

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

NÁBOR A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce

Karolína KYSELOVÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Karolína Kyselová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Nábor a výběr zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat konkrétní metody a procesy které se využívají při náboru a výběru zaměstnanců. Následně bude práce zaměřena na vybranou společnost ŠKODA AUTO a.s., ve které proběhne analýza současné situace na základě které bude vyhodnocen současný stav a navrženy postupy pro zlepšení dané situace ve vybraném podniku.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Přístup k lidským zdrojům ve firmě
3. Nábor a výběr zaměstnanců
4. Nábor a výběr zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.
5. Vyhodnocení a návrh na zlepšení
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. HEADWORTH, A. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page, 2015. 209 s. ISBN 978-07-494-7370-9.
3. KOLMAN, L. – CHÝLOVÁ, H. *Výběr zaměstnanců.: Metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.: 10. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: květen 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

Karolína Kyselová
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

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

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 2.5. 2023

Děkuji vedoucí práce Ing. Kateřině Kulhavé, M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad, konzultace, připomínky a pomoc při jejím zpracování. Zároveň děkuji společnosti ŠKODA AUTO a.s. za vstřícnost, ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných dat k sepsání této práce, a také rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Řízení lidských zdrojů	8
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	8
1.2 Cíle a hlavní úkoly řízení lidských zdrojů.....	10
1.3 Definice personální činnosti	11
2 Získávání a metody výběru zaměstnanců.....	13
2.1 Proces získávání zaměstnanců.....	13
2.2 Definování požadavků na zaměstnance.....	14
2.3 Zdroje získávání pracovníků	15
2.4 Metody získávání zaměstnanců	16
Zkoumání životopisu	16
Výběrový rozhovor	16
Testy	17
Assessment Centre	17
Psychodiagnostické metody	18
2.5 Nové trendy získávání zaměstnanců.....	18
E-recruitment.....	19
Sociální sítě.....	19
3 ŠKODA AUTO a.s.	20
3.1 Charakteristika firmy.....	20
3.2 Zdroje a prostředky získávání zaměstnanců	21
4 Empirický výzkum	22
4.1 Výsledky rozhovoru	22
5 Zhodnocení současného stavu nábory zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s., návrhy a doporučení.....	28
Závěr	31
Seznam literatury	32
Seznam obrázků	34

Seznam použitých zkratk a symbolů

AI	Artificial intelligence
AS	Assessment Centre
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	General Data Protection Regulation
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá procesem náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a zaměřuje se na zvyšování jeho efektivity. Tato práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Důvodem pro zvolení tohoto tématu je velký zájem o oblast řízení lidských zdrojů a práci s lidmi v tomto oboru.

První část se zabývá pojetím řízení lidských zdrojů, jeho cíli, hlavními úkoly a také definuje personální práci. V této části je popsán postup výběru a náboru zaměstnanců a také zmiňuje jednotlivé druhy metod, jako je zkoumání životopisu, výběrové pohovory (strukturované, nestrukturované), testování uchazečů (test osobnosti, schopností) a Assessment Center. Jedná se o proces, který má za cíl najít a přijmout nejlepší kandidáty pro jednotlivé pozice v organizaci. Zaručuje, že společnost má neustále dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni dosáhnout vysokých výkonů a splnit očekávání společnosti. Zmiňuje také současné náborové trendy a popisuje oblast e-recruitmentu a jeho využití sociálních sítí, jako je LinkedIn a Facebook. Každá z nich nabízí odlišné prostředí a kvalitní potenciální zaměstnance.

Ve druhé části je popsána charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s., její organizační struktura a popisuje způsob získávání zaměstnanců. Závěr práce se týká praktickým nábořem ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Zde je cílem zjistit, jak konkrétně funguje nábor v této firmě. Pro sběr potřebných dat je použit strukturovaný rozhovor se dvěma vybranými recruitery, kteří se zabývají nábořem technicko-hospodářského zaměstnance a na základě toho je zhodnocen současný stav a navrženy způsoby, jak zvýšit efektivitu procesu náboru a výběru zaměstnanců v této společnosti.

1 Řízení lidských zdrojů

První kapitola definuje pojem řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na cíle a činnosti, které jsou pro ně klíčové. Zabývá se hlavními úkoly přispívající k výkonu a neustálému zlepšování firmy. Popisuje činnosti personální práce, která s řízením lidských zdrojů velmi souvisí.

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ nahradil pojem „personální řízení“ ze čtyřicátých let 20. století a s tím se i změnil přístup k řízení lidského kapitálu. Lidský kapitál dle Likerta (1961) a Mcgregora (1960) je jeden z nejdůležitějších faktorů v podniku a mělo by k němu být přistupováno jako k odpovědným a progresivním zaměstnancům.

Řízení lidských zdrojů funguje jen tehdy, pokud se systémy lidských zdrojů logickým způsobem propojují:

- **Filozofie lidských zdrojů** popisuje důležité hodnoty a principy, které jsou uplatňovány v procesu řízení lidí.
- **Strategie lidských zdrojů** formuluje směr, jakým chce řízení lidských zdrojů vést.
- **Politiky lidských zdrojů** popisují, jak správně by hodnoty a principy měly být prosazovány v jednotlivých oblastech.
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** zahrnují určité postupy a metody pomoci, kterých dochází k realizaci plánů a politik lidských zdrojů.
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** obsahuje spíše neformální postupy k řízení lidí.
- **Programy v oblasti lidských zdrojů** se zaměřují na propojení politiky, strategie a praxe v okruhu lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré činnosti, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v podniku. Tyto činnosti se týkají především strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu a jeho zabezpečování (plánování, získávání a výběr zaměstnanců), znalostí, rozvoje společnosti, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, rozvoje pracovních vztahů. Novodobé řízení lidských zdrojů jsou činnosti, které provádějí personalisté či linioví manažeři (Armstrong, 2015).



Zdroj: (Armstrong, 2015 s. 217)

Obr. 1 Systém řízení lidských zdrojů

Na uvedeném obrázku č.1 je znázorněno propojení jednotlivých systémů řízení lidských zdrojů, a to hlavně řízení strategického. Jednotlivé systémy jsou podrobněji popsány v kapitole 1.1 této práce.

Řízení lidských zdrojů je také definováno jako přístup k tomu, co je pro organizaci nejcennější – lidé, kteří svou činností pomáhají organizaci dosahovat cílů.

Řízení lidských zdrojů vychází z určité ideologie i filozofie. Uvádí také čtyři aspekty, které mají význam pro řízení lidských zdrojů:

1. Zvláštní, specifická přesvědčení a předpoklady
2. Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí
3. Ústřední role liniových manažerů
4. Spoléhání na soustavu „pák“ k informování zaměstnaneckých vztahů

1.2 Cíle a hlavní úkoly řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů Armstrong (2015), řadí propojování politiky podnikání s politikou řízení lidských zdrojů. Firma by měla utvářet pravomoci pomocí svých zaměstnanců, které slouží k jejich rozvoji a vylepšovat pracovní komunikaci uvnitř firmy a zapojovat zaměstnance. Odpovědnost manažerů by měla ve větší míře přejít i na manažery na liniové úrovni. Důležitým úkolem je podporovat dosahování strategických cílů v organizaci a s tím částečně související zabezpečování talentů pro organizaci. Každá organizace by měla v rámci přívětivého pracovního klima usilovat o dobré vztahy na pracovišti a důvěru mezi podřízenými a nadřízenými. Měla by být také zachována podpora etického přístupu k zaměstnancům.

Jak přesně uvádí Koubek (2007, s. 16), *„úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“*. Dle Armstronga (2015) by řízení lidských zdrojů mělo být schopno dosahovat svých cílů prostřednictvím svých zaměstnanců, tedy lidského kapitálu. Samozřejmě k tomuto nestačí jen lidský kapitál, ale také materiál a finanční prostředky či informace.

Šikýř (2014) uvádí, že každá firma by měla mít k dispozici zaměstnance, kteří budou motivovaní, schopní a výkonní. Pokud motivace nebo schopnosti jsou nulové, tak i výkon bude nulový a tím i hospodaření podniku nebude mít dobré výsledky. Za výkon se považuje výsledek a množství práce, které pracovník odvede, jeho přístup a přítomnost. Schopnosti definují, jak by měl pracovník odvádět svou činnost tak, aby dosahoval určitého výkonu. Motivaci dělíme na vnitřní a vnější motivaci. Mezi vnitřní motivaci patří podněty, které působí vnitřně na psychiku člověka a mezi vnější motivaci řadíme stimuly, které určují, jak se pracovník chová a projevuje svou aktivitu.

1.3 Definice personální činnosti

Personální práce je často také nazývána jako personalistika, která v sobě zahrnuje spíše obecnější pojmenování této činnosti. Personální práce dnes už bývá delegována na pracovníky ve všech úrovních, a to zejména na manažery v liniové úrovni, kde se s touto činností setkávají prakticky každý den. V současné době, kdy se trhy více globalizují, je zapotřebí, aby firmy byly co nejlépe připraveny na změny. Z tohoto důvodu je kladen důraz hlavně na vzdělávání a rozvoj lidí ve firmě. I ze zkušeností vyplývá, že se jedná o nejeftivnější nástroj udržení si konkurenceschopnosti ve firmě.

Jak již bylo zmíněno, hlavním úkolem personální práce je, aby firma dokázala plnit své stanovené cíle, byla konkurenceschopná, měla zisk a byla dostatečně výkonná, aby dosáhla úspěšnosti na trhu. Proto personalisté hledají ty nejvhodnější kandidáty pro svou firmu a dále jim přiřazují pracovní úkoly a pomáhají jim toto spojení zlepšovat. Nelze říci, že se jedná jen o nalezení správného člověka, který by byl vhodný pro danou pracovní pozici, ale jde o to, aby firma poskytla takové místo, které bude pracovníkovi přinášet uspokojení a pozitivně ho jeho výkony ovlivňovaly.

Aby byly zajištěny úkoly personální práce, je nutné provést několik personálních činností, a to:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** definuje a vytváří pracovní úkoly, dovednosti a pravomoci, které s činnostmi souvisí, zpracovává popis pracovního místa a jejich specifikace.
- **Personální plánování** plánuje či odhaduje pracovníky potřebné ve firmě.
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků** zajišťuje, aby volná pracovní místa byla pokryta pracovníky s odpovídajícími zkušenostmi či dovednostmi.
- **Hodnocení pracovníků** je velmi důležitá činnost, která se dotýká pracovníka, zde se hodnotí, jaký výkon pracovník podává, zda může rozšířit svůj potenciál, oceňuje se jeho snaha a pokud je to žádoucí, je nutné jednat o opatřeních, která plynou z tohoto hodnocení.
- **Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru** se zabývá začleněním zaměstnanců na pracovní místo a do daných rolí, možným povýšením, převedením na jinou či nižší pozici, rozvázáním pracovního poměru.

- **Odměňování** motivuje pracovníka k lepším výkonům, poskytuje výhody pro zaměstnance.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** zjišťuje potřeby vzdělávání a jeho plánování, hodnocení výsledků.
- **Pracovní vztahy** se firma snaží o udržení dobrých vztahů mezi ní a například odbory či vedením podniku, napomáhá zlepšovat vztahy mezi samotnými zaměstnanci a firmou, případně řeší vzniklé konflikty.
- **Péče o pracovníky** je zaměřena na prostředí ve firmě, BOZP, pracovní dobu a režim, sociální služby, kulturní a sportovní akce.
- **Personální informační systém** zpracovává analýzy informací, které se týkají zaměstnanců firmy a aktualizuje je, mezd, poskytuje informace nižší i vyšší linii pracovníků, sbírá a uchovává informace o současné situaci na trhu práce.

Bez ohledu na velikost dané firmy se personální práce považuje za páteř v řízení firmy. Stručně můžeme říci, že personální práce je vše, co se zaměstnance týká, včetně jeho činnosti, kterou v podniku vykonává a v neposlední řadě také vlivy, které se dotýkají jeho práce, jako jsou například jeho životní podmínky (Koubek, 2011).

2 Získávání a metody výběru zaměstnanců

V této kapitole je definován proces získávání zaměstnanců. Formuluje požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance, kteří se uchází o pracovní místo. Zabývá se zdroji a metodami při získávání pracovníků. V neposlední řadě je také zaměřena na volby metod při výběru zaměstnanců.

2.1 Proces získávání zaměstnanců

Kvalitu potenciálních nových pracovníků zajišťuje získávání a následný výběr zaměstnanců, které jsou pro personální činnost velmi důležité. Hlavním cílem získávání je samotné oslovení určitého počtu uchazečů, kteří mají předpoklady pro pracovní místo, které firma nabízí a potřebuje obsadit. Následně pak vybere toho, který je nejvíce vyhovující pro danou činnost. Při získávání zaměstnanců je kladen důraz na nároky zaměstnance, které jsou definovány dle popisu daného pracovního místa a schopností pracovníka.

Jako další přichází na řadu volba, zda místo firma obsadí zaměstnanci z interních zdrojů nebo bude třeba hledat ve zdrojích externích. Podstatnou věcí získávání pracovníků je výměna informací mezi firmami, které potřebují obsadit pracovní místa. Cílem získávání zaměstnanců je, aby komunikace mezi nimi byla zajištěna vhodným způsobem, to znamená, že na nabídku pracovního místa bude odpovídat určitý počet vhodných uchazečů. Klíčovým faktorem pro obsazení pracovního místa je čas potřebný k jeho obsazení a také náklady spojené se zajištěním procesu samotného získávání nových zaměstnanců.

Každá firma usiluje o to, aby noví pracovníci, ze kterých bude vybírat, byli v určitý čas schopni a byli způsobilí k obsazení pracovní pozice, pro kterou se rozhodli ucházet. Měli by mít také určitý rozvojový potenciál k tomu, aby do budoucna dokázali splnit nároky práce ve firmě. V současné době organizace sledují nejčastěji hledisko vhodnosti či předpokladů zaměstnance, přizpůsobení se kultuře organizace a chování lidí na jejich pozicích, které ukazuje, jak člověk zvládá svou roli.

Při získávání pracovníků je důležité ukládat dokumenty spojené s lidmi, kteří se o pracovní místo ucházejí. Zejména se jedná o životopis a motivační dopis.

Firma může také nechat uchazeče vyplnit firemní dotazník či může požadovat certifikáty, které dokládají určitou kvalifikaci pracovníka. V některých případech firmy požadují i reference od předešlých zaměstnavatelů (Kocianová, 2010).

2.2 Definování požadavků na zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, firma se snaží zjistit potenciál pracovníka do budoucna a na základě toho pak plánuje jeho odborný, osobní či kariérový růst. Zaměstnanci dostávají možnost vzdělání potřebného pro jejich činnost a časem získávají praxi pro svůj obor. V případě, že je potřeba obsadit pracovní místo co nejrychleji, je třeba se zaměřit na kompetence lidí. Toto se týká případu, kdy firma potřebuje rychle obsadit pracovní pozici z důvodu jako je například nový závod či rozšíření nových zakázek pro firmu. V ostatních případech si firma může dovolit setrvat a promyslet možnosti, na které pak nový pracovník může dosáhnout. Velké množství firem hledá mezi svými zaměstnanci ty, kteří jsou pro ni perspektivní a mají vyšší potenciál k náhradě na významné pozice.

Obsahem potenciálu jsou vlohy, které by pracovník měl být schopen prokazovat. Mezi ně patří soustředění, pozornost, zručnost, inteligence či kreativita, která může být pro firmu důležitá z hlediska přínosu nových myšlenek. Dále to jsou vlastnosti člověka, konkrétně to, jaký člověk je. Potenciál je tedy maximální úroveň schopností, kterých je zaměstnanec schopen dopadem výcviku nebo praxí dosáhnout.

Firma by si také měla umět stanovit kompetence, které vychází z požadavků pracovního místa. Mezi ně se řadí znalosti jako teorie poznatků, které lidé získávají svým vzděláním nebo v zaměstnání. Dále sem patří dovednosti, které člověk sbírá praktickým prováděním činností (komunikace v obchodním slova smyslu, efektivita práce, komunikace v cizím jazyce). V neposlední řadě sem také patří postoje, jako zdroj motivace (orientace na výkon, zákazníka a inovativnost (Bělohlávek, 2016).

2.3 Zdroje získávání pracovníků

Firma má na výběr ze dvou možností, odkud získat potřebné zaměstnance. Jedná se o zdroje vnitřní, tedy o zaměstnance, kteří již ve firmě pracují a jsou ochotni a schopni přejít na novou pracovní pozici. Jako druhou volbu může zvolit zdroje vnější. V tomto případě se jedná o nově příchozí zaměstnance z trhu práce do firmy.

Zaměstnanci z **vnějších** zdrojů jsou novou posilou pro firmu, přináší odlišný pohled na věc či postupy, a to může být pro firmu inspirací či může vést k některým změnám. Pro zaměstnavatele to znamená, že musí investovat nejen do pracovní ale i sociální adaptace nově příchozích, aby byl dosažen očekávaný pracovní výkon. Pokud se firma rozhodne pro získávání nových zaměstnanců z těchto zdrojů, musí uvážit termín zveřejnění pracovní nabídky, termín ukončení výběrového řízení a jeho realizaci. Následně musí oznámit výsledky z výběrového řízení, stanovit den nástupu do zaměstnání a jako poslední musí určit délku zkušební doby (Dvořáková, 2012).

Kocianová (2010) uvádí výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Mezi nevýhody patří vyšší náklady spojené se získáváním, delší doba trvání, než se obsadí pracovní místo. Noví zaměstnanci mají většinou větší finanční požadavky než ti, kteří již ve firmě pracují. Je blokována možnost rozvoje a postupu vlastních zaměstnanců. Nový zaměstnanec se musí seznámit s firmou a jejími zaměstnanci. Stávající zaměstnanci musí věnovat čas nově příchozímu.

Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je široká nabídka uchazečů, kteří mohou přímo pokrýt potřeby pracovního místa. Příchozí zaměstnanec je častěji uznáván než stávající povýšený zaměstnanec. Při nástupu má nový pracovník větší pracovní nasazení a je zdrojem „know-how“, které může firmě přinést nové pohledy či impulzy.

Neobsazené pracovní místo lze obsadit také z **vnitřních** zdrojů. Mezi tyto zdroje patří zaměstnanci, kteří jsou připraveni podávat vyšší či náročnější výkon práce a jsou tyto změny ochotni podstoupit. V personální praxi se spíše využívá zdrojů vnitřních, a to z důvodu jejich známosti schopností, větší stability ve firmě a samozřejmě nižší náklady na pořízení. Mezi nevýhodu tohoto výběru získávání patří fakt, že stávající zaměstnanec pravděpodobně již nepřinese nové metody či postupy pro firmu (Šikýř, 2016).

2.4 Metody získávání zaměstnanců

Správný výběr metody získávání zaměstnanců je závislý na mnoha aspektech. Důležité je si uvědomit, jaké pracovní místo firma chce obsadit a jaké zdroje k tomu využije. Závisí také na požadavcích a podmínkách volné pozice. Je potřeba zjistit současnou situaci na trhu práce a zájem potenciálních pracovníků. Výběr vhodné metody může ovlivnit i pověst organizace a důležitou roli také hraje čas a finanční prostředky, které má firma k dispozici (Šikýř, 2016).

Zkoumání životopisu

Zkoumání životopisu se považuje za základní metodu. Podle životopisu může zaměstnavatel posoudit, zda uchazeč, který se hlásí na volnou pracovní pozici, splňuje nároky, které jsou nutné pro vykonávání požadované práce. Neméně důležitým faktorem je to, že společnost může podle životopisu posoudit, kteří uchazeči jsou pro danou pozici ideální. Organizace pak uzná za vhodné, zda kandidáty pozve do prvního kola výběrového řízení (Šikýř, 2012).

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor ověřuje úsudky o uchazeči a jeho předpokladech k výkonu práce. Pro obě strany má tento rozhovor zvláštní význam. Firma hodnotí uchazeče například, jak zvládá administrativně proces výběrového rozhovoru, jeho etiku i organizaci. Tím svědčí o své úrovni a kultuře řízení lidských zdrojů. Při rozhovoru na uchazeče působí také verbální a neverbální komunikace. Výhodou je znalost neverbální komunikace, která zjednoduší odhalení postojů a pocitů druhé strany a také shodu slovní výpovědi s řečí těla.

Rozhovor je rozdělen na tři typy: strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný. Při **strukturovaném rozhovoru** jsou otázky předem připraveny a zaměstnavateli tak umožňuje porovnat uchazeče dle stejných kritérií. Nevýhodou jsou obecně známé kladené otázky, na které se uchazeč může dopředu připravit. Uchazeči ale mohou být kladeny neočekávané a neobvyklé otázky, které ho mohou přivést do rozpaků.

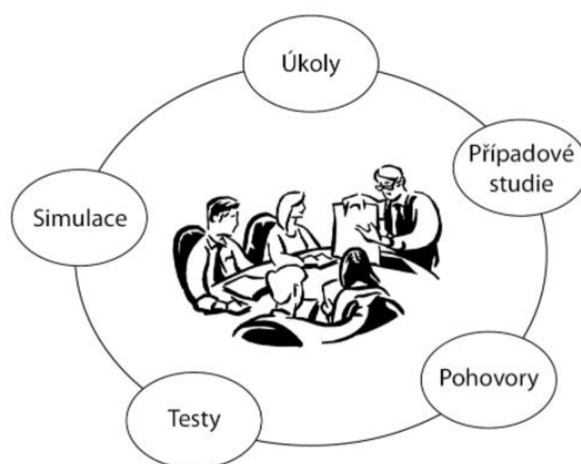
Nestrukturovaný rozhovor častěji vede zkušený hodnotitel, který má schopnosti plánovat, organizovat a kontrolovat proces rozhovoru. Někdy ale rozhovor může vést tazatel, který teprve získává praxi (Dvořáková, 2007).

Testy

Testy mohou být zaměřeny na mentální či kognitivní schopnosti uchazeče. Nejčastěji se tedy jedná o testy inteligence. Snaží se o zjištění duševního nebo mechanického stavu uchazeče. Obvykle se tyto testy vyplňují standardně tužkou do formulářů. Cílem je zjistit předpoklad pro budoucí výkon zaměstnance. Jiné testy zaměřené na specifické dovednosti a schopnosti (psychomotorické schopnosti, manuální zručnost) hodnotí smysly či koordinaci očí a rukou. Testy osobnosti jsou pak důležité pro zjištění, zda člověk v sobě neskrývá faktor, který by byl rizikový a mohl by ovlivnit negativně výkon práce (Dvořáková, 2010).

Assessment Centre

Bělohlávek (2016) popisuje AS jako simulované situace. Ty jsou pak doplněny testy a rozhovory. Jedná se o práci ve skupině, kdy dochází k jednotlivým aktivitám, které jsou hodnoceny skupinou pozorovatelů dle předem stanovených podmínek. Někdy je spojováno s development centrem (DC), který napomáhá dalšímu rozvoji jeho účastníků a posouzení jejich odborné způsobilosti a potenciálu.



Zdroj: (Šikýř, 2012, str. 254)

Obr. 2 Metoda Assessment Centre

Použití AC při výběru zaměstnanců je zpravidla založeno na zkoumání výsledků práce a jejich posouzení, a to ať už se jedná o skupinové či individuální řešení případových studií. AC se provádí mimo pracoviště, a to v průběhu jednoho až dvou dnů. Skupinu většinu tvoří počet osmi až deseti uchazečů, které porovnává skupina ze zdrojů interních či externích hodnotitelů. Nevýhodou AC mohou být vyšší finanční i časové náklady na celou přípravu a jeho realizaci, protože se jedná o delší průběh než u jiných metod, např. pohovoru (Šikýř, 2012).

Psychodiagnostické metody

Psychodiagnostické metody slouží k doplnění informací o pracovníkovi, které firma získá prostřednictvím životopisů, pracovních pohovorů či referencí. Použitím těchto metod zaměstnavatel dostane co nejvíce komplexní údaje o novém pracovníkovi. V personalistice je vhodné o těchto metodách uvažovat v případě, že se jedná o obsazení pracovního místa na úrovni středního nebo vyššího managementu. Psychodiagnostické metody mohou být cennými informacemi pro zaměstnavatele při výběru zaměstnanců, pokud se správně použijí.

Pro výběr pracovníků jsou tyto metody součástí celkového souboru metod získávání. Organizace z nich může získat data, která nelze nahradit z jiných zdrojů.

Přináší informace o psychických vlastnostech uchazeče. Doplnkový význam je v doplnění informací při výběru pracovníků na řadové, dělnické či referentské pozice. Zvláštní význam mají pak při obsazování pozic, které jsou náročnější na vykonávání činností a mají specifické požadavky. U vybraných pozic jsou psychodiagnostické metody vyžadovány zákonem či vyhláškou. Patří mezi ně například profesionální řidiči, strojvedoucí nebo příslušníci Policie ČR a Armády ČR.

Psychodiagnostické metody jsou rozděleny na klinické, testové a přístrojové. Do první skupiny se řadí pozorování, rozhovor a anamnéza. Druhá kategorie se zabývá výkonovými testy a testy osobnosti. Poslední pak obsahuje metody, které se vyžadují pro administraci specializované vybavení (Seitl, 2015).

2.5 Nové trendy získávání zaměstnanců

Mimo jiné je třeba brát ohled na současnou dobu, ve které se přechází na digitalizaci. To může vést k některým změnám a nutnosti se přizpůsobit ve firmě.

Novými trendy v současné době, kdy probíhá postupná digitalizace společností, jsou především sociální sítě a e-recruitment. Tyto dva trendy jsou hojně využívány.

E-recruitment

Mezi současné a moderní metody získávání zaměstnanců patří elektronické získávání (e-recruitment). Tato metoda je založena na využití webových stránek a také elektronické pošty. Pro oslovení a zveřejnění pracovní nabídky firmy prakticky nejčastěji využívají svých webových stránek nebo stránek specializovaných pracovních serverů. Výhodou těchto stránek je obsah základních informací o zaměstnavateli, jeho činnosti a kariéře, kde se uchazeč dozví potřebné informace a získá informace o volných pracovních pozicích. Pokud má uchazeč zájem se o volné místo ucházet, má možnost okamžitě reagovat a vyplnit elektronický dotazník, ke kterému přiloží svůj životopis (Šikýř, 2016).

Sociální sítě

V současné době jsou nejužívanějšími sociálními sítěmi Facebook či LinkedIn. Headworth (2015) zmiňuje, že ačkoli je Facebook mnohonásobně využívanější než LinkedIn, tak stále firmy na tuto sociální síť nepohlíží jako na zdroj, odkud by mohly získávat své budoucí pracovníky. Obecně uchazeč spíše dostane informaci o možnosti nového zaměstnání prostřednictvím používání mobilního či PC zařízení než například z televize.

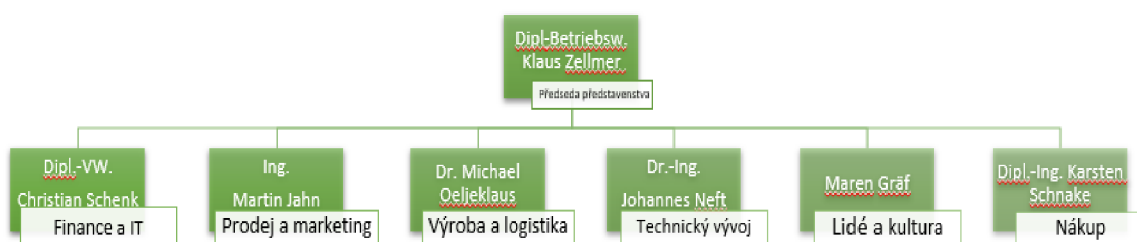
Na těchto sociálních sítích si každý uživatel vytváří svůj profil vložím osobních údajů a vytváří si nové kontakty s jinými uživateli. Pomocí těchto kontaktů je možné si najít nové obchodní partnery, zaměstnance nebo zákazníky. Sociální sítě často také přináší možnosti pro personální marketing. Prostřednictvím těchto sítí se nejen uchazeči o pracovní pozici dozvídají potřebné informace, ale zaměstnavatel tak může přímo oslovovat vhodné potenciální pracovníky na základě jejich veřejně dostupných profilů. Pro zaměstnavatele to mohou být důležité zdroje informací, které pak může využít při získávání nebo vzdělávání zaměstnanců. Jediným úskalím či nevýhodou sociálních sítí je bezpečnost sdílených informací (Šikýř, 2016).

3 ŠKODA AUTO a.s.

Cílem této kapitoly je popsat společnost ŠKODA AUTO a.s. Je zde představena její organizační struktura a koncept náboru firmy. Dále následuje praktický postup, u kterého jsou definovány jednotlivé kroky při výběru technicko-hospodářského zaměstnance z externích zdrojů.

3.1 Charakteristika firmy

Společnost ŠKODA AUTO a.s. byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde najdeme i hlavní závod výroby. Další dva se nachází ve městech Vrchlabí a Kvasiny. Automobily se ale vyrábějí i v jiných zemích. Patří mezi ně Německo, Indie, Ukrajina, Čína a Slovensko. ŠA je součástí koncernu Volkswagen již více než 30 let. Podnikání této společnosti je zaměřeno na vývoj, produkci a prodej vozů. Jediný akcionář ŠA je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. s hlavním sídlem ve městě Strassen v Lucembursku. Společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. je přidruženou společností společnosti VOLKSWAGEN AG (Výroční zpráva ŠKODA AUTO a.s., 2022).



Zdroj: vlastní zpracování podle zdrojů ŠA

Obr. 3 Organizační struktura

3.2 Zdroje a prostředky získávání zaměstnanců

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se nábořem zaměstnanců zabývá oddělení pod zkratkou STR – Nábor a Employer Branding.

Toto oddělení se dále dělí na STR/1 – Employer Branding, STR/2 – Spolupráce se školami, STR/3 – Nábor – přímý a nepřímý personál, STR/4 – Nábor – nepřímý personál. Z toho STR/1 a STR/2 jsou zodpovědné za HR marketing. STR/3 se zabývá obsazováním volných pracovních míst zejména dělnickými profesemi a nabírá pracovníky do technického vývoje, nákupu a řízení lidských zdrojů. STR/4 především obsazuje do oddělení jako je IT, prodej a marketing či výroba a logistika.

Nábor zaměstnance začíná okamžikem, kdy společnost dává požadavek k obsazení volného místa. Dále prochází tzv. interní burzou, kam se mohou během čtrnácti dní přihlásit pouze interní zaměstnanci, trainee nebo stážisté. To ale neznamená, že i po uplynutí této doby se nemohou tito kandidáti o místo ucházet. V případě, že se kandidát přihlásí před uplynutím doby, než bude inzerát zveřejněn v externích zdrojích a je vybrán, dochází pak k internímu přestupu zaměstnance. Pokud se nikdo během dvou týdnů nepřihlásí, zakládá se tedy externí konkurz a jsou zveřejněny nabídky na obsazení pracovního místa dle plánu inzerce a čeká se na reakci uchazeče. V případě, že se tak stane, je reakce na inzerát přijata a zadávají se data o uchazeči. Následuje posouzení vhodnosti kandidátů a jejich oslovení pro předvýběr, na který navazuje vstupní pohovor a dále dochází k předání nabídky uchazečů nadřiznému. Po předání nabídek je uchazeč pozván k pohovoru a začíná tak výběrové řízení. V případě, že byl uchazeč vybrán, je pak nutné získat požadovaná osobní data, jako je datum narození či adresa. Může se stát, že nebude vybrán žádný vhodný uchazeč a pracovní místo tak bude dočasně neobsazeno.

Může nastat situace, kdy je uchazeč zařazen do Assessment Centra, a v tom případě se kontrolují doklady jako je občanský průkaz, doklad o vzdělání a pracovní povolení (u cizinců). Po provedení AS nastávají tři možné situace. Uchazeč je informován o jeho výsledku a nemá zájem nastoupit nebo v AS neuspěl a v tomto případě je rozhodnutí předáno personalistovi náboru a následuje jeho zařazení do databáze. Poslední možností je uchazečův úspěch a může tedy dojít k externímu nástupu kategorie THZ (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

4 Empirický výzkum

Cílem této bakalářské práce je zjistit co nejvíce relevantních informací, které se mění v závislosti na dané pracovní pozici při náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti. Konkrétní data empirického výzkumu bakalářské práce pocházejí z rozhovoru se dvěma recruity, a to s panem Michalem Korčákem a paní Monikou Pavlicovou. Pro sběr potřebných dat je v této práci použit rozhovor strukturovaný. Celkem se jedná o deset otázek, které jsou zaměřeny na efektivitu při náboru a výběru zaměstnanců. Před každým rozhovorem, který se konal s každým zvlášť a trval přibližně hodinu, byli oba účastníci upozorněni na jeho nahrávání, se kterým souhlasili a záznamy tak byly doslovně přepsány.

4.1 Výsledky rozhovoru

1. Jakým způsobem se mohou potenciální zaměstnanci o místo ve firmě ucházet?

P. Pavlicová: *„Potenciální zaměstnanci se mohou přihlásit přes pracovní portály nebo kariérní stránky. Z webových stránek to jsou například profese.cz nebo profese.sk a jobs.cz. Dále to mohou být i agenturní firmy, které nám poskytují zaměstnance. Máme tu také oddělení, které spolupracuje s vysokými školami, takže v rámci ŠKODA AUTO a.s. jezdíme po těchto školách, kde máme stánek a ukazujeme např. co ve firmě děláme. Studenti v posledních ročnících studia k nám mohou jít pracovat třeba na poloviční úvazek.“*

P. Korčák: *„Naši interní zaměstnanci a stážisté také mají přístup na interní burzu, kde jsou zveřejněna pracovní místa po dobu čtrnácti dní. Po uplynutí této doby inzerujeme tato místa externě. Snažíme se inzerce pracovních pozic co nejlépe vypisovat tak, aby si daný kandidát např. na sociálních sítích obsah otevřel. Název v tomto případě může zahrát velkou roli. Také se snažíme, aby popis byl atraktivní, a vypadal vizuálně dobře. Volná pracovní místa vypisujeme i na stránky vysokých škol a jejich fakult. Někdy se používá i starší forma jako je tisk v novinách nebo letáky, kde může být QR kód, který si student naskenuje a otevře si tak inzerát, na který pak může zareagovat.*

Fungují také reference, které se snažíme získat od kandidáta, který nám může někoho doporučit na pracovní místo, které potřebujeme obsadit a ten pak může zase doporučit někoho dalšího.

Jako další možnost u nás dříve fungoval Chat-bot, a to hlavně při náboru dělníků, kdy kandidát se zájmem pracovat ve výrově na směny přišel k nám osobně (a pokud neměl vyhotovený životopis), za pomoci Chat-bota, resp. i kolegů, kteří mu pomohli vyplnit otázky, si člověk vytvořil profil a dal nám souhlas s GDPR. Pak byl zaregistrovaný do naší databáze a mohli jsme s ním komunikovat o dalších krocích (pohovor, lékař, nástup...).“

2. Který druh výběrového pohovoru využíváte nejčastěji?

Pí. Pavlicová: „Z velké části je pohovor strukturovaný. Máme připravené otázky, na které se ptáme, co potřebujeme zjistit v počátku daného kandidáta. Kandidáta se prvně ptáme, proč se přihlásil na danou pozici, co se mu na ní líbí a proč právě pozice, kterou si vybral. Poté jaká je jeho současná situace např. proč mění pracovní místo a co ho motivuje pro danou změnu. Dále se ptáme, jaká je jeho výpovědní lhůta, která souvisí s možností nástupu a finanční očekávání. Ptáme se i odkud je, zda má možnost dojíždět do Mladé Boleslavi nebo potřebuje ubytování. Nestrukturovaná část se týká pak životopisu, kde se ptáme na pracovní zkušenosti, jazykové znalosti neboli soft skills, abychom věděli, zda komunikuje cizími jazyky na denní bázi a pokud si není jistý, tak nadhodíme nějakou lehčí situaci na zareagování.

Záleží, jak je životopis rozepsaný, pokud je v něm dostatek informací, tak jen danou informaci ověříme a na základě toho si děláme profil kandidáta.“

P. Korčák: „Do profilu kandidáta přidáváme poznámky např., že byl milý, profesionální, introvert nebo že byl velmi namotivován. Dále je to o co konkrétně má zájem a na jakou pozici a činnost bychom ho viděli.“

3. Kdo je u pohovoru přítomen?

Pí. Pavlicová: „U pohovoru je přítomen recruiter. V současné době děláme pohovory online, nejčastěji po telefonu, a to od doby, kdy nás postihl COVID-19.

P. Korčák: „Pohovor probíhá ve třech kolech. U prvního kola pohovoru je tedy recruiter, který si ověří základní znalosti a poté uchazeče posílá na technický pohovor k vedoucímu nebo koordinátorovi ve ŠA.

Pokud si ho koordinátor vybere na základě profilu a životopisu. Třetí kolo pak probíhá s vyšším vedoucím, který musí schválit, že opravdu daného uchazeče chtějí přijmout.“

4. Preferujete při výběru zaměstnanců vnitřní nebo vnější zdroje?

Pí. Pavlicová: „Pokud otevíráme novou pracovní pozici, kterou potřebujeme obsadit, tak prvně jdeme do vlastních zdrojů. Máme tzv. interní burzu pro naše zaměstnance a stážisty, kde jen oni vidí nabízená pracovní místa. Pokud po čtrnácti dnech se nikdo nepřihlásí, tak jsou tato pracovní místa nabízena na externích burzách, jako jsou např. kariérní webové stránky ŠKODA AUTO a.s. a poté i jako inzerce na pracovních portálech. Interní zaměstnanci se i tak ale mohou přihlásit. Pro nás je nejlepší využít interní zaměstnance, protože již znají prostředí firmy a proces nábory, který je pak jednodušší. Proto tak dáváme přednost našim zaměstnancům.“

P. Korčák: „Ano, primárně se snažíme obsazovat pracovní pozice interně, ale kapacitně to vždy nelze z důvodu nedostatku stážistů, trainee a interních lidí, kteří by mohli a chtěli přestoupit. Z externích zdrojů se snažíme využít absolventů nebo externích spolupracovníků, kteří jsou v externích firmách. V případě absolventů se jedná o to, že oni nám poskytnou teoretické schopnosti a my jim ty praktické. U externích lidí můžeme využít know-how z jiné firmy. Pokud se jedná o kandidáta, který již firmu zná a je její součástí, tak se rychleji začlení do týmu a rychleji nastoupí do pracovního procesu, protože ví, co bude následovat v dalším kroku vývojového stádia auta.“

5. Které metody používáte při výběru zaměstnanců?

Pí. Pavlicová: „Používáme metodu zkoumání životopisů a dále to jsou dovednostní testy, které jsou zaměřeny např. na znalost cizích jazyků, i když toto si může vedoucí vyzkoušet přímo s kandidátem. Kromě jazykových a odborných znalostí je také důležitá komunikace, na kterou apelují i vedoucí. Kandidát musí být schopen samostatnosti, aby dokázal řešit problémy.

Assessment Centrum využíváme pouze pro manažerské pozice, popřípadě i pro Trainee. Pokud se nám kandidáti nehlásí sami, tak využíváme i sociální sítě.

P. Korčák: „Co se týká referencí od bývalých zaměstnavatelů, tak ty zkoumáme velmi málo. U manažerských pozic je ale toto povinné. V souvislosti s AS se jedná o tzv. „screening day“, který trvá celý den. Jsou tam přítomni hodnotitelé v rámci ŠA a mají na to licenci. Ti daným kandidátům dávají různé úkoly.

Toto se týká jak interních lidí, tak externích, kteří k nám chtějí na manažerskou pozici nastoupit. Pokud se jedná o přestup v rámci koncernu, tak se AS dělat nemusí. Manažer stále pak absolvuje workshopy, meetingy manažerů a vyměňují si mezi sebou know-how. Musí se účastnit vzdělávacích akcí, aby splňoval určité body. Testy osobnosti využíváme pro zjištění povahy člověka, zda by se hodil na firemní kulturu ŠA a má vůdčí schopnosti anebo do Trainee programu či Talent Poolu pro nadanější studenty. Na základě toho, se recruiter rozhodne, zda daného člověka posune do AS v rámci Trainee programu a zda by se nám hodil.“

6. Využíváte také sociální sítě? Které?

Pí. Pavlicová: „Ano, určitě využíváme. Každý recruiter má na sociální síti LinkedIn svůj účet a může tak vyhledávat kandidáty a oslovovat, zda mají zájem o společnost ŠKODA AUTO a.s. Tomu říkáme „aktivní nábor“, kdy musíme hledat zaměstnance my, pokud jich je nedostatek. Máme také odkazy a reklamy na naše inzeráty i na Facebooku a Instagramu.“

P. Korčák: „V naší firmě se o již zmíněné sociální sítě stará a podporuje marketingové oddělení.“

7. Máte zkušenosti s psychodiagnostickými metodami?

P. Korčák: „Tyto testy jsou možné na vyžádání, protože něco stojí a máme na rok předplacené nějaké licence nebo počet testů. Pokud si nejsme u některého kandidáta jistí, tak můžeme tuto metodu použít a otestovat ho. Vyhodnotí se tím osobnost, povaha člověka či zda má leadership schopnosti.“

8. Jsou psychodiagnostické metody povinné pro všechny uchazeče?

P. Korčák: „Psychodiagnostické metody nejsou povinné pro všechny. Používají se pro Student Talent program a Trainee program. Na běžné pozice jako je dělník nebo technik tak vůbec nepoužíváme tyto metody.“

9. Co je pro Vás při výběru zaměstnanců rozhodující?

Pí. Pavlicová: „Máme čtyři stanoviska, podle kterých je pro nás ideální potenciální zaměstnanec, ale ne u všech pozic je toto zapotřebí. Jedná se o technické vzdělání, nejlépe vysokoškolské vzdělání s oborem ohledně elektrotechniky nebo strojírenství. Popřípadě i středoškolák, který má praxi v oboru nebo absolvent. Další důležité stanovisko je znalost cizích jazyků z důvodu komunikace s dodavateli nebo s vedoucími, se kterými se budou setkávat na meetingu, který může být veden právě v cizím jazyce.“

P. Korčák: „U cizích jazyků musí být alespoň jeden z nich na komunikativní úrovni a ten druhý se může člověk časem doučit v rámci benefitu na jazykovém kurzu. Důležitá je odbornost a zájem o automotive, protože pokud máme dobrého technika po teoretické stránce, ale k autům nemá žádný vztah, tak toho vedoucí zřejmě odmítne. Co se týká osobnosti člověka, tak by měl být schopný odpovídat na různé otázky svého vedoucího nebo dodavatele. Pokud bude komunikativní, tak se mu otevírají možnosti jako je např. projekční činnost. Projekční činnost je náplň práce, při které člověk zodpovídá za řízení, organizaci ale také plánování daných procesů. Pracuje s odbornou oblastí ale zároveň i s lidskými zdroji, kdy je přímo zodpovědný za nastavení stavu personálu, plánování zkoušek apod. Zároveň se podílí na nastavení nějakého finančního rozpočtu. Samotná projekční činnost ve ŠA může mít charakter projekčně-metodický (méně odbornosti), kdy se člověk na této pozici stará více o nastavení procesů. Druhým typem je technicko-projekční, kdy je na této pozici výslovně technik, který to zvládne jak po stránce technické, tak metodické a ví, jak výsledek projektu odprezentovat na různých úrovních vedení firmy či koncernu.“

10. Jakým způsobem dáváte uchazečům vědět o jejich přijetí/nepřijetí?

Pí. Pavlicová: „Pokud se jedná o fázi, kdy se kandidát nedostane na pohovor k vedoucímu na základě profilu, který mu zasíláme, tak mu přijde vyjádření např., že byl upřednostněn jiný kandidát. Na to máme různé šablony jak v češtině, tak v angličtině. Pokud je kandidát vybrán, tak si ho zavolá přímo ten vedoucí nebo koordinátor, ke kterému má případně nastoupit, tzn. druhé kolo pohovoru. Pokud už do dalšího kola nepostoupí, tak již jako nábor toto neřešíme.“

Vedoucí nám pak sami dávají vědět, zda kandidáta přijmou či nikoli. Mohou se s ním spojit buď telefonicky, písemně či si ho mohou pozvat osobně.“

P. Korčák: „Pokud je kandidát tedy přijat na pozici, tak mu nábor dává vědět, že má absolvovat lékařskou prohlídku a focení na pracovní kartu. Dostane informativní e-mail, kde musí vyplnit doplňující údaje, v rámci BOZP si přečte formuláře a kolektivní smlouvu. Bude mít informace kdy a kde se bude konat nástupní školení. Také mu bude oficiálně zaslán „job offer“ tzn. příslib zaměstnání, kde najde kdy a kam má nastoupit, za jakou mzdu bude pracovat a zda se jedná o smlouvu na dobu určitou či neurčitou.“

5 Zhodnocení současného stavu nábory zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s., návrhy a doporučení

V této kapitole je zhodnocen současný stav a podány návrhy na zlepšení při nábory zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. Jsou zde zohledněny aspekty, které vycházejí z předešlého rozhovoru. Soustředí se hlavně na využívání zdrojů, ze kterých firma nabírá své zaměstnance a na to, jaké metody při tom využívá a zda jsou tyto metody efektivní.

Zaměřuje se i na zvolenou formu výběrového pohovoru.

Z rozhovoru plyne, že firma raději využívá interní zdroje pro obsazování nových pracovních pozic z důvodu úspory časových nákladů ale i nákladů na zaškolování apod. Při větší míře využívání interních zdrojů tak hrozí, že do firmy nikdo nepřinese novou myšlenku, inovaci či kreativitu, protože zaměstnanec, který již ve firmě nějakou dobu pracuje, nemá takovou motivaci jako v případě uchazeče, který by přišel z externího prostředí. Také to znamená, že ve firmě budou rotovat ti samí zaměstnanci, kteří budou přicházet se stejnými nápady. V tomto případě by bylo vhodné zvážit konkrétní situaci a posoudit, zda by nebylo dobré pracovní pozici obsadit člověkem z externích zdrojů, který by mohl práci zdokonalit nebo navrhnout např. jiný postup a posunout tak firmu k efektivnějšímu výkonu a úspěchu. Vnitřní nábor je sice jednou z možností, ale není vždy nezbytný. Jako alternativa se dá využít intenzivní interní trénink, který bude zaměřený na aktuální potřeby společnosti.

Metody, které se využívají při nábory zaměstnanců jsou do jisté míry efektivní, ale bylo by dobré více zapojit testy jako jsou např. osobnostní. Tyto testy dokáží odhalit povahu člověka v dané situaci a přístup k nim nebo chování ke svým kolegům, podřízeným i nadřízeným, které může být rizikové či nežádoucí. Při komunikaci s podřízeným je zvláště potřeba trpělivosti a schopnosti zachovat klid. Možné je také využít více testů dovednostních, kam se řadí znalost cizích jazyků, schopnost rychlé reakce na danou situaci či vyjadřování. Některé dovednosti lze zjistit v rámci pohovoru, či v Assessment Centre. Tyto metody jsou již v ŠA široce využívány. Jak uvedl v rozhovoru p. Korčák, tak psychodiagnostické metody lze použít na vyžádání a moc často se ve firmě nevyžívají.

V tomto případě by stálo za zvážení, zda neinvestovat do těchto metod více a využít je nejen právě při Trainee programu nebo Talent Poolu. Samozřejmě u dělnických a technických činností toto není potřeba, ale doporučení by se týkalo u všech vedoucích zaměstnanců od managementu po vedoucího dané oblasti ve firmě, vedoucího oddělení či koordinátora. Dalo by se tím zjistit, na jakou pracovní pozici a činnost by se kandidát hodil více a využít tak jeho silných stránek. Těmi mohou být např. zvládání emocí, jak rychle dokáže zpracovávat informace, motivace k dosahování výsledků a mezilidské jednání. Tyto schopnosti mohou být klíčové právě u již zmíněného vedoucího či jiného pracovníka, na kterého bude vyvíjen tlak a bude se muset umět rychle rozhodovat, pracovat se získanými informacemi a umět je interpretovat svým podřízeným nebo kolegům. S tím souvisí i vztahy se svými spolupracovníky, protože pokud se bude jednat o uzavřenějšího člověka, který nerad komunikuje a raději pracuje samostatně než v týmu, mohlo by na pracovišti dojít k nedostatku informovanosti a konfliktům.

Kromě již zmíněných sociálních sítí je možno zahrnout do náborového marketingu také Twitter. Ten je odlišný od ostatních, protože obsahuje krátké příspěvky (tweety), které slouží pro rychlý přehled informací. Na rozdíl od Facebooku a Instagramu zde lidé nechodí za zábavou, ale za informacemi a často je zde vidět reklama. Díky nízkým nárokům na formálnost oproti sociální síti LinkedIn představuje Twitter atraktivní prostředí pro ty, kteří hledají nejen pracovní místo, ale také chtějí mít přehled o společenském dění. Pokud by zde společnost prezentovala své úspěchy a aktuální informace o fungování organizace, mohlo by dojít u potenciálních zaměstnanců k vytvoření obrazu pozitivního zaměstnavatele.

V současné době a trendu může být umělá inteligence (AI) užitečná při náboru a výběru zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. Jak je zmíněno v rozhovoru, ve firmě dříve fungoval tzv. Chat-bot, který umožňoval lidem se zájmem pro práci ve výrobě vytvořit profil a následně pak mohl kandidát komunikovat s náboráři o dalších krocích. AI by ale mohla přinést společnosti další řadu výhod, protože je schopna automatizovat časově náročné procesy jako je vyhledávání, hodnocení a výběr vhodných kandidátů. Samozřejmě je potřeba její činnost kontrolovat, protože se jedná o naprogramovaný systém, ale AI může vykonávat řadu úkolů, které by jinak vyžadovaly velkou investici času a úsilí. Může např. zpracovat velké množství životopisů, vyhledávat relevantní informace a vybrat ty nejlepší kandidáty.

Může také analyzovat profily sociálních médií a provést první rychlý průzkum. To by mohlo pomoci zkrátit dobu vyhledávání a vyhodnocování kvalifikací a zkušeností kandidátů. AI může také výrazně zvýšit zaměstnaneckou zkušenost, když pošle upozornění kandidátům a zaměstnancům. To může zahrnovat připomínky uchazečům, kteří mají být pozváni na pohovor nebo informace o nových pracovních příležitostech.

V případě volby druhu pohovoru v této firmě je ten nestrukturovaný vhodný, ale pro pozice jako jsou zejména ty manažerské, je výhodné využít kombinovanou metodu. Strukturovaný pohovor má tu výhodu, že umožňuje srovnávat odpovědi různých uchazečů klíčových témat. Vyhodnocením odpovědí na stejné otázky je možné snáze vybrat nejvhodnějšího zaměstnance. Naopak nevýhodou jsou všeobecně známé otázky, které recruiter klade, a tak se na ně kandidát může připravit. V souvislosti s pohovorem může znalost neverbální komunikace odhalit postoj a pocity člověka a zda se shoduje to, co říká a jaká je jeho neverbální řeč.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala procesem náborem zaměstnanců ve vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. V teoretické části byl popsán proces získávání pracovní síly jako jedním z klíčových úkolů personálního oddělení. Lze na něj pohlížet ze dvou stran: zaměstnavatel a potenciální uchazeči. Zaměstnavatel může hledat pracovníky v rámci interní nebo externí sítě zdrojů. Důraz je právě kladen na získávání potenciálních zaměstnanců z vnějších zdrojů pro integraci nových myšlenek a zkušeností a aby společnost mohla dosahovat vyššího výkonu a úspěchu. Každý způsob má své výhody a nevýhody. Při náborem pracovníků je třeba využívat různé metody a motivovat uchazeče pro výběrová řízení. Společnost musí být schopna vybírat a najímat nové zaměstnance, kteří jsou schopni plnit vysoké nároky na kvalitu a produktivitu.

Praktická část popsala fungování náborem a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě. V rámci bakalářské práce byl proveden výzkum zaměřený na tuto vybranou organizaci. Pro sběr dat byl použit strukturovaný rozhovor, který se skládal z deseti položených otázek. Výsledky pak byly doslovně přepsány z nahrávacího zařízení. Celkem se rozhovoru účastnily dvě osoby. Na základě získaných dat byla zhodnocena a navržena opatření pro zlepšení efektivity náborem lidských zdrojů. Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že reference nejsou často nutné pro všechna pracovní místa, ale např. u manažerských pozic je potřeba toto zkoumat, stejně jako je tomu s psychologickými testy, které jsou pro tyto pozice potřebné. Zároveň by stálo za zvážení zavedení umělé inteligence v této společnosti, která by ušetřila čas a náklady spojené s výběrem zaměstnanců nebo alespoň znovu zavedení Chatbota, který by usnadnil práci náborářům při vyhledávání kandidátů. Vedení výběrového pohovoru často probíhá v přátelské atmosféře, kdy se náborář snaží pochopit motivaci kandidáta a brát ohled na jeho rodinné poměry, požadavky či životní situaci. Strukturovaný rozhovor lze doporučit pro adepty na manažerské pozice, například s přidáním doplňujících úkolů nebo zadání. Vše je odvozeno od toho, o jakou pozici má kandidát zájem. Kontaktování nepřijatých uchazečů po skončení výběrového řízení je také užitečným nástrojem pro budování dobrého vztahu mezi společností a uchazečem, aby se oboustranně nevytratil zájem o případnou budoucí spolupráci.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 192 s. ISBN 978-80-271-9383-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HEADWORTH, A. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy*. 1st Edition. London: Kogan Page, 2015. 217 s. ISBN 978-07-494-7370-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.

SEITL, Martin. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. 1. vydání. Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 134 s. ISBN 978-80-244-4513-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-9364-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5

Webové stránky:

ŠKODA Storyboard. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2023 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z:

https://cdn.skoda-storyboard.com/2023/03/Skoda_Auto-Annual_Report-2022-CZ_0ada65f5.pdf

Další zdroje:

Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.

Seznam obrázků

Obr. 1 Systém řízení lidských zdrojů	9
Obr. 2 Metoda Assessment Centre	17
Obr. 3 Organizační struktura	20

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Karolína Kyselová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Nábor a výběr zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	36		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce je zaměřena na téma nábor a výběr zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je zhodnotit efektivitu při výběru zaměstnanců, určit možné nedostatky a následně navrhnout vhodná řešení.</p> <p>Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou popsány dvě hlavní kapitoly – Řízení lidských zdrojů a Získávání a metody výběru zaměstnanců. Následně praktická část popisuje cíle výzkumu a na to navazuje rozhovor s panem Michalem Korčákem a paní Monikou Pavlicovou.</p> <p>Závěr je věnován návrhům na zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	uchazeč, metoda, zaměstnanec, nábor		

ANNOTATION

AUTHOR	Karolína Kyselová		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment and selecting of employees at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhová, M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	36		
NUMBER OF PICTURES			
	3		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis is focused on the topic of recruitment process and selection of employees in the company ŠKODA AUTO a.s. The aim of the work is to evaluate the efficiency in the selection of employees, determine possible shortcomings and subsequently propose appropriate solutions.</p> <p>The work is divided into two parts, theoretical and practical. Two main chapters are described in the theoretical part – Human resources management and Recruitment and methods of selecting employees. Subsequently, the practical part describes the objectives of the research and is followed by an interview with Mr. Michal Korčák and Ms Monika Pavlicová.</p> <p>The last part is dedicated to suggestions for improvement.</p>		
KEY WORDS	applicant, method, employee, recruitment		