

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

## **Rozbor procesu náboru zaměstnanců do IT oddělení ve Škoda Auto a.s.**

### **Bakalářská práce**

**Lucie Cvrčková**

Vedoucí práce: Ing. Iveta Němečková, Ph.D.



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Lucie Cvrčková**
- Studijní program: **Ekonomika a management**
- Specializace: **Řízení lidských zdrojů**
- Název tématu: **Rozbor procesu náboru zaměstnanců do IT oddělení ve Škoda Auto**
- Cíl: **Návrh na zefektivnění procesu náboru nových zaměstnanců do IT oddělení ve Škoda Auto a.s., kterého bude dosaženo pomocí srovnání dat z firemního systému a strukturovanými rozhovory se specialisty z oddělení náboru a IT.**
- Rámcový obsah:
1. Úvod – Důvody pro výběr tohoto zadání (práce ve ŠA v náboru IT), vysvětlení problematiky náboru zaměstnanců do IT oddělení Škoda Auto a.s.
  2. Teoretická část – problematika náboru, IT oddělení, trh práce, proces náboru, metody náboru, aktuální trendy v náboru
  3. Praktická část – Popis procesu náboru ve ŠA, srovnání náboru IT s ostatními THZ (porovnání poměru kandidátů, kteří odstupují z výběrového řízení), Rozhovory se zaměstnanci SB a FI (jejich názor na proces náboru a důvody pro odstupy) a následné srovnání s daty z firemního systému, návrh na zefektivnění procesu náboru tak, aby došlo k eliminaci důvodů pro odstoupení kandidátů od výběrového řízení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ČOPIKOVÁ, Andrea; HORVÁTOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
2. MATOUŠKOVÁ, Ingrid. *Psychologie práce, organizace a řízení*. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s., 2020. 105 s. ISBN 978-80-7654-005-7.
3. MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.
4. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2023

**Lucie Cvrčková**  
Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2023

**Ing. Iveta Němečková, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2023

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2023

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**  
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem Škoda Auto Vysoké školy o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), 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 prací 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 Praze dne 4. 12. 2023

Děkuji Ing. Ivetě Němečkové, Ph.D. za její odborné rady při vedení mé práce. Poděkování patří též mým bývalým kolegyním z oddělení STR/3 za ochotu a trpělivost při poskytování potřebných dat. Nakonec bych své díky ráda vyjádřila samotnému podniku Škoda Auto a.s., který mi umožnil absolvovat povinnou i nepovinnou stáž v oddělení STR/3 a umožnil mi zpracovat tuto práci.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická východiska .....	10
1.1 Řízení lidských zdrojů .....	10
1.2 Získávání a výběr zaměstnanců.....	11
1.2.1 Metody získávání zaměstnanců.....	12
1.2.2 Metody výběru pracovníků.....	14
1.2.3 Současné trendy v náboru.....	15
1.3 Informační technologie a jejich význam v podniku .....	16
1.3.1 Informační technologie na trhu práce .....	17
2 Nábor do oblasti informačních technologií ve Škoda Auto a.s. ....	19
2.1 Představení firmy Škoda Auto a.s. ....	19
2.2 Oddělení STR .....	20
2.3 Oddělení Informačních technologií ve Škoda Auto a.s.....	21
2.4 Současný proces náboru ve Škoda Auto a.s.....	23
2.4.1 Současné využívané nástroje .....	24
2.4.2 Nábor pro oblast informačních technologií ve Škoda Auto a.s. ....	25
3 Metodologie .....	27
3.1 Metody použité k získání dat pro analytickou část práce .....	27
4 Výsledky šetření .....	30
4.1 Data získaná ze systému Kompas .....	30
4.1.1 Program Referral .....	30
4.1.2 Podíl kandidátů odstupujících od výběrového řízení.....	33
4.1.3 Důvody pro odstoupení a vyřazení kandidátů z výběrového řízení... 36	
4.2 Strukturované rozhovory .....	37
5 Zhodnocení současného procesu náboru do IT oddělení a návrh na jeho zefektivnění .....	41
Závěr .....	45
Seznam literatury .....	47
Seznam obrázků a tabulek.....	50
Seznam příloh .....	51

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ŠA – Škoda Auto a.s.

STR – Nábor a Employer Branding

STR/3 – nábor – přímá a nepřímá oblast

FI – Oblast informačních technologií

## Úvod

Obsazování pracovních pozic v podniku je z jednou nejdůležitějších funkcí oddělení lidských zdrojů. Lidé na správných pozicích mohou rozhodnout o budoucnosti podniku. O tuto činnost se stará náborové centrum, v dnešní době se však stává dosazování vhodných lidí na volné pozice stále složitější, zvláště pak v tak specifické oblasti jako jsou informační technologie.

Tato bakalářská práce se bude zabývat nábořem do oddělení informačních technologií ve Škoda Auto a.s. Oddělení informačních technologií se s technologickým pokrokem neustále rozrůstá a je kritické pro chod firmy, a proto je důležité, aby na volné pozice byli vybráni a dosazeni schopní zaměstnanci, kteří budou pomáhat zabezpečovat všechny činnosti tohoto oddělení.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny pojmy jako je řízení lidských zdrojů, proces a získávání zaměstnanců či informační technologie a jejich role v podniku a postavení na trhu práce. V praktické části bude představena jak firma Škoda Auto a.s. tak i její oddělení náboru (STR/3) a informačních technologií. Bude popsán současný proces získávání zaměstnanců do IT (FI) oddělení. Následně bude provedena analýza dat z firemního náborového systému Kompas, též budou vedeny rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení a oddělení informačních technologií, které poskytnout důležité informace o možných nedostatcích současného náborového procesu a budou základem pro vypracování návrhů a doporučení na jeho zefektivnění. Tyto návrhy a doporučení budou tvořit poslední část práce.

Motivací pro výběr tohoto tématu bylo absolvování povinné praxe v oddělení náboru ve Škoda Auto a.s., kde se mohla autorka sama přesvědčit, že obsazovat volné pozice v oblasti informačních technologií kvalitními a vhodnými kandidáty je stále náročnějším úkolem, vhodné kandidáty je nejen těžké najít, ale zároveň není vždy možné vyhovět jejich požadavkům, které s poptávkou po nich stále stoupají.

Hlavním cílem práce je vytvořit návrh na zefektivnění procesu náboru do oddělení informačních technologií ve Škoda Auto a.s., který by mohly být v oddělení STR/3 realizovatelný a měl by potenciál proces náboru zjednodušit a snížit počet uchazečů, kteří z výběrového řízení sami odstupují. K tomu bude nutné objasnit problematiku náboru do oddělení informačních technologií, která plyne z nedostatku



vhodných a dostatečně kvalifikovaných kandidátů a zhodnotit, jakým způsobem je k němu nutné přistupovat a též provést zhodnocení a analýzu současného procesu náboru do této oblasti.

# 1 Teoretická východiska

Cílem této kapitoly je vymežit pojmy, kterými se zabývá praktická část práce. Nejprve bude definován pojem řízení lidských zdrojů, následně bude popsán proces získávání a výběru zaměstnanců, metody tohoto procesu a jejich výhody a nevýhody. Kapitola se bude zabývat i rolí oddělení informačních technologií ve firmě a postavení pracovníků v oblasti informačních technologií na trhu práce.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se vyvíjelo v každé firmě trochu jiným způsobem, velmi záviselo na konkrétních požadavcích, charakteru a strategických cílech firmy. Nadto byla oblast personálního řízení formována ekonomickými a sociálními podmínkami konkrétní oblasti, kulturou či historickým obdobím, ve kterém konkrétní podnik fungoval. Význam konkrétních činností personalistů se měnil a nároky na personalisty stoupal (Kociánová, 2010).

Pojem řízení lidí nebo řízení lidských zdrojů lze chápat jako komplexní systém, který pracuje s teoriemi o chování lidí a organizaci a skrz který je možné dosáhnout lepší efektivity organizace a využívat k tomu lidi v souladu s morálními zásadami (Armstrong, Taylor, 2015).

Lidé jsou jedinečný zdroj, který dokáže reagovat a přizpůsobovat se konkrétním podmínkám, a proto je také u personalistů, lídrů a manažerů kladen důraz na efektivní řízení tohoto zdroje (Szarková, Andrejčák a Matkovčiková, 2014). Manažeři plní skrz lidské zdroje strategické cíle organizace, a tudíž je významným úkolem oddělení řízení lidských zdrojů, aby byl ve firmě dostatek lidí, kteří jsou na vhodných pozicích, kde bude jejich potenciál plně využíván, jsou motivováni a jejich hodnoty a cíle jsou v souladu s vizí a misí konkrétního podniku (Šikýř, 2014).

Pokud je řízení lidských zdrojů v podniku vhodně nastaveno, mohou lidé v podniku a jejich schopnosti a zkušenosti pomoci firmě stát se hodnotnější a konkurenceschopnější a mohou též určit, zda si podnik zachová své místo na trhu, proto jsou též označováni za „cenné aktivum“, o které je nutné pečovat. Z toho důvodu se klade stále větší důraz na oblíbenost zaměstnavatele a spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců. Těchto cílů mohou podniky dosáhnout pomocí aplikování moderních trendů managementu lidských zdrojů, které stojí například

na diverzitě, společenské odpovědnosti nebo digitalizaci (Urbanová, Vrabcová, 2023).

Autoři odborné literatury se tudíž shodují, že řízení lidských zdrojů oblast, která pracuje s jedinečným a velmi cenným kapitálem podniku, který významně přispívá k plnění firemních cílů.

## **1.2 Získávání a výběr zaměstnanců**

Dle Armstronga a Taylora (2015) se jedná o proces od definování požadavků na pozici až po sledování nově přijatého zaměstnance, řadíme do něho například definování požadavků, oslovování, testování a posuzování uchazečů, kontrolování žádostí či vytvoření nabídky pro uchazeče. Nejvýznamnějšími částmi jsou získávání zaměstnanců, které zahrnuje například vyhledávání a oslovování kandidátů, jejichž profily odpovídají požadavkům obsazované pozice. Cílem je získat optimální počet uchazečů, kteří zadaným požadavkům odpovídají a se kterými bude nadále vedeno výběrové řízení (Kociánová, 2010). Následuje výběr zaměstnanců, v rámci něhož již náborář pracuje s přihlášenými kandidáty a rozhoduje, který kandidát bude zařazen do dalších kol výběrového řízení, případně který z uchazečů otevřenou pozici obsadí (Šikýř, 2012). Význam tohoto procesu roste kvůli stoupající konkurenci mezi podniky, kteří hledají nadané a schopné zaměstnance. Náborové činnosti bývají pro podnik velmi nákladné a je velmi důležité, aby byly procesy získávání a výběru zaměstnanců nastavené efektivně, aby nedošlo k plýtvání finančních prostředků na špatně zvolené metody.

Proces získávání a výběru pracovníků s sebou nese zodpovědnost v podobně etických zásad, které je nutné dodržovat. Je například vhodné, aby byl uchazeč vždy včas a dobře informován o průběhu výběrového řízení, aby mu byly předány všechny informace o obsazované pozici, byl včas informován o přijetí či nepřijetí na dané pracovní místo a dostal zpětnou vazbu, pokud o ni projeví zájem. Je též důležité, aby bylo zajištěno, aby kandidát nebyl nijak znevýhodněn či dokonce diskriminován, což souvisí s faktem, že by měl být pracovník náborového oddělení naprosto nestranný a objektivní a že je důležité, aby byly používány ověřené a validní testy, které svým charakterem nepodněcují diskriminaci či předpojatost (Armstrong, Taylor, 2015).

Oddělení nábory se zabývá výběrem a získáváním zaměstnanců, ale konkrétní činnosti oddělení jsou definovány vždy konkrétním podnikem, ve kterém se toto oddělení nachází, jeho agenda nemusí zahrnovat všechny činnosti zmíněné na začátku kapitoly, typicky jsou některé části procesu přesunuty na jiná oddělení, nebo mají náboráři naopak v agendě činnosti navíc. V tomto spočívá hlavní rozdíl mezi pojmy nábor a získávání a výběr zaměstnanců, ač se často používají jako synonyma, či jako starší a modernější pojem totožné činnosti.

Panují představy, že nábor je záležitostí posledních desetiletí, avšak Tegze (2018) popisuje, že nábor a jeho trendy, které známe dnes, sahá až do dávných kultur, a že sám Julius Caesar používal při hledání vojáků do své legie obdobu referenčního programu, se kterým se dnes v náborových centrech hojně pracuje.

### **1.2.1 Metody získávání zaměstnanců**

Vybrat a efektivně využít vhodné metody pro získávání zaměstnanců není jednoduché. O správné metodě rozhoduje spousta faktorů, jako je například charakter nabízené práce a s ním spojené výhody a nevýhody (lokalita, podmínky, benefity, možnosti rozvoje), stav trhu práce a jistota zaměstnání ale také například slabé a silné stránky a pověst podniku jako zaměstnavatele. Všechny tyto aspekty je nutné při rozhodování o nevhodnější metodě či metodách zohlednit (Armstrong, Taylor, 2015).

Získávat nové zaměstnance je možné ze dvou zdrojů. Zdroj vnitřní – tzn. poptávání jsou současní zaměstnanci, pozice je vystavena v rámci interní burzy a zájemci jsou hledáni v rámci podniku. Možnost posunu na jinou pozici může stávající zaměstnance motivovat nejen k setrvání ve firmě, protože se díky změně vyhnou stereotypu, ale též k většímu výkonu, za které by si mohli přesun či povýšení zasloužit. Obsadit pozici interním pracovníkem může být též výhodnější než vynakládání zdrojů na hledání externího kandidáta (Bělohlávek, 2016). Velkou výhodou tohoto zdroje je fakt, že je tento kandidát znám, jeho hodnoty jsou v souladu s hodnotami podniku, je mu vlastní chod a kultura podniku a jeho adaptace na novém místě bude pravděpodobně probíhat rychleji než u externího uchazeče. Tento zdroj je však omezený, nemusí nabízet dostatečný výběr (Kociánová, 2010). Dalším problémem vnitřního získávání ovšem může být skutečnost, že současní zaměstnanci na pozici nepřinesou pohled zvenčí, který by

nabídl nová řešení problémů, jelikož trpí takzvanou podnikovou slepotou, která omezuje schopnost zaměstnance hledat nová inovativní řešení a odpoutat se od zasetých postupů, které byly v podniku dosud aplikovány. Taktéž může vzniknout disharmonie v již existujících týmech kvůli možné soutěživosti a rivalitě o tuto interně vystavenou pozici (Koubek, 2015).

Vnějšími zdroji se rozumí potenciální uchazeči mimo organizaci, lidé, kteří přemýšlí o změně zaměstnání, jsou momentálně nezaměstnaní, či například dokončili vzdělání a jsou připraveni se zařadit do pracovního provozu. (Koubek, 2015).

Kociánová (2010) řadí mezi významné metody získávání uchazečů například internetovou inzerci, využívání agentur, spolupráci se školami, spolupráci s úřady práce či aktivní oslovování uchazečů, typicky na sociálních sítích. Všechny metody mají své stinné a světlé stránky, metody inzerce mohou sice zasáhnout velkou skupinu potenciálních uchazečů, pokud ovšem nejsou dobře umístěné, není to jen plýtvání finančních zdrojů, ale problémem je i fakt, že se o inzerci mohou dozvědět nevhodní uchazeči, kteří svými přihláškami zvyšují časovou náročnost procesu. Aktivní metody jako je oslovování sice cílí na konkrétní vhodné uchazeče, nicméně jsou časově náročnější a taktéž staví podnik do role, ve které po uchazeči něco potřebuje, a tím snižuje své postavení během výběrového řízení. Využívané agentury často nedokážou vhodného kandidáta odhadnout, protože nejsou součástí podniku, taktéž pro ně není motivací najít uchazeče, který ve firmě zůstane delší dobu. Tato metoda může být též finančně náročná (Šikýř, 2012).

Tento zdroj může podle Sakslové a Šimkové (2009) pro podnik znamenat příliv nových talentovaných lidí, kteří přinesou nové poznatky a budou mít jiný úhel pohledu, ale přináší s sebou velké riziko, že uchazeči nebudou na určité místo vhodní. V rámci výběrového řešení není možné kandidáty poznat tolik jako interní kandidáty, také je velmi složité odhadnout, zda jsou jeho hodnoty v souladu s hodnotami podniku a jak dlouho se bude adaptovat a seznamovat s firemní kulturou.

Dle Koubka (2007) může být zájem kandidátů ovlivněn vnitřními a vnějšími aspekty, vnitřní podmínky mohou být například pověst či význam podniku, jeho kultura, nabízené možnosti a další samotným podnikem ovlivnitelné podmínky. Vnějšími

vlivy mohou být například geografické podmínky nebo politická a ekonomická situace dané oblasti.

### **1.2.2 Metody výběru pracovníků**

Metody výběru mají za úkol zhodnotit, zda a na jaké úrovni by byl uchazeč schopný vykonávat práci, o kterou se uchází. Predikci je možné vytvořit na základě srovnání požadavků obsazovaného místa se schopnostmi, znalostmi a zkušenostmi, kterými kandidát disponuje (Armstrong, Taylor, 2015).

Dle Kociánové (2010) je mezi základní výběrové metody řazeno zhodnocení dokumentů poskytnutých uchazečem, konkrétně se jedná v první řadě o motivační dopis a životopis. Motivační dopis může odhalit důvody, proč se uchazeč na pozici hlásí a kandidáta firmě představit, při analýze životopisu se dle Bělohlávka (2016) pracuje s biografickými údaji, zkoumá se kandidátova minulost, zkušenosti a znalosti, ale taktéž se vytváří predikce o jeho chování. Např. u kandidáta, který byl v minulém zaměstnání spoustu let, se nepředpokládá, že z firmy po nástupu brzy odejde, protože má ve zvyku a v povaze loajálnost k zaměstnavateli.

Další hojně využívanou metodou je výběrový pohovor, který bývá prvním kontaktem kandidáta se svým potenciálním zaměstnavatelem (Bělohlávek, 2017). Pohovorů se účastní uchazeči, kteří prošli předvýběrovými koly. Potenciální zaměstnavatel si doplní informace a posoudí motivaci a chování uchazeče. Tato metoda se označuje za velmi efektivní, jelikož má velmi komplexní charakter (Šikýř, 2012), avšak existují i určitá rizika. Na základě pohovoru není vždy možné odhadnout budoucí výkony pracovníka. Taktéž velmi závisí na schopnosti pracovníka náborového centra vést pohovor správným způsobem, aby byla vypovídající hodnota co nejvyšší. Zároveň tato metoda podléhá lidskému faktoru v podobě podvědomé subjektivity a předpojatosti, které mohou ovlivnit rozhodování o dalším průběhu výběrového řízení.

Pohovor může být strukturovaný nebo nestrukturovaný. Při strukturovaném rozhovoru dostávají všichni uchazeči stejné otázky, které pro ně byli již dopředu připravené. Tím lze uchazeče lépe porovnat, avšak může se lehce stát, že tázajícímu například unikne zásadní informace o uchazeči, proto je kritické nastavit strukturu pohovorů vhodným způsobem. Nestrukturovaný rozhovor nabízí mnohem více prostoru pro otázky přizpůsobené konkrétnímu uchazeči, protože jde

spíše o otevřenou diskusi, vypovídající hodnota těchto pohovorů je ovšem velmi nízká (Armstrong, Taylor, 2015).

Za nákladnější a časově náročnější metodu považují Armstrong a Taylor (2015) assesment centra, která nabízejí komplexnější posouzení vhodnosti kandidátů pomocí různorodých úloh. Z těchto důvodů jsou využívána například pro obsazení manažerských pozic.

Dalšími metodami, které mohou být efektivní jsou například osobností testy či ukázka práce, které se využívají dle potřeby na základě povahy obsazovaného místa (Koubek, 2015)

### **1.2.3 Současné trendy v náboru**

Podniky a organizace se snaží být stále konkurenceschopnější, a tudíž je pro ně důležité, aby získali všestranné a schopné zaměstnance. Metody využívané k získání zaměstnanců je proto nutné stále aktualizovat, aby přilákali co nejvíce uchazečů. Toto jsou některé ze současných trendů, které jsou náboráři hojně využívány a které jim pomáhají proces zrychlit, usnadnit a obecně zefektivnit.

#### **Automatizace náboru**

Všechny části procesu získávání a výběru zaměstnanců jsou nyní automatizovány, náboráři používají systém, ve kterém jsou uloženy všechny dokumenty a informace o uchazečích, přes systém můžou uchazeče třídít a posouvat v rámci výběrových kol a je možné přes něj i s uchazeči například komunikovat. Automatizace náboru šetří čas náborářům i uchazečům, nábor se díky ní stává přehledným a minimalizuje chyby.

#### **Umělá inteligence**

Proces náboru mění i nástup a rozvoj umělé inteligence. V oddělení náboru jsou čím dál více využívány nástroje umělé inteligence jako například chatboti, kteří mohou provádět precreening profilů, komunikovat s kandidáty, a dokonce s nimi vést i pohovory. Nejen že mohou náborářům ušetřit mnoho času, úkony často zvládají efektivněji. Jejich velkou výhodou je fakt, že nejsou ovlivněny lidským faktorem a jejich rozhodování je zcela objektivní (Wan Ibrahim, Hassan, 2019).

## **Výběrové řízení na dálku**

Další změnou, ke které přispěla například nedávná pandemie jsou výběrová kola, která probíhají online. Uchazeči preferují, když nemusí na výběrový pohovor dorazit osobně a probíhá pouze video hovor. Tímto si podnik zajistí, že méně uchazečů odejde z výběrového řízení, pro uchazeče není výběrové řízení tolik časově a finančně náročné a je pro ně jednodušší se výběrového kola zúčastnit.

## **Osobní přístup**

Taktéž se osvědčuje osobní přístup náborářů k uchazečů. Ukazuje se, že lidé dokážou ocenit civilní přístup personalistů, kteří je například osloví na sociálních sítích, je pro ně příjemné, že si někdo dal opravdu práci s prozkoumáním jeho profilu a že s ním nejedná příliš formálně, ale více lidsky.

## **Pasivní kandidáti**

Stále větší důraz je kladen na pasivní kandidáty, kteří aktivně nové pracovní místo nehledají, avšak jsou otevřeni novým pracovním příležitostem. Toto se prokázalo například na sociální síti LinkedIn, která potvrdila, že většina potencionálních kandidátů je pasivní. Podniky se tudíž na tyto kandidáty více zaměřují a usilují o zavedení nových způsobů, jak pasivní kandidáty oslovit (Chungyalpa W, Karishma T, 2016).

Současné trendy, které podniky využívají pro získávání a výběr kandidátů se, jak je možné vidět, točí kolem automatizace, digitalizace a rozvoje techniky, která umožňuje automatizovaný, rychlý a mobilní přístup k datům.

## **1.3 Informační technologie a jejich význam v podniku**

Český statistický úřad popisuje, že pojem informační technologie obecně zahrnuje „technologie, systémy, aktivity a procesy, které umožňují vznik, elektronické zobrazování, zpracování, skladování a přenos informací a dat.“

Dle Tvrdíkové (2008) je dnešní společnost na informační technologie nejen zvyklá, ale v mnohých případech i zcela odkázaná. Informační technologie jsou neodmyslitelnou součástí firemních procesů, a proto se oddělení informačních technologií velmi rozrůstají. Zároveň kladou podniky stále větší důraz na to, aby disponovali co nejvíce schopnými lidmi, kteří by spravovali a vyvíjeli firemní



systemy, starali se o kyberbezpečnost či se například věnovali nástrojům umělé inteligence.

Dle ČSÚ, který zkoumal využití informačních technologií ve firmách s více než 10 zaměstnanci v roce 2023 (dohromady jich je celkem 42 466), má 97,1 % firem připojení k internetu, 82,9 % používá vlastní webové stránky, 52,7 % má oficiální účet na nějaké sociální síti, 47,1 % využívá placené cloudové služby, 89,6 % posílá alespoň některé faktury v elektronické podobě, 17,6 % provádí odbornou analýzu dat a 5,9 % používá umělou inteligenci (ač se tento údaj zdá jako malý podíl, z celkových 42 466 podniků je to stále více než 2500 podniků. Za předpokladu, že je v této statistice zahrnuto i spoustu malých firem, které mohou mít kolem deseti zaměstnanců, je vidět, jak moc jsou informační technologie využívány a jak moc tato oddělení ve firmách nabývají na významu, hrají roli ve veškerých částí fungování firmy a jejich chod je pro podnik naprosto kritický, jelikož všechny používané technologie zaměstnanci tohoto oddělení spravují a vyvíjí.

Oblast Informačních technologií stojí ve struktuře podniku samostatně, nebo je na nižší organizační úrovni a spadá pod jinou organizační jednotku, často pod oblast financí. V podniku jsou existující informační systémy, ve kterých se prolíná živý a neživý systém podniku, mezi jeho prvky řadíme nejen informatické zdroje, ale i lidi. Jejich vstupy i výstupy jsou informace, které jsou vyjadřovány, přenášeny, uchovány a ukládány. Tyto systémy provozuje a rozvíjí právě oddělení informačních technologií. Mezi další významné produkty tohoto oddělení je řazena správa softwaru (tzn. podnikové aplikace, databázový a operační systém a vývojové nástroje) a poskytování IT služeb a poradenství (Gála, Šedivá, Pour, 2015).

### **1.3.1 Informační technologie na trhu práce**

Na trhu práce stojí na jedné straně nabídka a na druhé poptávka pracovních sil. Lidé stojí na straně „prodávajících“, na straně „kupujících“ pak stojí zaměstnavatelé, kteří pracovní síly poptávají. Tyto dva faktory se vzájemně ovlivňují. Součástí trhu práce jsou všichni, kteří disponují nějakými znalostmi a schopnostmi a mají nějaké představy o potenciálním pracovním místě (Kuchař, 2007).

Inovace, automatizace a digitalizace mají za příčinu vyšší nároky na zaměstnance a poptávka po kvalifikovanějších uchazečích o pracovní místa roste, naopak nekvalifikovaní uchazeči s nedostatkem pracovních zkušeností a nízkým

dosaženým stupněm vzdělání jsou stále více postradatelní, což je faktor, který by mohl vést k nerovnováze na trhu práce. Zároveň však tento posun znamená růst mezd, což je fakt, který naopak ovlivňuje a zvyšuje nabídku. Velká očekávání jsou kladena právě na pracovníky v oblasti informačních technologií, rostoucí nároky na ně jsou pro neobsazená místa charakteristická (Statista, 2019).

V současné době poptávka po pracovnících pro oblast informačních technologií stále stoupá, zaměstnanost v tomto sektoru má růst mezi lety 2022 až 2032 mnohem rychleji než zaměstnanost ostatních profesí (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2023). Průzkum, který byl proveden sociální sítí LinkedIn v roce 2023 odhalil, že informační technologie se nejen umístily mezi třemi oblastmi, které zažívají největší vzestup, co se počtu pracovních míst týče, ale zároveň se ukázalo, že 16 ze 100 nejlepších rolí na vzestupu souvisí právě s digitální komunikací a informačními technologiemi (World Economics Forum, 2023).

S technickým pokrokem, digitálním přístupem a novými trendy v oblasti IT se tedy rychle mění požadavky podniků na potencionální zaměstnance. Odpovídajících kandidátů je ovšem nedostatek, podniky jsou často nuceni obsazovat pozice juniorními kandidáty. Opravdu schopní a seniorní kandidáti se zkušenostmi mají v dnešní době velký výběr, podniky o ně jeví velký zájem, proto je těžké tyto kandidáty získat a v podniku udržet. Nabídky jím totiž přicházejí ze všech stran, mají tedy očekávání na velké finanční ohodnocení, dobré benefity, často mají požadavek na práci na dálku bez nutnosti fyzicky navštěvovat pracoviště. Podmínky zaměstnavatel často nemůže splnit a nábor schopných pracovníků do IT oddělení se tímto komplikuje.

S těmito problémy se potýká právě i náborové oddělení firmy Škoda Auto a.s., která bude představena v následující kapitole.

## 2 Nábor do oblasti informačních technologií ve Škoda Auto a.s.

V této kapitole bude představena samotná firma Škoda Auto a.s. a její oddělení zásadní pro tuto práci, tzn. Oddělení STR (oddělení Employer Brandingu a náborového centra), oddělení STR/3 (samotné náborové centrum) a též oddělení FI – oddělení informačních technologií. Informace týkající se všech oblastí budou čerpány z popisu organizační struktury na interním portále Škoda Space a ze znalostí autorky. Nadále bude popsán současný postup náborářů v náborovém centru. Též budou popsány specifika náboru do oddělení FI.

### 2.1 Představení firmy Škoda Auto a.s.

Škoda Auto a.s. byla založena roku 1895, tehdy ještě nesla název Laurin & Klement a zabývala se výrobou jízdních kol, ke jménu Škoda přišla firma až o 40 let později, když se spojila se strojírenským koncernem. V roce 1994 byl podnik částečně vlastněn koncernem Volkswagen a v roce 2000 už Škoda Auto a.s. spadala pod koncern Volkswagen Group (Škoda Storyboard).

Dnes je Škoda Auto a.s. největším automobilovým výrobcem, exportérem a významným zaměstnavatelem v České republice. Sídlí v Mladé Boleslavi, kde se také nachází hlavní závod. Dva pobočné závody se dále nacházejí ve Vrchlabí a Kvasinách.

Pro Škoda Auto a.s. jsou toto momentálně aktuální a významná témata:

**Digitalizace** – Firma usiluje o nalézání nových jednoduchých řešení, ke kterým často využívá právě digitalizaci. Stále více procesů ale i služeb pro zákazníky je nyní možné provést online či jsou díky digitalizaci velmi zjednodušené.

**Udržitelnost** – Škoda Auto na zodpovědně staví k ochraně životního prostředí, usiluje o šetrnost při výrobě automobilů a o snížení spotřeby paliva, zároveň však klade důraz na to, aby se samotní zaměstnanci chovali na pracovištích šetrně, a to i v malých krocích jako je například využívání nádobí na více použití při stravování a ke třídění odpadu, či formou firemních workshopů, jako je kopání biotopu, uklízení odpadu v přírodě či pořádání eventů s environmentální tematikou. Firma na sebe bere též společenskou odpovědnost a usiluje o spokojenost a rozvoj zaměstnanců a jejich rodin, ale klade důraz i na další zájmové skupiny, na které by mohla mít její činnost společenský dopad.

**Nový vzhled** – Modernizaci, digitalizaci a udržitelnost firma promítla do nového vzhledu loga, který má odrazovat novou identitu firmy a směr jejího budoucího rozvoje a rozvoje jejích zákazníků.

**Podpora diverzity** – Škoda Auto a.s., jako podnik působící v automobilovém průmyslu, se netají tím, že nesouhlasí se společenskými stereotypy a podporuje diverzitu, například zájem žen o oblasti, které mohou být společnosti vnímány jako typicky mužské, tzn. oblasti výroby, technického vývoje, informačních technologií aj. Na konkrétních příkladech ukazují ženy, které ve Škoda Auto působí právě na takových pozicích a podporují jejich zájem o automobilový průmysl.

**Etický kodex** – Je důležité vždy ctít nejen zákony a předpisy, ale i etická pravidla a zásady. Ve Škoda Auto a.s. je kladen důraz na to, aby zaměstnanci konali v souladu s etickým kodexem a byli s ním dobře obeznámeni a sdílely hodnoty firmy. Pro všechny jsou k dispozici whistleblowing systémy, aby bylo chování, které není v souladu s etickým kodexem podniku, eliminováno.

**Simply Clever** – Toto je označení pro koncept jednoduchých a chytrých nápadů, které firma zakomponuje do vyráběných modelů. Tyto prvky mají zjednodušit uživatelům jejich každodenní používání automobilu, nejsou to prvky designové, ale velmi užitečné. Z těchto prvků vychází samotná charakteristika automobilů, které jsou jednoduché a vhodné pro každodenní všední život, uživatelé neplatí za designové, extravagantní prvky, ale za bezpečné a technicky jednoduché vozy pro sebe a své rodiny (ŠkodaSpace).

## **2.2 Oddělení STR**

Oddělení STR se zabývá nábořem a employer brandingem a je rozdělený na tři týmy: STR/1, STR/2 a STR/3. Tyto týmy spolu úzce spolupracují a sdílejí spolu cíl obsazovat pozice ve Škoda Auto talentovanými a motivovanými lidmi.

STR/1 je oddělením, které usiluje o budování atraktivity podniku Škoda Auto a.s. jako zaměstnavatele. Spravuje profily na sociálních sítích, zajišťuje marketingové aktivity, které slouží k získávání uchazečů. Nadále toto oddělení udržuje kontakt se středními a vysokými školami a dalšími vzdělávacími institucemi, pořádá exkurze a tematické akce pro studenty a podporuje nábor a inzerci na školách a studentské spolky a projekty.

Oblast STR/2 má na starosti nábor a péči o talentové programy, do kterých řadíme například stáže, trainee program, doktorandské program či vedení závěrečných prací studentů. Toto oddělení prosazuje mladé talenty a pomocí jejich programů jim pomáhá připravit se na pracovní proces a obohatit se o cenné zkušenosti.

Oddělení STR/3 se zabývá přímou a nepřímou oblastí nábory, zaměstnanci tohoto oddělení se starají o získávání a výběr pracovníků na volné externí a interní pozice, konkrétně jsou rozděleni do týmů, které mají na starosti následující oblasti: poradenství týkající se zkrácených úvazků a reintegrace zaměstnanců po rodičovské či mateřské dovolené, nábor do managementu, na pozice výrobních dělníků a na technickohospodářské pozice, pod které spadá např. technický vývoj, výroba, nákup, prodej či oddělení informačních technologií. Náboráři se starají o databázi uchazečů, interní burzu práce a vystavování nových rekvizic, případně vytváření inzerátů. K velké části činností používají systém Kompas. Taktéž jsou zodpovědní za aktivní oslovování zaměstnanců, za ověřování schopností a znalostí uchazečů a jejich porovnání s požadavky na otevřenou pracovní pozici. Provádí též podporu zahraničního nábory a pečovat o zahraniční zaměstnance.

### **2.3 Oddělení Informačních technologií ve Škoda Auto a.s.**

Oblast informačních technologií je ve Škoda Auto samostatnou organizační jednotkou, je ovšem podřízené oddělení financí se zkratkou FI. Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, toto bývá v organizačních strukturách zvykem. Oddělení informačních technologií se dělí na osm oblastí:

#### **IT Enterprise Architektura a Technologie (FIT)**

Oddělení FIT se věnuje Enterprise architektuře, architektonické správě a architekturou cloudových prostředí a řídí automatizaci robotických procesů. Taktéž zastřešuje správu a organizaci technologií používané v informačních technologiích v rámci Škoda Auto a.s.

#### **SAP Koncernové kompetenční centrum (FIC) a oblast SAP GCC – IT4IT (FIA)**

V oblasti FIC je hlavní činností dodávání služeb, nabízení podpory a navrhování řešení v rámci systému pro řízení firmy SAP. Toto oddělení je ve Škoda Auto a.s. největší a neustále se rozrůstá. Společně s oblastí FIA, která vznikla teprve nedávno, formuje celé SAP Koncernové kompetenční centrum.

### **IT Governance, bezpečnost a řízení služeb (FIG)**

Oblast FIG má na starosti kyberbezpečnost a ochranu informací. Dále se zabývá IT službami v souvislosti s obchodními cíli podniku, věnuje se využívání podnikatelských příležitostí a s nimi související maximalizací zisku a zároveň se pokouší odhalit a koordinovat rizika spojená s využíváním informačních technologií.

### **IT Software Engineering Center (FID)**

Centrum FID zajišťuje pro oblast nákupu plánování a vývoj softwarových produktů, IT demand, portfolio, produktový a projektový management a spolupracuje s dalšími organizačními jednotkami Sales IT v rámci koncernu Volkswagen.

### **IT procesní a systémová integrace (FIP)**

Oblast FIP má za úkol nastavit strategii vývoje aplikací a definovat aplikační architekturu. Asistuje všem odborným oblastem v souvislosti s IT požadavky a projekty.

### **IT Shopfloor (FII)**

Toto oddělení se věnuje digitalizaci Shopfloor, což znamená nabízení průmyslových řešení ve výrobě a logistice. Pro tyto služby využívá moderní technologie jako je umělá inteligence či Big Data analýza.

### **Aplikační management (FIM)**

Oblast FIM zajišťuje a koordinuje služby aplikačního managementu takovým způsobem, aby tyto služby odpovídali obchodním, provozním a zákaznickým podmínkám a zároveň generovali profit firmy. Při této činnosti má za úkol vyhovět požadavkům jak firmou používaných metodik jako například ITIL, SCRUM, nebo SAP, ale i konkrétním metodikám využívaných například dodavateli.

### **IT Služby (FIO)**

Tato oblast zastřešuje ServiceDesk, IT Point a stará se o Platformu Office 365. Zajišťuje zaměstnancům pracovní stanice, jejich osobní počítače či další informační a komunikační technologie, které při práci používají.

## 2.4 Současný proces náboru ve Škoda Auto a.s.

V oddělení náboru ve Škoda Auto a.s., kterým je právě výše představený tým STR/3, spolu úzce spolupracuje náborář, personalista, přímý nadřízený obsazované pozice (tzv. hiring manažer) a manažer oblasti obsazované pozice, mají mezi sebou rozdělené činnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců. Manažer organizační jednotky vyjádří zájem o obsazení pozice, která je volná po odchodu zaměstnance, či vytváří pozici úplně novou, která vznikne reorganizací v jednotce či faktem, že se oddělení rozrůstá. Společně s náborářem vytvoří novou rekvizici, zkonzultuje s ním inzerát, který je následně zveřejněn. Na náboráři je nyní pracovat s přijatými žádostmi kandidátů, v případě, že se na pozici nehlásí dostatek vhodných kandidátů, měl by zajistit, aby byli potenciální kandidáti aktivně osloveni na sociálních sítích.

Přihlášení kandidáti musí projít screeningem – tzn. předvýběrovým kolem, ve kterém jsou zkoumány přijaté dokumenty (životopis, motivační dopis, reference aj.) V tomto kole je zásadní vyloučit kandidáty, kteří nesplňují nezbytné požadavky pro tuto pozici a se kterými nemá smysl dále vést výběrové řízení. Tito kandidáti jsou zpraveni elektronickou poštou.

Dalším krokem je vstupní pohovor, jeho cílem je seznámit se co nejlépe s uchazečem, představit mu blíže obsazovanou pozici a jeho potenciální budoucí oddělení, případně mu nabídnout i jiné otevřené pozice, kterým by jeho profil odpovídal a o které by mohl projevit zájem. Velmi důležité je též zjistit, jakou má dotyčný motivaci ve Škoda Auto a.s. pracovat a jaké jsou jeho představy o pozici. Následně jsou s kandidátem probrány jeho pracovní zkušenosti a schopnosti a otestována jeho jazyková vybavenost. V neposlední řadě je nutné též získat od uchazeče technické informace, jako je možný datum nástupu atd. Náborář po tomto rozhovoru nevhodné kandidáty zamítne, pro vhodné uchazeče vytvoří medailonek a ten pak spolu se všemi dokumenty předá přímému nadřízenému pozice.

Přímý nadřízený obsazované pozice do procesu zasahuje jen v případě, že je složité kandidáty sehnat a je potřeba například změnit inzerát či zapojit nové nástroje. Pokud je kandidátů dostatek a celý proces probíhá standardně, dostane se samotný manažer ke kandidátům až v této chvíli, kdy byli zařazeni do dalších kol výběrového řízení a je načase, aby sami kandidáta prověřili. V případě, že je

kandidát vybrán, provede náborář společně s personalistou potřebné kroky k umožnění zaslání pracovní nabídky kandidátovi, po přijetí nového zaměstnance je finální část procesu, tedy sledování nového zaměstnance, opět na manažerovi organizační jednotky, do které byl přijat, do agendy náboráře již tato činnost nespadá.

V rámci náborového centra probíhá nábor do každé oblasti trochu jiným způsobem, vždy záleží na domluvě náborářů s manažery organizační jednotky a na povaze samotné oblasti či obsazovaných pozic. Nábor na výrobní dělníky probíhá například pomocí chatbotů, které získávají informaci od samotných uchazečů, a které se typicky v ostatních oblastech nevyužívají.

## **2.4.1 Současné využívané nástroje**

### **LinkedIn**

Sociální síť LinkedIn je využívána nejen k aktivnímu oslovování potenciálních zaměstnanců, ale využívá se i k inzerci a zveřejňování článků o kariérních možnostech ve firmě.

### **Kariérní stránky společnosti**

Pro přihlášení uchazečů jsou využívány hlavně kariérní stránky, na kterých si kandidáti vyfiltrují například lokalitu, oddělení či druh úvazku, o který by měli zájem a snadno dostanou seznam pozic, které by pro ně mohly být zajímavé. K samotným pozicím jsou vždy uvedeny informace o oddělení, o pracovním místě, požadavky a benefity. Přímo na těchto stránkách vyplní kandidáti kontaktní údaje a vloží potřebné dokumenty (CV, motivační dopis), které se náborářům propíší do náborového systému Kompas.

### **HR systém Kompas**

V tomto systému evidují náboráři veškeré přijaté žádosti o zaměstnání. Získávají přes něj též od kandidátů souhlas se zpracováním údajů a pracují v něm s dokumenty od uchazečů. Přidávají k profilům kandidátů komentáře a posouvají je v rámci výběrového řízení.

### **Referral program**

Dalším nástrojem je referenční program. Ten byl zaveden do náborových metod relativně nedávno, a to pouze v oddělení FI a E (informační technologie a technický



vývoj), ve kterých je složité hledat dostatečně kvalifikované zaměstnance na pozice se specifickými požadavky.

Pro přihlášení do tohoto programu je nutné dodržet určité podmínky. Není možné přihlásit kandidáta, který se za poslední rok již o některou pozici ucházel a procházel výběrovým řízením, taktéž doporučený nemůže pracovat externě pro Škoda Auto a.s. Další podmínka například neumožňuje doporučiteli přihlásit kandidáta na pozici, která je součástí organizační jednotky, kterou dotyčný doporučitel vede.

#### **2.4.2 Nábor pro oblast informačních technologií ve Škoda Auto a.s.**

Informační technologie jsou nezbytnou součástí každé firmy a zkušení lidé v tomto oboru jsou na trhu práce stále více vzácní. Z toho důvodu je nábor do IT oddělení stále složitější a je nutné k němu přistupovat odlišně než k náboru zaměstnanců do jiných oddělení. Toto oddělení nabývá na významu právě i ve Škoda Auto a.s., ve které se IT oddělení neustále rozrůstá z důvodu nutnosti zajištění různých technologických úkonů a z důvodu vývoje informačních technologií a jeho potenciálu například právě ve výrobě, jejíž procesy jsou stále ve větší míře automatizovány a digitalizovány.

Nedostatek kvalifikovaných uchazečů se v náboru do oblasti informačních technologií ve Škoda Auto velmi promítá, je složité získávat dostatek vhodných uchazečů a volné pozice včas obsazovat, protože mají některé pozice velmi specifické požadavky. Je obzvlášť náročné najít kandidáta, který má bohaté zkušenosti s technologiemi a programy, které se rozvíjejí v poslední době, takových expertů je opravdu nedostatek, týká se to například umělé inteligence či kybersekurity, často je též poptávka na pracovníka, který dlouhodobě pracuje se systémem SAP.

Dalším velký problém představuje lokalita. Škoda Auto a.s. věří na pozitivní vliv osobního setkávání spolupracovníků a týmu alespoň jednou do týdne, pro některé pozice je fyzická přítomnost zaměstnanců na pracovišti v Mladé Boleslavi nutná častěji nebo dokonce v plném rozsahu, záleží na povaze pracovního místa. Toto není pro velkou část kandidátů možné. Mnoho uchazečů upřednostňuje jako místo výkonu například Prahu, ve které mají některé týmy své pobočky, ale určité to neplatí pro všechny oblasti FI. Vzhledem k povaze práce v oddělení informačních technologií požadují často uchazeči práci z domova v plném rozsahu, která je dnes

více než benefit v tomto odvětví označována jako samozřejmost. Tyto problémy náborové centrum aktivně řeší například zavedením referenčního programu, díky kterému získává nové uchazeče na doporučení od současných zaměstnanců firmy. Další metodou, která je v náboru informačních technologií využívána, jsou akce, které by mohly přilákat nové uchazeče. Jedná se například pracovní veletrhy na vysokých školách jako je ČVUT, VUT nebo TUL. Na těchto akcích mají potenciální uchazeči možnost promluvit si přímo s náboráři, který jim představí otevřené pozice a naváží se studenty a absolventy kontakt.

### **3 Metodologie**

Tato kapitola si klade za cíl představit autorkou zvolené metody, kterými budou získávána data potřebná k zpracování zhodnocení a analýze současného procesu náboru ve Škoda Auto a.s. a navrnutí možností na jeho zefektivnění, které je cílem této práce a který bude vytvořen na základě provedení šetření pomocí kvantitativních a kvalitativních metod.

Kvantitativní sběr dat se využívá pro potvrzení či vyvrácení vyslovených hypotéz pomocí standardizovaných metod. Tato metoda pracuje s velkým množstvím dat, např. mnoho respondentů při dotazníkovém šetření. Data mohou být díky povaze této metody zpracovány statistickým způsobem, nejčastěji v relativních hodnotách, statistiky jsou následně analyzovány a interpretovány. Výhodné je, že je tato metoda časově nenáročná, jednoduchá a objektivní a sesbíraná data jsou přesná. (Hendl, 2008).

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na otázky „proč?“ a „jak?“. Pro získání dat jsou v tomto případě používány nestandardizované metody, typicky pomocí osobních rozhovorů se zjišťuje, jaký subjektivní názor a náhled mají respondenti na vyslovené hypotézy. Data v tomto případě nejsou zpracována statisticky a samotné šetření je časově náročnější, ačkoliv pracuje s malým počtem respondentů, problémy jsou zkoumané více do hloubky. Tato metoda tak dokáže vytvořit komplexnější obraz dané problematiky.

Tyto dva způsoby získávání dat se často používají v kombinaci, kvantitativní způsob sběru dat může identifikovat a najít možné problémy, kvalitativní jej následně vhodně doplní a přidá nové podněty, které ze statistických dat nebylo možné vyčíst. (Tahal, 2022)

#### **3.1 Metody použité k získání dat pro analytickou část práce**

Pro získání dat potřebné k vymezení možných nedostatků současného náboru ve Škoda Auto a.s. a k zpracování návrhu na jeho zefektivnění budou provedeny strukturované rozhovory se zaměstnanci Škoda Auto a.s., budou využita data z HR systému Kompas a též budou využity podněty, které si sama autorka odnesla z praxe absolvovaném v oddělení STR/3.

Autorce bylo umožněno pozorovat proces náboru do oddělení FI přímo z oddělení STR/3, ve které po dobu 14 měsíců pracovala. Na základě jejich zkušeností byla vyslovena hypotéza o problematice náboru, že se nedaří vždy včas a vhodně obsazovat volné pozice v oddělení FI, což může být způsobeno vnějšími vlivy jako je nedostatek pracovníků na trhu práce nebo vnitřními vlivy, např. nedostatečně efektivními metodami či nedostatky celého procesu.

Tyto hypotézy budou zkoumány pomocí dat z interního systému Kompas, ve kterém jsou evidováni uchazeči v průběhu i po skončení výběrového řízení. Bude pracováno s velkým vzorkem kandidátů, budou zjišťovány důvody, proč jsou kandidáti odmítáni, proč sami od výběrového řízení odstupují, v jakém poměru oproti ostatním oblastem jako například nábor VD (výrobních dělníků) či THZ (technickohospodářských pozic) a v jakém poměru jsou úspěšní kandidáti, kteří byli přihlášení přes referenční program oproti uchazečů, kteří byli přihlášení standardně přes inzeráty.

Zodpovězení těchto otázek daty ze systému pomůže vytvořit představu o tom, jak nábor ve do oddělení FI ve Škoda Auto a.s. vypadá. Data ukáží, jaké jsou rozdíly se mezi nábořem do FI a ostatními oblastmi, nabídne též možné podněty ke zlepšení, ze kterých by se dalo vycházet při tvoření návrhu na zefektivnění. Ze zjištěných dat bude vycházeno při vytvoření otázek pro následující metodu šetření.

Touto metodou, která doplní statistická data získané ze systému, je strukturovaný rozhovor, který bude proveden se 4 respondenty, každý z nich má s nábořem či s oddělením FI různé zkušenosti a může nabídnout různé úhly pohledu. Tato metoda, která byla vybrána pro její schopnost komplexněji pojmenovat možné nedostatky a přinést nové podněty, se skládá z pěti stejných otázek. Tyto otázky byly vymyšleny takovým způsobem, aby je bylo možné podat zaměstnancům napříč odděleními, ať už se zabývají informačními technologiemi, nábořem do FI či jiné oblasti, či si samotným procesem nábořu tohoto oddělení prošli a zároveň aby z nich bylo možné vyvodit závěry týkající se trhu práce, ideálního výběrového řízení a současného procesu nábořu ve Škoda Auto a.s.

Rozhovor bude proveden se zaměstnanci z oddělení STR/3 – s nábořovým pracovníkem, který se zabývá získáváním zaměstnanců do oddělení informačních

technologií. Tento náborář zná velmi dobře stávající proces náboru do oddělení FI a obsazované pozice a též má přehled o trhu práce co se pracovníků v informačních technologiích týče. Zároveň však bude rozhovor proveden s náborářem, který se zabývá náborem do jiné oblasti, než jsou informační technologie. Tento zaměstnanec se sice konkrétně oddělení FI nevěnuje, může ovšem poskytnout hodnotné podněty přicházející z vnějšího pohledu, a rovněž disponuje skvělou zkušeností s náborem obecně a může vyjádřit svůj znalý názor týkající se ideálního procesu náboru.

Dalšími respondenty budou zaměstnanci FI. Jedním z nich bude manažer působící v jednom ze sektorů oblasti informačních technologií. Sám se na procesu náboru často podílí a může popsat svoji zkušenost s tím, jak úspěšné je obsazování pozic, či jaký je stav na trhu práce. Posledním respondentem bude zaměstnanec, který s v nedávné době procesem náboru do FI oddělení prošel a je schopný tento proces zhodnotit z druhé strany a nabídnout užitečné informace.

Tyto metody se navzájem vhodně doplňují, data z náborového systému přinášejí přesné informace a potvrzují či vyvrací vyslovené hypotézy a strukturované rozhovory je mohou doplnit o komplexnější vysvětlení zkušených zaměstnanců.

## 4 Výsledky šetření

Tato kapitola představí výsledky šetření. Skládá se z grafického zpracování a interpretace dat ze systému Kompas, ze kterých vyplynou dedukce v podobě jednoznačných závěrů, zároveň však nabídnou nové podněty, které jsou dále zkoumané do větší hloubky pomocí strukturovaných rozhovorů. Z kombinace obou metod budou tedy potvrzeny či vyvráceny vyslovené hypotézy a zároveň indikovány možné nedostatky současného procesu náboru, které budou sloužit jako základ pro vytvoření návrhu na zefektivnění, které je obsaženo v kapitole číslo 5.

### 4.1 Data získaná ze systému Kompas

Do systému Kompas, který se ve Škoda Auto a.s. začal využívat v roce 2020, se data o uchazečích dostávají před náboráře, kteří je do něho zadávají, ale největším zdrojem dat jsou samotní uchazeči, kteří se přihlásí přes kariérní stránky a jimi doplněné informace do tohoto systému samy propadnou. Tyto informace budou nyní využity k statistickým zpracování, které je součástí praktické části.

Z tohoto systému je možné vyčíst spoustu dalších informací a vytvořit řadu rozsáhlých statistik, avšak pro účely tohoto šetření byla využita data týkající se referenčního programu, důvodů pro vyřazení a odstoupení kandidátů z výběrového řízení a poměru odstupujících uchazečů z výběrového řízení do oddělení informačních technologií v porovnání s jinými oblastmi.

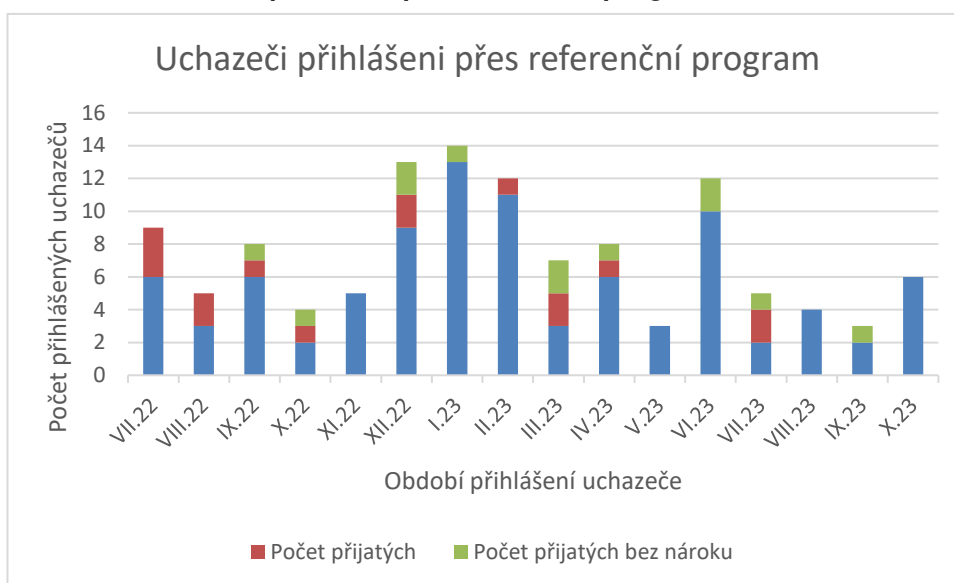
#### 4.1.1 Program Referral

Referenční program byl do oddělení FI zaveden v červenci roku 2022, aby nabídl nový kanál pro získávání uchazečů. Tyto uchazeče doporučují stávající zaměstnanci, kteří jsou lépe obeznámeni s nároky na pracovníky, a proto se zvyšuje pravděpodobnost, že budou kandidáti dostatečně kvalifikovaní a výběrové řízení bude úspěšné. Následující grafy zobrazují skutečnosti týkající se referenčního programu v období července 2022 až října 2023.

První graf zobrazuje počet přihlášených uchazečů do programu Referral v každém měsíci od jeho zavedení. Též je zobrazen počet přijatých uchazečů, kteří se tímto kanálem přihlásili, aby byla naznačena úspěšnost tohoto programu. Pro větší

přehlednost jsou přijatí uchazeči rozděleni do dvou skupin – uchazeči, kteří byli přijati a splnili podmínky referenčního programu (uvedeno v kapitole 2) a ti, kteří tyto podmínky nesplnili (tzn. doporučitel nemá nárok na odměnu) v grafu jsou označeni jako „Počet přijatých bez nároku“. Tito uchazeči byli v této statistice zahrnuti, protože byli i přes tuto skutečnost získáni pomocí programu Referral, což znamenalo pro podnik velký přínos. Modré pole označuje všechny kandidáty, kteří se přes tento program přihlásili, avšak na pozici nenastoupili, to znamená, že byli zamítnuti, odstoupili, případně jsou stále v procesu výběrového řízení.

**Graf č. 1 – Uchazeči přihlášení přes referenční program**

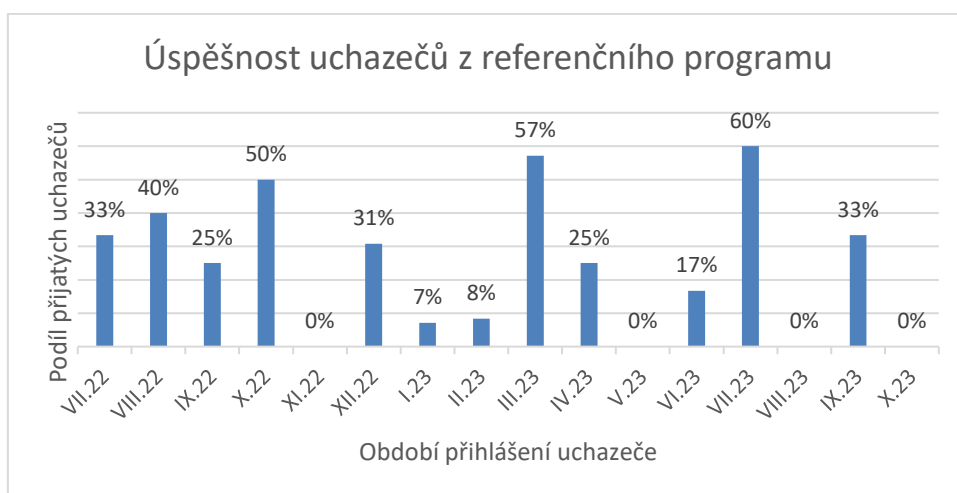


Zdroj: vlastní zpracování interních dat

Na tomto sloupcovém grafu můžeme vidět, že se počet přihlášených uchazečů měnil v každém měsíci. Skutečnost může souviset s ročním obdobím, v určitých měsících mají lidé tendenci hledat si novou práci a opouštět stávající zaměstnání, typicky na konci či na začátku kalendářního roku, což je čas typicky spjatý s novými životními cíli a novými začátky nebo v letních měsících, kdy někteří opustí stávající práci a věnují nějaký čas například cestování a později si hledají nové místo. Dalším faktorem jsou aktivity marketingového oddělení, které tuto možnost podle potřeby v různých časových intervalech zaměstnancům FI připomíná a tím vždy odstartuje novou vlnu přihlašování. Největší počet přihlášených uchazečů byl zaznamenán v lednu 2023 a naopak nejnižší v květnu a září 2023. V případě 4 měsíců z celého období (16 měsíců) se stalo, že žádný z přihlášených uchazečů neprošel výběrovým řízením úspěšně, přesto je možné vidět, že je podíl přijatých kandidátů

významný. Tuto skutečnost je možné sledovat konkrétněji v relativních hodnotách v grafu č. 2, který zobrazuje úspěšnost kandidátů přihlášených pomocí referenčního programu v každém měsíci.

**Graf č. 2 – Úspěšnost uchazečů z referenčního programu**

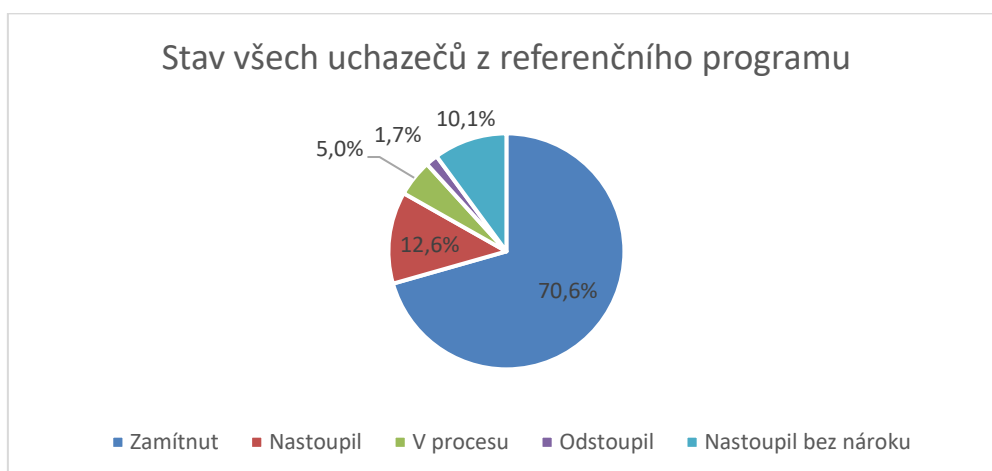


Zdroj: vlastní zpracování interních dat

Zde je zobrazeno, že v některých měsících byla více než polovina přihlášených ve výběrovém řízení úspěšná, v červenci roku 2023 dokonce dosahuje 60 %.

Poslední grafické zpracování dat týkajících se programu Referral shrnuje všechny kandidáty, kteří se do něho během celého období přihlásili.

**Graf č. 3 – Stav všech uchazečů z referenčního programu**



Zdroj: vlastní zpracování interních dat



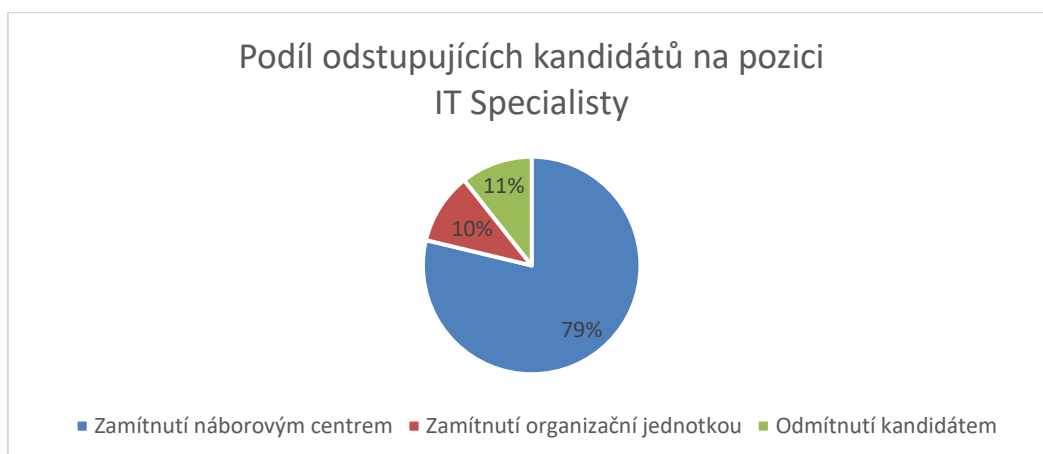
Po sečtení relativních četností uchazečů, kteří se přihlásili přes referenční program a na obsazované pozice nastoupili, bylo zjištěno, že celková úspěšnost tohoto programu je 22,7 %. Podíl může být ještě pozitivně ovlivněn díky kandidátům, které se přihlásili v posledních měsících sledovaného období a stále jsou v procesu řízení, konkrétně se jedná o 5 % přihlášených kandidátů.

Z celkového počtu 119 přihlášených bylo tedy přijato 27 uchazečů za celé období fungování tohoto programu. Počet se může zdát jako zanedbatelný, avšak průměrně je z tohoto programu přijato 1,7 kandidátů měsíčně, což je významný celkovém počtu přijatých uchazečů, který je měsíčně průměrně 10,5 (vypočteno v období fungování programu), zvláště pokud je přihlédnuto k nemalým počtům přihlášených uchazečů standardní cestou, které se mohou pohybovat mezi 150 až 200 měsíčně (systém Kompas). Graf 1 a 3 též naznačují, že spousta zaměstnanců, kteří se rozhodnout doporučit nového uchazeče, nejsou precizně seznámeni s podmínkami tohoto programu, na základě čehož potom bohužel nemají nárok na smlouvenou odměnu, pokud je kandidát přijat. To může být způsobené tím, že doporučitelé zkouší, zda bude přihlášení úspěšné, ač jsou si nedodržených podmínek vědomi, případně je nasnadě otázka, zda jsou podmínky potencionálním doporučitelům srozumitelně komunikovány.

#### **4.1.2 Podíl kandidátů odstupujících od výběrového řízení**

Následují tři výsečové grafy, které porovnávají relativní četnost kandidátů odstupujících oproti kandidátů vyřazených z výběrového řízení náborovým centrem nebo organizační jednotkou v oblasti FI (informační technologie), P (výroba) a V (nákup), byly vytvořeny za účelem potvrzení či vyvrácení hypotézy, že je četnost odstupujících kandidátů od výběrového řízení do oblasti FI vysoká. Pro toto srovnání byly vybrány tři sběrné pozice, které v každé oblasti fungovaly pro evidenci a nábor kandidátů po stejně dlouhé období a jejich data jsou tedy nejvěrnějším obrazem náboru v těchto odděleních. Celkový počet neúspěšných kandidátů byl rozdělen na podíl těch, kteří sami od řízení odstoupili a na podíl uchazečů, kteří byli vyřazeni náborovým centrem nebo samotnou organizační jednotkou.

**Graf č. 4 – Podíl odstupujících kandidátů na pozici IT Specialisty**



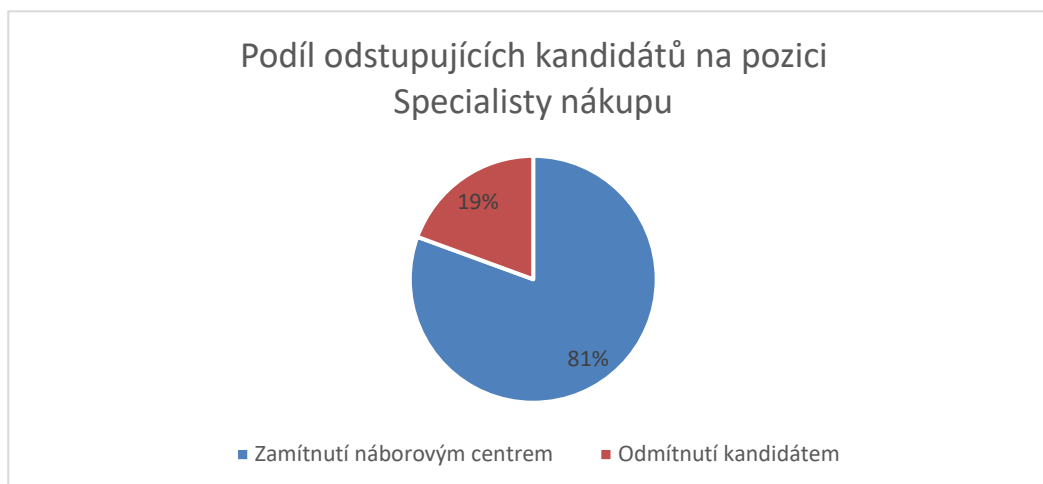
Zdroj: vlastní zpracování interních dat

**Graf č. 5 – Podíl odstupujících kandidátů na pozici Specialisty výroby**



Zdroj: vlastní zpracování interních dat

**Graf č. 6 – Podíl odstupujících kandidátů na pozici Specialisty nákupu**



Zdroj: vlastní zpracování interních dat

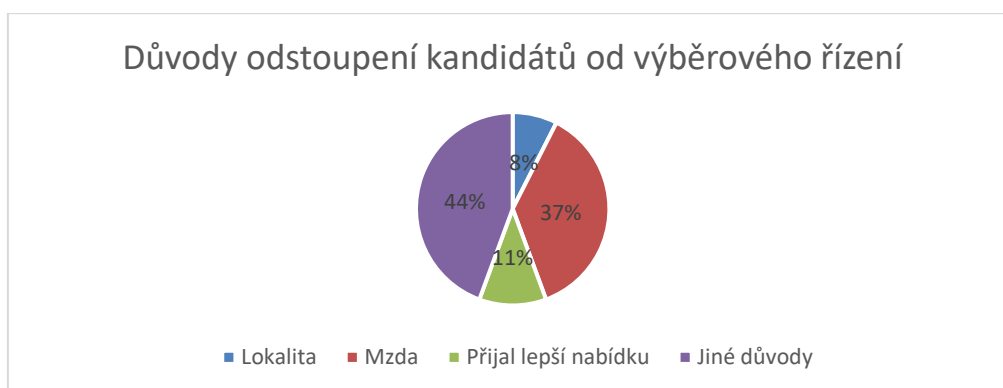
V grafu číslo 4 je možné vidět, že podíl kandidátů, kteří sami výběrové řízení do oblasti FI opouští dosahuje 11 %. Podíl se může zdát například oproti oddělení výroby, kde jsou to pouhé 2 %, významný, avšak na grafu číslo 3 je možné pozorovat, že v oblasti nákupu tento podíl dosahuje celých 19 % (v tomto grafu je podíl kandidátů odmítnutých organizační jednotkou zanedbatelný a v grafu není zobrazen, konkrétně se jedná o 0,1 %). Zároveň můžeme vidět, že v oddělení FI je větší podíl kandidátů odmítán organizační jednotkou oproti ostatním oblastem, z čehož je možné dedukovat, že náboráři používají větší síto na filtrování kandidátů, případně, že je v méně případech dobře odhadnuto, zda se kandidát na pozici hodí. Zároveň ovšem takto vysoký podíl může znamenat, že se do výběrového řízení dostane spousta kandidátů, kteří například disponují zajímavými zkušenostmi a znalostmi, a proto jsou zasláni do dalších kol výběrových řízení, ale například kvůli specifikům obsazované pozice nakonec přijati nebyli, tento podíl by mohl teoreticky znamenat nový zdroj kvalitních kandidátů.

Ač je tedy známo, že z výběrového řízení do oddělení informačních technologií odstupuje velký počet uchazečů, není potvrzené, že by se tento podíl nějak vymykal a významně přesahoval podíly odstupujících uchazečů v jiných oblastech. Z výše uvedených grafů ovšem není možné vyčíst důvody pro odstoupení či vyřazování uchazečů, které by mohly nabídnout vysvětlení či nové podněty, proto se jimi budou zabývat následující grafická znázornění.

### 4.1.3 Důvody pro odstoupení a vyřazení kandidátů z výběrového řízení

Dva poslední grafy, které zobrazují data ze systému Kompas vyjadřují v relativních četnostech důvody, proč kandidáti z výběrového řízení odstupují a též z jakých důvodů jsou odmítáni organizační jednotkou. Z výšečového grafu číslo 4 již bylo zjištěno, že je až 88,8 % ze zamítnutých uchazečů je vyřazeno již v prvním kole náborového řízení samotným oddělením STR/3 (v grafu uvedeno jako náborové centrum), v tomto případě však data mluví jednoznačně a kandidáti jsou odmítáni v převážné většině případů na základě CV, to samo o sobě nabízí otázku o kvalifikovanosti pracovníků na trhu práce. Z tohoto důvodu se graf číslo 8 zabývá odmítnutými kandidáty, kteří se dostali do dalšího kola a byli odmítnuti samotnou organizační jednotkou.

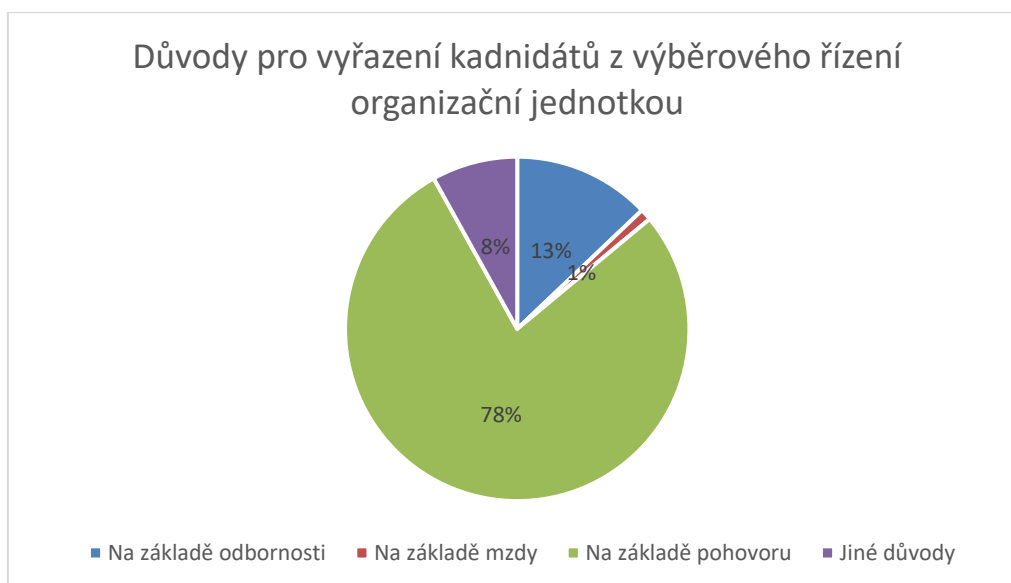
**Graf č. 7 – Důvody odstoupení kandidátů od výběrového řízení**



Zdroj: vlastní zpracování interních dat

Z grafu číslo 7 můžeme vyčíst, jaké nejčastější faktory rozhodují o odstoupení kandidáta od výběrového řízení do oddělení FI. Dvěma nejednoznačnými důvody, které ovšem dohromady tvoří 55 % případů je přijetí lepší nabídky a jiné důvody. V případě, že kandidát přijme lepší nabídku, může to znamenat, že mu v jiném podniku nabídli zajímavější pozici, zajímavější ohodnocení, ale může to též naznačit, že náborový proces trval příliš dlouho a kandidáta zatím stihla oslovit jiná firma. Kandidáti, kteří odstoupili z jiných důvodů, se k důvodu odstoupení buď nevyjádřili, nebo důvod nebylo možné zařadit do možností, které systém nabízí, tedy to mohly být například osobní důvody. Nejednoznačné důvody mohou být objasněny pomocí strukturovaných rozhovorů, respondenti by je mohli svými názory objasnit.

**Graf č. 8 – Důvody pro vyřazení kandidátů z výběrového řízení organizační jednotkou**



Zdroj: vlastní zpracování interních dat

Na výšečovém grafu číslo 8 můžeme vidět, že 86 % kandidátů, kteří se dostanou k posouzení organizační jednotky a nejsou ve výběrovém řízení úspěšní, jsou odmítnuti na základě jiných důvodů, což vznáší otázky zmíněné již u grafu číslo 7, nebo jsou zamítnuti na základě pohovoru se členem organizační jednotky (jedná se o přímého nadřízeného pozice nebo o manažera). Údaj taktéž není zcela jednoznačný, je z něho možné vydedukovat, že zaměstnanci FI, který pohovor s uchazečem vedl, nevyhovovala uchazečova motivace na pozici, případně ho kandidát nemusel zaujmout svými znalostmi a zkušenostmi. I toto je možný podět, které je vhodné zakomponovat do kvalitativní metody, která by mohla nejednoznačná data probrat více do hloubky.

## 4.2 Strukturované rozhovory

Do hloubky nově získané podněty objasňovali respondenti v rámci strukturovaných rozhovorů, které tvoří druhou část šetření. Rozhovory byly provedeny v rámci jednoho týdne podle časových možností respondentů, ti se zabývají buď samotným nábořem nebo působí v oblasti FI a podněty vidí z různých úhlů, tomu též musely být přizpůsobeny otázky, které byly tvořeny z podnětů, které nabídla statisticky zpracovaná data ze systému a ze kterých nebylo možné provést jasnou dedukci. Jeden z rozhovorů byl veden v anglickém jazyce (viz příloha č. 4), ostatní rozhovory

v češtině. Respondenti odpovídali dle svých znalostí, zkušeností a názorů, někteří se vyjadřovali stručněji, případně otázku pojali svým vlastním způsobem.

V první otázce měli respondenti stručně popsat, v jaké oblasti se pohybují a čím se na své pozici věnují. Odpověď měla naznačit vztah jednotlivých zaměstnanců jak k náboru, tak k informačním technologiím. Dva z respondentů se samotnému náboru věnují, dva jsou zaměstnanci FI, jeden z nich je manažerem, druhý si nedávno procesem náboru úspěšně prošel. Jeden z náborářů se věnuje vyloženě získávání a výběru zaměstnanců do informačních technologií, druhý má na starosti nástupy občanů mimo EU. Manažer z oblasti FIC se vede tím spravující systém SAP, zaměstnanec oblasti FIO se zaměřuje na kyberbezpečnost.

V odpovědi na druhou otázku, ve které vyjadřovali svůj názor na současné postavení IT pracovníků na trhu práce, se respondenti shodovali na tom, že bohužel nabídka pracovních sil v této oblasti neodpovídá nabídce a kvalifikovaných zaměstnanců dostatek není. Zaměstnanec C doplnil, že mají ve svém týmu méně kvalifikované zaměstnance a nadále pouze překvalifikované experty a chybí dostatek pracovníků, kteří by se pohybovali někde uprostřed, tedy byli by dostatečně kvalifikovaní, ale neměli nerealistické nároky a požadavky. Dle zaměstnance D by měli být kvalifikovaní potencionální uchazeči napřímo osloveni, protože sami o změně podniku neuvažují, zaměstnanec B poukázal na stoupající kyberkriminalitu, která je přímým dopadem tohoto nedostatku na trhu práce.

Je tedy zřejmé, že poptávka po IT pracovnících neodpovídá nabídce a že je velký nedostatek kvalitních kandidátů, kteří by měli zájem práci měnit, díky jejich nedostatku mají ve firmách, který si jich velmi váží, tak dobrá zázemí, že nemají motivaci se ucházet o místa v jiných podnicích.

V otázce týkající se specifík náboru do oddělení informačních technologiím oproti náboru do jiným oblastem se ovšem názory poněkud rozcházel. Zaměstnanec B, který porovnával IT oddělení s oblastí technického vývoje popsal, že jsou si oblasti podobné a při nástupu by se k něm mělo přistupovat stejným způsobem, ovšem zaměřil se ve své odpovědi pouze na oblast technického vývoje, která je s oblastí informačních technologií spjatá, množina profilů, které jsou do těchto oddělení hledány, se často překrývá. Ostatní respondenti určité rozdíly vnímaly,

zaměstnanec B zmiňoval jiné nastavení mysli, které tito pracovníci mají. Zaměstnanec D označil tyto pracovníky přívlastkem „nerdy“, který poukazuje na nadprůměrnou inteligenci či nižší schopnost sociální komunikace jedince, což jsou vlastnosti, s kterými bývají zaměstnanci technických oblastí často společností vnímáni a v této souvislosti se mohou myšlením a jednáním například od pracovníků v oddělení řízení lidských zdrojů lišit. Dále uvedl, že je nutné vést specifickou kampaň na tyto pracovníky a oslovovat je pomocí nových technologií, které by je mohly zajímat.

Od respondentů bylo tedy zjištěno, že ač se některé oblasti mohou FI podobat, nábor do tohoto oddělení je velmi specifický, ať už kvůli povaze technicky zaměřených pracovníků, či kvůli jejich povědomí o jejich výhodném postavení na trhu.

Ideální délka procesu nábora též nenabídla jednoznačné odpovědi, zaměstnanec D určil jako maximální délku 6 týdnů, zaměstnanec C 1 měsíc, ostatní respondenti se konkrétně nevyjádřili, avšak všichni se shodují, že záleží na možnostech a preferencích uchazeče a že proces je dobrý, co nejvíce urychlit kvůli rychlému jednání konkurence, která by mohla podnik o uchazeče připravit.

Panuje tedy přesvědčení, že je nutné nábor uchazeče co nejvíce zkrátit, ideálně aby netrval déle než 4-6 týdnů, konkurence je totiž v této situaci velmi soutěživá a kandidát si často vybírá mezi více nabídkami. Samozřejmě bude často preferovat podnik, kde bude moci nastoupit dříve, pokud nemá své osobní důvody, aby to bylo jinak.

V 5 a poslední otázce dostali respondenti možnost zamyslet se na možnými nedostatky náborového procesu, se kterým mají všichni různé zkušenosti.

Respondenti se shodují, že proces nábora trvá příliš dlouho. Jako možné důvody vidí zaměstnanci jak interní procesy schvalování (zaměstnanec A, zaměstnanec D) tak i lidský faktor (zaměstnanec B), který taktéž hraje roli. Dále padla i zmínka o tom, že jsou inzeráty psány velmi obecně a pro tuto konkrétní oblast by bylo vhodné popisy obsazovaných pozic více specifikovat, jelikož by popisy takového rázu mohlo přilákat větší množství vhodných uchazečů.

Ukazuje se tedy, že velký přetlak nevhodných uchazečů, kteří se hlásí na obecně psané inzeráty s kombinací s interními schvalovacími procesy nábor zbytečně prodlužuje a firma je z toho důvodu často připravena o kvalitní uchazeče.



## 5 Zhodnocení současného procesu náboru do IT oddělení a návrh na jeho zefektivnění

Na základě východisek praktické části práce budou v této kapitole vyvozeny závěry a navrženy možnosti pro zefektivnění náborového procesu do oddělení informačních technologií pro a eliminaci počtu odstupujících kandidátů v této oblasti. Je možné je realizovat samotnými náboráři oddělení STR/3, případně týmy v rámci STR (viz kapitola 2). Návrhy nezahrnují skutečnosti, které, ač mohou být přínosné či pro náborový proces důležité, obsahují informace, které nemohou být v této práci zveřejněny. Taktéž se autorka nebude věnovat návrhům týkající se zvýšení mezd zaměstnanců, protože je to možnost, která je velmi evidentní a zároveň záleží na finančních možnostech a rozpočtu podniku.

Referenční program se prokázal jako velmi efektivní a užitečný nástroj. Velký podíl kandidátů, kteří žádost o zaměstnání podají touto cestou, je v náborovém řízení úspěšný a tvoří značnou část všech přijatých uchazečů do této oblasti. I přesto se autorka domnívá, že u tohoto kanálu není zcela využit jeho potenciál. Počet přihlášených je v některých obdobích velmi nízký a též se ukazuje, že spousta doporučitelů nezná podmínky tohoto programu, jejich neúspěch by mohl vést k odrazení zaměstnanců od dalších doporučení. Bylo by vhodné zaměstnance oddělení FI pravidelně informovat, a to nejen o samotné existenci tohoto programu, ale například i pravidelně zasílat stručný popis obsazovaných pozic, díky kterým by si mohli vzpomenout na konkrétního potenciálního uchazeče. Dalo by se též využít sledovaných tendencí lidí v určitých období spíše tíhnou k možnosti nového zaměstnání (viz graf 1), a právě v těchto obdobích informační tok zintenzivnit. Zároveň by bylo užitečné, aby byly podmínky jasně a stručně v těchto zprávách uvedeny. Tímto může zprvu klesnout celkový počet uchazečů do tohoto podniku, protože někteří doporučitelé na základě podmínek, které nejsou splněny, upustí od přihlášení známého přes tento program, navýší se tím však podíl úspěšných žádostí, což může vést k motivaci pracovníků nadále v doporučení pokračovat.

Ač se neprokázalo, že by poměrem odstupů kandidátů oblast FI vyčnívala mezi ostatními odděleními, je zřejmé, že je počet odstupujících uchazečů stále velmi vysoký. Prvním významným faktorem je délka náboru. Tento faktor byl potvrzen během rozhovorů se zaměstnanci a mohl by vysvětlovat fakt, že velký podíl

uchazeči přijme nabídku, který dostal od konkurenční firmy, který byl zjištěn z interního systému a vyjádřen v grafu č. 7.

Dalším důvodem, proč kandidáti z výběrového řízení, je ve velkém měřítku popis práce. Uchazeči během některého kola zjistí, že si pod pracovní pozicí představovali něco trochu jiného a o pozici už nadále zájem nemají. Konkrétnější zpracování inzerátů, které bylo též navrženo jedním z respondentů, případy odchodů uchazečů z tohoto důvodu eliminuje, a naopak více zaujme kandidáty, které by byli na pozici vhodní, toto bude mít za přímý důsledek pokles celkového počtu podaných žádostí, ale stejně jako případě referenčního programu v důsledku stoupne podíl kvalifikovaných kandidátů. Tím zároveň klesne i celkový počet kandidátů, kteří sami náboráři zamítají na základě životopisů, toto jim nabídne více času, který mohou věnovat kandidátům, kteří mají větší šanci se na obsazovanou pozici dostat. Jelikož byl lidský faktor popsán jako jednou z příčin dlouhého výběrového řízení, mohl by mít tento krok za následek kratší proces, který by pozitivně ovlivňoval problémy s tímto spojené, jako právě odstup kandidátů, které v mezičase oslovila konkurence.

Další způsob, který by mohl zefektivnit tento proces, je umožnit zaměstnancům náboru FI absolvovat kurzy, v rámci kterých by se mohli dozvědět víc o činnostech, které oblast FI zastřešuje, případně by si mohli zkusit například základy programování. Dále je nasnadě zorganizovat neformální setkání zaměstnanců FI a STR/3 ve formě workshopu či teambuildingu, v rámci které by si zaměstnanci, kteří spolu na každodenní bázi komunikují a svou práci na sobě navzájem závisí, mohli navzájem představit své agendy, podělit se o své zkušenosti a navázat přátelské vztahy. Toto prohloubení znalostí a známostí by jim mohlo pomoci lépe pochopit myšlení IT pracovníků, náboráři by tak dokázali se svými uchazeči lépe komunikovat a zkušeně popsat nové technologie, které Škoda Auto a.s. používá a o které uchazeči podle respondentů jeví velký zájem a taktéž by lépe fungovala komunikace mezi těmito dvěma odděleními. Náboráři by též byli schopni vymýšlet nové kampaně, které se na tyto pracovníky zaměřuje a osloví je specificky, což je taktéž podnět, který byl získán od jednoho z respondentů během strukturovaného rozhovoru. Taktéž by se snížil počet kandidátů, kteří jsou zamítáni samotnou organizační jednotkou a který se prokázal jako značný oproti ostatním oblastem. Náboráři by totiž dokázali lépe odhadnout, jestli se uchazeč na pozici hodí a zasílali

vedoucím organizačních jednotek a přímým nadřízeným obsazované pozice menší počet nevhodných kandidátů, a tak šetřili jejich čas a celý náborový proces by se mohl zase nepatrně zkrátit.

Nejzásadnější problém, který je všeobecně znám a zároveň byl potvrzen jak statistickými údaji ze systému, tak názory zkušených zaměstnanců, je nedostatek kvalitních uchazečů, kteří hledají nové zaměstnání. Tento problém pomáhají řešit již některé možnosti navržené výše, avšak existují další zdroje, odkud by podnik mohl kvalitní uchazeče získat. V grafu číslo 6 bylo odhaleno, že je velký podíl uchazečů zamítán organizační jednotkou. Mimo jiné interpretace, které tato informace nabízí, je možné, že byli tito kandidáti zamítnuti kvůli specifické pozici, které se často vystavují, ač mají velmi zajímavý profil. Tito uchazeči by měli být pečlivě uchovávaní v databázi, v ideálním případě by měl dát přímý nadřízený pozice náborářům rozsáhlou zpětnou vazbu, zda má dotyčný kandidát nějaký potenciál pro případ, že by se objevila nová pozice, na kterou by byl kandidát vhodný. Tito uchazeči by měli být kontaktováni, a v případě že budou souhlasit s případným budoucím oslovením, by měli být pečlivě zaneseny do dobře označených složek, které jsou roztříděné podle profilů kandidáta, např. (zaměření na ekonomii, kyberbezpečnost, umělou inteligenci). Samozřejmě, že spousta z dotyčných již nemusí mít v budoucnu zájem, protože si najdou pozici v jiném podniku, ale tato metoda je časově a finančně nenáročná a může naopak firmě přinést cenný kapitál v podobě vhodného zaměstnance, na jehož nábor nemusely být vynaloženy žádné významné částky.

Ze systémových dat a z rozhovorů je zřejmé, že se na trhu práce nachází velké množství uchazečů, kteří se v informačních technologiích rozvíjí, ale zatím nedosahují na úroveň kvalifikovaného zaměstnance, kteří právě v FI oddělení tolik chybí. Proto se nabízí otázka, jak je možné pomoci těmto lidem nabýt zkušenosti a znalosti, se kterými by pak byli pro firmu přínosní. Autorka navrhuje, aby byl vyvinut program pro kandidáty, kteří nedisponují dostatečnými znalostmi, ale ucházejí se o pozici ve Škoda Auto a.s. Bylo by vhodné nabídnout jim možnost hrazených kurzů a seminářů, které by byli též přizpůsobeny často hledaným profilům, kterých je nedostatek. Zájemce by se skrz tento vzdělávací program kvalifikoval pro některé pozice a zavázal by se, že po jejich absolvování bude nějaký čas ve Škoda Auto a.s. pracovat. Po uplynutí stanoveného času může z podniku

odejít, avšak je velká pravděpodobnost, že se dotyčnému na pozici zalíbí a na svém místě zůstane. Tato možnost může být časově a finančně náročná, avšak může podniku přinést loajální a kvalifikované zaměstnance, kteří byli vzděláni přesně podle standardů firmy.

## Závěr

Tato práce se věnovala rozboru procesu náboru do oddělení informačních technologií ve Škoda Auto a.s. Hlavním cílem bylo navrhnout možnosti na zefektivnění tohoto procesu.

Předně bylo nutné vymezit některé důležité pojmy, popsat, jak funguje proces získávání a výběru zaměstnanců a jaký je význam lidských zdrojů. Nadále byly popsány informační technologie, které jsou na velkém vzestupu. Podniky je hojně využívají a pracovníci v tomto oddělení jsou nepostradatelní, zároveň jich však na trhu práce není dostatek. Tyto skutečnosti byly popsány v teoretické části práce.

Metodologická část představila způsob šetření, který byl autorkou zvolen. Bylo vysvětleno, jak tyto metody fungují a jakým způsobem se dají v kombinaci využít pro následné vytvoření návrhu na zefektivnění procesu.

Pro splnění hlavního cíle bylo nutné zodpovědět na otázku, jaké jsou nedostatky procesu náboru do oddělení informačních technologií ve Škoda Auto a.s. v současné době. Hypotézy o možných problémech byly vysloveny autorkou, která disponuje vlastními zkušenostmi z roční praxe absolvované právě v oddělení STR/3–v náborovém centru. Tyto hypotézy týkající se nedostatku kvalitních pracovníků byly vztaženy konkrétně na nábor ve Škoda Auto, a pomocí dat z interního systému Kompas byly tyto hypotézy potvrzeny či vyvráceny, samy přinesly určité jednoznačné závěry, týkající se například referenčního programu. Nadále však otevřely nová témata, jejichž problematiku nebylo možné jednoznačně ze statistických dat vysvětlit, a která byla dále diskutována se zaměstnanci oddělení STR/3 a FI, kteří vyjádřili své názory a nabídly též nové podněty skrze své připomínky ve strukturovaném rozhovoru, který byl druhým krokem praktické části.

Díky získaným podnětům byl zhodnocen proces náboru. Ten využívá některé metody velmi efektivně, u některých ovšem není naplno využito potenciál, například referenční program, či databáze bývalých uchazečů jako zdroj kvalitních kandidátů.

Zvláště byly řešeny nejzásadnější problémy, kterými jsou délka procesu a nedostatek vhodných uchazečů. Navržená řešení se často prolínala, jedna změna vedla k další a společně v kombinaci by mohly vyřešit více než jeden z vytyčených problémů, tyto návrhy popsala autorka v kapitole 5, kde byla uvedena doporučení týkající se

možností, jak ještě efektivněji využívat referenční program, jak zkrátit proces náboru a též byly navrženy možnosti, jak získat více kvalifikovaných kandidátů a potažmo vhodných zaměstnanců, kteří by pomohli podnik nadále rozvíjet a dosahovat jeho strategických a ekonomických cílů.

Toto téma by bylo dále možné rozšířit na tendence zaměstnanců svá pracovní místa opouštět například právě v souvislosti s tím, jakým způsobem byli do podniku nabíráni, případně v souvislosti s informacemi, které o nich byli již při náboru zjištěny.

## Seznam literatury

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

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0433-8.

ČSÚ. Informační technologie v podnikatelském sektoru. ČSÚ. *Český statistický úřad* [online]. 17.10.2023 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky\\_sektor](https://www.czso.cz/csu/czso/podnikatelsky_sektor)

CHUNGYALPA, W a T KARISHMA. Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management* [online]. 2016, 1-5 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: doi:10.4172/2169-026X.1000173

GÁLA, Libor, Zuzana ŠEDIVÁ a Jan POUR. *Podniková informatika*. 3., aktualizované vydání. Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5457-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

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

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

KUCHAŘ, Pavel. *Trh práce*. Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1383-3.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2022. Expert. ISBN 978-80-271-3535-6.

TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

The Future of Jobs Report 2023. THE WORLD ECONOMIC FORUM. *WORLD ECONOMIC FORUM* [online]. [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/1-introduction-the-global-labour-market-landscape-in-2023/>

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2728-8.

SAKSLOVÁ, Věra.; ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů. Systematický přehled základní personální problematiky*. 3. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 987-80-7041- 995-3.

SZARKOVÁ, Miroslava, Martin ANDREJČÁK a Natália MATKOVČÍKOVÁ. *Personnel audit as a function of personnel marketing and personnel management*. Brno: Tribun EU, 2014. ISBN ISBN 978- 80-263-0809-6.

STATISTA. Labor Shortage: Workers with a higher education. *Statista* [online]. 2007, 1. 10. 2019 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.statista.com/study/69261/labor-shortage/>

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

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

ŠKODA AUTO. Interní materiály útvaru STR/3 nábor – přímá a nepřímá oblast Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav, 2023

ŠKODA AUTO. Interní systém Kompas, Škoda Auto a.s., Mladá Boleslav, 2023

ŠKODA AUTO. Interní portál Škoda Space, dostupné z: <https://eportal.skoda-auto.cz/eai/b2x-auth/login?authlevel=>

ŠKODA AUTO A.S. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

ŠKODA AUTO A.S. Škoda Storyboard. *Škoda Auto* [online]. [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/>

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.



U.S. BUREAU OF LABOUR STATISTICS. Computer and Information Technology Occupations. *U.S. Bureau of Labour Statistics* [online]. [cit. 2023-12-04].

Dostupné z: <https://www.bls.gov/ooh/computer-and-information-technology/home.htm#:~:text=These%20workers%20create%20or%20support,occupations%20from%202022%20to%202032>.

WAN IBRAHIM, Wan Mohd Rusydan a Roshidi ROSHIDI. RECRUITMENT TRENDS IN THE ERA OF INDUSTRY 4.0 USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE: PRO AND CONS. *Asian Journal of Research in Business and Management* [online]. 2019, **1**(1), 18-20 [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/6604>

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Graf č. 1 – Uchazeči přihlášení přes referenční program .....	31
Graf č. 2 – Úspěšnost uchazečů z referenčního programu .....	32
Graf č. 3 – Stav všech uchazečů z referenčního programu.....	32
Graf č. 4 – Podíl odstupujících kandidátů na pozici IT Specialisty.....	34
Graf č. 5 – Podíl odstupujících kandidátů na pozici Specialisty výroby .....	34
Graf č. 6 – Podíl odstupujících kandidátů na pozici Specialisty nákupu .....	35
Graf č. 7 – Důvody odstoupení kandidátů od výběrového řízení .....	36
Graf č. 8 – Důvody pro vyřazení kandidátů z výběrového řízení organizační jednotkou.....	37

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Rozhovor .....	52
Příloha 2 – Rozhovor v anglickém jazyce.....	53
Příloha 3 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem A.....	54
Příloha 4 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem B.....	55
Příloha 5 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem C .....	57
Příloha 6 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem D .....	60

## **Příloha 1 - Rozhovor**

1. V jaké oblasti působíte a čím se na své pozici zabýváte?
2. Co si myslíte o současném postavení IT pracovníků na trhu práce?
3. V čem podle Vás může být nábor do IT oddělení specifický oproti ostatním oblastem jako např. VD (výrobní dělníci) a THZ (technickohospodářské pozice – technický vývoj, logistika, nákup, prodej)?
4. Jak dlouho by podle Vás měl trvat proces náboru pracovníků (od podání žádosti uchazeče po obdržení pracovní nabídky)?
5. Máte nějakou zkušenost s procesem náboru ve Škoda Auto a.s.? Pokud ano, vidíte nějaké možné nedostatky?

## **Příloha 2 – Rozhovor v anglickém jazyce**

1. What is your area of expertise and what is your role in Škoda Auto?
2. What do you think about the current position of IT workers on the labour market?
3. How do you think IT recruitment can be specific compared to other areas such as production workers and technical economic positions (technical development, logistics, purchasing, sales)?
4. How long do you think the recruitment process should take (from the time the candidate applies to the time the job offer is received)?
5. Do you have any experience with the recruitment process at Škoda Auto a.s.? If yes, do you see any possible shortcomings?

## Příloha 3 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem A

1. V jaké oblasti působíte a čím se na své pozici zabýváte?

*Pracuji jako IT Recruiter v automobilovém průmyslu. Komunikace s uchazeči a příslušnými vedoucími je můj denní chléb. Obsazuji otevřené pozice vhodnými uchazeči.*

2. Co si myslíte o současném postavení IT pracovníků na trhu práce?

*Myslím si, že díky stále novým a moderním technologiím je IT neustále se rozvíjející oblastí a velmi potřebná. IT pracovníci mají a v budoucnu budou mít hodně práce.*

3. V čem podle Vás může být nábor do IT oddělení specifický oproti ostatním oblastem jako např. VD (výrobní dělníci) a THZ (technickohospodářské pozice – technický vývoj, logistika, nákup, prodej)?

*Každé oddělení má své specifika. Záleží na konkrétní otevřené pozici.*

4. Jak dlouho by podle Vás měl trvat proces náboru pracovníků (od podání žádosti uchazeče po obdržení pracovní nabídky)?

*Dobrá otázka. Někteří uchazeči práce jsou na trhu práce k dispozici ihned a někteří jsou zaměstnaní. I tak by tento proces měl být co nejkratší, aby nás nepředběhla konkurence.*

5. Máte nějakou zkušenost s procesem náboru ve Škoda Auto a.s.? Pokud ano, vidíte nějaké možné nedostatky?

*Ačkoli se snažíme vystavit pracovní nabídku uchazečům, co nejrychleji, interní formality nám tuto možnost zcela neumožňují. Může se stát, že pracovní nabídka je zaslána i po 14 dnech.*

## **Příloha 4 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem B**

1. V jaké oblasti působíte a čím se na své pozici zabýváte?

*Tak já působím na náborovém centru a zabývám se nábořem občanů mimo Evropskou unii a zajišťování zlegalizování jejich práce a pobytu na území České republiky.*

2. Co si myslíte o současném postavení IT pracovníků na trhu práce?

*No, já si myslím, že jich bohužel dostatek není, vlastně ta doba se víc a víc digitalizuje a stále se z toho osobního přesouváme do virtuálního světa. Myslím si, že tato změna je bohužel rychlejší než to, jak jsou na to vlastně s tím personálem a zdroji schopný reagovat. No, prostě ta doba a ty změny jsou strašně rychlé a vzdělávání a získávání těch znalostí v tom IT prostředí bohužel tak rychlé není a bohužel, si myslím, že je s tím spojena i ta kyberkriminalita, která stále stoupá a stoupá a že vlastně ti lidé prostě zneužívají tohoto nedostatku, kdy to IT není ani pořádně zabezpečeno. Stále jsou bohužel napřed ti lidé, kteří to chtějí nějakým způsobem zneužívat, protože prostě tady je nedostatek lidí v tom IT, no.*

3. V čem podle Vás může být nábor do IT oddělení specifický oproti ostatním oblastem jako např. VD (výrobní dělníci) a THZ (technickohospodářské pozice – technický vývoj, logistika, nákup, prodej)?

*No, myslím si, že velký rozdíl je v tom mindsetu těch lidí. Vlastně, že ti lidé, kteří jsou zaměřeni na IT, mají ten mindset trochu jiný a abychom těm lidem jako porozuměli, tak musíme začít přemýšlet jako oni, abychom mohli s nimi nějak komunikovat, spolupracovat a nabírat je, tak je potřeba nastavit se stejně jako oni. Protože potom jako, pokud nebudeme na stejné vlně, tak asi nebudeme moct nabrat toho správného člověka na to správné místo.*

4. Jak dlouho by podle Vás měl trvat proces náboru pracovníků (od podání žádosti uchazeče po obdržení pracovní nabídky)?

*No to záleží, jako je těžké stanovit nějaké časové období, protože já jsem se setkala s obouma dvouma situacema, kdy se to tomu kandidátovi zdálo dost rychlé, že nebyl na jednu stranu schopný si sám zajistit výpis z karty a další dokumenty, třeba u cizinců to jsou ještě další dokumenty, takže já jsem na ně byla jako dost rychlá a na druhou stranu jsem se setkala s tou situací, kdy to vlastně zase bylo moc dlouhé*

*na toho kandidáta. Takže jako je to strašně individuální a je podle mě těžké stanovit, že by to mělo trvat měsíc, týden nebo dva. Takže je asi vždy potřeba to stanovovat s ohledem na tu situaci toho člověka, někdo třeba má i dvouměsíční výpovědní dobu, že jo, takže vždycky je třeba na to koukat asi individuálně k potřebám toho konkrétního člověka a taky k potřebám toho střediska, jak toho člověka rychle potřebuje a asi tam najít nějakou ideální časovou dobu, no.*

5. Máte nějakou zkušenost s procesem náboru ve Škoda Auto a.s.? Pokud ano, vidíte nějaké možné nedostatky?

*Tak zkušenosti mám z té strany toho člověka, kdo to zprostředkovává a zpracovává. Nedostatky? No, to je těžké, já si myslím, že se všichni snaží jako dělat nejvíc pro to, aby to bylo co nejjednodušší pro nás a taky pro toho uživatele a určitě ve všem tam nedostatky budou, nic není černý ani bílý, ale pokud nějaké jsou, tak se vždycky snažíme všichni dělat co nejvíc pro to, aby to bylo tomu uživateli, tomu našemu zákazníkovi co nejpříjemnější. A jaké jsou možné důvody pro odstoupení? často se stává, že mezitím si kandidáti najdou jinou nabídku nebo že si to rozmyslí nebo i rodinné důvody, rodinné problémy....*

*Samozřejmě víme, že problémy v tom procesu jako jsou, protože je to vždy o tom lidském faktoru, na druhou stranu může mít ten člověk i dovolenou a podobně, ale myslím, že se snažíme vždycky komunikovat tak, aby ten proces byl prostě co nejrychlejší.*



## Příloha 5 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem C

1. V jaké oblasti působíte a čím se na své pozici zabýváte?

*Tak je to Cloud platform Engineer, to znamená jakoby to FIO takže IT a já se teda soustředím na sekuritu to znamená cokoliv se týká edgeru a cloudovýho prostředí tak je pode mnou a já mám prostě na starosti to, aby to bylo řekněme bezpečné, takže tam řešíme jakoby incidenty, řešíme hackery řešíme uživatele, kteří se chovají nezodpovědně a tak dále incidentů tam dneska naskáče hodně a já následně musím řešit veškeré ty incidenty, jako investigovat, zjistit, co se stalo, proč ten člověk udělal tohle nebo tamto. Když mi to je hodně nejasný a podezřelý tak se většinou snažím kontaktovat toho uživatele, většinou nám to ale samozřejmě dělají developeři a vývojáři, kteří se tak chovají nezodpovědně, což je takový jako evergreen, takže se soustředím na tu sekuritu, a to je tak asi všechno. Je fakt, že jako teďka tu sekuritu máme pod Volkswagemem, takže moje pozice je 25 % Škodovka a zbytek procent, těch 75, pracuji jako u Volkswagenu, takže mě platí jako Volkswagen, ale máme cloudy Volkswagenový a ty vlastně řešíme, takže ty se snažíme chránit nějak. Zatím to je taková neproaktivní práce, ale teďka už postupně pomalu přestupujeme na nějaký ty věci, které budou proaktivní a budeme snad filtrovat ty incidenty a to nebezpečí dřív, takže to asi tak jako ve zkratce je to široký téma, ale snažil jsem se to jako zjednodušit.*

2. Co si myslíte o současném postavení IT pracovníků na trhu práce?

*Můj názor je ten, že prostě je tady hodně lidí, kteří umí málo, a pak to tady jsou opravdu lidi, kteří jsou opravdu profesionálové a věnují se tomu a těch je zase míň Nemáme tady takovej ten střed, a to podle mě je vidět, když to řeknu v krytý společnosti v naší společnosti, když mluvím o škodovce, protože jako my třeba konkrétně v security týmu bychom potřebovali nějakého developera, v tom týmu jsme 4 a potřebovali bychom tam někoho, kdo prostě má ty zkušenosti větší než my. Problém je to, že ten člověk, který má ty zkušenosti, si nenechá platit 50 000 ale nechá si platit dva a půl krát tolik. A tady už narážíme na to, že ten střed tý poptávky nebo nabídky řekněme spíš tam prostě není jo, tam prostě ten člověk, který by prostě přišel a měl opravdu ty zkušenosti, že to je třeba příklad i můj jo, já jsem třeba předtím 13 let dělal úplně něco jinýho, ale tomu se dostaneme v dalších otázkách, to vám vysvětlím, to je fakt vtipný, že jako teďka jsem tam jsem*

*na pozici sice inženýra – seniora, ale ve skutečnosti mám nižší znalosti, který teďka doháním jo, protože prostě ty lidi nebyli a upřímně tady ta práce, kterou já dělám, mě v životě nenapadlo, ale je to zajímavý, chytlo mě to, takže to je jako druhá věc, ale myslím si, že ten střed nabídky prostě není, že tam chybí a to je právě problém. Že ty velice kvalifikovaný lidi nejde zaplatit, to se tady bavíme třeba s mým vedoucím, že to je prostě jako špatný a ty lidi jsou jako potřeba, ale je to taky daný tím regionem, ten člověk, který prostě tu zkušenost má, tak nepůjde do Boleslavi, půjde prostě do Prahy, kde dostane víc peněz než tady no. Takže jenom tak ve zkratce, ale ten střed tý nabídky, jak prostě není, to je vidět, nevím, jaký mají názor ostatní, ale zrovna v tom IT je to právě tohle jeden z těch důvodů proč.*

3. V čem podle Vás může být nábor do IT oddělení specifický oproti ostatním oblastem jako např. VD (výrobní dělníci) a THZ (technickohospodářské pozice – technický vývoj, logistika, nákup, prodej)?

*Podle mě v tom rozdíl není, protože pokud chcete někoho do technického vývoje a do IT, tak podle mě ten člověk musí umět řešit problémy musíš se nad tím umět zamyslet. A pokud to ten člověk neumí, tak tam prostě podle mě nemá co dělat na těchto pozicích, takže jako to, že ten člověk má určitý znalosti z IT a může úplně v pohodě dělat technický vývoj, ba naopak myslím si, že tyhle dvě věci když vezmu technický vývoj a IT tak jsou spolu velice úzce spjaté, protože to jde ruku v ruce, a když někdo něco vymyslí, pak přijde vývoj, něco vymyslí a řeknou: „Hele, tady to nějak vyrobte!“, a oni na to koukají a nevědí, tak prostě to není ani možný, v určitých případech, kdy to jsou nějaký uzavření systémy tak prostě dřív si vezmu z pohledu mého jako ajťáka a pak to prostě nefunguje takže já si myslím že při tom výběru toho člověka tam by měly být stejný, tam by měl být důraz na to, aby se ten člověk dokázal zamyslet nad problémem a jako řešit a postupovat dál, to jsou dvě věci které jsou strašně důležitý. Prostě si myslím, že by měl být přístup náboráře stejný.*

4. Jak dlouho by podle Vás měl trvat proces nábory pracovníků (od podání žádosti uchazeče po obdržení pracovní nabídky)?

*U mě to trvalo asi 2,5 měsíce, mě to teda z osobních důvodů nevadilo, ale neříkám, že je to takhle správně. To je otázka no, když někdo něco potřebuje*

*rychle, já jsem to nepotřeboval, takže mě to skutečnosti ani nevadilo, bylo to delší, ale vzhledem k tomu, že jsem měl fakt jiné plány a ještě jsem dodělával nějaký resty, já jsem hodně nějakých melouchů okolo mi to ani nepřišlo, ale jasně kdyby to bylo do měsíce... Otázka je, jak je ta struktura udělána nebo spíš ten korporát, jak přemýšlí protože opravdu vypsali pozici, kterou jsi neměl ani schválenou, takže na to se čekalo, ale musím říct, že ovšem mě informovali to bylo úplně super, takže já už jsem byl tenkrát když jsem vlastně já jsem absolvoval 1 pohovor telefonicky tam byl nějaký otázky tak dále tak ty jsem zodpověděl pak byl druhý pohovor to mi ještě volala paní, aby jsme si nějak potvrdili co a jak a následně už mě přehrála na mého vedoucího a to bylo 3. kolo tak mi tam na férovku řekl, že budu dělat úplně něco jiného než jsem než mi slíbili, říkám: „Hele, OK, já to zkusím, vždyť to zní zajímavě“, ale na férovku mi říkal: „Hele, ještě to nemám schválený potrvá to měsíc, měsíc a půl, než to do Volkswagenu schválí“. Tak jsme si pláclí, trvalo to takhle dlouho, ale no já jsem si dával takovou letní dovolenou menší.*

5. Máte nějakou zkušenost s procesem náborem ve Škoda Auto a.s.? Pokud ano, vidíte nějaké možné nedostatky?

*Za mě ne, akorát jako asi by bylo dobrý vypisovat výběrová řízení konkrétně. Já chápu že pro ně je jednodušší prostě „pošlete mi životopisy, my si to vybereme a ten kdo se nám bude líbit předáme“ on to asi není špatný systém, ale myslím si, jakože lidi jsou specializovaný na něco konkrétně v tom oddělení odvětví, takže když to vypsali, tak člověk neví, jestli to má cenu se přihlásit, poslat ten životopis. Takže v určitých situacích bych volil prostě tu pozici mít jako specifikovanou líp, ale jak říkám ten systém jejich je asi takovej, a když vidím, jak to funguje teď - ještě tak za pochodu vymýšlí, že potřebují lidi a nevyšly jim pracovní pozice, a pak ti lidi dělají z 50 % něco jiného, tak to chápu, ale jako z pohledu nově příchozího do Škodovky, tak nemůžu říct, že by měli špatný systém, doporučuje tu specifikaci pracovních míst, ale jak říkám tohle je moje první zkušenost s korporátem, já jsem nikdy nebyl v takhle velké firmě, vlastně byl jsem v podniku, který měl 100 zaměstnanců, takže je jasný, že ty názory a pohledy jsou trochu jiný, no.*

## **Příloha 6 – Přepis rozhovoru se zaměstnancem D**

1. What is your area of expertise and what is your role in Škoda Auto?

*So I'm working 20+ years in IT business on different roles – developer, product manager and now, as a team lead at Skoda in the application management area where I'm heading a team of employees for the SAP and for logistics applications.*

2. What do you think about the current position of IT workers on the labour market?

*It is a tough situation in my opinion, especially on the Czech labour market, which is, yeah, absolutely, there are not a lot of IT experts available or looking for new job so it mean at least for me that people need to be approached directly and motivated to move to other companies, it is quite difficult to find people and the demand is much higher than availability of potential employees.*

3. How do you think IT recruitment can be specific compared to other areas such as production workers and technical economic positions (technical development, logistics, purchasing, sales)?

*In my opinion we, IT experts, are sometimes quite nerdy, maybe sometimes technical guys in technical development, but compared to usual office workers or accountant and something like that, IT people could be very nerdy and in my humble opinion it is helpful when you're thinking about how to approach them from the beginning doing specific recruitment campaigns to address them correctly and especially IT people like to work with new and fancy technologies and it is helpful to implement that directly in the recruitment strategy, what are you using, what is cool, what you can do with technologies in the company on the positions that you are looking for, but people get curious about their potential new job.*

4. How long do you think the recruitment process should take (from the time the candidate applies to the time the job offer is received)?

*For the maximum of 6 weeks.*

5. Do you have any experience with the recruitment process at Škoda Auto a.s.? If yes, do you see any possible shortcomings?

*Yes, so, in my humble opinion, the additional approvals that are needed for instance for hiring people that which have not quite education for the position are prolonging the process, and because, as I said in the beginning, there are not so many potential candidates on the market, it would be easier, when we remove such restrictions and such additional approvals to shorten the process.*

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Lucie Cvrčková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Rozbor procesu nábory zaměstnanců do IT oddělení ve Škoda Auto		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Iveta Němečková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	61		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	8		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	6		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce se zaměřuje na proces získávání a výběru zaměstnanců do oddělení informačních technologií ve firmě Škoda Auto a.s. s cílem navrhnout možnosti na zefektivnění tohoto procesu. Pomocí dat z interního HR systému a strukturovaných rozhovorů se zaměstnanci oddělení nábory a informačních technologií byly zjištěny hlavní nedostatky jako je nedostatek vhodných uchazečů či délka procesu. Ty byly řešeny v závěru práce, autorka uvedla nejen možná řešení těchto hlavních problémů, zároveň doporučila i způsoby, jak zefektivnit metody, které sice fungují, ale jejich potenciál není naplno využit.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	nábor, informační technologie, trendy v nábory, trh práce, referenční program		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Lucie Cvrčková		
<b>FIELD</b>	Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of the recruitment process for the IT department at Škoda Auto		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Iveta Němečková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	61		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	8		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	6		
<b>SUMMARY</b>	<p>The thesis focuses on the process of recruitment and selection of employees for the information technology department in Škoda Auto a.s. with the aim of proposing ways to make this process more efficient. Using data from the internal HR system and structured interviews with employees of the recruitment and information technology department, the main shortcomings such as the lack of suitable candidates or the length of the process were identified. These were addressed in the conclusion of the thesis, the author not only provided possible solutions to these main problems, but also recommended ways to streamline methods that work but are not used to their full potential.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	recruitment, information technology, recruitment trends, labour market, reference programme		