má celkem 4 provozy ve třech různých zemích. V ČR firma provozuje dva z nich, jeden ve Štáhlavech na adrese Komenského 598 a druhý v Plzni-Křimicích na adrese Chebská 23. Dále firma vlastní jednu provozovnu v Německu a jednu ve Švýcarsku. (KS-Europe, n.d. [b])

#### Poskytované služby

Jak již bylo uvedeno výše, společnost disponuje dvěma výrobními závody. Provoz v Křimicích se zaměřuje na zpracování vrácených zásilek a provádí evidenci dat. Kromě toho se zde vykonávají činnosti typu Flatpack a nabízejí se další služby v oblasti kompletace zásilek. Druhý závod umístěný ve Štáhlavech se od roku 2019 také věnuje zpracování vrácených zásilek, ale jeho hlavní náplní byly činnosti typu Lettershop, Printshop a sešívání katalogů. (MS ČR, 2022)

Nicméně začátkem roku 2023 KS-Europe oznámila o ukončení části svého provozu ve Štáhlavech. Konkrétně společnost chce ke konci června 2023 uzavřít celou budovu, kde doposud vytvářela reklamní katalogy, což bude mít za následek ztrátu práce pro přibližně 170 lidí. Podle zástupců firmy důvodem k ukončení části provozu je klesající podíl výroby katalogů na obratu, zatímco roste zpracování vrácených zásilek. KS-Europe

se v současné době více zaměřuje na marketingovou logistiku a zpracování vrácených zásilek, což považuje za perspektivnější segment. (Horáková, 2023)

V oblasti zpracování vrácených zásilek, které spadají do kategorie Marketing Logistics, KS-Europe poskytuje rozsáhlé služby, mezi které spadá centrální příjem a vybalení vrácených zásilek, kontrola úplnosti, funkčnosti a kvality zboží. Společnost také obstarává klasifikaci produktů a provádí vyrovnání účtů se zákazníky. Pro potřeby dalšího prodeje se provádí čištění, oprava a refreshing zboží. Součástí portfolia nabízených služeb je také balení produktů, jejich označení a roztrídění za účelem připravení zboží pro jeho následnou přepravu nebo opětovné naskladnění. (KS-Europe, n.d. [b])

Mezi další služby v rámci Marketing Logistics patří kompletace, která zahrnuje takové činnosti jako tvorba setů, samotná kompletace, co-packing, etiketování a označení cenovkou. Dále se provádí přípravná montáž či skládání produktů, žehlení, svařování do fólie, čímž se zboží zajistí pro přepravu a pro následný prodej. (KS-Europe, n.d. [b])

Firma nabízí kompletní řešení v oblasti fulfillmentu, které zahrnuje mnoho různorodých činností. Před odesláním probíhá kontrola zboží, jeho naskladnění, provádění skladové evidence a inventur, a příjem objednávek. V souvislosti s odesláním se pak společnost zabývá kompletací, balením, tiskem faktur, frankováním, odesláním a celním odbavením. Po odeslání se pak zaměstnanci společnosti věnují příjmu a zpracování vrácených zásilek a vystavení dobropisů. (KS-Europe, n.d. [b])

KS-Europe považuje trvale udržitelný rozvoj za integrální součást svého podnikání a zavázala se ke snaze o vyšší hospodárnost v rámci minimalizace negativního dopadu na životní prostředí. Pro tento účel zavedla systém environmentálního managementu a zavázala se ke zlepšování své ekologické iniciativy. V souladu s tím se firma v roce 2010 stala držitelem certifikace podle normy ISO 14001, která stanovuje požadavky na systém managementu životního prostředí. (KS-Europe, n.d. [b])

### **Hospodářská situace společnosti**

V účetním období 2019 dosáhl obrat společnosti částky 816 milionů korun. O rok později se čistý obrat snížil na 789 milionů korun. (MS ČR , 2021b) V roce 2021 organizace navzdory pandemické situaci dosáhla výrazného nárůstu obratu, který dosáhl 1,1 miliardy korun. Je pravděpodobné, že k tomuto růstu přispěl rozvoj online prodeje, což se projevilo ve zvýšeném počtu vráceného zboží, na které se firma specializuje. (Průmysl Dnes, n.d.)

## **Organizační struktura**

Organizační struktura firmy hraje klíčovou roli v jejím úspěchu a fungování. V případě společnosti KS-Europe je organizační struktura rozdělena mezi dva jednatele. Finance, personalistika, IT a controlling spadají do kompetence prvního jednatele Aloise Pokorného, zatímco druhý jednatel Vladimír Dvořák má na starosti celkový provoz, logistiku a výrobu. Tento model se považuje za běžný v německých firmách. Takové rozdělení zodpovědnosti a úkolů pomáhá firmě udržovat vyváženou a účinnou organizační strukturu. Díky jasnému rozdělení rolí a zodpovědností mezi vedením firmy se zaměstnanci mohou lépe soustředit na své pracovní úkoly, což přináší pozitivní vliv na celkový výkon a efektivitu společnosti. (Průmysl Dnes, n.d.)

## **Personální oddělení**

Personální oddělení je velmi důležitou součástí firmy, která se snaží poskytnout svým zaměstnancům kompletní podporu a správně řídit personální záležitosti. KS-Europe má HR oddělení jednak ve Štáhlavech a jednak v Křimicích. V každém oddělení pracují čtyři personalistky a jedna externí pracovnice, která se stará o agenturní zaměstnance a komunikuje s personálními agenturami. Vedoucí HR oddělení je v závislosti na aktuální potřebě část týdne v jednom provozu a část ve druhém. Personální oddělení zajišťuje přípravu nových pracovníků, včetně administrativy a vstupní lékařské prohlídky, ale také plánování vzdělávání zaměstnanců, přípravu smluv na čerpání benefitů a kontrolu platnosti dokladů. Další úkoly zahrnují tvorbu reportů, kontrolu faktur a plánování personálních nákladů pro celou firmu. HR oddělení pravidelně komunikuje s ostatními odděleními, zejména s výrobním. Kromě toho personalistky každý měsíc připravují podklady pro mzdové oddělení pro výpočet odměn za výkony a další náhrady.

## **Lidské zdroje**

Firma KS-Europe považuje své zaměstnance za nejcennější kapitál. Podnik zaměstnává převážně ženy, které se vynikajícím způsobem uplatňují na pozicích, kde je vyžadována pečlivost a ženská motorika, zejména při práci s vráceným zbožím. Podle informací z 29. března 2023 bylo ve společnosti zaměstnáno celkem 1 143 pracovníků.

Firma se snaží aktivně podporovat kulturní diverzitu a integraci cizinců, protože téměř polovinu, tedy 45% jejích zaměstnanců, tvoří právě cizinci, jejichž zaměstnávání na druhou stranu pro firmu přináší potíže s administrativou a procesem jejich adaptace v pracovním prostředí. V provozu jsou zastoupeni zaměstnanci ukrajinské, ruské,

běloruské, nepálské, rumunské, maďarské a bulharské národností. Celkový počet cizinců zaměstnaných ve společnosti k 29. březnu 2023 činil 619 osob. V roce 2022 jich bylo zaměstnáno 731 a o rok dříve to bylo 528 cizinců. Z celkového počtu všech cizinců tvoří 514 pracovníků občané Ukrajiny, z nichž 149 pracuje na dočasnou ochranu a zbylých 365 díky trvalému pobytu, zaměstnanecké kartě nebo dlouhodobému pobytu. Je zřejmé, že ukrajínští pracovníci tvoří významnou část cizinců zaměstnaných v KS-Europe, jelikož podíl této národnosti na celkovém počtu jiných představuje až přes 80%.

Společnost již před válečným konfliktem nabízela práci pro ukrajinské uchazeče, což s sebou neslo administrativní náročnost spojenou s vyřizováním pracovních oprávnění. I přes časovou a finanční náročnost se firmě vyplatí zaměstnávat tuto skupinu kvůli přínosům, jako je např. pracovitost, schopnost plnit vyšší normy a pracovat přesčas. Od začátku příchodu uprchlíků společnost nabízí práci i lidem s dočasnou ochranou, což výrazně usnadňuje celý proces.

Organizace nabízí rozsáhlý systém zaměstnaneckých benefitů. V rámci péče o zdraví svých zaměstnanců pořádá například den zdraví a společné výlety do přírody. Pro zajištění dostatečného odpočinku jsou pracovníkům poskytnuty pětítýdenní dovolené. Každoročně jsou pořádána firemní setkání, která přispívají k dobrým vztahům mezi zaměstnanci a vytvářejí příjemnou pracovní atmosféru. Kromě toho se společnost snaží rozvíjet dovednosti svých zaměstnanců, a to prostřednictvím jazykových kurzů a odborných školení. KS-Europe nabízí věrnostní program pro stálé a dlouholeté zaměstnance, jež získávají jednorázový bonus a podporu v různých životních etapách. Mezi další benefity například patří roční navýšení mzdy, firemní autobusová doprava a zkrácená pracovní doba, která představuje 7,5 hodin (KS-Europe, n.d. [a]).

Důležitým aspektem budoucího vývoje v oblasti lidských zdrojů se jeví uzavřená spolupráce s AboutYou až do roku 2028. Pro zvládnutí náročných zakázek firma investovala do modernizace štáhlavského provozu, což vyžadovalo i nábor nových pracovních sil. Současným cílem firmy je dosáhnout optimálního počtu zaměstnanců, konkrétně až 1 500, což zajistí úspěšné plnění nasmlouvaných zakázek od roku 2025.



## 4.2 Představení Cehia PA

Cehia PA s.r.o. je česká pracovní agentura, která se zaměřuje na zprostředkování zaměstnání pro občany ČR i ze zahraničí. Společnost byla založena v roce 2018 a sídlí v Plzni. Nejdříve agentura sídlila na Františkánské 120/7 a po více než dvou letech, konkrétně tedy v březnu roku 2021, se office přemístil na adresu Prešovská 337/6. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál společnosti představuje 100 000 Kč. (MS ČR, n.d. [a])

Cílem agentury je najít vhodné pracovní příležitosti pro lidi, kteří chtějí pracovat v České republice. Je zaměřená hlavně na Plzeňský kraj, konkrétně tedy spolupracuje se zaměstnavateli z Plzně, Horšovského Týna, Domažlic a dalších měst. V některých oborech má přesah až do Středočeského kraje.

Cehia PA na své webové stránce zveřejnila dokumenty, které dokládají, že firma splňuje všechny zákonné povinnosti pro vykonávání agenturní činnosti. Mezi ně především patří platné povolení ke zprostředkování zaměstnání od úřadu práce. Společnost má povolení pro formu zprostředkování typu a), b) a c). Tyto formy zní (ÚP ČR, n.d. [b]):

„a) Vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly.

b) Zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení.

c) Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.“

K dalším dokumentům přiloženým na webových stránkách firmy patří certifikát prověřené společnosti a potvrzení pojišťovny k uzavřeným smlouvám s agenturou práce.

### **Poskytované služby**

Cílem společnosti je poskytovat služby agentury práce v souladu se zákony a pravidly, které platí pro danou oblast, a s maximální transparentností a spravedlností vůči svým zákazníkům a zaměstnancům.

Agenturní zaměstnanec má možnost prozkoumat různé pozice a najít si takovou, která mu nejvíce vyhovuje. Kromě toho, pokud pracovník takovou pozici najde, má možnost přejít do kmene firmy. Nicméně, i když je tato možnost dostupná, v praxi se příliš často

nevyskytuje. Hlavním důvodem je široká nabídka služeb agentury práce, kdy pracovníci mají zajištěn veškerý servis, a tak je pro ně výhodnější zůstat zaměstnanci agentury. Cehia PA vytváří pro své zaměstnance co nejlepší start, hledá jim adekvátní práci a také umožňuje kariérní růst.

Cehia PA poskytuje rozmanité služby pro své pracovníky, mezi něž mimo jiné patří personální a mzdové účetnictví, sociální a zdravotní pojištění, právní poradenství v oblasti zaměstnání, školení a kurzy pro rozvoj pracovních dovedností. Tyto služby mají za cíl pomoci zaměstnancům agentury dosáhnout úspěšného pracovního uplatnění a najít práci odpovídající jejich schopnostem a očekáváním. (Cehia PA, n.d.) Mezi nejběžnější patří zajištění ubytování v blízkosti pracoviště a dopravy z místa původu do zaměstnání, a případně doprava k lékaři nebo na různé úřady. V případě individuálního ubytování firma svým zaměstnancům finančně přispívá.

Agentura je nápomocná při zajištění odborné kvalifikace, jako jsou svářečské zkoušky, rekvalifikace, školení vysokozdvizný vozík či jeřábnické zkoušky. Pro takové případy si agentura vede fyzickou složku, kde eviduje všechny zajištěné certifikace a zkoušky svých zaměstnanců.

Během celé doby zaměstnání je pracovník pod dohledem přiděleného koordinátora, který je k dispozici jak v pracovních situacích, tak i v situacích mimo práci. Koordinátor pomáhá s adaptací na nové pracovní prostředí, poskytuje pomoc v otázkách týkajících se rodinných příslušníků a také při jiných osobních záležitostech. V agentuře pracují tři koordinátoři, z nichž jeden je české národnosti a dva pocházejí z Rumunska.

Mezi další poskytované služby patří zálohy na potraviny, které společnost poskytuje v případě, že zaměstnanec prokáže, že není schopen si je zajistit z vlastních peněz. Záloha je ve výši 1 000 Kč na osobu týdně a je poskytována po dobu prvních šesti týdnů zaměstnání. Poskytnuté zálohy jsou poté strženy z výplaty za práci v dalším měsíci.

Kromě toho pracovní agentura poskytuje důležitou podporu zaměstnancům, kteří se potýkají s exekucemi. Tento problém se momentálně týká šestiny zaměstnanců. Společnost pečlivě monitoruje exekuční řízení svých klientů a průběžně splácí jejich dluhy z výplaty. (iDNES, 2022)

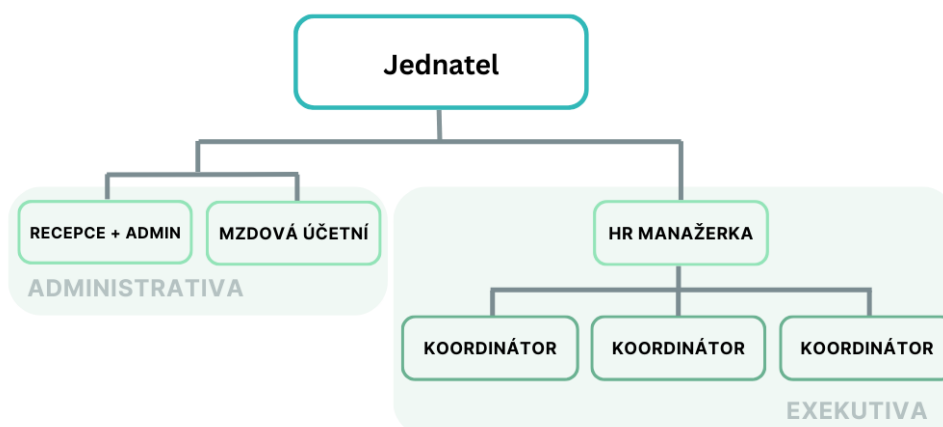
## Hospodářská situace společnosti

Za rok 2019 čistý obrat společnosti představoval téměř 11 milionů korun. V roce 2020 došlo k více než trojnásobnému zvýšení obratu na 35 milionů. (MS ČR, 2021a) O rok později obrat firmy dosáhl téměř 48 milionů korun. Personální agentura se nachází v období pozitivního vývoje a směřuje k dalšímu růstu.

## Zaměstnanci společnosti

Pracovní agentura má pouze jednoho statutárního organa a společníka, a tím je Jaromír Nejedlý. Kromě něj v kanceláři pracuje dalších 6 zaměstnanců. O administrativu se starají recepční a mzdová účetní, a o exekutiva HR manažerka a tři koordinátoři. Oba celky mezi sebou vzájemně komunikují na denní bázi. Na základě informací od agentury byla vytvořena organizační struktura podniku zobrazena na obrázku 6.

Obr. 6: Organizační struktura Cehia PA



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Kromě kmenových zaměstnanců má firma také zaměstnance, které přiděluje svým zákazníkům, tedy ostatním společnostem. Za rok 2022 jich společnost na hlavní pracovní poměr měla celkem 261. Ke dni 13. března 2023 služeb pracovní agentury využívalo 139 pracovníků, z toho 12 občanů ČR, 89 občanů EU a 38 ostatních cizinců. Mezi ostatní národnosti patří 34 pracovníků z Ukrajiny a po jednom z Kazachstánu, Moldavska, Mongolska a Vietnamu. Z řad občanů EU agentura zaměstnává hlavně Rumuny, kteří tvoří 85 % této skupiny a zbytek tvoří zaměstnanci slovenské a polské národnosti.

Před volným vstupem ukrajinských pracovníků na trh práce nebyla tato skupina pro agenturu příliš zajímavá. Firma sice mohla vyřídit pro zaměstnance pracovní oprávnění, avšak kvůli administrativním a časovým nárokům od toho odstoupila, protože to nebylo

její hlavní zaměření. Kromě toho se společnost potýkala s dalšími problémy, jako například nemožností měnit zaměstnavatele, což je v případě agentury poměrně běžný jev. To pro ni představovalo neprůchodnou bariéru, protože k tomu má oprávnění pouze konkrétní zaměstnavatel. Nicméně, díky zavedení dočasné ochrany se situace zlepšila a agentura začala více využívat pracovní síly z Ukrajiny, což se ukázalo jako výhodné zejména s ohledem na kvalifikace, pracovitost, zodpovědnost zaměstnanců, kteří navíc díky blízkosti jazyka představují pro firmu i výhodu v komunikaci s nimi.

S ohledem na svůj počet zaměstnanců Cehia PA spadá do kategorie středně velkých agentur, avšak plánuje dále expandovat a posilovat svou pozici na trhu. Agentura vidí jako velkou výhodu volný přístup na trh práce, který mají ukrajinští pracovníci a proto se plánuje zaměřit na tuto národnost a zaměstnat více ukrajinských pracovníků v budoucnu. Ukrajinské zaměstnance považuje Cehia PA za kvalitní pracovní sílu a nemá s nimi žádné problémy. Získávání nových uchazečů o práci z Ukrajiny by mohlo přinést agentuře větší konkurenceschopnost na trhu a upevnit její pozici v oblasti nábory a zprostředkování pracovních pozic.

## 5 Cíle a metodika

Tato kapitola se zaměřuje na definování cílů práce a s tím spojených výzkumných otázek. Dalším krokem je charakteristika výzkumného souboru a zvolena metodika, jež byla použita pro dosažení stanovených cílů.

### 5.1 Cíl a výzkumné otázky

Výzkumné šetření se zabývá analýzou procesu získávání a výběru nových pracovníků se zaměřením na zaměstnance ukrajinské národnosti v kontextu současné situace. Cílem je poskytnout ucelený pohled na proces náboru ve vybraných organizacích díky zvolené metodice výzkumu a zhodnotit efektivitu používaných metod. Dále se autorka práce snaží navrhnout možná řešení, která by mohla přispět ke zlepšení procesu získávání a výběru nových ukrajinských zaměstnanců a zefektivnit integraci této skupiny lidí do pracovního procesu v České republice.

Pro dosažení stanoveného cíle je vytvořena následující hlavní výzkumná otázka: **Jaké faktory ovlivňují úspěšnost získávání a výběru ukrajinských pracovníků v pracovní agentuře a logistické společnosti?**

Dále je však důležité formulovat konkrétnější výzkumné otázky, které slouží k rozvíjení hlavní otázky a umožní získat jednoznačná data a informace pro vyhodnocení celého výzkumu. Specifické otázky tohoto výzkumu tedy zní:

- Jaké jsou hlavní rozdíly v přístupu a metodách získávání a výběru ukrajinských pracovníků mezi vybranými společnostmi?
- Jaké jsou nejčastější a nejefektivnější metody pro získávání a výběr nových pracovníků z Ukrajiny?
- Co ovlivňuje rozhodování ukrajinských pracovníků při výběru zaměstnavatele?

### 5.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří zaměstnanci personálního oddělení obou společností, kteří se podílejí na procesu získávání a výběru nových pracovníků z Ukrajiny. Dále do výzkumného souboru jsou zahrnuti i samotní ukrajinští zaměstnanci obou firem z důvodu jejich osobních zkušeností a názorů na tento proces.

### 5.3 Metody šetření

Provedení výzkumného šetření vyžaduje správnou volbu vhodné metody sběru dat, kterou v tomto případě představuje kvalitativní metoda. Pro dosažení co nejkompexnějších výsledků byla zvolena strategie případové studie, která kombinuje různé výzkumné metody, jako jsou rozhovory, pozorování, dotazníková šetření, analýza dokumentů atd. Výhodou této strategie je, že umožňuje získat detailní a ucelené informace o postupech a zkoumaném jevu z různých zdrojů a perspektiv. (Eger & Egerová, 2022)

Hlavní metodu, díky které bylo získáno nejvíce informací, představovaly polostrukturované rozhovory s pracovníky personálního oddělení vybraných společností.

Metoda polostrukturovaných rozhovorů se opírá o předem připravená témata, která jsou s účastníky rozhovoru projednávána. Výzkumník má však oproti strukturovanému rozhovoru větší volnost v tom, jak položí otázky a jakým způsobem reaguje na odpovědi respondentů. Tato metoda umožňuje výzkumníkovi získat hloubkové informace a zároveň zachovat určitou flexibilitu v průběhu rozhovoru. (Eger & Egerová, 2022)

Jednou z použitých metod v rámci výzkumného šetření bylo také pozorování. Tento přístup spočívá v získávání dat prostřednictvím sledování skutečného chování jednotlivců, skupin nebo situací bez vlivu výzkumníka na sledovaný proces. (Eger & Egerová, 2022)

Kromě toho bylo také provedeno dotazníkové šetření mezi ukrajinskými zaměstnanci obou firem, které se zaměřilo na jejich názory a zkušenosti s procesem získávání a výběru.

Cílem dotazníku je získat informace od respondenta na základě předem připravených otázek. Dotazník jako metoda sběru dat má několik výhod, jako je relativně nízká cena a možnost rychlého sběru dat od velkého množství respondentů. Na druhé straně však může být omezen tím, že nedokáže poskytnout podrobnější informace o respondentech a jejich názorech, jak je tomu v případě rozhovorů nebo pozorování. (Eger & Egerová, 2022)

Při výzkumu byly použity také záznamy a dokumentace firem týkající se procesu získávání a výběru nových zaměstnanců, jež byly poskytnuty k analýze.

## 6 Sběr a analýza dat

Kapitola se zabývá interpretací dat získaných během února a března roku 2023. Hlavním cílem je poskytnout detailní analýzu výsledků výzkumu a prezentovat informace pomocí tabulek a obrázků. V kapitole jsou představeny informace o procesu náboru z pohledu firmy, získané prostřednictvím rozhovorů s pracovníky personálního oddělení, analýzy poskytnutých materiálů a pozorování. Pokládání otázky k rozhovorům jsou zpracovány v příloze A. Kromě toho byl do výzkumu zahrnut i pohled zaměstnanců, který byl získán pomocí dotazníkového šetření, jež se zaměřovalo na názory a spokojenost pracovníků v této oblasti. Analýza dat je klíčovým krokem k porozumění celkových výsledků výzkumu a umožní pozdější zhodnocení získaných informací.

### 6.1 Pohled firem: rozhovory, pozorování a analýza dokumentů

#### 6.1.1 Proces náboru z pohledu společnosti KS-Europe

Pohled ze strany společnosti KS-Europe na proces získávání a výběru, zaměřený především na ukrajinské zaměstnance, byl získán prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů se dvěma ukrajinskými personalistkami, poskytnutých materiálů a informací od vedoucí HR oddělení a vlastním pozorováním a rešerši autorky. Hlavním cílem rozhovorů s pracovníky personálního oddělení bylo získat informace o jejich zkušenostech s procesem náboru nových pracovníků na pozici Operátor zpracování zboží, jelikož právě na této pozici je zastoupeno nejvíce zaměstnanců ukrajinské národnosti.

#### Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů ve společnosti KS-Europe je úzce propojeno s výrobními plány, které jsou zpracovávány na základě pětítýdenních výhledů zakázek. Vzhledem k proměnlivosti oboru, jenž se zabývá vráceným zbožím, a různým faktorům ovlivňujícím množství kontrolovaného zboží, jako jsou sezónní vlivy a sortiment nabízený zákazníkům například v souvislosti se slevovými akcemi, se množství práce často mění i na týdenní bázi. Právě proto je důležité, aby firma byla schopna pružně reagovat na tyto změny, což se jí daří díky spolupráci s pracovními agenturami. Plán náboru je tedy přizpůsobován aktuálním potřebám výroby, jelikož kvůli neustále měnící se situaci nelze spoléhat na předem stanovené plány.

## **Popis pracovního místa**

Popis pracovního místa Operátor zpracování zboží byl naposledy aktualizován v květnu roku 2022. Dokument obsahuje název pracovní pozice, útvar, nadřazenou pozici, klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti, požadavky na zaměstnance jako odbornou přípravu a certifikáty, odborné znalosti včetně jazykových, osobnostní požadavky a povinné zkoušky, osvědčení a školení.

Klíčové odpovědnosti a hlavní činnosti zahrnují rozbalování zásilek, třídění zboží, kontrolu a přebalení zboží podle údajů v PC, skenování kódů, tisk etiket, odstraňování drobných závad zboží, ruční žehlení, udržování pořádku na pracovišti a schopnost vyhodnotit závady na zboží. Odborná příprava a certifikáty vyžadují základní vzdělání a výhodou je případně vyučení v oboru textilní výroby. Požadované odborné znalosti zahrnují základní znalost německého jazyka v oblasti barev a oblečení a práce s počítačem. Do osobnostních požadavků patří velmi dobrý zdravotní stav umožňující plné nasazení a práci ve stoje, spolehlivost, flexibilita, smysl pro pořádek, pečlivost, zodpovědnost, loajalita a schopnost zaučit se.

Operátor zpracování zboží svou veškerou činnost podřizuje plnění těchto základních cílů: týmová spolupráce, maximální produktivita práce, zachování vysoké kvality a ochrana životního prostředí.

V poslední části dokumentu jsou uvedeny různé zkoušky, školení a osvědčení, jako například řidičský nebo svářečský průkaz, které jsou vyznačeny jednou ze tří možností - "ano", "ne" nebo "výhodou". Pro tuto pracovní pozici nejsou vyžadovány žádné z uvedených kvalifikací.

## **Zdroje získávání zaměstnanců**

Společnost převážně hledá nové zaměstnance z vnějších zdrojů, zejména na nižší dělnické pozice. Nicméně při obsazování vyšších pozic se snaží dát přednost stávajícím zaměstnancům a nabídnout jim kariérní postup. Stalo se tak i v případě jedné z ukrajinských personalistek, se kterými probíhal rozhovor, jež byla povýšena z operátorky specialisty na pracovníci personálního oddělení, kde již pracuje 2 roky. Byla oslovena kvůli odchodu jedné recruiterky na mateřskou dovolenou a také hlavně kvůli dobrým osobním pracovním výkonům. I když neměla zkušenosti v oboru a její znalost českého jazyka nebyla na nejvyšší úrovni, stala se úspěšným příkladem spolehlivého a výkonného zaměstnance pocházejícího z Ukrajiny.



## **Metody získávání zaměstnanců**

Mezi používané metody získávání patří hlavně webové stránky společnosti, sociální média, pracovní portály, tištěné avízy na nástěnkách uvnitř firmy, náborové kampaně pomocí tištěné inzerce, pracovní agentury a metoda doporučení.

Na hlavní **webové stránce** společnosti se nachází informace o historii a filozofii společnosti, nabízených službách a projektech, a dalších důležitých informacích. Oddělenou kategorií je „Kariéra v KS“, která má vlastní webovou stránku na adrese <https://www.prace-ks-europe.cz/>. Web slouží jako platforma pro získávání nových zaměstnanců do společnosti. Na stránce se nachází informace o společnosti, aktuálních volných pracovních pozicích, nabízených benefitech, o tom, jak probíhá nábor a jaké jsou možnosti zaměstnání pro studenty.

Web je možné prohlížet nejen v češtině, ale i v ukrajinštině. V ukrajinské lokalizaci v sekci Volná místa společnost nabízí jednu volnou pozici, a to Operátor zpracování zboží ve Šťáhlavech. Je tomu tak z důvodu, že ukrajinské pracovníky firma momentálně nabírá pouze na tuto pozici a pouze do tohoto provozu. Inzerce obsahuje popis pracovní činnosti, požadavky na uchazeče a benefity, které firma nabízí. Vpravo od inzerátu se nachází informace o tom, o jaký pracovní poměr a provoz se jedná, a kontakt na ukrajinskou pracovníkovi personálního.

Při porovnání inzerce v obou jazycích si autorka práce všimla jisté nekonzistence. Zatímco v češtině se nabízí dvousměnný provoz, v ukrajinštině kromě toho ještě třisměnný a noční směny. Dále v rámci benefitů se česky jako jeden z nich uvádí 25 dnů dovolené, v ukrajinštině místo toho se nabízí odměna za výběr firmy a spolupráci se společností. Kromě toho v ukrajinské lokalizaci jde nejen o příspěvek na penzijní připojištění, ale také na životní pojištění.

Jako součást své strategie pro získávání nových zaměstnanců společnost KS-Europe využívá **sociální média**, jako je Facebook, YouTube a LinkedIn.

Na facebookovém profilu jsou prezentovány aktuální pracovní nabídky, včetně informací o pozici, požadavcích na uchazeče, benefitech a kontaktu na personální oddělení. Součástí stránky jsou také příspěvky, které prezentují atmosféru a kulturu v KS-Europe a informují o připravovaných akcích pro zaměstnance a novinkách ve společnosti. Facebook profil sleduje 1,2 tisíc sledujících.

YouTube kanál slouží k propagaci společnosti a prezentaci nabízených pracovních míst. Profil má 20 videí a 178 odběratelů. Většina videí má informační charakter a seznamuje návštěvníka s nabízenými pozicemi a benefity.

LinkedIn společnosti, který má pouze 73 sledujících, je zaměřen na profesionální sféru a využívá se k prezentaci společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Objevují se zde příspěvky týkající se pracovních nabídek, úspěchů, informací o firemní kultuře a provedených aktivitách. Kromě toho KS-Europe také zveřejňuje příspěvky, které mají vzdělávací charakter, například v oblasti logistiky a dopravy.

Společnost často spoléhá na **pracovní agentury** jako zdroj získávání nových pracovníků. Cehia PA je jednou z dvanácti agentur, se kterými firma spolupracuje.

Jednou z dalších metod získávání zaměstnanců jsou **tištěné avízy** volných pracovních míst umístěné v provozech společnosti, které jsou zacíleny na získávání pracovníků z vnitřních zdrojů.

**Náborové kampaně** představují další metodu v podobě využití billboardů, polepených autobusů a tramvají, plakátů na zastávkách MHD a tištěných letáků. Outdoorová reklama většinou obsahuje název pozice, nabízené benefity a odměnu, obrázek pracovníka, slogan společnosti a kontakt na personální oddělení.

Kromě toho společnost inzeruje nabídky volných pozic na **pracovních portálech**, konkrétně na Jobs.cz, kde nabízí vyšší pozice a na Prace.cz pro nabídky dělnických pozic.

Úspěšnou metodou získávání nových zaměstnanců, zejména ukrajinských, je **doporučení** nového uchazeče stávajícím pracovníkem. V rámci referral programu KS-Europe nabízí určitou odměnu za odpracovaný půl rok. Po prvních 3 měsících zaměstnanec dostane jednu třetinu odměny a po dalších třech měsících zbývající částku.

### **Požadované dokumenty od ukrajinských pracovníků**

V rámci procesu zaměstnávání ukrajinských pracovníků firma požaduje několik dokumentů, mezi které patří platný občanský průkaz a v případě, že má uchazeč o práci trvalý nebo dlouhodobý pobyt na území ČR, doklad potvrzující pobytové oprávnění. Dále společnost vyžaduje vyplnění dvoustránkové žádosti o přijetí do pracovního poměru, která je pro uchazeče přeložena do ukrajinštiny. Vzor této žádosti je umístěn v příloze B. Na pohovoru uchazeči obdrží potvrzení o absolvování lékařské prohlídky, které následně musí přinést vyplněné a podepsané zpět do firmy. Firma nepožaduje předložení

životopisů ani motivačních dopisů, a není zvykem, aby uchazeči tyto dokumenty dokládali z vlastní iniciativy. Zároveň pro společnost nejsou relevantní ani žádné kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, certifikáty a diplomy, jelikož pozice Operátor zpracování zboží je pracovní pozice, kterou může zastávat každý, kdo má dostatečnou fyzickou kondici a je schopen plnit jednoduché manuální úkoly. Pracovník na této pozici bývá obvykle školen a instruován v pracovních postupech, takže nevyžaduje předchozí praxi v dané oblasti.

### **Předvýběr vhodných uchazečů**

Při předvýběru ukrajinských pracovníků ve firmě se postupuje v závislosti na aktuálním výrobním vytížení. V případě potřeby velkého počtu pracovníků jsou přijímáni všichni zájemci, což se děje ve většině případů, protože společnost nemá stabilní dostatek pracovníků. V situaci, kdy je víc přihlášených uchazečů než volných míst, jsou pozváni na osobní pohovor a na základě výsledků tohoto pohovoru a dalších informací se rozhoduje o nejvhodnějším kandidátovi pro danou pozici.

### **Proces výběru nových pracovníků**

Výběr ukrajinských pracovníků na pozici Operátor zpracování zboží v dané firmě probíhá výhradně formou osobního pohovoru na personálním oddělení, kterého se účastní ukrajinská personalistka a uchazeč o práci.

Před samotným pohovorem se společnost nejprve snaží přilákat zájemce o pracovní pozici nabídkou nezávazných prohlídek obou provozů, které se konají každé úterý a čtvrtek od 9:00 ve Šťáhlavech a od 10:00 v Křimicích. Zájemci se mohou seznámit s pracovním místem a zeptat se na vše, co je zajímavé. Prohlídka trvá přibližně 30 minut. Pokud se uchazeč rozhodne o práci ve společnosti, bude nejdříve požádán o vyplnění žádosti o přijetí do pracovního poměru, která je součástí výše zmíněné dokumentace.

Podle časových možností uchazeče a personalistek se osobní pohovor koná buď rovnou v den prohlídky nebo po domluvě v den jiný. Během pohovoru jsou uchazeči dotazováni na své předchozí zaměstnání, případně vzdělání a informováni o podmínkách práce. Pokud potenciální pracovník projde výběrovým řízením, obdrží formulář ke zdravotní prohlídce a školící materiály, které obsahují 60 německých slov na naučení. Následně se domluví termín, kdy uchazeč je testován na znalost těchto slov a zároveň na schopnost práce s počítačem. V případě úspěšného absolvování všech kroků a dodání požadovaných dokumentů se podepíše pracovní smlouva a domlouvá se termín nástupu.

Po nástupu do práce je nový zaměstnanec povinen projít vstupním školením. U cizinců toto školení trvá 5 dnů, u českých zaměstnanců 3 dny.

Informování o neúspěšném výběrovém řízení není pravidlem a záleží na časových možnostech personalistek.

### **6.1.2 Proces náboru z pohledu pracovní agentury Cehia PA**

Informace o zkušenostech a postupu při získávání a výběru nových ukrajinských pracovníků byly získány pomocí polostrukturovaných rozhovorů s jednatelem společnosti, HR manažerkou a pomocnými koordinátory. V případě agentury byla použita i metoda pozorování reálného průběhu náboru, kdy se autorka aktivně zapojila do celého procesu a zúčastnila se například výběrových pohovorů, kdy měla možnost sledovat, jak pracovní agentura pracuje s uchazeči o práci. Díky umožněnému pozorování byly získány podrobnější informace o zmíněném procesu, které byly dále použity pro analýzu a interpretaci výsledků výzkumu.

#### **Plánování lidských zdrojů a popisy pracovních míst**

Cehia PA plánuje lidské zdroje prostřednictvím pravidelné komunikace se svými klienty. Agentura hraje klíčovou roli při hledání a výběru vhodných kandidátů pro firmy, které se na ni obrací s konkrétními požadavky na zaměstnance. Tyto požadavky obvykle přicházejí prostřednictvím e-mailu, ve kterém zástupce společnosti definuje počet potřebných zaměstnanců a volné pracovní pozice. Většinou jsou pracovní agentuře předány již zpracované popisy pracovních pozic včetně požadavků na kandidáty, ale při potřebě si agentura může upravit popisy podle svých zkušeností a přidat další nutné informace.

#### **Zdroje získávání zaměstnanců**

Cehia PA využívá kombinaci vnitřních a vnějších zdrojů pro získávání nových zaměstnanců. Agentura vede svou vlastní fyzickou databázi, kde s uděleným souhlasem uchovává životopisy těch uchazečů o práci, pro které zatím nemohla nabídnout vhodnou pozici. Tyto životopisy se však pravidelně neaktualizují a může se stát, že pracovníci agentury narazí na záznamy, které jsou zastaralé nebo již nejsou relevantní. Pokud se objeví nabídka volné pracovní pozice, agentura nejprve prohledá databázi, aby našla vhodného kandidáta. V případě, že v databázi nenajde uchazeče, který by vyhovoval požadavkům, využívá vnějších zdrojů.

## Metody získávání zaměstnanců

Proces hledání vhodných uchazečů z vnějších zdrojů probíhá prostřednictvím dvou propojených **pracovních portálů**: životopisy.cz a easyprace.cz. Pracovní agentura se zabývá spíše inzerováním nižších pracovních pozic. Easyprace.cz slouží jako forma aktivní inzerce, kde HR manažerka zveřejňuje aktuální volné pozice. Při zadání inzerátu je možné přidat obsah inzerátu a zvolit dobu jeho zobrazení, podle čehož se odvíjí cena. Cena za zveřejnění jednoho inzerátu se pohybuje kolem 2 tisíc korun. Na druhé straně, životopisy.cz je databáze aktivních uchazečů o práci, jež je taktéž placená. Každé pondělí, středu a sobotu agentura dostává na e-mail životopisy zaregistrovaných uchazečů, kteří splňují nastavené požadavky.

Cehia PA momentálně využívá k získávání pracovníků také **placenou inzerci** v komerční příloze Mladé Fronty DNES. Firma umístila reklamu s výpisem volných pracovních pozic a odkazem na webové stránky agentury.

Další metodou získávání pracovníků je **webová stránka** firmy, která obsahuje informace o agentuře včetně kontaktu a adresy, poskytovaných službách a požadavcích na uchazeče. Na této stránce se nachází kategorie „Právě hledáme“, která obsahuje název osmi volných pracovních pozic, například zámečnick, svářeč, skladník s VZV a další. Avšak u každé pozice je uvedena věta, která informuje návštěvníky webu, že informace o pozici jsou v přípravě a budou brzy doplněny. V kategorii "Pro uchazeče", kde společnost poskytuje informace o svých službách, je uveden stejný informační oddíl třikrát.

Koordinátoři agentury mohou využít **facebookovou kampaň**, pokud hledají vhodné uchazeče na konkrétní pracovní pozice. Agentura vede jak stránku, tak i osobní profil pod jménem společnosti. Facebooková stránka má 120 sledujících a 112 lidem se líbí. Osobní profil má 2,2 tisíc přátel. Na těchto profilech se objevují příspěvky s informacemi o volných pracovních pozicích, které jsou většinou psány rumunsky, občas česky a výjimečně ukrajinsky.

Další metodou, kterou agentura hojně využívá pro získávání nových pracovníků (pouze rumunských), je zveřejňování inzerátů v **mobilní aplikaci** Viber. Inzeráty jsou publikovány ve speciálních skupinách, které mají velký dosah a mohou oslovit až 5 tisíc lidí. Tyto skupiny jsou určeny speciálně pro účely inzerce a umožňují agentuře prezentovat volné pracovní pozice.

Nejúčinnější metodou získávání nových zaměstnanců je **doporučení** od stávajících zaměstnanců. V rámci referral programu firma má připravený systém odměňování, který zahrnuje čistou odměnu ve výši 2 500 korun pro pracovníka, který doporučí nového uchazeče. Jedinou podmínkou je, aby nový zaměstnanec odpracoval minimálně měsíc. Pokud jde o pozici svářeče, bonus se zdvojnásobí. Odměny nabízené jinými firmami jsou často vyšší, ale jsou vázány na podmínky jako například rok odpracované práce nebo pozitivní hodnocení nadřízených, a také podléhají zdanění, což znamená, že výsledná částka může být nižší, než byla původně slibována.

### **Předvýběr vhodných uchazečů**

Životopisy z výše zmíněných pracovních portálů chodí na e-mail, ke kterému má přístup HR manažerka společnosti. Personalistka je nejprve prozkoumá a zhodnotí, zda má uchazeč vhodné kvalifikace a dovednosti pro aktuálně nabízené pozice. Pokud je životopis zajímavý, vytiskne se a následně se zkoumá více. Personalistka se zaměří na informace jako původ, věk, jazykové znalosti, vzdělání, pracovní zkušenosti, stejně jako na to, o jakou pozici se uchazeč zajímá a možnost dojíždění. Poté se uvažuje o tom, kam by se uchazeč nejvíce hodil. Kandidát je poté osloven telefonicky, aby se domluvil termín pohovoru. Během hovoru se uchazeči sdělí pouze to, že je vhodný na určitou pracovní pozici, ale nezveřejňuje se výše mzdy ani jméno zaměstnavatele. Pokud uchazeč projeví zájem, mohou mu být poskytnuty podrobnější informace o pracovní agentuře. Pokud dojde k domluvení termínu, personalistka zašle potvrzení prostřednictvím SMS zprávy. Jestliže pracovní agenturu osloví uchazeč z jiných zdrojů, žádný předvýběr se neprovádí a rovnou se domluví termín osobního setkání.

### **Požadované dokumenty od uchazečů o práci**

Aby uchazeči mohli být zváženi pro budoucí pracovní smlouvu, jsou požadovány určité dokumenty. Mezi ně patří průkaz totožnosti a kartička pojištěnce, které jsou důležité pro získání informací potřebných pro smlouvu. Kromě toho je kartička výhodná pro případ, že by agentura měla za úkol zařídit pro uchazeče novou. Pokud kandidát pracuje přes agenturu a má v rámci dočasné ochrany po dobu tří měsíců hrazeno zdravotní pojištění ze strany státu, po uplynutí této lhůty odpovědnost za platbu pojištění přebírá agentura. Kromě toho během osobního pohovoru kandidát vyplňuje dotazník uchazeče o práci. Součástí tohoto procesu je také podepsání dokumentu o ochraně osobních údajů podle GDPR, které potvrzuje, že uchazeč souhlasí s poskytnutím takových informací.

Navíc, je-li uchazeč ochoten předložit i doklady o svém vzdělání, výuční list nebo svářečský průkaz, je to pro agenturu velkou výhodou. Tímto způsobem má k dispozici více informací o uchazeči a může mu snadněji najít uplatnění v různých pracovních pozicích.

### **Proces výběru nových pracovníků**

V pracovní agentuře se výběr nových pracovníků provádí výhradně pomocí osobního pohovoru. Cehia PA se snaží zajistit, aby byli kandidáti vybíráni co nejefektivněji a aby byli co nejvhodnější pro pozici, na kterou jsou nabízeni.

Na pohovoru je většinou přítomna jak HR manažerka, tak příslušný koordinátor. Uchazeč obdrží dotazník o zaměstnání, který je k dispozici buď v češtině, nebo v rumunštině (vzor obou verzí se nachází v přílohách C a D). Nicméně, může se stát, že uchazeč má problémy s vyplněním dotazníku, buď kvůli jazykové bariéře, nebo kvůli vlastní nedostatečnosti. V takovém případě je uchazeči nabídnuta asistence pracovníka nebo krátký inteligenční test, aby se ověřilo, zda je pro danou pozici způsobilý. Vzor testu je umístěn do přílohy E. Není možné přijmout pracovníka, který neovládá základní dovednosti, jako je schopnost počítat nebo rozumět textu.

Po úspěšném vyplnění dotazníku, případně testu, pracovník agentury seznámí uchazeče s nabízenými pracovními pozicemi, podmínkami práce, pracovní náplní a s popisem společnosti, která práci nabízí. Pokud má uchazeč možnost vybrat si z několika pozic, může si vybrat tu, která mu nejvíce vyhovuje.

Poté, co uchazeč vyplní dotazník, pracovník agentury ho naskenuje a zašle personálnímu oddělení příslušné firmy spolu s návrhem termínu schůzky. Uchazeč se s koordinátorem společnosti může podívat na pracovní místo a proběhne druhé kolo výběrového pohovoru mezi uchazečem a konkrétní společností nabízející práci. Pokud jsou obě strany spokojené a uchazeč souhlasí s nabídnutými podmínkami práce, začne proces zaměstnání. Nejprve kandidát o práci projde zdravotní prohlídkou a vybaví se pracovními pomůckami, následně se domluví den nástupu a podepíše se pracovní smlouva mezi pracovní agenturou a zaměstnancem, která se vystavuje na dobu určitou, konkrétně na rok. V případě zaměstnání cizince, musí se tato skutečnost nahlásit na úřad práce v den jeho nástupu do práce. Všechny administrativní úkony spojené s náborem pracovníků zařizuje agentura práce. Po dokončení celého procesu se všechny dokumenty uloží do složky pro evidenci zaměstnanců agentury.

## 6.2 Pohled zaměstnanců: dotazníkové šetření

Získání nových zaměstnanců pro organizaci závisí na mnoha faktorech, z nichž jeden z nejdůležitějších je atraktivita zaměstnavatele prostřednictvím nabízených pracovních podmínek. Mzdové podmínky jsou samozřejmě důležité, ale uchazeči o práci také oceňují pracovní prostředí, možnost kariérního růstu a další benefity. Možnosti, jako jsou jazykové kurzy, pomoc s vyřizováním potřebných dokumentů nebo s hledáním školek, mohou pro danou výzkumnou skupinu přinášet značné výhody. I přesto, že implementace některých benefitů pro dělnické pozice může způsobovat komplikace, zaměstnavatel by se měl snažit tuto situaci zohlednit a nastavit odpovídající bonusový program, který zajistí získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, a zároveň v případě zaměstnávání cizinců přispěje k jejich integraci do českého pracovního prostředí.

Vzhledem k tomu bylo provedeno výzkumné šetření formou dotazníku mezi ukrajinskými zaměstnanci obou společností s cílem zjistit jejich názory na absolvovaný proces získávání a výběru. Toto šetření mělo spíše doplňující charakter k již provedenému pomocí rozhovorů a pozorování. Autorka práce se zaměřila na zjištění odpovědí na stěžejní otázky týkající se toho, jak respondenti získali informace o volné pracovní příležitosti, jaké faktory mají pro ně význam při volbě zaměstnavatele a jak hodnotí absolvovaný proces získávání a výběru.

Byly zpracovány dvě verze dotazníků, jednak pro zaměstnance společnosti KS-Europe a jednak pro pracovníky agentury Cehia PA. Oba dotazníky obsahovaly převážně uzavřené otázky, které umožňovaly respondentovi vybrat jednu nebo více odpovědí z nabídky. Kromě toho se vyskytly otázky otevřeného typu, díky nimž mohli respondenti rozvést své odpovědi nebo vyjádřit své vlastní názory. Pro získání komplexních informací o názorech a postojích respondentů byly v dotaznících použity hodnotící škály a matice.

Dotazníky byly zpracovány v ukrajinském jazyce, avšak kvůli jazykovému zaměření práce byly přeloženy také do češtiny. Autorka se však snažila zachovat stejný vzhled a formulování otázek jako v původní verzi dotazníků. Tímto krokem bylo zajištěno, že výsledky z obou jazykových verzí budou srovnatelné a použitelné pro další analýzu. Ukrajinské verze jsou umístěné v přílohách F, G, H a český překlad v přílohách I a J.

Jedinou odlišností byla problematika srovnání ukrajinského a českého vzdělávacího systému, kdy autorka provedla příslušné zařazení podle grafického srovnání Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (n.d.) umístěného v příloze K.



Dotazníkové šetření ve společnosti KS-Europe bylo provedeno mezi pracovníky na pozici operátor zpracování zboží. Respondenti byli vybráni náhodným způsobem a celkem bylo rozdáno 50 dotazníků v tištěné podobě. Z tohoto počtu se vrátilo 26 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 52 %. Respondenti dotazníky vyplnili mimo pracovní dobu a následně je přinesli na personální oddělení. Pro získání většího množství odpovědí byl kromě toho dotazník zpracován i v elektronické formě pomocí webové aplikace Survio.com. K tomu účelu byl také vytvořen plakát s QR kódem, který vyzýval zaměstnance k naskenování a vyplnění online dotazníku. Tuto možnost využilo 6 zaměstnanců. Výsledky dotazování zpracované pomocí tabulek a grafů se nachází v příloze L.

Pro získání odpovědí od zaměstnanců pracovní agentury Cehia PA byla využita metoda online dotazování pomocí stejné platformy. Tato metoda byla zvolena z toho důvodu, že zaměstnanci pracují na různých místech a bylo by složité jim distribuovat dotazníky ve fyzické podobě. Pracovníci byli osloveni textovou zprávou v rámci skupiny pomocí mobilní aplikace Viber s prosbou o vyplnění dotazníku. Nicméně problémem v tomto případě byla skutečnost, že účastníky skupiny bylo pouhých 16 lidí kvůli tomu, že se ve většině případů jednalo o rodinu či osoby sdílející společné bydlení, tudíž kontakt byl pouze na jednoho z nich, který následně oslovil zbytek. Pro dosažení větší návratnosti byli respondenti osloveni třikrát v různých časových obdobích. Z 34 zaměstnanců nakonec vyplnilo dotazník 21 respondentů, což odpovídá návratnosti dotazníku 62 %. Výsledky dotazování zpracované pomocí tabulek a grafů se nachází v příloze M.

### **6.2.1 Výsledky dotazování zaměstnanců KS-Europe**

První čtyři otázky dotazníku měly charakter rozřazovacích otázek, které se vztahovaly k pohlaví, věku, dosaženému vzdělání a dokladům, na základě kterých jsou respondenti zaměstnáni. Z celkového počtu 32 respondentů se na dotazník odpovědělo 29 žen a 3 muži. Největší zastoupení respondentů představovali zaměstnanci ve věkové kategorii 36-45 let, kteří tvořili polovinu dotazovaných. Další devět respondentů bylo ve věku 26-35 let, čtyři byli ve věku 46-55 let a nejmladší věkovou kategorií, tedy do 25 let, tvořili tři pracovníci. Pokud jde o dosažené vzdělání, nejvíce respondentů, a to 11 z 32, disponuje středoškolským vzděláním s výučním listem. Osm z dotazovaných má střední vzdělání s maturitní zkouškou, sedm jich má vysokoškolské vzdělání a šest respondentů uvedlo vyšší odborné vzdělání. Co se týká zaměstnaneckého statusu, 17 dotazovaných pracuje

díky dočasné ochraně, 11 se zaměstnaneckou kartou, 3 mají trvalý pobyt a 1 pracovník disponuje modrou kartou.

Následující otázka byla klíčová pro tento výzkum, jelikož zkoumala zastoupení různých metod, díky kterým se respondenti dozvěděli o pracovní příležitosti ve firmě. Více než polovina z dotazovaných respondentů, konkrétně 17 z nich, uvedla, že se o pracovní pozici dozvěděla díky svým známým nebo rodině. Osm dalších respondentů uvedlo, že se dozvěděli o pracovní příležitosti prostřednictvím webové stránky společnosti. Tři z nich získali informace díky pracovní agentuře, jeden prostřednictvím tištěné inzerce a jeden na facebookovém profilu společnosti. Dva respondenti zvolili volbu „jiné“ a uvedli, že se o pracovní příležitosti dozvěděli skrz úřad práce a díky profilu firmy na YouTube.

Tab. 1: Způsob získání informace o pracovní příležitosti v KS-Europe

Odpověď	Responzí	Podíl
Od známých, rodiny	17	53%
Webová stránka společnosti	8	25%
Pracovní portál	0	0
Profil firmy na Facebooku	1	3%
Tištěná inzerce	1	3%
Pracovní agentura	3	9%
Jiné	2	6%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Další část dotazníku se věnovala tématu vstupního pohovoru a skládala se ze čtyř otázek. První otázka měla za úkol zjistit, zda se respondenti zúčastnili vstupního pohovoru. Třicet dotazovaných uvedlo, že ano, zatímco dva respondenti odpověděli záporně. To znamená, že tito dva zaměstnanci byli vyzváni k přeskočení následujících otázek a k pokračování k otázce číslo 10.

V sedmé otázce se zkoumala dostatečnost informací poskytnutých během pohovoru a zjistilo se, že pro 80 % respondentů byly tyto informace dostačující. Zbývajících 20 % respondentů odpovědělo, že byly spíše dostačující.

V rámci navazující otevřené otázky, jež měla za cíl zjistit, jaké informace respondentům při pohovoru chyběly, jeden z respondentů uvedl, že mu chyběla informace o výši mzdy po odečtení daní a dalších povinností.

Otázka číslo 9 měla doplňující charakter a sledovala časový odstup mezi vstupním pohovorem a nástupem do práce. Z celkového počtu respondentů na tuto otázku

odpovědělo jen 26 z nich, což nejspíše bylo způsobeno tím, že si někteří tuto informaci nemuseli pamatovat. Nejkratší uvedená doba představovala 2 dny a nejdelší 90 dnů. Průměrná doba vypočítaná ze všech odpovědí se však pohybuje kolem 10 dnů.

Tři následující otázky se týkaly prohlídky provozu, jakožto součástí procesu získávání pracovníků. Vstupní otázka v této části průzkumu se týkala účasti na prohlídce provozu a ukázala, že z celkového počtu 32 respondentů se jí prohlídky zúčastnilo pouze 26. Pro zbývajících 6 respondentů nebyly následující otázky relevantní, a proto byli vedeni k přeskočení této části průzkumu a k přechodu na otázku číslo 14.

Cílem další otázky pro zúčastněné prohlídky provozu bylo zjistit, zda respondenti považují prohlídku za užitečnou či nikoliv. Dvacet respondentů potvrdilo, že prohlídka provozu byla užitečná, tři pracovníci ji označili za spíše užitečnou, zatímco dvěma respondentům se zdála spíše neúčinná a jeden ji označil za zcela nepřínosnou.

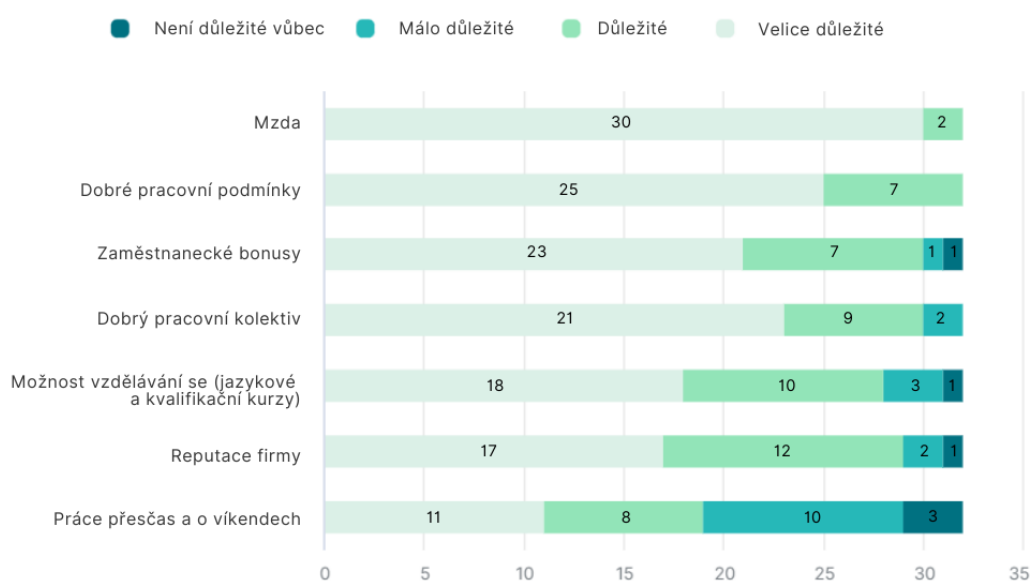
V další otázce šlo o zjištění spokojenosti s dobou trvání prohlídky. Dvacet tři respondentů považuje dobu trvání za dostatečnou, zatímco tři z nich si myslí, že byla příliš krátká.

Třináctá otázka byla formulována tak, aby respondent mohl pomocí hvězdičkového systému ohodnotit tři vlastnosti vstupního pohovoru a prohlídky, a to poskytnuté informace o pracovním místě, připravenost/profesionalita a přívětivost/otevřenost pracovníka personálního oddělení. Co se týče poskytnutých informací, plně spokojeno bylo 15 dotazovaných, zatímco 10 z celkového počtu respondentů ubralo jednu hvězdu a jeden z pracovníků udělil tři hvězdy. Připravenost a profesionalitu pracovnice personálního oddělení považuje za vynikající 19 respondentů, kteří udělili plný počet hvězd. Šest respondentů ocenilo tuto vlastnost čtyřmi hvězdami a jeden z nich udělil tři hvězdy. Vlastnosti jako přívětivost a otevřenost ocenilo pěti hvězdami 23 respondentů, zatímco zbylých 3 odpovědělo čtyřmi hvězdami.

Pod číslem 14 se respondentům položila otázka týkající se toho, jak důležité jsou pro ně různé faktory při výběru zaměstnavatele. Z nabízených faktorů byla nejvíce důležitá výše mzdy, kterou považovalo za velmi důležitou 30 respondentů a 2 respondentům se zdála jako pouze důležitá. Kvalitní pracovní podmínky byly velmi důležité pro 25 dotazovaných a důležité pro dalších 7 respondentů. Zaměstnanecké benefity byly pro 23 respondentů velmi důležité, pro 7 respondentů důležité a pro další dva pouze málo důležité nebo vůbec. Přátelský pracovní kolektiv byl velmi důležitý pro 21 pracovníků, pro 9 byl důležitý a pro zbylé dva neměl význam. Možnost vzdělávání formou jazykových

nebo kvalifikačních kurzů byla velmi důležitá pro 18 respondentů, pro 10 respondentů byla důležitá, pro 3 málo důležitá a pro jednoho z nich nebyla vůbec důležitá. Reputace firmy byla pro výběr zaměstnavatele velmi důležitá u 17 respondentů a pouze důležitá u dalších 12. Pro 3 další respondenty byla tato skutečnost málo důležitá nebo dokonce vůbec. Poslední faktor, který se týkal možnosti práce přesčas a o víkendu, byl velmi důležitý pro 11 respondentů, důležitý pro 8 respondentů, pro 10 málo důležitý a pro 3 z nich nebyl vůbec důležitý.

Obr. 7: Rozhodující parametry při výběru zaměstnavatele (KS-Europe)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Další otázka se týkala stresových faktorů, se kterými se respondenti setkali při procesu zaměstnávání ve společnosti KS-Europe. Naprostá většina, tedy 21 dotazovaných, uvedla, že ji během tohoto procesu nestresovalo nic. Osm zaměstnanců odpovědělo, že nejvíce stresujícím pro ně byla dlouhá doba čekání odpovědi od firmy, další dva zmínili, že je stresovalo vyplnění žádosti o přijetí do práce a jeden respondent vybral jako stresující faktor nejasné informace o pozici nebo podmínkách práce.

Poslední část dotazníkového šetření se zaměřila na otázky týkající absolvování kurzů českého jazyka, klasifikačních kurzů a plánů do budoucna ohledně zaměstnání. I když tyto otázky nesouvisí přímo s procesem získávání a výběru zaměstnanců, jsou důležité pro pochopení záměrů ukrajinských pracovníků a jejich situace, jež byly zkoumány také v třetí kapitole práce.

Šestnáctá otázka měla za cíl zjistit situaci ohledně návštěvnosti kurzů českého jazyka. Česky se učí devět respondentů, přičemž šest z nich v rámci společnosti a tři mimo firmu. Osmnáct pracovníků zatím kurzy češtiny nenavštěvuje, avšak plánují začít co nejdříve. Zbýlých pět žádné kurzy nenavštěvuje a ani o ně nemá zájem.

Prostřednictvím další položené otázky bylo zjištěno, že 28 z 32 respondentů plánují se vzdělávat a kvalifikovat, aby se dostali na lepší pozici, zatímco zbytek toto v plánu nemá.

Následující otázka se týkala plánů dotazovaných ohledně zaměstnání. Z výsledků dotazníků vyplývá, že dvacet respondentů plánuje zůstat v Česku a nadále pracovat pro firmu KS-Europe. Devět dalších zaměstnanců se rozhodlo zůstat v ČR, avšak zvažuje změnu zaměstnavatele. Tři dotazovaní plánují co nejdříve se vrátit na Ukrajinu.

Poslední otázka umožnila dotazovaným vyjádřit své názory a doporučení ohledně zlepšení procesu nábory ukrajinských pracovníků a poskytnutí podpory zaměstnancům této národnosti ze strany zaměstnavatele. Mezi odpověďmi se nejvíce vyskytovaly odpovědi týkající se zvýšení mzdy. Tři respondenti se zmínili o potřebě překladu z češtiny do ukrajinštiny během společných informačních schůzek, které se konají jednou za měsíc, jelikož zatím neovládají český jazyk na požadované úrovni. Dále se objevily odpovědi (přeloženo do češtiny): „Věnovat trochu času tomu, aby každý mohl nejen teoreticky poznat své budoucí povinnosti, ale i prakticky. Podle mého názoru to bude srozumitelnější, než jen to vidět.“ a „Od prvního dne by měl být zaměstnanci vysvětlen výrobní proces od začátku až do konce. Jako výsledek bude zaměstnanec mít představu o tom, jak vše začíná a končí, o podstatě a důležitosti přesného a správného plnění svých povinností.“

### **6.2.2 Výsledky dotazování zaměstnanců Cehia PA**

První čtyři otázky v dotazníku byly totožné s předchozím, a tedy týkaly se pohlaví, věku, vzdělání a pracovního povolení. Dotazník vyplnilo 17 žen a 4 muži. Největší skupinu respondentů tvořili zaměstnanci ve věkové kategorii 36-45 let, konkrétně 7 respondentů. Šest respondentů byli mladší než 25 let, pět ve věku 26-35 let a tři ve věku 46-55 let. Co se týče vzdělání, nejvíce respondentů, tedy 7 z 21, má ukončené vysokoškolské vzdělání. Šest dalších respondentů má vyšší odborné vzdělání, čtyři ukončili středoškolské vzdělání s výučním listem a další čtyři s maturitní zkouškou. Všichni dotazovaní pracují na základě dočasné ochrany.

Další otázka byla zaměřena na způsob, jakým respondenti získali informace o pracovní příležitosti v dané agentuře. Z 21 respondentů výrazná většina, konkrétně 18, se dozvěděla o příležitosti prostřednictvím svých známých a rodiny, zatímco pouze tři respondentů zvolilo možnost pracovních portálů.

Šestá otázka byla první ze série otázek týkajících se vstupních pohovorů. Výsledky ukázaly, že pohovoru se zúčastnilo 16 dotazovaných. Pokud respondent nebyl přítomen na osobním pohovoru, byl přeměřován na otázku číslo 10.

U následující otázky bylo důležité zjistit, zda dotazovaní během pohovoru získali dostatečné množství informací. Z odpovědí vyplývá, že většina respondentů získala během vstupního pohovoru dostatečné množství informací, s tím, že osm z nich odpovědělo „ano“ a dalších pět „spíše ano“. Zbylí tři respondenti uvedli, že poskytnuté informace spíše nebyly dostatečné.

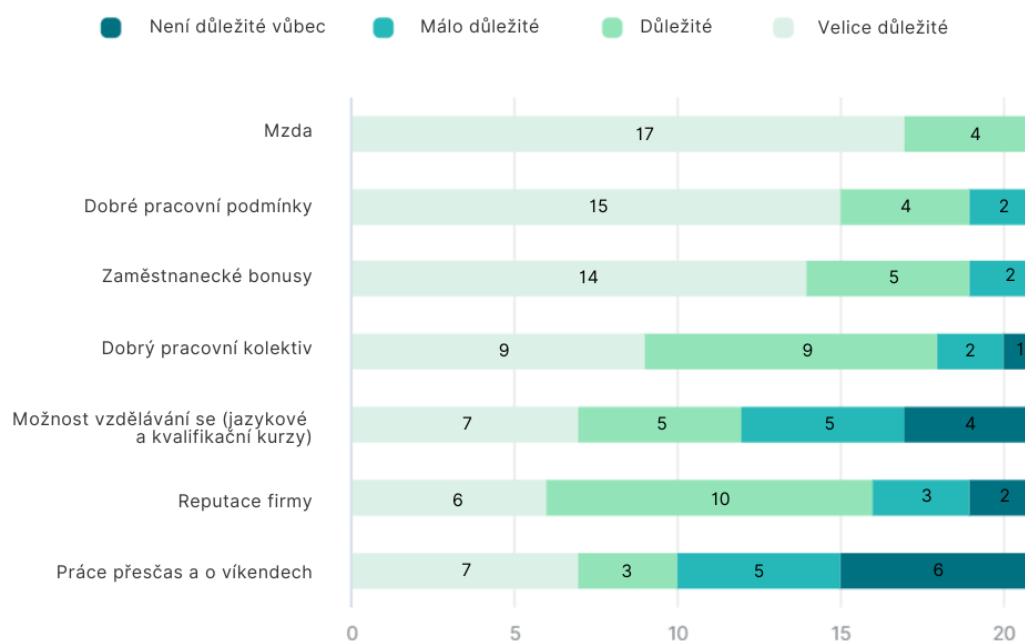
V rozvíjející otevřené otázce tito tři zaměstnanci uvedli, jaké informace jim chyběly. Odpovědi byly (přeloženo do češtiny): „Zajímalo by mě, jaká jsou očekávání ode mě v prvních týdnech a měsících, abych mohla efektivněji plánovat svůj pracovní postup.“, „Přesná částka mzdy“, „V tu chvíli znalosti“.

Prostřednictvím další otázky se zjistilo, že průměrný časový odstup mezi pohovorem a nástupem do práce představuje přibližně 6 dní. Nejdelší se uváděl v rámci 21 dnů a nejkratší byl 3 dny.

Stejně jako v dotazníku pro zaměstnance společnosti KS-Europe, i zde se zkoumala důležitost vybraných vlastností při výběru zaměstnavatele pro respondenty. Mzda je důležitá pro 4 dotazované a pro dalších 17 velice důležitá. Dobré pracovní podmínky jsou méně důležité pro dva respondenty, pro další 4 jsou důležité a pro zbylých 15 představují velice důležitý faktor. Zaměstnanecké bonusy jsou na této stupnici hodnoceny stejně jako pracovní podmínky, až na jednu responzi, která ubyla u možnosti „velice důležité“ a naopak přibyla u „důležité“. Devět respondentů uvedlo, že dobrý pracovní kolektiv je pro ně důležitý a pro stejný počet je tento parametr dokonce velice důležitý. Pro další dva je tato vlastnost málo důležitá a pro jednoho dokonce vůbec. Možnost vzdělávání se prostřednictvím jazykových a kvalifikačních kurzů je pro 7 respondentů velice důležitá, pro 5 důležitá, pro dalších 5 málo důležitá a pro 4 není důležitá vůbec. Reputace společnosti hraje klíčovou roli pro šest dotazovaných, pro dalších deset je důležitá, tři zaměstnanci to považují za málo důležitá a pro dva to není důležitá vůbec.

Jako poslední parametr byla uvedena práce přesčas a o víkendech, která je velmi důležitá pro sedm respondentů a pro tři je důležitá. Malou roli hraje pro 5 dotazovaných a pro zbylých 6 představuje absolutně nerelevantní faktor při rozhodování.

Obr. 8: Rozhodující parametry při výběru zaměstnavatele (Cehia PA)



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Další otázka se týkala výhod zaměstnávání prostřednictvím pracovní agentury. Jedenáct respondentů největší výhodu vidí v přítomnosti koordinátora, který pomáhá s řešením problémů. Pomoc s hledáním vhodné práce představuje výhodu pro deset dotazovaných. Možnost snadno změnit zaměstnání nebo pracovní pozici vyhovuje šesti pracovníkům. Dalším pěti vyhovuje forma zaměstnání na dobu určitou. Dva respondenti zvolili volbu „jiné“ a napsali (přeloženo do češtiny): „Pomáhá mi nejen se zaměstnáváním, ale i s řešením jiných osobních problémů. Je pro mě jako můj životní poradce.“ a „Pracovní agentura zastupuje mé zájmy vůči zaměstnavateli a pomáhá mi získat spravedlivější podmínky a benefity, než bych mohla vyjednat sama.“

Dotaz, který následoval, měl za cíl zjistit, zda během procesu zaměstnávání docházelo k nějakým faktorům, které by mohly uchazeče o práci stresovat. Největšími stresujícími faktory byla jazyková bariéra, kterou uvedlo 9 respondentů a nesrozumitelné informace o pozici nebo pracovních podmínkách, jež zaškrtnulo 8 zaměstnanců. Pět respondentů odpovědělo, že stresujícím pro ně bylo také vyplnění dotazníku uchazeče o zaměstnání. Pro dalších pět zaměstnanců proces zaměstnávání stresový nebyl.

Třináctá otázka byla formulována tak, aby zjistila, zda jsou respondenti spokojeni se službami agentury. Plně spokojeno bylo 12 dotazovaných a 6 z nich spíše spokojeno. Mezi respondenty se našli a tací, jež s poskytovanými službami spokojeni nebyli. Konkrétně se jednalo o dva, kteří zvolili možnost „spíše ne“ a jeden s volbou „ne“.

Účelem následující otázky bylo zjistit, jaké další služby, které zatím agentura neposkytuje, by respondent uvítal. V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí. Všechny možnosti získaly téměř stejné zastoupení. Kurz češtiny by využilo 8 zaměstnanců, služby ukrajinského koordinátora 7 dotazovaných a možnost kvalifikačních kurzů by uvítalo 6 respondentů. Pět respondentů uvedlo, že by uvítalo, kdyby pohovor se prováděl v ukrajinském jazyce. Stejný počet je s poskytovanými službami spokojen a nechybí mu žádné další. Volbu „jiné“ zvolili 2 respondenti, kteří napsali (přeloženo do češtiny): „Možnost se dále rozvíjet, když víte, že můžete více“ a „Vyřešení problémů, když se vyskytují“.

Tab. 2: Přání respondentů ohledně dalších služeb agentury práce

Odpověď	Responzí	Podíl
Ukrajinský koordinátor	7	33%
Pohovor v ukrajinském jazyce	5	24%
Kurzy češtiny	8	38%
Kvalifikační kurzy	6	29%
Jsem spokojen/a	5	24%
Jiné	2	10%

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V další otázce šlo o zjištění spokojenosti se současným koordinátorem. Respondenti měli možnost udělit hodnocení na základě systému pěti hvězdiček. Plně spokojeno s koordinátorem bylo devět zaměstnanců, zatímco dalších pět ubralo jednu hvězdičku. Tři hvězdy koordinátor získal od pěti respondentů a od dvou zbývajících dostal pouze dvě hvězdičky.

V rozvíjející otázce respondenti uvedli tyto důvody nespokojenosti (přeloženo do češtiny): „Jazyková bariéra je jedním z hlavních důvodů mé nespokojenosti s koordinátorem pracovní agentury. Nerozumím všem jeho pokynům a instrukcím a je těžké s ním komunikovat.“, „Zlepšení této situace by mohlo spočívat v přidělení koordinátora, který lépe porozumí mému jazyku a kulturním zvyklostem, což by pomohlo zlepšit komunikaci a vzájemné porozumění.“, „Vede příliš mnoho lidí, má vysokou vytíženost, nedostatek času“, „Jazyková bariéra“ a „Znalost ukrajinského jazyka“.



Poslední 4 otázky se shodují s těmi v dotazníku pro pracovníky KS-Europe a zaměřují se na zjištění situace a plánů zaměstnanců pracovní agentury.

Sedmnáctá otázka odhalila, že pět zaměstnanců se účastní kurzů češtiny. Zájem o kurzy má dalších devět respondentů, ale zatím je nenavštěvují. Sedm pracovníků uvedlo, že o kurzy češtiny nemají zájem.

Otázka číslo 17 měla za cíl zjistit, zda se zaměstnanci pracovní agentury plánují vzdělávat a kvalifikovat, aby se dostali na lepší pozici. Většina respondentů, tedy 15, odpověděla kladně, zatímco zbylých 6 dotazovaných odpovědělo záporně.

Účelem předposlední otázky bylo zjistit plány respondentů do budoucna. Devatenáct zaměstnanců plánuje zůstat v České republice, mezi kterými bylo třináct takových, kteří chtějí pracovat pod agenturou i nadále, zatímco pět z nich přemýšlí o přechodu k jiné agentuře. Jeden respondent si přeje přejít do kmene společnosti a zbylí dva se chtějí co nejdříve vrátit na Ukrajinu.

V poslední otevřené otázce, kde respondenti měli možnost napsat své návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru v dané agentuře, se objevily následující odpovědi (přeloženo do češtiny): „Přála bych si, aby byl ukrajinský tlumočnick a aby kvalifikace nehrála neměla podíl na mzdě mezi operátory“, „Zvýšení mzdy“, „Podpora zvyšování mezd, kariérní růst, mít k dispozici tlumočnicka“ a „Vyšší mzda nebo ubytování zdarma, ukrajinský tlumočnick“.

## **7 Zhodnocení závěrů z provedené analýzy**

V této části práce je provedeno zhodnocení závěrů z provedeného šetření, jež bylo analyzováno v šesté a sedmé kapitole a týká se procesů získávání a výběru nových pracovníků ve společnosti KS-Europe a pracovní agentuře Cehia PA. Zjištěné skutečnosti jsou dále porovnány s teoretickými východisky z prvních třech kapitol práce.

### **7.1 Zhodnocení náborového procesu v KS-Europe**

Společnost KS-Europe má pružný přístup k plánování lidských zdrojů a dokáže efektivně reagovat na proměnlivé podmínky v oboru. Profil pracovního místa Operátor zpracování zboží je relativně aktuální a poskytuje všechny potřebné informace. Personální politika firmy je nastavena tak, že při obsazování vyšších pozic společnost se snaží využít potenciálu svých stávajících zaměstnanců. Nižší dělnické pozice KS-Europe obsazuje především z vnějších zdrojů.

Společnost využívá řadu metod získávání nových pracovníků. Z výsledků analýzy lze vyvodit, že metoda osobního doporučení má významný vliv na získávání nových zaměstnanců, což naznačuje, že společnost pravděpodobně má efektivní systém odměňování za doporučení nových kandidátů. Firma rovněž na své webové stránce zveřejňuje volné pracovní nabídky v ukrajinském jazyce, které ovšem nejsou aktualizované a uchazeč se tak seznamuje se zastaralými informacemi o volné pracovní pozici. Inzerce pracovních pozic na sociálních sítích a v tiskovinách a využívání služeb úřadu práce se ukázaly jako méně účinné metody získávání nových pracovníků z Ukrajiny.

Firma po ukrajinských pracovnících vyžaduje několik základních dokumentů. Pro uchazeče není nutné poskytovat kopie dokumentů o dosaženém vzdělání, certifikáty, životopisy, ani motivační dopisy, což je vzhledem k charakteru práce, kterou společnost nabízí, zřejmě adekvátní. Velkou výhodou pro uchazeče je skutečnost, že žádost o přijetí do pracovního poměru je přeložena do ukrajinštiny, která umožňuje vyhnout se jazykové bariéře.

Firma nabízí nezávazné prohlídky pracovišť pro zájemce o práci, což může být dobrý způsob, jak přilákat vhodné zaměstnance. Většina respondentů považovala prohlídku provozu za užitečnou byla spokojena s dobou jejího trvání. Společnost disponuje

profesionálním a přívětivým personálním oddělením. Pohovory jsou vedeny osobně a účastní se jich ukrajinská personalistka, což usnadňuje komunikaci a snižuje bariéry spojené s jazykovou nedostatečností. Během pohovoru pracovnice personálního oddělení poskytuje dostatečné množství informací, nicméně jeden z uchazečů poukázal na to, že mu nebyly poskytnuty informace ohledně povinného odvádění ze mzdy. Časová náročnost procesu náboru ve firmě představuje přibližně 10 dnů.

Výsledky šetření naznačují, že uchazeči o práci pocítují stres v důsledku dlouhého čekání na odpověď od firmy a někteří z nich jako stresový faktor také uvádějí vyplnění žádosti o přijetí do práce. Pravděpodobně to vychází z toho, že žádost obsahuje mnoho náležitostí, které mohou pro uchazeče působit nepřehledně a způsobit nejistotu při vyplňování.

Pro nové zaměstnance společnost zajišťuje vstupní školení, které je pro cizince prodlouženo o další dva dny oproti českým zaměstnancům. Tato skutečnost napomáhá k lepšímu pochopení pracovních povinností pro pracovníky ze zahraničí.

Slabým bodem firmy KS-Europe v procesu náboru je absence informování uchazeče o neúspěšném výběrovém řízení a mohlo by negativně ovlivnit zájem dalších potenciálních uchazečů o práci v této společnosti, kteří by se o tom dozvěděli.

## **7.2 Zhodnocení náborového procesu v Cehia PA**

Cehia PA plánuje lidské zdroje pomocí pravidelné komunikace se svými klienty, tedy firmami, které hledají zaměstnance. Agentura má vlastní fyzickou databázi, kde uchovává životopisy uchazečů o práci, která však není pravidelně aktualizována. To může vést ke ztrátě času a zdrojů na neúspěšné vyhledávání uchazečů, kteří již nejsou dostupní na trhu práce. Pokud firma nenajde vhodného kandidáta v databázi, využívá vnějších zdrojů.

Pracovní agentura používá několik metod k získání nových ukrajinských pracovníků. Nejúčinnějším způsobem, stejně jako v případě společnosti KS-Europe, je metoda doporučení, pro kterou má agentura zavedený fungující systém odměňování, jež je pro pracovníky lákavý. Kromě toho inzeruje volné pracovní pozice na pracovních portálech. Bohužel využívané portály nejsou mezi ukrajinskou komunitou příliš známé, a kromě toho inzeráty jsou psány výhradně v češtině, což potenciální uchazeče může odradit. Inzerce, které firma publikuje, většinou odkazují na stránky společnosti, avšak web neposkytuje uchazečům potřebné aktuální a relevantní informace. Navíc webová stránka

je lokalizována pouze v češtině, což, stejně jako v případě inzercí, může být pro potenciální uchazeče z Ukrajiny problematické. Mobilní aplikace Viber je užitečným zdrojem pro získávání rumunských zaměstnanců a mohla by sloužit ke stejnému účelu i v případě ukrajinských uchazečů.

Agentura se v procesu náboru vyznačuje proaktivním přístupem, který zahrnuje pečlivý výběr vhodných kandidátů s potřebnými kvalifikacemi, dovednostmi a zkušenostmi pro danou pozici. Stejně tak se snaží najít pro uchazeče tu nejlepší volnou pozici, která bude odpovídat jeho potřebám a preferencím. Tento proces zahrnuje analýzu životopisů a průzkum potenciálních kandidátů: jejich profesního profilu a osobnostních vlastností.

Z důvodu zajištění co nejefektivnějšího výběru, používá agentura kombinaci osobního pohovoru a dotazníku o zaměstnání, případně krátkého inteligenčního testu pro ověření způsobilosti uchazeče. Nicméně, při vyplňování dotazníku se ukrajinští kandidáti potýkají s problémem jazykové bariéry, jelikož dotazník je k dispozici pouze v češtině a rumunštině. To způsobuje stres a nutnost asistence pracovníka agentury při vyplňování. Při osobním pohovoru koordinátor a HR manažerka poskytují dostatečné množství informací. Přesto i zde se objevil respondent, který si stěžoval na nedostatek informací ohledně povinných odvodů ze mzdy.

Po úspěšném výběru pracovník agentury zařizuje veškerou administrativu spojenou s náborem pracovníků, což snižuje administrativní zátěž pro firmy. Průměrná doba procesu náboru v případě agentury trvá přibližně 6 dní.

Z průzkumu vyplývá, že pracovníci, kteří využívají služeb agentury práce, jsou s nimi spokojeni a neplánují prozatím se zaměstnávat napřímo. Avšak, v rámci Cehia PA se ukázalo, že velkým problémem je absence koordinátora, který by se dokázal dorozumět s ukrajinskými pracovníky. To způsobuje mnoho problémů, jako například nesrozumitelné instrukce, jazykové bariéry a s tím spojený stres respondenta. Navíc, výzkum ukázal, že ze strany ukrajinských pracovníků existuje zájem o další služby, jako například jazykové a kvalifikační kurzy.

### **7.3 Zodpovězení výzkumných otázek**

Na hlavní výzkumnou otázku, která zní „Jaké faktory ovlivňují úspěšnost získávání a výběru ukrajinských pracovníků v pracovní agentuře a logistické společnosti?“, bude zodpovězeno pomocí následujících specifických otázek.

*Jaké jsou hlavní rozdíly v přístupu a metodách získávání a výběru ukrajinských pracovníků mezi vybranými společnostmi?*

Prvním rozdílem je to, že KS-Europe má nastavený systém zaměstnávání nových pracovníků přizpůsobený ukrajinské menšině, který mimo jiné zahrnuje zajištění dvou ukrajinských personalistek, překlad potřebných dokumentů a kariérního webu do ukrajinštiny. Naopak Cehia PA nemá pro ukrajinské pracovníky zajištěný podobný systém, jelikož se zaměřuje na zaměstnance rumunské národnosti.

Dalším rozdílem je efektivnější výběr zaměstnanců ze strany pracovní agentury Cehia PA, která oproti firmě KS-Europe využívá také analýzu životopisů. To mohlo být způsobeno tím, že výzkum v logistické společnosti se zaměřoval především na pozici Operátor zpracování zboží, pro kterou takové postupy nejsou tolik relevantní.

Jako další rozdíl se nabízí srovnání časové náročnosti na proces získávání a výběru, který se mezi oběma společnostmi liší o 4 dny. Zde však existuje překážka, která neumožňuje tuto vlastnost porovnat. Pracovní agentura totiž zaměstnává pouze zaměstnance, kteří mají volný vstup na trh práce díky dočasné ochraně a může tak celý proces provést rychleji. Na druhou stranu, KS-Europe poskytuje zaměstnání i uchazečům, kteří pracují na základě zaměstnanecké nebo modré karty, což dělá celý proces časově náročnější.

*Jaké jsou nejčastější a nejefektivnější metody pro získávání a výběr nových pracovníků z Ukrajiny?*

Podle zjištěných informací je nejčastější metodou získávání doporučení stávajícími zaměstnanci. Autorka práce navíc věří, že další efektivní metodou může být i získávání uchazečů skrz pracovní portály, které se zaměřují na nabídky práce pro ukrajinské uchazeče. Výběr nových pracovníků je nejefektivnější prostřednictvím osobního pohovoru s přítomností pracovníka, který mluví stejným jazykem jako kandidáti.

*Co ovlivňuje rozhodování ukrajinských pracovníků při výběru zaměstnavatele?*

Pro získání odpovědi na danou problematiku sloužila jedna konkrétní otázka v dotazníku, která byla položena zaměstnancům obou společností. Z výzkumu vyplývá, že nejdůležitějšími faktory pro výběr zaměstnavatele (tak, jak jdou za sebou) je mzda, dobré pracovní podmínky, zaměstnanecké bonusy, dobrý pracovní kolektiv, reputace společnosti, možnost kvalifikačních a jazykových kurzů a jako poslední možnost práce přesčas a o víkendech.

## **8 Návrh opatření pro optimalizaci náborového procesu**

### **8.1 Návrh opatření pro KS-Europe**

Na základě provedeného zhodnocení procesu získávání a výběru ukrajinských pracovníků autorka práce navrhuje následující opatření pro zefektivnění náborového procesu ve společnosti KS-Europe.

#### **1) Aktualizace volných pracovních míst na kariérních stránkách společnosti**

Firma by měla zajistit pravidelnou aktualizaci volných pracovních pozic na svých webových stránkách a zajistit, aby informace byly relevantní a konsistentní v obou nabízených lokalizacích. Tento proces by mohl být například svěřen konkrétní osobě, která by měla zodpovědnost za pravidelnou kontrolu a aktualizaci pracovních nabídek. Zavedení tohoto opatření by pro firmu nemělo být časově ani finančně náročné. Zaktualizovat současné informace by mohlo znamenat přibližně hodinu práce navíc, která by byla součástí stávající pracovní smlouvy pracovníka.

#### **2) Zlepšení informovanosti ohledně mzdy a odvodů**

Pro zvýšení transparentnosti ohledně povinného odvádění ze mzdy v ČR by mohla společnost zvážit vytvoření informačního dokumentu, který by obsahoval veškeré potřebné informace. Tento dokument by mohl být připravený pro každého uchazeče o práci, který se dostane na pohovor, a mohl by být rovněž k dispozici na webových stránkách společnosti. Taková opatření by mohla pomoci zlepšit celkovou informovanost kandidátů a snížit míru nejistoty a stresu spojeného s tímto procesem. Vytvoření dokumentu by mohla mít na starost ukrajinská personalistka. Odhadem by to mohlo trvat zhruba 3 dny a finanční náklady by opět byly součástí pracovní smlouvy.

#### **3) Zkrácení doby čekání na výsledky výběrového řízení**

Firma by měla zlepšit komunikaci se svými uchazeči, aby snížila stres, který vzniká kvůli dlouhému čekání na odpověď. Pokud není možné, aby firma zkrátila dobu čekání, měla by stanovit jasné termíny pro rozhodnutí a informovat o nich své zájemce. Dále by společnost mohla informovat uchazeče o možnosti kontaktovat personální oddělení pro získání aktuálních informací o průběhu procesu přijímání. Zavedení tohoto opatření by nebylo nijak časově ani finančně náročné.

#### **4) Zjednodušení žádosti o přijetí do práce**

Firma by mohla zvážit zjednodušení žádosti o přijetí do práce a odstranění náležitosti, které mohou pro uchazeče působit zbytečně komplikovaně. To by mohlo pomoci uchazečům vyplnit žádost s větší jistotou a snížit tak stresový faktor. Zavedení tohoto opatření by pravděpodobně vyžadovalo pouze několik hodin práce navíc, přibližně 3 hodiny, které by byly součástí pracovní smlouvy jedné z ukrajinských personalistek.

#### **5) Informování o neúspěšných výsledcích výběrového řízení**

Firma by měla zajistit, aby všichni uchazeči byli informováni o výsledcích výběrového řízení, i v případě, že nebyli vybráni. To by mohlo pomoci udržet zájem potenciálních uchazečů a zlepšit celkovou reputaci společnosti v oblasti nábora. Pokud by se toto opatření zavedlo, personalistky by pravděpodobně musely věnovat zhruba 20 hodin měsíčně na jeho realizaci. Tyto hodiny by byly součástí stávající pracovní smlouvy.

## **8.2 Návrh opatření pro Cehia PA**

Po zhodnocení stávajícího procesu získávání a výběru nových zaměstnanců v pracovní agentuře Cehia PA, byly autorkou práce navrženy následující návrhy opatření, které by měly zefektivnit proces a pomoci firmě získat více ukrajinských pracovníků.

### **1) Digitalizace a aktualizace databáze uchazečů**

Agentura by měla přehodnotit svůj systém ukládání informací o uchazečích a zvážit využití modernějších technologií, které by umožnily rychlejší a efektivnější přístup k datům. Tímto by mohla být dosažena automatizace databáze, což by zajistilo pravidelnou aktualizaci životopisů a usnadnilo vyhledávání uchazečů podle různých kritérií. Konkrétním řešením by mohl být přechod na specializovanou softwarovou platformu, jako jsou např. Aptien, Tabidoo nebo Workable, které by mohly nabízet efektivnější správu databáze životopisů. Alternativně, agentura by mohla využít služby specializovaných společností, které by jí mohly vytvořit vlastní systém na míru.

Zavedení tohoto opatření by mohlo být nákladné, protože vyžaduje investice do moderních technologií a případně i do školení zaměstnanců. Pokud by se agentura rozhodla pro přechod na specializovanou softwarovou platformu, mohla by se cena pohybovat od desetitisíců až po statisíce korun za roční licenci. Další náklady by mohly vzniknout za školení zaměstnanců a implementaci systému. Co se týče času potřebného

na zavedení tohoto opatření, mohlo by to trvat několik měsíců v závislosti na zvoleném řešení a rozsahu úprav.

## **2) Rozšíření využívaných metod pro získávání ukrajinských pracovníků**

Cehia PA by mohla zlepšit dosah svých pracovních nabídek mezi ukrajinskou komunitou tím, že zavede inzerování na online portálech, které jsou mezi těmito uchazeči populární, jako například workania.eu nebo jobs4ua.cz. Efektivním by bylo i zavedení inzerování v ukrajinských skupinách pomocí mobilní aplikace Viber. Celkově by se jednalo o relativně nízké náklady a časovou investici v řádu několika hodin týdně, přibližně pěti hodin, které by byly součástí pracovní smlouvy koordinátora.

## **3) Aktualizace a vylepšení webové stránky**

Firma by měla investovat do aktualizace svých webových stránek, aby poskytovaly potenciálním uchazečům relevantní a aktuální informace o nabízených pracovních pozicích. Prospěšným by mohlo být i to, že web bude lokalizován do jazyků, které jsou používány potenciálními uchazeči, v tomto případě do ukrajinštiny. Časová a finanční náročnost implementace navrženého opatření závisí na rozsahu a složitosti aktualizace webových stránek. Pokud by se jednalo o menší aktualizace a přidání jazykové verze, mohlo by to trvat několik desítek hodin práce, včetně práce externích specialistů na lokalizaci webových stránek do ukrajinštiny. Pokud by se jednalo o výraznější přestavbu a modernizaci webu, mohlo by to trvat několik týdnů až měsíců a stálo by to nejspíše do 100 000 korun, v závislosti na rozsahu práce a zapojení externích dodavatelů.

## **4) Přeložení dotazníku do jazyka, kterému uchazeči rozumí**

Bylo by užitečné přeložit dotazník pro uchazeče do ukrajinštiny, aby uchazeči mohli snadno odpovídat na otázky a nemuseli se spoléhat na pomoc pracovníka agentury. Překlad a úprava dotazníku by mohla trvat zhruba 3 hodiny práce a stál by společnost relativně málo. Pokud by však byl potřeba i profesionální překlad, mohlo by to firmu stát několik tisíc korun.

## **5) Vylepšení nabídky poskytovaných služeb**

Pracovní agentura by měla obstarat koordinátora, který mluví jak česky, tak ukrajinsky. Ten by se mohl stát spojovacím článkem mezi agenturou a ukrajinskými pracovníky, což by mohlo výrazně zlepšit komunikaci a zvýšit spokojenost na straně zaměstnanců.



Společnost by také mohla rozšířit poskytované služby o jazykové a kvalifikační kurzy, o které má zájem velká část respondentů. Před implementací těchto služeb by však společnost měla prostřednictvím vlastního průzkumu zjistit preference pracovníků a jejich časové možnosti. Kromě toho by agentura měla zaměstnance informovat o stávajících kvalifikačních kurzech, které nabízí, a o kterých pracovníci nemusí vědět.

Zavedení koordinátora a rozšíření služeb by mohlo stát společnost nějaký čas a finanční prostředky. Náklady na mzdu koordinátora by se mohly pohybovat kolem 30 000 Kč měsíčně. Prostředky na kurzy by závisely na jejich rozsahu a délce trvání. Mohly by se pohybovat od několika desítek tisíc do několika set tisíc korun. Celkové náklady by tedy mohly být odhadem mezi 50 000 Kč až 500 000 Kč za rok. Vylepšení stávajících služeb by mohlo proběhnout během jednoho měsíce. Odhady všech opatření jsou pouze orientační a mohou se lišit v závislosti na konkrétních podmínkách a požadavcích společnosti.

## Závěr

V návaznosti na válečný konflikt došlo mezi únorem 2022 a dubnem 2023 k významné změně situace na českém trhu práce, a to v souvislosti s přijetím velkého počtu uprchlíků z Ukrajiny. Tato situace má významné dopady na české podniky a organizace, které musí čelit novým výzvám a přizpůsobovat se novým podmínkám na trhu práce.

Tématem bakalářské práce byla analýza procesu získávání a výběru nových pracovníků vzhledem k situaci na Ukrajině. Práce zkoumala, jaké přístupy a metody používají firmy při získávání a výběru této skupiny uchazečů a jak tyto procesy mohou být zlepšeny a zefektivněny. Konkrétně se orientovala na porovnání dvou společností – pracovní agentury Cehia PA a logistické společnosti KS-Europe. Díky teoretickým východiskům v první části práce a provedenému výzkumu bylo možné získat odpovědi na specifické výzkumné otázky a naplnit stanoveného cíle práce. Získané poznatky umožnily poskytnout ucelený pohled na proces získávání a výběru zaměstnanců, zhodnotit efektivitu používaných metod a zjistit hlavní faktory, které ovlivňují rozhodování uchazečů při výběru zaměstnavatele.

I přesto, že KS-Europe již disponuje účinným systémem pro získávání a výběr zaměstnanců, byla navržena drobná opatření, která by měla přinést zlepšení současného procesu. Na druhou stranu Cehia PA podobný systém pro zaměstnance z Ukrajiny zajištěný nemá, a proto bylo navrženo pět opatření většího charakteru, která by měla pomoci firmě získat více ukrajinských pracovníků a zároveň zlepšit spokojenost těch současných.

Téma získávání a výběru je pouze malou částí celého mechanismu, jež je potřeba dále zkoumat. Nová situace přináší nejen výzvy týkající se integrace nových pracovníků do pracovního prostředí a zajištění jejich efektivního začlenění do týmu, ale také nabízí příležitosti pro rozvoj české ekonomiky. Vzhledem k tomu, že do České republiky nyní přicházejí uchazeči s kvalifikacemi a dovednostmi, kterých je na českém trhu nedostatek, je důležité, aby česká legislativa přizpůsobila své předpisy a postupy pro efektivní integraci nových pracovníků do českého pracovního prostředí. Klíčové kroky pro zajištění úspěšné integrace by měly být přizpůsobení systému uznávání kvalifikací, zajištění jazykových kurzů a vyjasnění dlouhodobého statusu ukrajinských uprchlíků s dočasnou ochranou.

## Seznam použitých zdrojů

- Advanto (2022). *Jak se nám daří začlenit ukrajinské uprchlíky na trh práce? Bude to výzva...* <https://www.advanto.cz/blog/jak-se-nam-dari-zaclenit-ukrajinske-uprchliky-na-trh-prace-bude-to-vyzva>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Beránková, K. (2023). *Nezaměstnanost v lednu, jako každý rok, mírně vzrostla*. Úřad práce ČR. [https://www.uradprace.cz/documents/37855/3463287/TZ\\_nezamestnanost\\_leden2023.pdf/5bb9ff1e-b665-38e4-2061-1e245a57c27f](https://www.uradprace.cz/documents/37855/3463287/TZ_nezamestnanost_leden2023.pdf/5bb9ff1e-b665-38e4-2061-1e245a57c27f)
- Cehia PA (n.d.). *Stránky pracovní agentury Cehia PA*. <https://cehia-pa.cz/>
- CIPD (2022). *Resourcing and talent planning report 2022*. [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1\\_tcm18-111500.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning-report-2022-1_tcm18-111500.pdf)
- Coufalová, L., Fumarco, L., & Mikula, Š. (2022). *Ukrajínští uprchlíci očima zaměstnavatelů*. Syri. <https://www.syri.cz/data/uploadHTML/files/PUBLIKACE/SurveyUA.pdf>
- Český statistický úřad (n.d.). *Zaměstnaní cizinci podle státního občanství a pohlaví k 31. 12.* [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31032&pvo=CIZ07&str=v57614&c=v23~2\\_\\_R\\_P2021MP12DP31#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=31032&pvo=CIZ07&str=v57614&c=v23~2__R_P2021MP12DP31#w=)
- Dlupalová, K. (n.d.). *Dočasná ochrana pro Ukrajince půjde prodloužit o jeden rok. Vláda schválila Lex Ukrajina IV*. Ministerstvo vnitra České republiky. <https://www.mvcr.cz/clanek/docasna-ochrana-pro-ukrajince-pujde-prodlouzit-o-jeden-rok-vlada-schvalila-lex-ukrajina-iv.aspx>
- Eger, L., & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Evropská komise (n.d.). *Pomoc pro osoby prchající z Ukrajiny: Přístup na pracovní trh*. [https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/information-people-fleeing-war-ukraine/fleeing-ukraine-access-jobs\\_cs](https://eu-solidarity-ukraine.ec.europa.eu/information-people-fleeing-war-ukraine/fleeing-ukraine-access-jobs_cs)
- Evropská rada a Rada Evropské unie (n.d. [a]). *Jak EU pomáhá uprchlíkům z Ukrajiny*. Dostupné 6. 12. 2022 z <https://www.consilium.europa.eu/cs/policies/eu-migration-policy/refugee-inflow-from-ukraine/>
- Evropská rada a Rada Evropské unie (n.d. [b]). *Dočasná ochrana vysídlených osob poskytovaná EU*. Dostupné 6. 12. 2022 z <https://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/temporary-protection-displaced-persons/>
- Holobrodska, M. (2022). *Принципи роботи агенцій працевлаштування. Частина 1 – класична «агентура» та робота*. ProUkrainu. <https://proukrainu.bleisk.cz/pryntsy-py-roboty-ahentsii-pratsevlashtuvannia-chastyna-1-klasychna-ahentura-ta-robotat/>

- Horáková, A. M. (2023). *Logistická firma u Plzně propustí až 170 zaměstnanců. Část provozu s katalogy končí*. E15. <https://www.e15.cz/domaci/logisticka-firma-u-plzne-propusti-az-170-zamestnancu-cast-provozu-s-katalogy-konci-1396612>
- iDNES (2022). *S plzeňskou pracovní agenturou Cehia budete v práci jako v bavlncce*. [https://sdeleni.idnes.cz/zpravy/s-plzenskou-pracovni-agenturou-cehia-budete-v-praci-jako-v-bavlncce.A221207\\_154313\\_zpr\\_sdeleni\\_hradr](https://sdeleni.idnes.cz/zpravy/s-plzenskou-pracovni-agenturou-cehia-budete-v-praci-jako-v-bavlncce.A221207_154313_zpr_sdeleni_hradr)
- Klimešová, M., Šatava, J., & Ondruška, M. (2022). *Situace uprchlíků z Ukrajiny*. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/Analyza\\_situace\\_uprchliku\\_CENSUS\\_14072022.pdf/1650e3f6-8c1f-a2af-5f3a-b1acdb0bd0ee](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/Analyza_situace_uprchliku_CENSUS_14072022.pdf/1650e3f6-8c1f-a2af-5f3a-b1acdb0bd0ee)
- Kment, Š., Prokop, D., Levinský, M., Frühauf, L., Jirotko, M., Křikava, J., Lazárková, G., Pleticha, P., Reznikow, A., Mikula, Š., Backa, J., & Flídr, A. (2022). *Integrace ukrajinských uprchlíků v ČR 2022+*. PAQ Research. <https://www.paqresearch.cz/post/integrace-ukrajinskych-uprchl%C3%ADku-v-cr-2022>
- Kolibač, R. (2023). *Inspekce práce kontroluje pracovní podmínky ukrajinských uprchlíků*. Státní úřad inspekce práce. [https://www.suip.cz/documents/20142/651686/2023-02-10\\_TZ\\_SUIP\\_Kontroly\\_pracovnich\\_podminek\\_drzitelu\\_docasne\\_ochrany\\_z\\_Ukrajiny.pdf/f7b2d2d2-9996-6153-966d-7397d0235561](https://www.suip.cz/documents/20142/651686/2023-02-10_TZ_SUIP_Kontroly_pracovnich_podminek_drzitelu_docasne_ochrany_z_Ukrajiny.pdf/f7b2d2d2-9996-6153-966d-7397d0235561)
- KS-Europe (n.d. [a]). *KS-Europe – Dobrá práce pro spokojenější život – volná místa*. <https://www.prace-ks-europe.cz/>
- KS-Europe (n.d. [b]). *Stránky společnosti KS-Europe*. <https://www.ks-europe.com/cs/>
- ManpowerGroup (2022). *ManpowerGroup Index trhu práce Q2 2022*. <https://www.manpowergroup.cz/wp-content/uploads/2022/03/ManpowerGroup-index-trhu-prace-Q2-2022-tiskova-zprava.pdf>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [a]). *Volný vstup na trh práce*. Dostupné 8. 3. 2023 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/volny-vstup-na-trh-prace>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [b]). *Programy ekonomické migrace*. Dostupné 8. 3. 2023 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/projekty-ekonomicke-migrace>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [c]). *Sněmovna schválila novelu zákona Lex Ukrajina. Přinese lepší zacílení podpory a jednodušší administrativu*. Dostupné 8. 3. 2023 z [https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/TZ\\_lex\\_Ukrajina\\_PSP\\_2f.pdf/e72cf5e8-2781-d9b0-63cd-55a43bd56c82](https://www.mpsv.cz/documents/20142/4552532/TZ_lex_Ukrajina_PSP_2f.pdf/e72cf5e8-2781-d9b0-63cd-55a43bd56c82)
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [d]). *Agenturní zaměstnávání*. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Dostupné 8. 3. 2023 z <https://ppropo.mpsv.cz/V24Agenturnizamestnavani>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [e]). *Agenturní zaměstnávání cizinců*. Dostupné 8. 3. 2023 z <https://www.mpsv.cz/agenturni-zamestnavani-cizincu>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [f]). *Informace pro zaměstnavatele a cizince v návaznosti na konflikt na Ukrajině*. Dostupné 14. 3. 2023 z [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/informace\\_zamestnavatel\\_CZ\\_13042\\_2.pdf](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/informace_zamestnavatel_CZ_13042_2.pdf)

Ministerstvo práce a sociálních věcí (n.d. [g]). *Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, kteří nemají volný přístup na trh práce ČR*. Dostupné 14. 3. 2023 z <https://www.mpsv.cz/web/cz/postup-zamestnavatele>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021a). *Účetní závěrka*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=69760855&subjektId=1020120&spis=1136706>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021b). *Výroční zpráva za účetní období od 1. března 2020 do 28. února 2021*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68356413&subjektId=713419&spis=480352>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2022). *Výroční zpráva za účetní období od 1. března 2021 do 28. února 2022*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=71728050&subjektId=713419&spis=480352>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (n.d. [a]). *Výpis z obchodního rejstříku: Cehia PA*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Dostupné 18. 3. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1020120&typ=PLATNY>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (n.d. [b]). *Výpis z obchodního rejstříku: KS-Europe*. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Dostupné 18. 3. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=713419&typ=PLATNY>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (n.d.). *Základní informace pro srovnání českého a ukrajinského vzdělávacího systému*. edu.cz. <https://www.edu.cz/methodology/zakladni-informace-pro-srovnani-ceskeho-a-ukrajinskeho-vzdelavaciho-systemu/#4-§-2-prijimani-k-predskolni-mu-vzdelavani-a-k-zakladni-mu-vzdelavani-odstavce-1-4>

Mužík, J., & Krpálek, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Academia.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Odbor azylové a migrační politiky (2021). *Karta vnitropodnikově převedeného zaměstnance*. Ministerstvo vnitra České republiky. <https://www.mvcr.cz/clanek/karta-vnitropodnikove-prevedeneho-zamestnance.aspx>

Odbor azylové a migrační politiky (2022a). *Zaměstnanecká karta*. Ministerstvo vnitra České republiky. <https://www.mvcr.cz/clanek/zamestnanecka-karta.aspx>

Odbor azylové a migrační politiky (2022b). *Modrá karta*. Ministerstvo vnitra České republiky. <https://www.mvcr.cz/clanek/modra-karta.aspx?q=Y2hudW09MQ%3d%3d>

OECD (2022). *The potential contribution of Ukrainian refugees to the labour force in European host countries*. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/the-potential-contribution-of-ukrainian-refugees-to-the-labour-force-in-european-host-countries-e88a6a55/>

Pališková, M., Legnerová, K., & Stříteský, M. (2021). *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. C. H. Beck.

Prokop, D., Kavanová, M., Škvrňák, M., Kunc, M., Levinský, M., & Kořínek, A. (2023). *Hlas Ukrajinců: Práce, bydlení, chudoba a znalost češtiny*. PAQ Research. <https://www.paqresearch.cz/post/ua-prace-bydleni-prijmy-jazyk>

- Průmysl Dnes (n.d.). *KS-Europe s.r.o.* <https://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/ks-europe-sro-230124>
- Průvodce podnikáním ČSOB (2022). *Průvodce pro zaměstnavatele: Vše, co potřebujete vědět o zaměstnávání uprchlíků z Ukrajiny.* <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-zamestnat-uprchliky-z-ukrajiny/>
- Stuláková, J. (2022). *Ochota firem přijímat uprchlíky z Ukrajiny neklesá. Chybí ale jasné výhledy do budoucna, říká Krchová.* iRozhlas. <https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/zacit-spolecne-kampan-ukrajina-uprchlici-prace-cesko-andrea-krchova-2212020615-ula>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Taušl Procházková, P., Jiřincová, M., Jelínková, E., Lišková, J., & Špicar, R. (2014). *Podniková ekonomika 1*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Grada Publishing.
- UNHCR (2023). *Ukraine refugee situation*. Dostupné 29. 1. 2023 z <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
- Úřad práce ČR (n.d. [a]). *Zaměstnávání cizinců*. Dostupné 8. 3. 2023 z <https://www.uradprace.cz/zamestnavani-cizincu>
- Úřad práce ČR (n.d. [b]). *Agentury práce*. Dostupné 8. 3. 2023 z <https://www.uradprace.cz/web/cz/agentury-prace>
- Úřad práce ČR (n.d. [c]). *Pomoc pro občany Ukrajiny a jejich zaměstnavatele*. Dostupné 4. 4. 2023 z <https://www.uradprace.cz/pomoc-pro-obcany-ukrajiny-a-jejich-zamestnavatele>
- Vzorné právo (2022). *Nová pravidla zaměstnávání občanů Ukrajiny v důsledku války na Ukrajině*. <https://www.vzornepravo.cz/cz/blog/nova-pravidla-zamestnavani-obcanu-ukrajiny-v-dusledku-valky-na-ukrajine.b-122-2.html>
- Wilton, N. (2019). *An Introduction to Human Resource Management* (4th ed.). SAGE.

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Způsob získání informace o pracovní příležitosti v KS-Europe ..... 50

Tab. 2: Přání respondentů ohledně dalších služeb agentury práce ..... 56

## Seznam obrázků

Obr. 1: Postup získávání zaměstnanců .....	9
Obr. 2: Etapy procesu výběru pracovníků .....	15
Obr. 3: Výhody a nevýhody výběrového pohovoru .....	17
Obr. 4: Práce uprchlíků a využití původních kvalifikací z Ukrajiny .....	25
Obr. 5: Účastníky procesu zaměstnávání skrze pracovní agenturu .....	27
Obr. 6: Organizační struktura Cehia PA .....	35
Obr. 7: Rozhodující parametry při výběru zaměstnavatele (KS-Europe).....	52
Obr. 8: Rozhodující parametry při výběru zaměstnavatele (Cehia PA) .....	55



## Seznam zkratek

AS	Assessment Centrum
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HR	Human Resources
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MS ČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
OECD	The Organisation for Economic Co-operation and Development
UNHCR	Úřad Vysokého komisaře OSN pro uprchlíky
ÚP ČR	Úřad práce České republiky

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Otázky k polostrukturovaným rozhovorům

**Příloha B:** Dotazník uchazeče o práci ve společnosti KS-Europe

**Příloha C:** Dotazník uchazeče o zaměstnání v agentuře Cehia PA – česká verze

**Příloha D:** Dotazník při přijetí pracovníka v agentuře Cehia PA – rumunská verze

**Příloha E:** Inteligenční test pro uchazeče o práci v agentuře Cehia PA

**Příloha F:** Dotazník pro zaměstnance KS-Europe (tištěná verze)

**Příloha G:** Dotazník pro zaměstnance KS-Europe (online verze)

**Příloha H:** Dotazník pro zaměstnance Cehia PA

**Příloha I:** Překlad dotazníku pro zaměstnance KS-Europe do češtiny

**Příloha J:** Překlad dotazníku pro zaměstnance Cehia PA do češtiny

**Příloha K:** Srovnání českého a ukrajinského vzdělávacího systému


**Příloha L:** Grafické vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance KS-Europe

**Příloha M:** Grafické vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance Cehia PA

## **Příloha A: Otázky k polostrukturovaným rozhovorům**

1. Jak zajišťujete potřebu lidských zdrojů?
2. Zpracováváte popisy pracovních míst? Jaké náležitosti obsahují?
3. Jaké metody získávání a výběru nových zaměstnanců používáte?
4. Jaký je stav pracovníků v posledních třech letech? Kolik z nich jsou Ukrajinci?
5. Na kterých pozicích pracuje nejvíce ukrajinských pracovníků?
6. Jaké jsou zkušenosti se zaměstnáváním ukrajinských pracovníků a jaké jsou jejich přínosy pro firmu?
7. Jaké jsou hlavní výzvy a překážky, se kterými se setkáváte při náboru ukrajinských pracovníků?
8. Jaké jsou rozdíly v postupech při získávání a výběru pracovníků před a po válečném konfliktu?
9. Které dokumenty požadujete od uchazečů?
10. Jaké benefity nabízíte?
11. Můžete mi popsat případ, kdy jste úspěšně získali ukrajinského pracovníka na vyšší pozici?
12. Jaké jsou vaše plány ohledně získávání a výběru ukrajinských pracovníků do budoucna?
13. Jsou odmítnutí uchazeči informováni a výsledku výběrového řízení?

**Příloha B: Dotazník uchazeče o práci ve společnosti KS-Europe**

		<h1>АНКЕТА</h1>		<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: 100px; height: 100px; margin: auto;"> <i>fotografie</i> </div>
Роботодавець	KS-Europe s.r.o.			
<b>ПЕРСОНАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ</b>				
Ім'я, прізвище, науковий ступінь			Рідне прізвище	
Персональний номер			Дата народження, місце, держава	
Номер паспорта			Громадянство	
Сімейний стан			Телефон, електронна адреса	
Електронна пошта				
<b>АДРЕСА ПОСТІЙНОГО ПРОЖИВАННЯ</b>			<b>Адреса тимчасового проживання / контактна адреса</b> (наприклад, адреса для отримання пошти, адреса тимчасового проживання)	
Вулиця		Номер	Вулиця	
Місто		Поштовий індекс	Місто	
Район			Район	
<b>ОСВІТА</b>	Назва учебного закладу, факультет	Рік закінчення навчання	Документ про освіту (наприклад, тип іспиту)	
Найвища отримана освіта				
<b>ПОСВІДЧЕННЯ</b>	Назва курсу, спосіб закінчення	<b>КУРСИ</b>	Назва курсу, спосіб закінчення	
Посвідчення (наприклад, посвідчення зварника, посвідчення водія та інше).		Курси та інші спеціальні відомості		
<b>ВОЛОДІННЯ ІНОЗЕМНИМИ МОВАМИ</b>				
Мова	Рівень володіння	Примітки (іспити)		
<b>ДОСВІД РОБОТИ</b>				
Назва роботодавця, місто (якщо необхідно, зазначити також державу)	Дата (від – до)	Професія, посада	Номер іноземного страхового полісу	
<b>ЧЛЕНИ СІМ'Ї</b> (вказується чоловік (дружина), діти, реєстровані партнери та близькі)				
Член сім'ї	Ім'я, прізвище	Дата народження (в разі, якщо на дану особу буде застосовувати податковий бонус, потрібно вказати персональний номер)	Спільне ведення господарства	
			Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	
			Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	

Отримуєте ПЕНСІЮ?		Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
Вид		Дата призначення

<b>МЕДИЧНА СТРАХОВА КОМПАНІЯ</b> ***) у якій Ви застраховані в ČR:			
Чи були Ви застраховані за медичною страховкою за межами ČR?	Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>	Рік	Держава

\*\*\*) Додатком є копія посвідчення про медичне страхування

Попередження: Працівник зобов'язаний в термін до 8 днів повідомити роботодавця про зміну медичної страхової компанії!

У разі невиконання цього обов'язку роботодавець має право вимагати від працівника відшкодування витрат, пов'язаних з оплатою пені з медичного страхування.

Чи маєте якусь групу інвалідності?		Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
Група		Дата призначення

**ІНША ПРИБУТКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ** в сфері підприємницької діяльності роботодавця

Займаєтесь іншою прибутковою діяльністю?		Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
Якою? (правові відношення згідно до Торговельного кодексу, Трудового кодексу, приватне підприємництво)	Дата від	Вид діяльності
		Ставка

**Я заявляю, що я не отримав будь-яких оподатковуваних доходів і не застосовуються права на податкові пільги відповідно до § 35 від закону 586/1992 Coll. ні податкові переваги для дітей відповідно до § 35c і § 35d закону 586/1992 Сб.**

В період з... До		Підпис
------------------	--	--------

**В даний час відносно Вас ведеться провадження стосовно примусового стягнення, оголошення банкрутом, або застосовуються інші стягнення на підставі судового рішення?**

		Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
Кількість проваджень		Номер справи про банкрутство

**Прошу роботодавця направляти заробітну плату на нижче зазначений банківський рахунок**

Номер рахунку		Код банківської установи
---------------	--	--------------------------

**Працевлаштування відбувається на підставі рекомендації робітника (робітниці)?**

		Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
Ім'я та прізвище робітника (робітниці), від якого(ї) надійшла рекомендація:		

**Заявляю, що я був(а) ознайомлений(а) з правилами внутрішнього розпорядку, правилами по заробітній платі та з описом робочого місця, на яке я був(а) прийнятий(а).**

		Так <input type="checkbox"/> Ні <input type="checkbox"/>
--	--	--

- Заявляю про те, що я не приховав(а) інформацію та інформація є правдивою.
- Мені відомо про те, що відповідно до вимог закону, «Про захист персональної інформації», в редакції пізніше ухвалених законодавчих актів, я зобов'язаний (а) негайно повідомляти про будь-які зміни вищевказаної інформації.
- Заявляю про свою згоду з тим, щоб моя персональна інформація, включаючи персональний номер і номер внутрішнього паспорта, використовувалися в особовій справі в рамках трудових відносин і для цілей медичної страхової компанії, управління соціального забезпечення, податкової інспекції та біржі праці.

м.		Дата		Підпис
----	--	------	--	--------

- Заявляю про свою згоду з використанням моєї фотографії для роздруківки посвідчення співробітника, для публікації на персональному порталі, а також про згоду з тим, що фотографія в електронному вигляді буде знаходитися в особовій справі.

м.		Дата		Підпис
----	--	------	--	--------

- Надаю цим роботодавцеві, компанії KS-Europe s.r.o, Komenského 598, 332 03 Štáhlavy, свою згоду на обробку і надання моєї актуальної електронної адреси: третім особам - організації, що забезпечує електронні талони на харчування, з метою надання електронних талонів на харчування; організації, що надає програмне забезпечення, для цілей поширення електронних відомостей про зарплату і організації, що надає маркетингові послуги для використання в медіальних цілях.
- Дійсність згоди на надану мною актуальну електронну адресу закінчується 365 днів після припинення трудових відносин або закінчення терміну договору про виконання роботи поза трудових відносин у роботодавця, компанії KS-Europe s.r.o.

м.		Дата		Підпис
----	--	------	--	--------

## Příloha C: Dotazník uchazeče o zaměstnání v agentuře Cehia PA – česká verze

Cehia PA s.r.o.

Agentura práce: Cehia PA s.r.o.  
se sídlem: Prešovská 337/6, 301 00 Plzeň  
IČ: 072 94 611

### DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

Jméno a příjmení (titul): \_\_\_\_\_

Rodné příjmení: \_\_\_\_\_ Místo narození: \_\_\_\_\_

Datum narození: \_\_\_\_\_ Rodné číslo: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Zdravotní pojišťovna: \_\_\_\_\_ Kontaktní telefon: \_\_\_\_\_

Nejvyšší dosažené vzdělání:

ZŠ

Vyučení

ÚSO/VOŠ/ÚSV

VŠ

Průběh vzdělání (název školy, obor, rok ukončení):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Odborná školení, kurzy, zvláštní kvalifikace:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Vlastníte řidičský průkaz?

ano

ne

Skupina:

Práce s PC:

- základy obsluhy \_\_\_\_\_
- uživatelsky (uvedte programy) \_\_\_\_\_
- jiné (programování, tvorba www stránek apod.) \_\_\_\_\_

Jazyková kvalifikace – stupeň znalosti (základní, dobrá, velmi dobrá, výborná)

- anglický jazyk: \_\_\_\_\_
- německý jazyk: \_\_\_\_\_
- jiné: \_\_\_\_\_

**Průběh předchozích zaměstnaní**

Zaměstnavatel, pracovní pozice, počet let, důvod ukončení

---

---

---

---

---

V současné době jste zaměstnaný(á) u: \_\_\_\_\_

Od: \_\_\_\_\_ jako: \_\_\_\_\_

Máte změněnou pracovní schopnost?

---

Kdo na Vás může podat reference a pracovní hodnocení (i tel..)

---

---

Jak trávíte svůj volný čas, jaké máte záliby?

---

---

Pokuste se několika slovy popsat Vaši pracovní morálku a osobní vlastnosti:

---

---

Chcete-li nám sdělit další důležité informace, které mohou napomoci nalézt pro Vás optimální pracovní zařazení, napište nám je:

---

---

Tímto poskytuji souhlas společnosti **Cehia PA s.r.o., IČ: 072 94 611** (dále jen společnost) ke zpracování mých osobních údajů pro účely zprostředkování zaměstnaní (tzn. Shromažďování, ukládání na nosiče informací, úprava, vyhledávání, používání, třídění, nebo kombinování, poskytování třetím osobám pouze za tímto účelem, blokování a likvidace) v souladu se zákonem č.101/2000 sb. O ochraně osobních údajů ve znění pozdějších předpisů a to po dobu dvou let od data evidence nebo do odvolání písemnou formou. Současně dávám souhlas k tomu, aby společnost vlastnila mou fotografii a to pouze pro její interní účely. Společnost tímto zaručuje, že fotografii uchazeče nebude poskytovat jinému subjektu.

Jsem seznámen se svými právy v souvislosti s přístupem k informacím a jejich ochraně podle § 12 a §21 zákona č. 101/2000 sb. ve znění pozdější předpisu. V případě, že dojde ke změně údajů uvedených v tomto dotazníku, zavazuji se k písemnému oznámení těchto změn.

Svým podpisem stvrzuji správnost a pravdivost všech údajů, které jsem v tomto dotazníku uvedl.

V \_\_\_\_\_ dne: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Podpis uchazeče

Příloha D: Dotazník při přijetí pracovníka v agentuře Cehia PA – rumunská verze

Dotazník při přijetí pracovníka / Chestionar la acceptarea unui lucrător				
Cehia PA s.r.o. se zavazuje podle zákona č. 101/2000 Sb. zajistit ochranu osobních údajů zaměstnance před zneužitím. Zaměstnanec souhlasí s tím, aby zaměstnavatel zpracovával ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., poskytnuté osobní údaje pouze za účelem poskytování pracovních příležitostí.				
osobní číslo:				
Titul, Jméno Titlu, Prenume	Příjmení Nume		Rodné Příjmení Nume de naștere:	
Číslo OP / Pasu Numărul cărții de identitate / Pașaportului	Rodné číslo v ČR/Datum narození CNP v ČR/Data de Naștere:	Stav Stare Civilă	Národnost Naționalitate	Stát, příslušnost Tara de Origine
Místo narození Locul nașterii				
Trvalé bydliště - Stát Adresa Permanentă RO:	Ulice,Číslo / Strada,Numarul:	Město / Oraș:	PSČ / Cod poștal:	
Přechodné bydliště - Stát Adresa Temporară CZ:	Ulice,Číslo / Strada,Numarul:	Město / Oraș:	PSČ / Cod poștal:	
Email: _____				
Telefon: _____				
Změna pracovní schopnosti Modificarea capacității de lucru: *	ANO / DA	NE / NU		
Datum nástupu do práce	Místo pracoviště	Vedoucí ANO/NE	Funkce funcție	
Důchod/Pensionare:*	ANO / DA	NE / NU	Typ/Tip:	
Student:*	ANO / DA	NE / NU		
Zdravotní pojišťovna Compania de asigurări de sănătate	Kód pojišťovny - Číslo pojištěnce Codul companiei de asigurări	Datum přihlášení k pojišťovně Data înregistrării la societatea de asigurări		
Předchozí zaměstnání v ČR - Název zaměstnavatele, Od - do Ultimul loc de munca în CR - Numele firmei, De la - Pana la (An)	Nejvyšší dosažené vzdělání, datum Învățământului superior, data:			
ANO / DA NE / NU -				
Děti/Copii:	Jméno, Příjmení Nume, Prenume	Rodné číslo Numărul nașterii:		
Přidavky na děti Alocații pentru copii: * ANO / DA NE / NU				
Sleva na dani na dítě Indemnizație pentru impozitul pe copii: * ANO / DA NE / NU				
Další sdělení zaměstnavateli/Alte comunicări către angajator:				
V Plzni, dne _____				
Podpis pracovníka/Semnătura lucrătorului: _____				
* Nechozí se škrtněte/Stergeți corespunzător!				



## Příloha E: Inteligenční test pro uchazeče o práci v agentuře Cehia PA

### Zákaznický test

Jméno Příjmení: \_\_\_\_\_

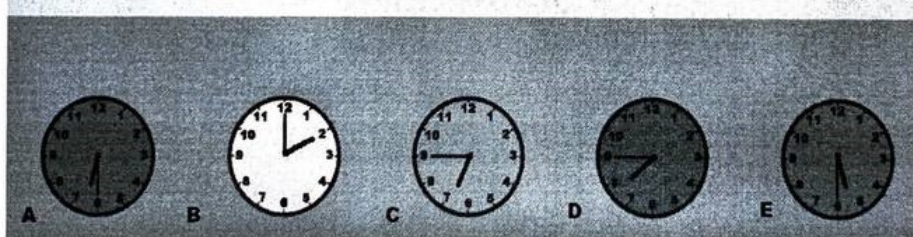
1) Do připravených koleček nakreslete hodiny: 13:50, 16:30, 05:15.



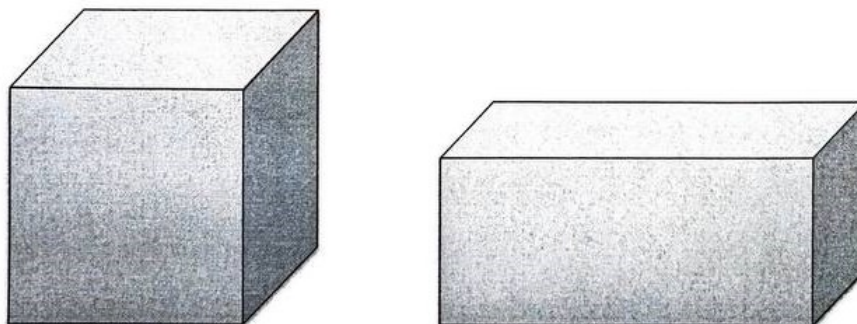
2) Umístěte hodiny na správné místo – označit písmenem A-E.

18 : 30      dvě hodiny      18 : 45

tři čtvrtě na osm      **Umístěte hodiny na správné místo.**      půl šesté

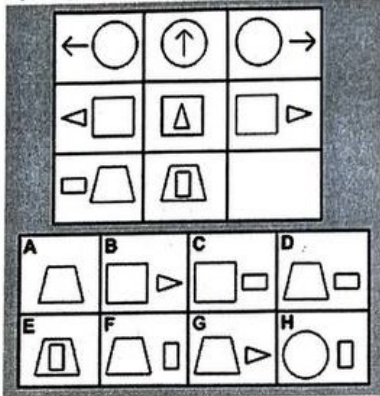


3) obkreslete obrazec na obrázku – jeden z nich



## Zákaznický test

4) Doplňte chybějící obrazec do řady:



5) V novém typu tramvaje je celkem 75 sedadel. Když jel s tímto vozem pan řidič Michálek na lince číslo 26, zjistil za zastávkou Náměstí Míru letmým pohledem do zpětného zrcátka, že 3 cestující stojí, přestože je 19 sedadel neobsazených.

Kolik má pan Michálek v tramvaji pasažérů? \_\_\_\_\_

6) Basketbal se hraje na čtyři čtvrtiny. V první čtvrtině získali naši 22 bodů, v druhé 27 bodů, ve třetí jen 17 bodů a v poslední čtvrtině 25 bodů. Nakonec náš tým těsně o 2 body vyhrál.

Kolik celkem bodů získali v tomto utkání soupeři? \_\_\_\_\_

7) jaké nářadí je na obrázku?



## Пříloha F: Dotazník pro zaměstnance KS-Europe (tištěná verze)

### АНКЕТА «НАБІР НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ З УКРАЇНИ В KS-EUROPE»

Доброго дня ☺

Я студентка економічного факультету Західно-Чеського університету в Пльзні і пишу бакалаврську роботу на тему *Набір нових працівників враховуючи сьогоднішню ситуацію в Україні*.

Я хочу попросити Вас заповнити анкету, яка фокусується на Вашому досвіді та думках щодо процесу набору на посаду *Оператора спрацювання товарів* в KS-Europe. Ваші відповіді допоможуть мені краще зрозуміти самий процес та сприятимуть моєму дослідженню.

Анкета **анонімна**, і заповнення займе всього декілька хвилин.

**Принесіть будь ласка виповнену анкету на відділ кадрів.**

Заздалегідь **дуже дякую** за ваш час і ваші відповіді, які дуже важливі для мене і моєї роботи.

#### 1. Яка ваша стать?

- жінка  чоловік

#### 2. До якої вікової категорії ви належите?

- до 25 років  
 26-35 років  
 36-45 років  
 46-55 років  
 56 і більше років

#### 3. Яка ваша найвища досягнута освіта?

- повна загальна середня освіта  
 професійна (професійно-технічна) освіта  
 фахова передвища освіта  
 вища освіта

#### 4. На яких документах ви зараз працюєте?

- тимчасовий захист  
 постійне місце проживання  
 синя карта  
 робоча карта  
 інше

#### 5. Як ви дізналися про можливість працевлаштування в цій компанії?

- від знайомих, родини, друзів  уряд праці Чеської республіки  
 сайт компанії  друкована реклама (плакати, білборди)  
 портали (prace.cz, jobs.cz)  інше \_\_\_\_\_  
 профіль компанії на Facebook \_\_\_\_\_  
 робоче агенство \_\_\_\_\_

**6. Ви пройшли співбесіду?**

*Якщо ваша відповідь ні, одразу переходьте на питання 17*

- так  ні

**7. Інформація отримана під час співбесіди була достатня?**

- так  скоріш ні  
 скоріш так  ні

**8. Якої інформації вам не вистачало? (якщо ви відповіли скоріш ні або ні)**

---

---

---

**9. Скільки днів пройшло між Вашою співбесідою та Вашим першим днем на роботі?**

---

**10. Ви були на екскурсії по заводі?**

*Якщо ваша відповідь ні, одразу переходьте на питання 13*

- так  ні

**11. Була для вас екскурсія по заводі корисна?**

- так  скоріш ні  
 скоріш так  ні

**12. Як ви оцінюєте тривалість екскурсії по заводі?**

- достатня  
 занадто коротка  
 занадто довга

**13. Як ви оцінюєте наступні характеристики співбесіди та екскурсії по заводі?**

*Замалюйте стільки зірок, скільком на вашу думку відповідає характеристика.*

*(1 зірка – дуже погано, 5 зірок – дуже добре)*

- надана інформація про робоче місце ☆☆☆☆☆
- підготовленність та професіоналізм працівника відділу кадрів ☆☆☆☆☆
- привітливність та відритість працівника відділу кадрів ☆☆☆☆☆

**14. Наскільки вам важливі наступні параметри при виборі роботодавця?**

*Поставте галочку чи хрестик в кожному рядку залежно від вашої думки.*

	Зовсім не важливо	Мало важливо	Важливо	Дуже важливо
Заробітна плата				
Хороші умови праці				
Трудові бонуси				
Хороший трудовий колектив				
Можливість навчання (курси мови, кваліфікаційні курси)				
Репутація компанії				
Понаднормова робота, робота у вихідні				

**15. Що було найбільш стресове під час вашого процесу працевлаштування в цій компанії?**

- неприємний персонал під час співбесіди
- довгий час очікування відповіді від компанії
- незрозуміла інформація про посаду або умови роботи
- заповнення заяви про прийняття на роботу
- нічого
- інше \_\_\_\_\_

---

---

**16. Ви відвідуєте курси чеської мови?**

- так, завдяки компанії
- так, за межами компанії
- ні, але хочу якнайшвидше почати
- ні, я не зацікавлений/а в курсах чеської мови

**17. Які ваші плани на майбутнє?**

- планую залишитися в Чехії і продовжувати працювати на цю компанію
- планую залишитися в Чехії, але думаю про зміну роботодавця
- планую якнайшвидше повернутися в Україну

**18. Чи плануєте ви навчатися та кваліфікуватися, щоб вийти на кращу посаду?**

- так
- ні

**19. Чи є у вас якісь пропозиції щодо вдосконалення процесу працевлаштування та відбору для майбутніх претендентів?**

*Сюди можете написати і будь-що, що стосується теми і що ви хочете додати.*

---

---

---

---

---

---

---

---

*Ще раз щиро дякую за Ваш час і за те, що не Ви не байдуже віднесли до цього завдання!*

## Příloha G: Dotazník pro zaměstnance KS-Europe (online verze)

### Набір нових працівників з України в KS-Europe

Доброго дня.

Я студентка факультету економічного Західно-Чеського університету в Плзні і пишу бакалаврську роботу на тему *Набір нових працівників враховуючи сьогоденню ситуацію в Україні*.

Я хочу попросити Вас заповнити анкету, яка фокусується на Вашому досвіді та думках щодо процесу набору на посаду Оператора спрацювання товарів в KS-Europe. Ваші відповіді допоможуть мені краще зрозуміти самий процес та сприятимуть моєму дослідженню.

Анкета анонімна, і заповнення займе всього декілька хвилин.

Заздалегідь дуже дякую за ваш час і ваші відповіді, які дуже важливі для мене і моєї роботи.

#### 1. Яка ваша стать?\*

Виберіть одну відповідь

Жінка

Чоловік

#### 2. До якої вікової категорії ви належите?\*

Виберіть одну відповідь

До 25 років

26-35 років

36-45 років

46-55 років

56 і більше

#### 3. Яка ваша найвища досягнута освіта?\*

Виберіть одну відповідь

Повна загальна середня освіта

Професійна (професійно-технічна) освіта

Фахова передвища освіта

Вища освіта

#### 4. На яких документах ви зараз працюєте?\*

Виберіть одну відповідь

Тимчасовий захист

Синя карта

Робоча карта

Постійне місце проживання

Інше...

#### 5. Як ви дізналися про можливість працевлаштування в цій компанії?\*

Виберіть одну або кілька відповідей

Від знайомих, родини

Сайт компанії

Портали в інтернеті (prace.cz, jobs.cz)

Профіль компанії на Facebook

Робоче агенство

Уряд праці Чеської республіки

Друквана реклама (листівки, білборди)

Інше...

#### 6. Ви пройшли співбесіду?\*

Виберіть одну відповідь

Так

Ні

#### 7. Інформація отримана під час співбесіди була достатня?\*

Виберіть одну відповідь

Так

Скоріш так

Скоріш ні

Ні

Я не був/була на співбесіді

#### 8. Якої інформації вам не вистачало?

(Якщо ви відповіли скоріш ні або ні)

Введіть одно или несколько слов...

500

#### 9. Скільки днів пройшло між Вашою співбесідою та Вашим першим днем на роботі?

Введіть число...

#### 10. Ви були на екскурсії по заводі?\*

Виберіть одну відповідь

Так

Ні

### 11. Була для вас екскурсія по заводі корисна?\*

Виберіть одну відповідь

- Так
- Скоріш так
- Скоріш ні
- Ні
- Я не був/була на екскурсії

### 12. Як ви оцінюєте надану інформацію про робоче місце на екскурсії по заводі?

Виберіть стільки зірок, скільком на вашу думку відповідає характеристика. (1 зірка - дуже погано, 5 зірок - дуже добре). Якщо Ви не були на екскурсії, перейдіть на наступне питання.

★ ★ ★ ★ ★  
1 2 3 4 5

### 13. Як ви оцінюєте підготовленність та професіоналізм працівника відділу кадрів на екскурсії по заводі?

Виберіть стільки зірок, скільком на вашу думку відповідає характеристика. (1 зірка - дуже погано, 5 зірок - дуже добре). Якщо Ви не були на екскурсії, перейдіть на наступне питання.

★ ★ ★ ★ ★  
1 2 3 4 5

### 14. Як ви оцінюєте привітливість та відкритість працівника відділу кадрів на екскурсії по заводі?

Виберіть стільки зірок, скільком на вашу думку відповідає характеристика. (1 зірка - дуже погано, 5 зірок - дуже добре). Якщо Ви не були на екскурсії, перейдіть на наступне питання.

★ ★ ★ ★ ★  
1 2 3 4 5

### 15. Як ви оцінюєте тривалість екскурсії по заводі?\*

Виберіть одну відповідь

- Достатня
- Занадто коротка
- Занадто довга
- Я не був/була на екскурсії

### 16. Наскільки вам важливі наступні параметри при виборі роботодавця?\*

Поставте галочку чи хрестик в кожному рядку залежно від вашої думки.

	Зовсім не важливо	Мало важливо	Важливо	Дуже важливо
Заробітна плата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороші умови праці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Трудові бонуси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший трудовий колектив	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можливість навчання (курси мови, кваліфікаційні курси)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Репутація компанії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понаднормова робота, робота у вихідні	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 17. Що було найбільш стресове під час вашого процесу працевлаштування в цій компанії?\*

Виберіть одну або більше відповідей

- Неприємний персонал під час співбесіди
- Довгий час очікування відповіді від компанії
- Незрозуміла інформація про посаду або умови роботи
- Заповнення заяви про прийняття на роботу
- Нічого
- Інше...

### 18. Ви відвідуєте курси чеської мови?\*

Виберіть одну відповідь

- Так, завдяки компанії
- Так, за межами компанії
- Ні, але хочу якнайвидше почати
- Ні, я не зацікавлений/а в курсах чеської мови

### 19. Які ваші плани на майбутнє?\*

Виберіть одну відповідь

- Планую залишитися в Чехії і продовжувати працювати на цю компанію
- Планую залишитися в Чехії, але думаю про зміну роботодавця
- Планую якнайшвидше повернутися в Україну

### 20. Чи плануєте ви навчатися та кваліфікуватися, щоб вийти на кращу посаду?\*

Виберіть одну відповідь

- Так
- Ні

### 21. Чи є у вас якісь пропозиції щодо вдосконалення процесу працевлаштування та відбору для майбутніх претендентів?

Сюди можете написати і будь що, що стосується теми і що ви хочете додати

Введіть одно или несколько слов...

Ще раз щиро дякую за Ваш час і за те, що не Ви не байдуже віднесли до цього завдання!

## Příloha H: Dotazník pro zaměstnance Cehia PA

### Набір нових працівників з України через трудове агентство Cehia PA

Доброго дня.

Я студентка факультету економічного Західно-Чеського університету в  
Плзні і пишу бакалаврську роботу на тему *Набір нових працівників  
враховуючи сьогодишню ситуацію в Україні.*

Я хочу попросити Вас заповнити анкету, яка фокусується на Вашому  
досвіді та думках щодо процесу набору через трудове агентство Cehia PA.  
Ваші відповіді допоможуть мені краще зрозуміти самий процес та  
сприятимуть моєму дослідженню.

Анкета анонімна, і заповнення займе всього декілька хвилин.

Заздалегідь дуже дякую за ваш час і ваші відповіді, які дуже важливі для  
мене і моєї роботи.

#### 1. Яка ваша стать?\*

Виберіть одну відповідь

Жінка

Чоловік

#### 2. До якої вікової категорії ви належите?\*

Виберіть одну відповідь

До 25 років

26-35 років

36-45 років

46-55 років

56 і більше

#### 3. Яка ваша найвища досягнута освіта?\*

Виберіть одну відповідь

Повна загальна середня освіта

Професійна (професійно-технічна) освіта

Фахова передвища освіта

Вища освіта

Інша (якщо не знаєте яку категорію позначити, напишіть сюди  
заклад):

#### 4. На яких документах ви зараз працюєте?\*

Виберіть одну відповідь

Тимчасовий захист

Синя карта

Робоча карта

Постійне місце проживання

Інше...

#### 5. Як ви дізналися про трудове агентство Cehia PA?\*

Виберіть одну або кілька відповідей

Від знайомих, родини

Сайт компанії

Портали на інтернеті (easyspace.cz, zivotopisy.cz)

Реклама на інтернеті

Друкована реклама (листівки, білборди)

Інше...

#### 6. Ви пройшли співбесіду в трудовому агентстві?\*

Виберіть одну відповідь

Так

Ні

#### 7. Інформація отримана під час співбесіди була достатня?\*

Виберіть одну відповідь

Так

Скоріш так

Скоріш ні

Ні

Я не був/була на співбесіді

#### 8. Якої інформації вам не вистачало?\*

(Якщо ви відповіли скоріш ні або ні)

Введіть одно или несколько слов...

500

#### 9. Скільки днів пройшло між Вашою співбесідою та Вашим першим днем на роботі?\*

Введіть число...

#### 10. Наскільки вам важливі наступні параметри при виборі роботодавця?\*

Поставте галочку чи хрестик в кожному рядку залежно від вашої думки.

	Зовсім не важливо	Мало важливо	Важливо	Дуже важливо
Заробітна плата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороші умови праці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Трудові бонуси	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Хороший трудовий колектив	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Можливість навчання (курси мови, кваліфікаційні курси)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Репутація компанії	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Понаднормова робота, робота у вихідні	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 11. Які ви бачите переваги в працевлаштуванні через трудове агентство?\*

Виберіть одну або декілька відповідей

Допомога у пошуку відповідної роботи

Наявність координатора, який допомагає з вирішенням проблем

Можливість легко змінити роботу чи робочу позицію

Більша заробітна плата

Робота на певний час

Інше...



**12. Що було найбільш стресове під час вашого процесу працевлаштування через трудове агентство?\***

Виберіть одну або більше відповідей

- Неприємний персонал під час співбесіди
- Мовний бар'єр
- Довгий час очікування відповіді від агенства
- Незрозуміла інформація про посаду або умови роботи
- Заповнення заяви про прийняття на роботу
- Нічого
- Інше...

**13. Ви задоволені послугами які надає трудове агентство Cehia PA?\***

Виберіть одну відповідь

- Так
- Ні

**14. Які з послуг вам не вистачає?\***

Виберіть одну або декілька відповідей (якщо ви відповіли ні в попередньому питанні)

- Український координатор
- Співбесіда на українській мові
- Курс чеської мови
- Кваліфікаційні курси
- Я задоволений/а послугами
- Інше...

**15. Ви задоволені координатором трудового агентства?\***

Виберіть стільки зірок, скільком на вашу думку відповідає задоволенність. (1 зірка - дуже не задоволений, 5 зірок - дуже задоволений)

- ★ 1
- ★ 2
- ★ 3
- ★ 4
- ★ 5

**16. Можете описати, що не так з координатором і як трудове агентство може покращити цю ситуацію?**

Якщо ви поставили в попередньому питанні мало зірок

Введіть одно или несколько слов...

**17. Ви відвідуєте курси чеської мови?\***

Виберіть одну відповідь

- Так, завдяки компанії
- Так, за межами компанії
- Ні, але хочу якнайвидше почати
- Ні, я не зацікавлений/а в курсах чеської мови

**18. Чи плануєте ви навчатися та кваліфікуватися, щоб вийти на кращу посаду?\***

Виберіть одну відповідь

- Так
- Ні

**19. Які ваші плани на майбутнє?\***

Виберіть одну відповідь

- Планую залишитися в Чехії і продовжувати працювати через робоче агентство
- Планую залишитися в Чехії, але думаю про зміну робочого агентства
- Планую залишитися в Чехії, але думаю про працевлаштування на пряму через роботодавця
- Планую якнайшвидше повернутися в Україну

**20. Чи є у вас якісь пропозиції щодо вдосконалення процесу працевлаштування в трудовому агентстві Cehia PA?**

Сюди можете написати і будь що, що стосується теми і що ви хочете додати

Введіть одно или несколько слов...

Ще раз щиро дякую за Ваш час і за те, що не Ви не байдуже віднеслись до цього завдання!

## Příloha I: Překlad dotazníku pro zaměstnance KS-Europe do češtiny

### DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI KS-EUROPE

Dobrý den 😊

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a píši bakalářskou práci na téma *Získávání a výběr nových pracovníků vzhledem k situaci na Ukrajině*.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na Vaše zkušenosti a názory ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců na pozici Operátor zpracování zboží ve společnosti KS-Europe. Vaše odpovědi mi pomohou lépe porozumět tomuto procesu a přispějí k mému výzkumu.

Dotazník je **anonymní** a vyplnění by mělo trvat pouze několik minut.

Předem mockrát děkuji za Váš čas a Vaše názory, které jsou pro mě a moji práci velmi důležité.

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž
- jiné \_\_\_\_\_

#### 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyšší odborné
- střední s výučním listem
- vysokoškolské
- střední s maturitou

#### 4. Na základě jakých dokumentů teď pracujete?

- dočasná ochrana
- trvalý pobyt
- zaměstnanecká karta
- modrá karta
- jiné \_\_\_\_\_

#### 5. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti v této společnosti?

- od známých, rodiny
- tištěná inzerce (plakáty, billboardy)
- webová stránka společnosti
- pracovní agentura
- pracovní portál (prace.cz, jobs.cz)
- jiné \_\_\_\_\_
- profil firmy na Facebook
- \_\_\_\_\_

**6. Účastnil/a jste se vstupního pohovoru?**

*Pokud je Vaše odpověď „ne“, přeskočte na otázku č. 10.*

- ano  ne

**7. Získal/a jste během vstupního pohovoru dostatečné množství informací?**

- ano  spíše ne  
 spíše ano  ne

**8. Jaké informace Vám chyběly? (pokud jste odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“)**

---

---

---

**9. Kolik dnů uplynulo mezi vstupním pohovorem a Vaším prvním dnem v práci? \_\_\_\_\_**

**10. Účastnil/a jste se prohlídky provozu?**

*Pokud je Vaše odpověď „ne“, přeskočte na otázku č. 14.*

- ano  ne

**11. Považujete prohlídku za užitečnou?**

- ano  spíše ne  
 spíše ano  ne

**12. Jak hodnotíte délku trvání prohlídky provozu?**

- dostatečně  
 příliš krátká  
 příliš dlouhá

**13. Jak hodnotíte následující vlastnosti vstupního pohovoru a/nebo prohlídky provozu, pokud byste měli udělit hodnocení od 1 do 5 hvězdiček?**

- poskytnuté informace o pracovním místě ☆☆☆☆☆  
 připravenost a profesionalita personalistky ☆☆☆☆☆  
 přívětivost a otevřenost personalistky ☆☆☆☆☆

**14. Jak moc Vám záleží na následujících parametrech při výběru zaměstnavatele?**

*Zaškrtněte v každém řádku políčko, které odpovídá Vašemu názoru.*

	Není důležité vůbec	Málo důležité	Důležité	Velice důležité
Mzda				
Dobré pracovní podmínky				
Zaměstnanecké benefity				
Dobry pracovní kolektiv				
Možnost vzdělávání se (jazykové a kvalifikační kurzy)				
Reputace firmy				
Práce přesčas a o víkendech				

**15. Co bylo nejvíce stresující v průběhu Vašeho procesu zaměstnání v této společnosti?**

- nepříjemný personál během pohovoru
- dlouhá doba čekání na odpověď od společnosti
- nesrozumitelné informace o pozici nebo pracovních podmínkách
- vyplnění dotazníku uchazeče o zaměstnání
- nic
- jiné \_\_\_\_\_

**16. Navštěvujete kurzy českého jazyka?**

- ano, v rámci firmy
- ano, mimo firmu
- ne, ale chci co nejdříve začít
- ne, nemám zájem o kurzy českého jazyka

**17. Plánujete se vzdělávat a kvalifikovat, abyste se dostal/a na lepší pozici?**

- ano
- ne

**18. Jaké jsou Vaše plány do budoucna?**

- plánuji zůstat v ČR a nadále pracovat pro tuto společnost
- plánuji zůstat v ČR, ale přemýšlím o změně zaměstnavatele
- plánuji co nejdříve se vrátit na Ukrajinu

**19. Máte nějaké návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru ve společnosti KS-Europe?**

---

---

---

---

*Chtěla bych Vám ještě jednou vyjádřit své poděkování za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.*

## Příloha J: Překlad dotazníku pro zaměstnance Cehia PA do češtiny

### DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE PRACOVNÍ AGENTURY CEHIA PA

Dobrý den ☺

jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a píši bakalářskou práci na téma *Získávání a výběr nových pracovníků vzhledem k situaci na Ukrajině*.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na Vaše zkušenosti a názory ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Cehia PA. Vaše odpovědi mi pomohou lépe porozumět tomuto procesu a přispějí k mému výzkumu.

Dotazník je **anonymní** a vyplnění by mělo trvat pouze několik minut.

Předem mockrát děkuji za Váš čas a Vaše názory, které jsou pro mě a moji práci velmi důležité.

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- žena
- muž
- jiné \_\_\_\_\_

#### 2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 a více let

#### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyšší odborné
- střední s výučním listem
- vysokoškolské
- střední s maturitou

#### 4. Na základě jakých dokumentů teď pracujete?

- dočasná ochrana
- trvalý pobyt
- zaměstnanecká karta
- modrá karta
- jiné \_\_\_\_\_

#### 5. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti v této agentuře?

- od známých, rodiny
- profil firmy na Facebook
- webová stránka společnosti
- tištěná inzerce
- pracovní portál (easyprace.cz, zivotopisy.cz)
- jiné \_\_\_\_\_

**6. Účastnil/a jste se vstupního pohovoru?**

*Pokud je Vaše odpověď „ne“, přeskočte na otázku č. 10.*

- ano  ne

**7. Získal/a jste během vstupního pohovoru dostatečné množství informací?**

- ano  spíše ne  
 spíše ano  ne

**8. Jaké informace Vám chyběly? (pokud jste odpověděl/a „spíše ne“ nebo „ne“)**

---

---

---

**9. Kolik dnů uplynulo mezi vstupním pohovorem a Vaším prvním dnem v práci? \_\_\_\_\_**

**10. Jak moc Vám záleží na následujících parametrech při výběru zaměstnavatele?**

*Zaškrtněte v každém řádku políčko, které odpovídá Vašemu názoru.*

	Není důležité vůbec	Málo důležité	Důležité	Velice důležité
Mzda				
Dobré pracovní podmínky				
Zaměstnanecké benefity				
Dobry pracovní kolektiv				
Možnost vzdělávání se (jazykové a kvalifikační kurzy)				
Reputace firmy				
Práce přesčas a o víkendech				

**11. Jaké výhody vidíte v zaměstnávání prostřednictvím pracovní agentury?**

- pomoc s hledáním vhodné práce  
 schopnost snadno změnit zaměstnání nebo pracovní pozici  
 přítomnost koordinátora, který pomáhá s řešením problémů  
 práce na dobu určitou  
 jiné \_\_\_\_\_

**12. Co bylo nejvíce stresující během Vašeho procesu zaměstnávání se prostřednictvím pracovní agentury?**

- nepříjemný personál během pohovoru  
 jazyková bariéra  
 dlouhá doba čekání na odpověď od agentury  
 nesrozumitelné informace o pozici nebo pracovních podmínkách  
 vyplnění dotazníku uchazeče o zaměstnání  
 nic  
 jiné \_\_\_\_\_

**13. Jste spokojen/a se službami, které poskytuje pracovní agentura Cehia PA?**

- ano  spíše ne  
 spíše ano  ne

**14. Jaké další služby byste uvítal/a?**

- ukrajinský koordinátor  kvalifikační kurzy  
 pohovor v ukrajinském jazyce  jsem spokojen/a s současnými službami  
 kurzy češtiny  
 jiné \_\_\_\_\_

**15. Jak byste ohodnotil/a současného koordinátora, pokud byste měl/a udělit hodnocení od 1 do 5 hvězdiček?**



**16. Můžete prosím popsat, v čem spočívají problémy s koordinátorem a navrhnout, jak by mohla pracovní agentura tuto situaci zlepšit? (pokud jste zvolil/a malé množství hvězd)**

---

---

---

**17. Navštěvujete kurzy českého jazyka?**

- ano  
 ne, ale chci co nejdříve začít  
 ne, nemám zájem o kurzy českého jazyka

**18. Plánujete se vzdělávat a kvalifikovat, abyste se dostal/a na lepší pozici?**

- ano  ne

**19. Jaké jsou Vaše plány do budoucna?**

- plánuji zůstat v ČR a být zaměstnán/a prostřednictvím této agentury  
 plánuji zůstat v ČR, ale přemýšlím o změně pracovní agentury  
 plánuji zůstat v ČR, ale přemýšlím o přechodu do kmene společnosti  
 plánuji co nejdříve se vrátit na Ukrajinu

**20. Máte nějaké návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru v pracovní agentuře Cehia PA?**

---

---

---

*Chtěla bych Vám ještě jednou vyjádřit své poděkování za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.*

## Příloha K: Srovnání českého a ukrajinského vzdělávacího systému

ZÁKLADNÍ SCHEMA ČESKÉHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU S UKRAJINSKÝM VZDĚLÁVACÍM SYSTÉMEM		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
věk žáka																				
Česká republika	Základní vzdělávání	Základní vzdělávání Obory vzdělávání se závěrečnou zkouškou a výtěžným listem Střední vzdělávání Obory vzdělávání s maturitní zkouškou Vysokoškolské vzdělávání Vyšší odborné vzdělávání																		
Ukrajina	Základní všeobecné vzdělávání Початкова загальна освіта Розчаткова загальна освіта																			Základní všeobecné střední vzdělávání Базова загальна середня освіта Bazova zahalna serednja osvita



## Příloha L: Grafické vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance KS-Europe

### 1. Pohlaví respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Muži	29	91%
Ženy	3	9%

### 2. Věk respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Do 25 let	3	9%
26-35 let	9	28%
36-45 let	16	50%
46-55 let	4	13%
56 a více	0	0%

### 3. Dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Střední s výučním listem	11	34%
Střední s maturitou	8	25%
Vyšší odborné	6	19%
Vysokoškolské	7	22%

### 4. Zaměstnanecí status respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Dočasná ochrana	17	53%
Trvalý pobyt	3	9%
Zaměstnanecí karta	11	34%
Modrá karta	1	3%

### 5. Odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici

Odpověď	Responzí	Podíl
Od známých, rodiny	17	53%
Webová stránka společnosti	8	25%
Pracovní portál	0	0%
Profil firmy na Facebooku	1	3%
Tištěná inzerce	1	3%
Pracovní agentura	3	9%
Jiné	2	6%

### 6. Účast na pracovním pohovoru

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	30	94%
Ne	2	6%

### 7. Dostatečnost poskytnutých informací během pohovoru

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	24	80%
Spíše ano	6	20%
Spíše ne	0	0%
Ne	0	0%

### 10. Účast na prohlídce provozu

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	26	81%
Ne	6	19%

### 11. Užitečnost prohlídky provozu

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	20	77%
Spíše ano	3	12%
Spíše ne	2	8%
Ne	1	4%

### 12. Délka trvání prohlídky provozu

Odpověď	Responzí	Podíl
Dostatečná	23	88%
Příliš krátká	3	12%
Příliš dlouhá	0	0%

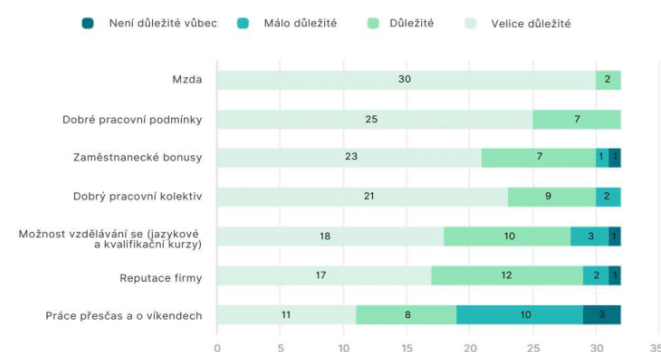
### 12. Délka trvání prohlídky provozu

Odpověď	Responzí	Podíl
Dostatečná	23	88%
Příliš krátká	3	12%
Příliš dlouhá	0	0%

### 13. Hodnocení vlastností vstupního pohovoru a/nebo prohlídky provozu

Odpověď	Počet respondentů				
	1/5	2/5	3/5	4/5	5/5
Poskytnuté informace o pracovním místě	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	10 (39%)	15 (57%)
Připravenost a profesionalita personalistiky	0 (0%)	0 (0%)	1 (4%)	6 (23%)	19 (73%)
Přívětivost a otevřenost personalistiky	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (11%)	23 (89%)

### 14. Rozhodující parametry při výběru zaměstnavatele



### 15. Stresující faktory během procesu zaměstnávání

Odpověď	Responzí	Podíl
Nepříjemný personál během pohovoru	0	0%
Dlouhá doba čekání na odpověď od firmy	8	25%
Nesrozumitelné informace o pozici nebo pracovních podmínkách	1	3%
Vyplnění dotazníku uchazeče o práci	2	6%
Nic	21	66%
Jiné	0	0%

### 16. Návštěvnost kurzů českého jazyka

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano, v rámci firmy	6	19%
Ano, mimo firmu	3	9%
Ne, ale chci co nejdříve začít	18	56%
Ne, nemám zájem o kurzy českého jazyka	5	16%

### 17. Plány ohledně vzdělávání a kvalifikace

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	28	88%
Ne	4	12%

### 18. Plány do budoucna

Odpověď	Responzí	Podíl
Plánuji zůstat v ČR a nadále pracovat pro tuto společnost	20	63%
Plánuji zůstat v ČR, ale přemýšlím o změně zaměstnavatele	9	28%
Plánuji se co nejdříve vrátit na Ukrajinu	3	9%

## Příloha M: Grafické vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance Cehia PA

### 1. Pohlaví respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Muži	4	19%
Ženy	17	81%

### 2. Věk respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Do 25 let	6	29%
26-35 let	5	24%
36-45 let	7	33%
46-55 let	3	14%
56 a více	0	0%

### 3. Dosažené vzdělání respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Střední s výučním listem	4	19%
Střední s maturitou	4	19%
Vyšší odborné	6	29%
Vysokoškolské	7	33%

### 4. Zaměstnanecí status respondentů

Odpověď	Responzí	Podíl
Dočasná ochrana	21	100%
Trvalý pobyt	0	0%
Zaměstnanecí karta	0	0%
Modrá karta	0	0%

### 5. Odkud se respondenti dozvěděli o pracovní pozici

Odpověď	Responzí	Podíl
Od známých, rodiny	18	86%
Webová stránka společnosti	0	0%
Pracovní portál	3	14%
Profil firmy na Facebooku	0	0%
Tišťená inzerce	0	0%
Jiné	0	0%

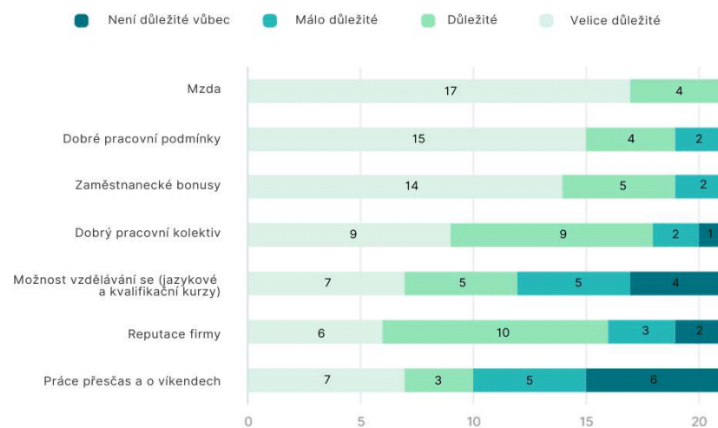
### 6. Účast na pracovním pohovoru

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	16	76%
Ne	5	24%

### 7. Dostatečnost poskytnutých informací během pohovoru

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	8	50%
Spíše ano	5	31%
Spíše ne	3	19%
Ne	0	0%

### 10. Rozhodující parametry při výběru zaměstnavatele



### 11. Výhody v zaměstnání prostřednictvím pracovní agentury

Odpověď	Responzí	Podíl
Pomoc s hledáním vhodné práce	10	48%
Možnost snadno změnit zaměstnání nebo pracovní pozici	6	29%
Přítomnost koordinátora, který pomáhá s řešením problémů	11	52%
Práce na dobu určitou	5	24%
Jiné	2	10%

### 12. Stresující faktory během procesu zaměstnávání

Odpověď	Responzí	Podíl
Nepříjemný personál během pohovoru	0	0%
Jazyková bariéra	9	43%
Dlouhá doba čekání na odpověď	0	0%
Nesrozumitelné informace o pozici nebo pracovních podmínkách	8	38%
Vyplnění dotazníku uchazeče o práci	5	24%
Nic	5	24%

### 13. Spokojenost se službami agentury

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	12	57%
Spíše ano	6	29%
Spíše ne	2	10%
Ne	1	5%

### 14. Další služby, které by respondenti uvítali

Odpověď	Responzí	Podíl
Ukrajinský koordinátor	7	33%
Pohovor v urajinském jazyce	5	24%
Kurzy češtiny	8	38%
Kvalifikační kurzy	6	29%
Jsem spokojen/a	5	24%
Jiné	2	10%

### 15. Hodnocení současného koordinátora

Odpověď	Responzí	Podíl
1 hvězdička	0	0%
2 hvězdičky	2	10%
3 hvězdičky	5	24%
4 hvězdičky	5	24%
5 hvězdiček	9	43%

### 16. Návštěvnost kurzů českého jazyka

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	5	24%
Ne, ale chci co nejdříve začít	9	43%
Ne, nemám zájem o kurzy českého jazyka	7	33%

### 17. Plány ohledně vzdělávání a kvalifikace

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	15	71%
Ne	6	29%

### 18. Plány do budoucna

Odpověď	Responzí	Podíl
Plánuji zůstat v ČR a být zaměstnán/a prostřednictvím této agentury	13	62%
Plánuji zůstat v ČR, ale přemyslím o změně agentury	5	24%
Plánuji zůstat v ČR, ale přemyslím o přechodu do kmene společnosti	1	4%
Plánuji co nejdříve se vrátit na Ukrajinu	2	10%

## **Abstrakt**

Belynets, K. (2023). *Získávání a výběr nových pracovníků vzhledem k situaci na Ukrajině* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** získávání pracovníků, výběr pracovníků, Ukrajina, uprchlíci, pracovní agentura, pracovní trh, zaměstnávání cizinců, řízení lidských zdrojů

Bakalářská práce se soustředí na analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců, se zaměřením na pracovníky ukrajinské národnosti v souvislosti s válečným konfliktem. Pomocí případové studie jsou analyzovány a porovnávány přístupy dvou subjektů – pracovní agentury Cehia PA a logistické společnosti KS-Europe. Cílem je zhodnotit používané metody a navrhnout opatření pro zlepšení a zefektivnění náboru ukrajinských zaměstnanců. Práce je rozdělena do osmi kapitol, které poskytují čtenáři komplexní pohled na problematiku získávání a výběru zaměstnanců s důrazem na situaci ukrajinských pracovníků v České republice. Hlavním výstupem je zhodnocení efektivity používaných metod a návrh doporučení, která by mohla vést k úspěšnějšímu procesu náboru této skupiny pracovníků.

## **Abstract**

Belynets, K. (2023). *Employee recruitment and selection due to the situation in Ukraine* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** employee recruitment, employee selection, Ukraine, refugees, employment agency, labor market, employment of foreigners, human resources management

The bachelor's thesis focuses on the analysis of employee recruitment and selection process, with a focus on Ukrainian workers in relation to the war conflict. Through a case study, the approaches of two companies, the employment agency Cehia PA and logistics company KS-Europe, are analyzed and compared. The aim is to evaluate the methods used and propose measures for improving and streamlining the recruitment of Ukrainian employees. The thesis is divided into eight chapters, which provide a comprehensive view of the issues related to employee recruitment and selection, with an emphasis on the situation of Ukrainian workers in the Czech Republic. The main output is the evaluation of the effectiveness of the methods used and the proposal of recommendations that could lead to a more successful recruitment process for this group of workers.