

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ANALÝZA ÚSPĚŠNOSTI NÁBOROVÝCH PROGRAMŮ VE SPOL. ŠKODA AUTO a.s.

Bakalářská práce

Jana LINKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Jana Linková**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Získávání zaměstnanců a analýza úspěšnosti
náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Teoretickým cílem této bakalářské práce je podat současný ucelený přehled o získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část bakalářské práce se zabývá systémem náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s., jejichž analýza zobrazí úspěšnost či neúspěšnost firmy při získávání absolventů.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Získávání a výběr zaměstnanců.
3. Současné metody získávání zaměstnanců.
4. Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejího systému náborových programů jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců.
5. Empirický výzkum – analýza současného systému náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a navržení příslušných opatření vedoucích ke zvýšení efektivity náborových programů ve ŠKODA AUTO a.s.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce


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


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Jana Linková
Autorka práce

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) směrnici OS.17.10 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 práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

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

V Mladé Boleslavi dne 6.12.2020

Tímto bych velmi ráda poděkovala Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A., za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Získávání a výběr zaměstnanců	8
1.1 Získávání a výběr pracovníků jako jedna z činností personálního útvaru.	8
1.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	9
1.2.1 Alternativy obsazování volných pracovních míst	10
1.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců	11
1.2.3 Metody získávání zaměstnanců	13
1.2.4 Předběžný výběr uchazečů	14
1.2.5 Výběr zaměstnanců za pomoci výběrových metod	15
2 Současné metody získávání zaměstnanců.....	17
2.1 E-recruitment.....	17
2.2 Získávání mladých talentů	19
3 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejího systému náborových programů jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců.....	20
3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	20
3.2 Náborové programy společnosti ŠKODA AUTO a.s.	21
4 Empirický výzkum – analýza současného systému náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s.....	22
4.1 Dotazníkové šetření	22
4.2 Rozhovor.....	33
5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a navržení příslušných opatření vedoucích ke zvýšení efektivity náborových programů ve ŠKODA AUTO a.s.	35
5.1 Vyhodnocení výsledků výzkumu	35
5.2 Návrh opatření ke zefektivnění systému náborových programů	36
Závěr	38
Seznam literatury.....	39
Seznam obrázků a tabulek	40
Seznam příloh	41

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR	Human Resources
L&K	Laurin&Klement
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VW	Volkswagen AG

Úvod

Bakalářská práce s názvem Získávání zaměstnanců a analýza úspěšnosti náborových programů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. si klade za cíl seznámit čtenáře s procesem získávání zaměstnanců. Účelem zmíněného procesu je vyhledávání a oslovování dostatečného množství kvalitních pracovníků, které organizace získá za pomoci vhodně zvolených metod získávání a výběru. Ovšem s nástupem nové pracovní generace se mění i přístup k získávání talentovaných osob. Organizace tak přichází s novými metodami, kterými se snaží potenciální zaměstnance zaujmout.

Hlavním záměrem této práce je na základě teoretických poznatků z odborné literatury podat současný ucelený přehled o procesu získávání a výběru zaměstnanců, podrobněji seznámit čtenáře s aktuálností daného tématu a se současnými trendy. Pozornost je zde věnována převážně metodě získávání pracovníků prostřednictvím náborových programů v konkrétní organizaci, přičemž analýza těchto programů zobrazí úspěšnost či neúspěšnost této organizace při získávání mladých talentů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce se zabývá samotným procesem získávání zaměstnanců. Praktická část práce analyzuje systém náborových programů jakožto nástroj pro získávání mladých talentů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V závěru práce jsou sjednoceny výsledky výzkumných šetření a návrhy doporučení či případných opatření vedoucích ke zvýšení efektivity těchto programů.

1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je významnou součástí oboru řízení lidských zdrojů. Kategorie a množství kvalitních pracovníků, které organizace potřebuje, vyplývají z formálních plánů řízení. Z těchto plánů je odvozen i detailnější plán zaměřený na získávání zaměstnanců (Armstrong, 2015).

Získávání pracovníků je činnost, jež slouží k oslovování a přilákání dostatečného množství uchazečů o nabízená zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady. Vhodnými uchazeči jsou zájemci, kteří splňují nezbytné požadavky vymezené organizací. Tyto požadavky musí být především v souladu s vlastními potřebami pracovníka, jako jsou specifické dovednosti, schopnosti a znalosti, dosažené vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti. Rovněž musí být v souladu se zdravotní způsobilostí zaměstnance a s dokumenty, jako je například výpis z rejstříku trestů (Šikýř, 2016). Tyto poznatky shrnuje ve své literatuře také Dvořáková a kol. (2007, str. 133): „Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ Účel této činnosti spočívá tedy v tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými zaměstnanci, zda bude organizace konkurenceschopná a hlavně, zda bude prosperující (Koubek, 2007).

1.1 Získávání a výběr pracovníků jako jedna z činností personálního útvaru

Získávání a výběr zaměstnanců je důležitým krokem, který vede k dosažení efektivního fungování celé organizace. Pro tento proces je důležité vyčlenění dostatečného množství času, přípravy a zapojení zkušených lidí. Dříve byly lidské zdroje zabezpečovány převážně personálním útvarem a personalisty, ovšem v posledních letech je tento úkol částečně delegován i na vedoucí pracovníky. Vedoucí zaměstnanci po identifikování potřeby získání určitého počtu kvalitních pracovníků vybírají za pomoci personalistů vhodné kandidáty na pracovní pozice.

V současné době je personální útvar často nazýván útvarem lidských zdrojů. Tento rozdíl zmiňuje ve své literatuře Dvořáková a kol. (2007). Pojem útvar řízení lidských zdrojů je používán od 80. let a 90. let 20. století. Tato koncepce je více zaměřena na samotné pracovníky jakožto jedinečný zdroj tvorby přidané hodnoty pro organizaci. Nový název „Útvar lidských zdrojů“ má tedy naznačit,

že zaměstnavatel si je vědom svých zaměstnanců jako své konkurenční výhody. Úlohou personálního útvaru v organizaci je zastřešení veškerých činností týkajících se lidských zdrojů. Jedná se hlavně o administrativně-správní činnosti. Personální specialisté poskytují koncepční, metodickou, analytickou a poradenskou činnost, která je využívána zaměstnanci i vrcholovými manažery. Úkolem personálního útvaru jsou specializované personální činnosti.

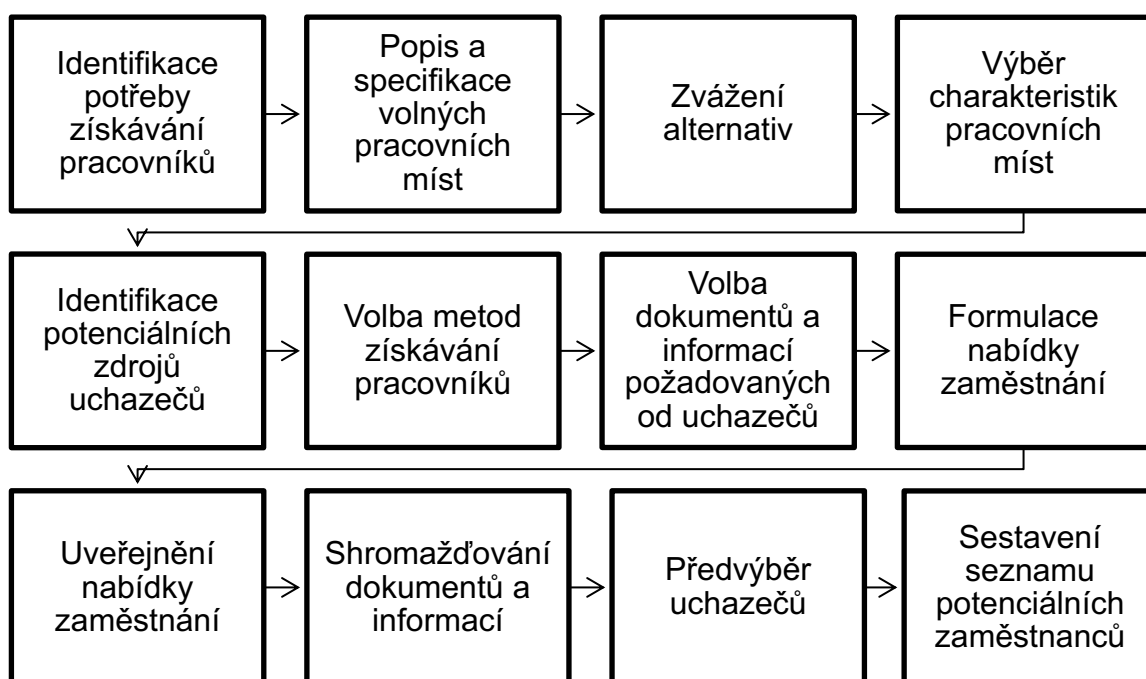
Dle Koubka (2007, str. 20-22) se k personálním činnostem řadí: „*vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.*“ Velké organizace uplatňují výše zmíněné činnosti každodenně a mnohdy je tato paleta činností rozšířena ještě o několik dalších, zatímco menší společnosti využívají některé činnosti jen v případě potřeby (Koubek, 2007).

1.2 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je tvořen určitými kroky směřujícími k rozhodnutí, jaké zaměstnance organizace přijme. Tento proces má v současnosti již důmyslně propracovaný postup, který organizaci šetří čas i finance spojené se získáváním nových zaměstnanců (Koubek, 2007). Ovšem samotný proces získávání završený výběrem zaměstnance je různými autory definován rozdílně. Dvořáková a kol. (2007, str. 134) ve své literatuře tento proces shrnuje v následujícím postupu:

- *„analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů,*
- *zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu,*
- *výběr včetně vytvoření metodiky výběru,*
- *hodnocení efektivnosti získávání a výběru.“*

Dle Koubka (2007) je proces získávání a výběru zaměstnanců rozsáhlejší. Aby byla naplněna efektivita celého procesu, je důležitá dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou organizace získá řádným prováděním analýzy pracovních míst. Na organizaci závisí rozhodnutí, do jaké míry využije tyto dokumenty, na kterých později založí svou strategii získávání a výběru zaměstnanců. Díky správné volbě charakteristiky popisu pracovního místa jsou uchazeči schopni si utvořit realistickou představu o dané práci a zjistí, zda jsou způsobilí k výkonu této práce. Celý proces je tvořen dvanácti navazujícími kroky, které spolu souvisí a doplňují se. Jednotlivé kroky jsou zobrazeny na obrázku 1 níže.



Zdroj: Zpracováno podle Koubka, 2007 str. 131-132

Obr. 1 Proces získávání pracovníků v krocích

Mnohdy do procesu získávání zaměstnanců bývá navíc začleněna fáze sledování nového zaměstnance. Sledování nových zaměstnanců je důležitým prostředkem kontroly. Díky této fázi organizace zjistí, zda se nový pracovník adaptoval a zda svou práci zvládá (Armstrong, 2015).

1.2.1 Alternativy obsazování volných pracovních míst

Efektivně hospodařící organizace by měla dbát na stálé snižování nákladů ve všech svých procesech, tedy i v procesu získávání a výběru zaměstnanců. A proto je nesmírně důležité v případě uvolnění se pracovního místa zvážení všech alternativních možností, které se s obsazením volné pracovní pozice pojí.

Běžně se mezi tyto možnosti řadí dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa, např. z důvodu nahrazení lidské pracovní síly robotizací nebo dokonce jeho sloučení s jiným pracovním místem. Současně jsou zde i možnosti, jako je práce na částečný úvazek nebo dočasný pracovní poměr. K těmto alternativám se řadí také najímání brigádníků za účelem zastřešení pracovního místa dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce. Pokud ani jednu z výše uvedených možností není možné využít, může zaměstnavatel požádat o agenturní zaměstnance. V procesu získávání se tak pokračuje pouze pokud organizace dospěje k rozhodnutí, že práce vyžaduje hlavní pracovní poměr (Koubek, 2007).

„Posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo umožňuje stanovit požadavky na zaměstnance, identifikovat potenciální zdroje získávání zaměstnanců a určit vhodnou metodu získávání zaměstnanců“ (Šikýř, 2016, str. 96). Je však zřejmé, že ať organizace dospěje k jakékoliv alternativě, zcela jistě to ovlivní další kroky v procesu získávání a výběru zaměstnanců.

1.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Volné pracovní místo může organizace obsadit pracovní silou jak z vnitřních zdrojů, čímž se rozumí současní zaměstnanci organizace, tak ze zdrojů vnějších, kdy je nutné zaměřit pozornost na vnější trh práce. Důležité je, aby organizace důkladně zvážila obě možnosti a rozhodla se, který ze zdrojů získávání pro ni bude nejvhodnější.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří zaměstnanci, kteří jsou uspořeni např. v důsledku technického rozvoje a pracovníci, kteří chtějí svou práci změnit, a tak se hlásí na uvolněná či nově vytvořená pracovní místa. Dále pak zaměstnanci, kteří za předpokladu osvojení si nových dovedností a znalostí jsou schopni zvládnout náročnější pracovní pozice a také pracovníci, kteří jsou uvolňováni v souvislosti s organizačními změnami nebo v souvislosti s ukončením určité činnosti (Lochmannová, 2016).

Vnější zdroje tvoří uchazeči o zaměstnání, kteří jsou evidovaní na úřadech práce, absolventi škol a zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnutí změnit svou práci. Mezi takzvaně vnější doplňkové zdroje se řadí ženy v domácnosti, lidé v postproduktivním věku, studenti a zahraniční pracovníci (Koubek, 2007). Mnohdy

také bývají přesvědčováni bývalí zaměstnanci organizace, aby se vrátili zpět na svou pracovní pozici. Společnost také může využít banku talentů, která v elektronické podobě eviduje vhodné uchazeče (Armstrong, 2015).

Ať už jsou zaměstnanci získáni z vnitřních zdrojů nebo ze zdrojů vnějších, je důležité přihlížet k souvisejícím výhodám a nevýhodám, které s sebou tyto zdroje nesou. Některé výhody a nevýhody získávání pracovníků jsou uvedeny v tabulce 1 níže.

Tab. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů

	Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> - uchazeč a organizace se znají - možnost kariérního růstu - větší motivovanost zaměstnanců - tvorba pozitivní atmosféry - pracovní místo je obsazeno rychleji - méně nákladný proces 	<ul style="list-style-type: none"> - výběr ze širší nabídky pracovníků - přirozenější autorita nové osoby - nové nápady, názory a impulzy v podobě „know-how“ - nový pracovník přichází s velkým pracovním nasazením
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> - užší výběr pracovníků - provozní slepota - narušení mezilidských vztahů - povyšování zaměstnanců až do úrovně, na kterou již nestačí 	<ul style="list-style-type: none"> - velká časová náročnost - finančně nákladnější proces - fluktuace zaměstnanců - stres nového zaměstnance je přenášen do pracovního kolektivu

Zdroj: Zpracováno podle Kocianové, 2010, str. 83-84

Koubek (2007) ve své literatuře poukazuje na politiku rovných příležitostí, ze které vyplývá, že uchazeči z vnějších zdrojů by měli mít stejné podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnitřních. V praxi tomu bohužel tak často nebývá. Ve většině případů obsazování volných pracovních míst dává organizace přednost svým současným zaměstnancům, neboť je získávání informací o nich, a tedy i celý proces snazší a finančně méně nákladný.

1.2.3 Metody získávání zaměstnanců

Volba vhodné metody získávání zaměstnanců jednak závisí na tom, zda chce organizace získat pracovníky z vnějších zdrojů nebo z řad stávajících zaměstnanců. A jednak se rozhodnutí o volbě metod odvíjí od aktuální situace na vnějším a vnitřním trhu práce.

K metodám, jež jsou využívány při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří inzerce na podnikovém intranetu, místní vývěsce a nástěnce, rozesílání nabídky zaměstnání pomocí emailových adres, doporučení stávajících zaměstnanců a přímé oslovení vhodných jedinců v organizaci. Jestliže si organizace nevybere pro obsazení svých volných pracovních pozic z vnitřních zdrojů, tak využívá zdroje vnější. Mezi metody pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se řadí inzerce na internetu, v tiskovinách, rozhlase a v televizi, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce a vzdělávacími institucemi nebo také přímé oslovování vhodných osob na vnějším trhu práce (Šikýř, 2016).

Jako standardní metody jsou též uváděny i veletrhy pracovních příležitostí, kde jsou prezentovány společnosti se svými lákavými nabídkami oslovující uchazeče o zaměstnání. K metodám získávání patří i spolupráce se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi a s odbory. Další možností je využití formy tištěných letáků, které jsou vhazovány do schránek občanů. Organizacím, které hýří svou velkou prosperitou se uchazeči nabízí sami (Kocianová, 2010).

V současnosti je ale nejúspěšnější cestou získávání zaměstnanců e-recruitment, který je založen na použití počítačových sítí. Důležitou roli zde hraje i tvorba vlastních webových stránek, kde se žadatelé o práci mohou nejen ucházet o volná pracovní místa, ale také se tam dozví o pracovních podmínkách nebo o zaměstnaneckých výhodách včetně možnosti vyplnění různých druhů online žádostí (Armstrong, 2015).

K metodám získávání se řadí i talentové programy v rámci Talent Managementu, díky kterým se organizacím daří získávat a rozvíjet talentované jedince ve všech oblastech organizace. Talenti mohou být získáváni jak z vnitřních, tak i z vnějších zdrojů (Armstrong, 2014).

V případě rozhodování se, jaké metody získávání organizace uplatní, hraje bezpochyby významnou roli její rozpočet. Prosperující organizace si mohou dovolit

využívat daleko větší škálu metod pro získávání zaměstnanců, jelikož pro tyto činnosti mohou uvolnit více finančních prostředků než méně prosperující organizace, které nemají tak velké finanční možnosti. Některé metody jsou aktivnější a jiné pasivnější. Proto je nejlepší možnou cestou, jak získat vhodné zaměstnance, kombinace více těchto metod.

1.2.4 Předběžný výběr uchazečů

Předběžný výběr uchazečů o zaměstnání se provádí na základě rozboru dokumentů a informací, které potenciální uchazeči poskytnou. Písemnosti jsou posuzovány s cílem vytipovat užší skupinu vhodných uchazečů, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení (Dvořáková a kol., 2007).

K nejčastěji požadovaným dokumentům patří životopis, žádost o zaměstnání, vyplněný osobní či firemní dotazník, kopie vysvědčení, diplomů a jiných certifikátů, pracovní posudky a reference např. od bývalých zaměstnavatelů či jiných odborníků. Některé organizace po uchazečích požadují i průvodní či motivační dopis, výpis z rejstříků trestů nebo také výpis z lékařské dokumentace. Nepochybně k obsahu požadovaných dokumentů patří i osobní údaje uchazečů o zaměstnání, jako je jméno, příjmení, titul, adresa, email, telefonický kontakt, nejvyšší dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti (Šikýř, 2016).

Data zjištěná z analýzy dokumentů mají organizaci pomoci napovědět, zda je uchazeč schopný vykonávat danou práci a zda se adaptuje v pracovním kolektivu a organizaci. Tyto informace také nastíní pracovní motivaci uchazeče a ukáží, jak velký zájem jeví o nabízené pracovní místo (Dvořáková a kol., 2007).

Výsledkem předběžného výběru uchazečů by mělo být jejich rozdělení do dvou skupin. První skupinou jsou vhodní uchazeči, kteří splňují nezbytné požadavky, které jsou na ně kladeny. Druhou skupinu tvoří uchazeči, kteří jsou nevhodní, neboť tyto požadavky nesplňují (Šikýř, 2016).

Dle Koubka (2007) by měli být uchazeči zařazeni do třech skupin, a to do skupin velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Uchazeči zařazení do skupiny „velmi vhodní“ jsou pozváni k výběrovému řízení. Uchazeči spadající do skupiny „vhodní“ jsou pozváni do dalších kol výběru pouze v případě, že je počet velmi vhodných uchazečů nedostatečný. A uchazečům, kteří se jeví jako nevhodní, jsou poslány zdvořilé odmítavé emaily s poděkováním za jejich zájem o nabízené pracovní místo.

Informování uchazečů, které se organizace rozhodla nepřijmout je nesmírně důležité, neboť by se mohli o organizaci vyjadřovat negativně, a tím by mohlo být ohroženo dobré jméno společnosti.

Optimální počet uchazečů pozvaných k výběrovým řízením by se měl pohybovat mezi čtyřmi až osmi kandidáty na jednu pracovní pozici. Pokud je uchazečů méně, signalizuje to poměrně omezený výběr. Větší počet uchazečů značí větší časovou náročnost a více vynaložených finančních prostředků, což může mít dopad na efektivnost výběru zaměstnanců (Armstrong, 2015).

1.2.5 Výběr zaměstnanců za pomoci výběrových metod

Výběr zaměstnanců představuje jeden z mnoha dalších personálních kroků v celém procesu získávání. Během tohoto procesu jsou sbírány a posuzovány informace, díky kterým je organizace schopna předpovědět efektivnost pracovníka. Šikýř (2016, str. 105) uvádí, že: *„Předpokladem úspěšného výběru zaměstnanců je zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání na základě platných a spolehlivých metod výběru. Určitá metoda výběru je platná (validní), jestliže skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda je spolehlivá (reliabilní), jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.“* Naproti tomu Kocianová (2010) konstatuje, že úspěšný výběr je ovlivněn zejména dostatečným množstvím kvalitních uchazečů o zaměstnání.

K nejčastěji využívaným metodám výběru zaměstnanců patří analýza dokumentace uchazečů (životopis, motivační či průvodní dopis, firemní a osobní dotazník, reference, pracovní posudky, lékařské vyšetření), výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti (testy osobnosti a testy schopností), assessment centre a přijetí pracovníka na zkušební dobu. Výjimečným typem metody je přijetí dvou či více pracovníků na jednu pracovní pozici, z nichž ten, který se jeví jako vhodnější, volné pracovní místo obsadí. Tato metoda je pro organizaci finančně nákladná a z celkového hlediska velice náročná, rovněž tomu je tak i u pracovníků, kteří jsou vystaveni velké psychické zátěži (Kocianová, 2010).

K metodám personálního výběru se řadí i analýza publikačních činností, analýza certifikátů a dokladů o vzdělání a také pracovní vzorky, jež jsou využívány zejména u dělnických profesí. Uchazeči mohou také projít metodou testování inteligence,

kteřá umožňuje zkoumat jejich duševní schopnosti. Mnohdy se rovněž uplatňuje i delegování a hodnocení 360° (Pechová a Šišová, 2016).

Organizace v rámci výběrových metod může též využít testy znalostí a dovedností nebo např. modelové situace, které mají mnohdy různou podobu, ovšem nejčastěji se jedná o simulaci řešení nějakého problému či hraní určité role. K metodám, které se používají jen zřídka se řadí astrologické metody, grafologie, polygraf, testy integrity, drogové testy, kamerové zkoušky, metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani a také frenologické metody, které posuzují pracovní způsobilost uchazeče dle tvaru jeho lebky a výrazu obličeje (Koubek, 2007).

Podle Bělohlávka (2016) je pro organizaci nejvhodnější využití principu triangulace, který staví na srovnání minimálně tří výběrových metod (např. modelová situace, test osobnosti a výběrový pohovor), protože jedině tak se může zvýšit pravděpodobnost správnosti výpovědí o uchazečových silných a slabých stránkách.

Dle různých výzkumů je v současné době nejvíce uplatňovanou a klíčovou metodou výběru zaměstnanců výběrový pohovor. Avšak žádná z uvedených metod výběru pracovníků nemůže organizaci spolehlivě zajistit úspěšnost a kvalitu vybrané pracovní síly. V praxi se proto často uplatňuje kombinace více těchto metod, kdy uchazeč nejprve projde například testováním a poté výběrovým pohovorem. Po ukončení výběrového řízení je znám nejvhodnější kandidát. Vybranému uchazeči je nabídnuto potvrzení nabídky práce a pokud ji uchazeč přijme, následuje sepsání pracovní smlouvy a adaptace zaměstnance.

2 Současné metody získávání zaměstnanců

S rozvojem internetové sítě přišly i nové, moderní metody získávání zaměstnanců. Jednou z nejvíce využívaných metod se v současnosti stal e-recruitment neboli elektronické získávání pracovníků. Tato metoda disponující obrovským přínosem pro celou společnost je v mnohých organizacích využívána na maximum.

Vyjma získávání zaměstnanců na internetové síti začaly organizace cílit i na mladé nadané pracovníky. S cílem zaujmout, přichází zaměstnavatelé s talentovými programy určenými pro absolventy škol. Tyto programy mají přispět k získávání nikoliv jen talentovaných pracovníků, ale vcelku kohokoliv, kdo může mít pro danou organizaci nějaký přínos.

2.1 E-recruitment

Rozvoj internetu přinesl uchazečům i organizacím nespočet nových možností. Internet podstatně ulehčil hledání práce a zpřístupnil nabídku volných pracovních pozic velkému počtu zájemců o zaměstnání. Díky internetu mohou uchazeči hledat práci online kdykoliv, kdy jen budou chtít, z kteréhokoliv místa a v jakýkoliv čas (Tegze, 2019).

Byť v nedaleké budoucnosti budou mít stále ještě velký význam tradiční metody získávání (vývěsky, letáky, veletrhy pracovních příležitostí, úřady práce apod.), výhody internetu z nich už teď dělají pouhé doplňkové kroky, jenž pomáhají utvářet ucelenější obraz o uchazečích (Walker a kol., 2003).

Elektronické získávání pracovníků umožňuje internetovou komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči skrz jejich emailové schránky. Zájemci se tak mohou o práci ucházet online a prostřednictvím emailových adres mohou zasílat své životopisy, žádosti o zaměstnání a ostatní potřebné dokumenty. E-recruitment rovněž umožňuje výběrové řízení v online formě, a to včetně dalších nezbytných kroků spojených se získáváním pracovníků (Armstrong, 2015).

Bezesporu největší výhodou online recruitmentu je možnost oslovení opravdu širokého okruhu potenciálních uchazečů. Oproti tradičním metodám disponuje e-recruitment relativně nízkou cenou, rychlostí, operativností a umožňuje sdělení více informací o volných pracovních místech, pracovních podmínkách, požadavcích kladených na pracovníky, ale i o samotné organizaci. Zájemci navíc na tyto

informace mohou reagovat okamžitě. Proces získávání zaměstnanců se tak stává svižnějším a bez zbytečného „papírování“ (Koubek, 2007).

Nevýhodou elektronického získávání pracovníků je skutečnost, že organizace bývají zahlceny příliš velkým množstvím nevhodných žádostí o zaměstnání, jež personalistům přináší velkou časovou náročnost spojenou s jejich vyříděním. Současně zde vzniká i problém se ztrátou osobního kontaktu, na kterou mnozí uchazeči upozorňují (Dvořáková a kol., 2007).

Online recruitment je primárně založen na využívání webových stránek organizací, zprostředkovatelských agentur, pracovních serverů a v dnešní době již velmi rozšířených sociálních médií, neboť i zde mohou organizace zaujmout velké množství uchazečů.

Webové stránky organizací zpravidla obsahují vedle základních informací o zaměstnavateli i seznam volných pracovních míst. V případě že, uchazeče některé volné pracovní místo zaujme, může na určitou nabídku ihned zareagovat. Tato online forma je výhodná pro obě strany, tedy i pro zaměstnavatele, který si tak může ověřit, jakou úroveň počítačové gramotnosti uchazeč má (Šikýř, 2016).

Pracovní servery jsou spravovány specializovanými společnostmi, jež na těchto portálech operují s rozsáhlými databázemi volných pracovních míst. Pokud chce organizace na těchto serverech sdílet svá volná pracovní místa, musí si za to zaplatit. Tyto sdílené informace slouží nejen jako reklama, ale i jako prostředek komunikace, zájemci o zaměstnání se přes tyto odkazy mohou proklikat až na webové stránky samotné organizace (Armstrong, 2015).

V současné době v online prostředí vedou sociální sítě, které se staly nejbohatším poskytovatelem informací. Jako nejefektivnější se jeví vyhledávání na profesní sociální síti LinkedIn. Dále jsou využívány sociální sítě Facebook a Twitter. Tato sociální média poskytují mnohem více než jen důležité informace, převážně slouží k navázání prvotního kontaktu s uchazeči či s lidmi, kteří by mohli znát osobu, jež by mohla být vhodným kandidátem. Vzorem by se mohla stát společnost T-Mobile International, která na svých sociálních sítích vytvořila stránku pro své potenciální zaměstnance, kde poskytuje veškeré informace týkající se procesu získávání a výběru. Stránka mimo jiné slouží také jako prostředek komunikace mezi uchazeči (Armstrong, 2015).

2.2 Získávání mladých talentů

S příchodem nové pracovní generace se musel změnit i přístup k získávání a výběru zaměstnanců a jejich rozvoji. Organizace v České republice se poměrně nedávno začaly seznamovat s novým pojmem, nazývaným jako Talent Management, též označovaný jako systematický program pro získávání talentovaných osob. Tento program zabývající se vyhledáváním a získáváním pracovníků s předpokladem určitého talentu je přínosem nejen pro společnost, ale zároveň i pro tyto nové zaměstnance, kteří mají možnost rozvoje svého talentu a svých znalostí a dovedností již od samého začátku jejich působení v organizaci.

Talent Management a s ním spojené talentové programy jsou využívány především ve velkých společnostech, jako je například Red Bull, Ferrari nebo Mercedes Benz. Na nabídku talentových programů láká nové zaměstnance i společnost ŠKODA AUTO a.s. Díky těmto programům se organizace v očích mladých a talentovaných osob stává atraktivnější, což samozřejmě přispívá i k navýšení hodnoty samotné značky.

Talentové programy mají mnoho různých podob, zpravidla si je organizace „šijí“ na míru. Na tvorbě těchto programů se podílí personální oddělení společně s vedením společnosti, neboť manažeři jsou ti, kteří by měli zajistit úspěšnost těchto programů. Talentové programy napříč organizacemi se liší nejen svým přístupem k mladým talentům, ale také například počtem nabíraných osob do těchto programů.

Hlavní cíl talentových programů je možnost vychovat si své budoucí zaměstnance, jejichž uplatnění bude možné v podstatě kdekoliv. Rozvoj nadaných pracovníků probíhá přímo v organizaci, a to na konkrétních pracovních pozicích, kde talentovaní pracovníci získávají nové znalosti a zlepšují své dovednosti, často také bývají zapojováni do týmových úkolů a nechybí zde ani prostor pro samostatné vypracování různých projektů. Druhotnou myšlenkou těchto programů je i takzvané budování následnictví, což znamená, že organizace si zajišťuje dostatečný počet zaměstnanců do budoucna nebo i pro případný aktuální nepříznivý vývoj pracovního trhu.

3 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s. a jejího systému náborových programů jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců

Tato kapitola seznamuje čtenáře se společností ŠKODA AUTO a.s. a to od jejího vzniku až po současnou činnost organizace. A dále představuje systém náborových programů, jenž společnost využívá jako novodobou metodu pro získávání nových zaměstnanců.

3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Historie společnosti sahá až do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement zakládají dílnu na výrobu jízdních kol pod značkou Slavia. Z výroby kol se později stává značka motocyklů Laurin&Klement. V roce 1905 přichází na trh první automobil. Roku 1925 došlo k fúzi podniku L&K s plzeňským podnikem ŠKODA. Další historický milník nastal v roce 1991, kdy započalo partnerství se společností Volkswagen. Společnost ŠKODA se tak stala součástí koncernu VW Group.

ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) zabývající se výrobou dopravních prostředků se řadí mezi automobilky s nejdelší tradicí. Své vozy vyrábí již 115 let ve třech svých tuzemských závodech, v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Společnost operuje ale i na mezinárodních trzích, své vozy vyrábí v Rusku, Indii a Číně.

Statutárním orgánem společnosti ŠA je představenstvo, které řídí její činnost a zároveň zodpovídá za jednotlivé oblasti organizace. Tyto oblasti jsou definovány velkými písmeny. Oblast G představuje sekretariát předsedy představenstva, tento útvar je rovněž zodpovědný za veškerá rozhodnutí společnosti. Oblast F zodpovídá za finance a IT. Pod oblast V spadá marketing a prodej. O technický vývoj se stará oblast E a oblast B zajišťuje nákup materiálu, služeb a investičních celků. Oblast P je zodpovědná za výrobu a logistiku značky. Tato oblast se dále dělí na šest útvarů. Jedním z nich je i útvar PP neboli útvar plánování značky, jenž se zabývá hodnocením a realizací investičních projektů v oblasti výroby vozu. Oblast S se zabývá řízením lidských zdrojů. Hlavním cílem této oblasti je plánování lidských zdrojů, kam se řadí i získávání a výběr zaměstnanců. Organizace staví svou strategii získávání zaměstnanců jednak na tradičních metodách a jednak na metodách novodobých, jako je například systém talentových programů.

3.2 Náborové programy společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Náborové neboli talentové programy zabezpečují nadané pracovníky, které organizace potřebují k dosahování svých cílů. Na této strategii staví i již zmíněná společnost ŠKODA AUTO a.s., která nabízí programy jak pro aktivní studenty, tak i pro čerstvé absolventy vysokých škol.

Nejrozšířenějším programem je stáž pro studenty VOŠ/VŠ. V rámci této stáže si studenti mohou vybrat z více „variant“. Student může v organizaci vykonávat nepovinnou stáž, jako svou dobrovolnou aktivitu, během které rozvíjí své dovednosti a znalosti a seznamuje se s chodem organizace. Rovněž student, který v organizaci vykonává povinnou stáž, se seznamuje s fungováním společnosti, ovšem tato stáž má svá předepsaná pravidla a řídí se stanovami VOŠ/VŠ. Studenti mají také možnost vypracovávat ve společnosti ŠA svou závěrečnou práci, a to buď v rámci svých stáží nebo formou konzultace. Takzvaní konzultanti závěrečných prací dochází do organizace na bezplatná setkání s vedoucími pracovníky, se kterými zpracovávají svá témata. Společnost také nabízí talentový program pro stážisty s potenciálem a motivací. V programu Student Talent Pool nadaní jedinci rozvíjí své schopnosti a dovednosti v rámci týmových spoluprací, avšak kromě běžně vykonávané práce na svých odděleních se podílí i na podpoře HR marketingu. Do těchto programů mohou být talenti jmenováni dvakrát ročně svým vedoucím stáže. V případě přijetí do programu jsou nadprůměrně ohodnoceni.

Absolventi vysokých škol mají možnost se přihlásit do ŠKODA Trainee programu. Jednoletý rozvojový a adaptační program poskytuje možnost nahlédnutí do všech oblastí společnosti, a to díky odborným rotacím. Účastníci tak získávají pracovní zkušenosti v různých útvarech. V rámci tohoto programu se Trainees účastní zahraničních stáží, vzdělávacích aktivit, workshopů, exkurzí a jazykových kurzů. Tento velmi žádaný program je ovšem limitován počtem účastníků.

Doktorandský program je zejména určen studentům doktorského studia. Jedná se o víceletý rozvojový program, jehož součástí je vypracování disertační práce. Témata těchto prací každoročně vypisuje společnost ŠA, rovněž ale může být téma navrženo samotným doktorandem. Doktorandský program není limitovaný počtem uchazečů, zájemci se tak do tohoto programu mohou přihlásit v průběhu celého roku a začít pracovat na své práci.

4 Empirický výzkum – analýza současného systému náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část této bakalářské práce byla zpracována ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Veškeré informace o společnosti byly čerpány z internetových stránek (www.skoda-auto.cz), dále byl tento výzkum podpořen podnikovým intranetem, propagačními materiály a kombinací dvou metod, dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Empirický výzkum se zabývá analýzou současného systému náborových programů ve společnosti ŠA. Cílem tohoto výzkumu je zobrazení úspěšnosti či neúspěšnosti organizace při získávání mladých talentů.

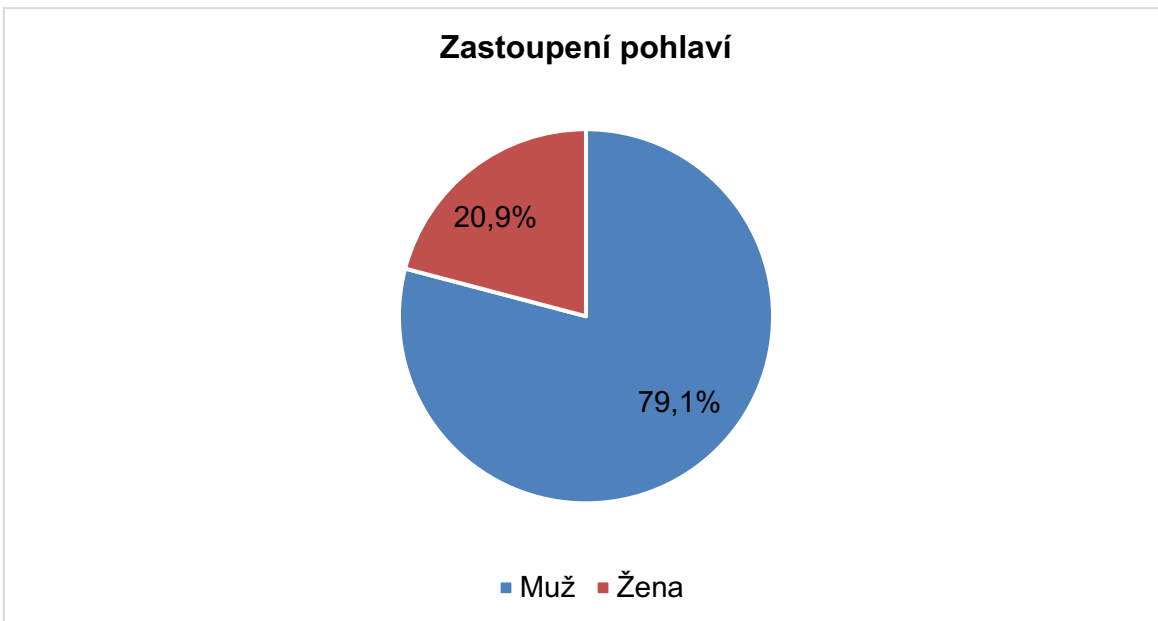
4.1 Dotazníkové šetření

Při výzkumném šetření je dle Hendla (2005) nesmírně důležitý sběr a analýza veškerých dostupných dat, které mohou přispět k zhodnocení celkové situace. I proto byl zvolen kvantitativní sběr dat v podobě dotazníkového šetření, jako stěžejní metoda výzkumu. Metoda dotazování byla realizována po dobu měsíce října. Dotazníky byly rozdány stávajícím zaměstnancům společnosti ŠA, konkrétně zaměstnancům pracujícím v oblasti PP (útvary plánování značky). Cílem tohoto šetření je posouzení významu náborových programů pro ŠA jako alternativu pro získávání nových zaměstnanců. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím platformy Survio, v níž probíhal i samotný sběr dat. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 201 respondentů z celkových 467 oslovených, což lze považovat za 43,0 % úspěšnost.

Dotazník obsahuje 13 otázek, z nichž je prvních šest zaměřeno na obecné informace týkající se samotných zaměstnanců. Otázka číslo sedm je klíčová, neboť souvisí s absolvováním náborových programů. Otázky číslo osm a devět jsou úzce spjaté s hlavními body teoretické části této práce. Zbylé otázky se zabývají samotným přínosem, kterým tyto programy disponují. Kompletní dotazníkové šetření je uvedeno v příloze 1.

Otázka č.1 – Pohlaví

První otázka z dotazníkového šetření je zaměřena na jednotlivé zastoupení mužů a žen v oblasti plánování značky ve společnosti ŠA.



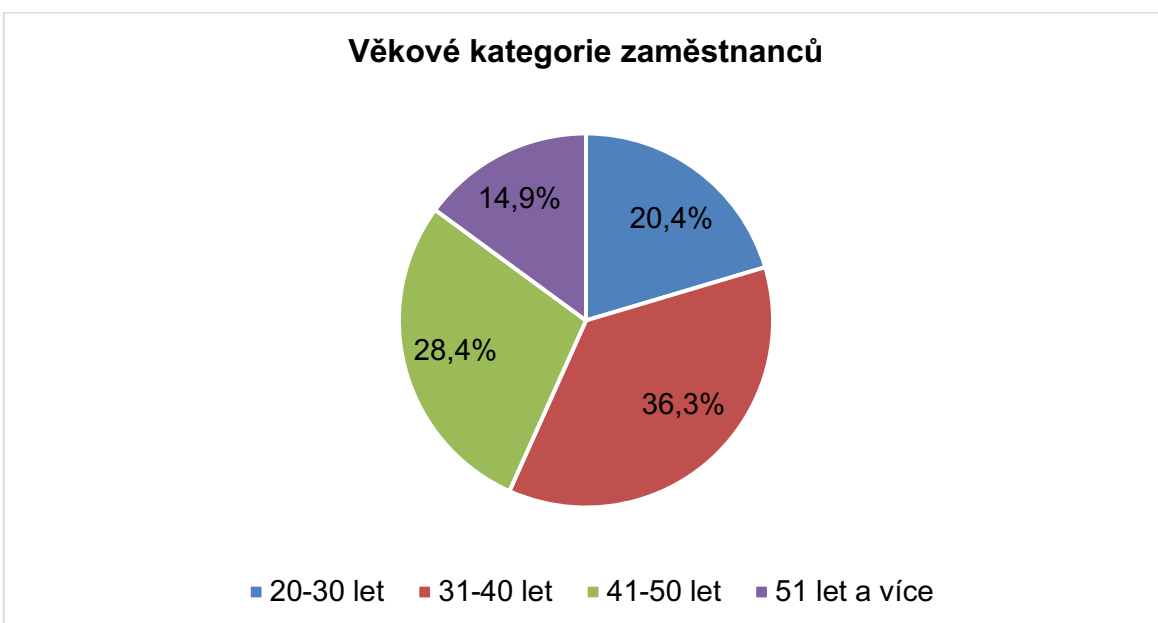
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 2 Zastoupení pohlaví

Z obrázku 2 výše vyplývá, že v oblasti plánování značky ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pracuje více mužů (79,1 %) nežli žen (20,9 %), konkrétně 159 mužů a 42 žen. Což zřejmě souvisí s technickým zaměřením většiny pracovních pozic v tomto útvaru.

Otázka č.2 – Do jaké věkové kategorie spadáte?

Otázka číslo 2 pomohla stanovit věkovou strukturu zaměstnanců v oblasti PP.



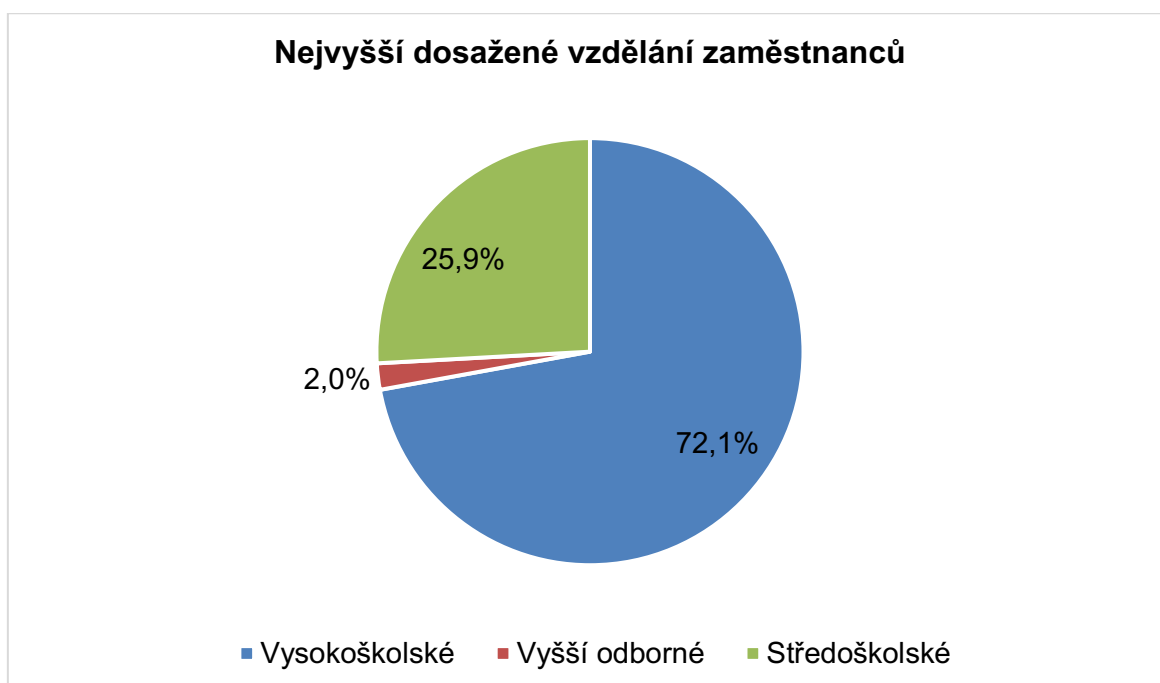
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 3 Věkové kategorie zaměstnanců

Z výsledků šetření (viz Obr. 3) je patrné, že v této oblasti pracují zejména zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31-40 let a to konkrétně 36,3 %. A naopak nejméně (14,9 %) jsou zastoupeni pracovníci ve věku nad 51 let. Ovšem celkové výsledky výzkumu ukazují značné zastoupení osob všech věkových kategorií, což přispívá k celkové úspěšnosti organizace.

Otázka č.3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Pomocí otázky „*Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?*“, bylo zjištěno, jaké množství zaměstnanců v oblasti plánování značky má vysokoškolské vzdělání, kolik pracovníků získalo diplom na vyšší odborné škole a jaké množství zaměstnanců disponuje maturitním vysvědčením.



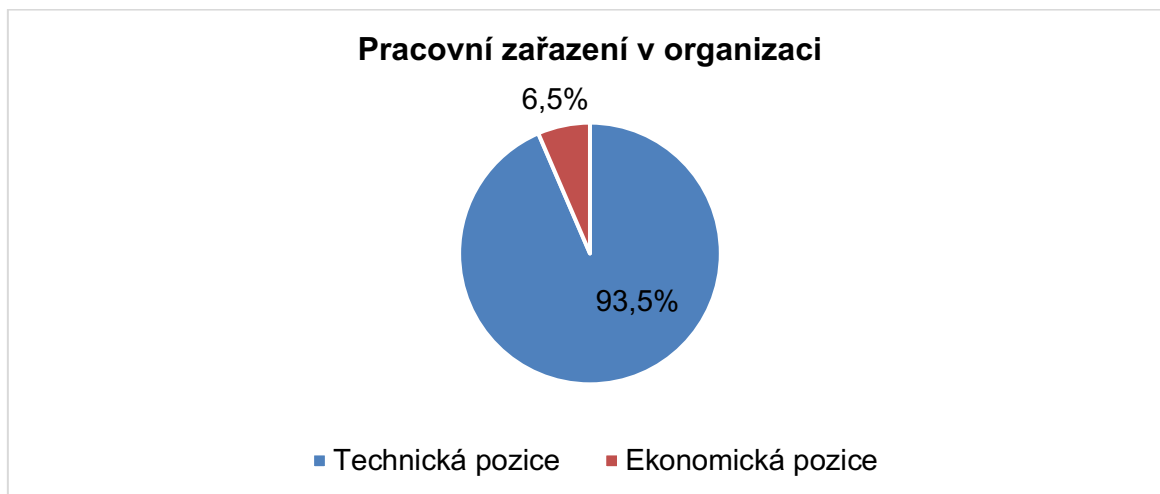
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Z dotazníkového šetření (viz Obr. 4) vyplývá, že téměř $\frac{3}{4}$ zaměstnanců disponují vysokoškolským diplomem. Více než $\frac{1}{4}$ pracovníků vystudovala střední školu či odborné učiliště zakončené maturitní zkouškou. A pouhá 2 % pracovníků vystudovala vyšší odbornou školu. Vzhledem k velké odpovědnosti a náročnosti pracovních úkolů týkajících se plánování výrobních procesů jsou na zaměstnance v oblasti výroby kladeny vysoké nároky, a to i v podobě vysokoškolského vzdělání.

Otázka č.4 – Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizaci?

Otázka 4 souvisí s pracovním zařazením zaměstnanců.



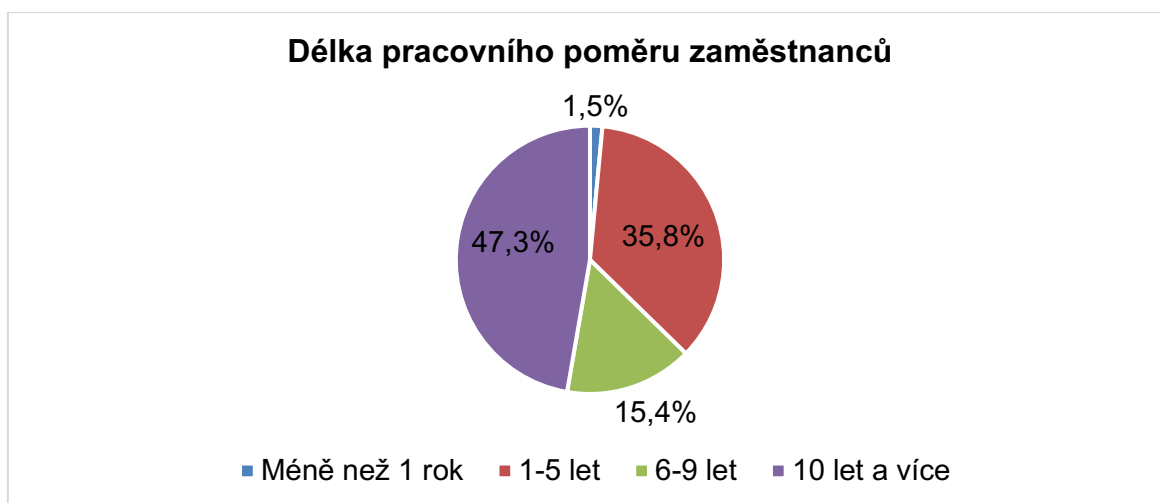
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 5 Pracovní zařazení v organizaci

Vzhledem k prováděnému výzkumnému šetření v oblasti výroby je evidentní, že většina pracovních pozic bude technického zaměření, což potvrzují i výsledky výzkumu, které jsou zobrazeny na obrázku 5 výše. V současné době pracuje na technických pozicích 93,5 % respondentů, což představuje 188 pracovníků. Na ekonomických pozicích pracuje 6,5 % z dotázaných, tedy 13 pracovníků.

Otázka č.5 – Jak dlouho pracujete ve společnosti ŠA?

V rámci této otázky bylo zjištěno, jaká je délka pracovního poměru zaměstnanců v oblasti PP.



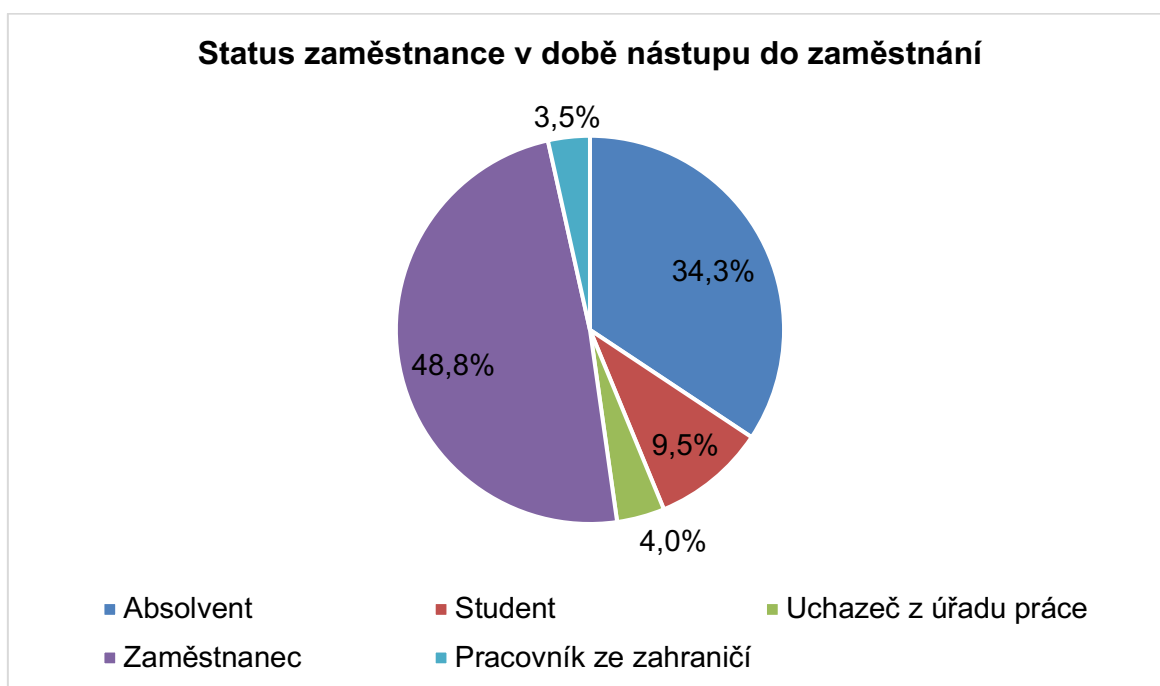
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 6 Délka pracovního poměru zaměstnanců

Z výsledků výzkumu (viz Obr. 6 výše) vyplývá, že téměř polovina respondentů (47,3 %) uvedla, že ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pracuje více než 10 let. Takřka šestina zaměstnanců (15,4 %) působí v organizaci 6 až 9 let. Dále pak 35,8 % z dotazovaných ve společnosti pracuje v rozmezí 1 až 5 let. A pouhých 1,5 % respondentů v organizaci pracuje méně než 1 rok. Tento nízký počet osob pracujících ve společnosti necelý rok, nejspíše souvisí se současnou situací COVID-19, kdy jsou zaměstnanci spíše propouštěni nežli nabíráni.

Otázka č.6 – Jaký status jste měl/a v době nástupu do práce?

Pomocí otázky „Jaký status jste měl/a v době nástupu do práce?“ bylo zjištěno, jaké množství pracovníků nastoupilo do organizace během nebo krátce po ukončení studia a jaký počet zaměstnanců si již dříve vyzkoušelo práci v jiné organizaci. Otázka je také zaměřena na pracovníky z úřadu práce a pracovníky ze zahraničí.



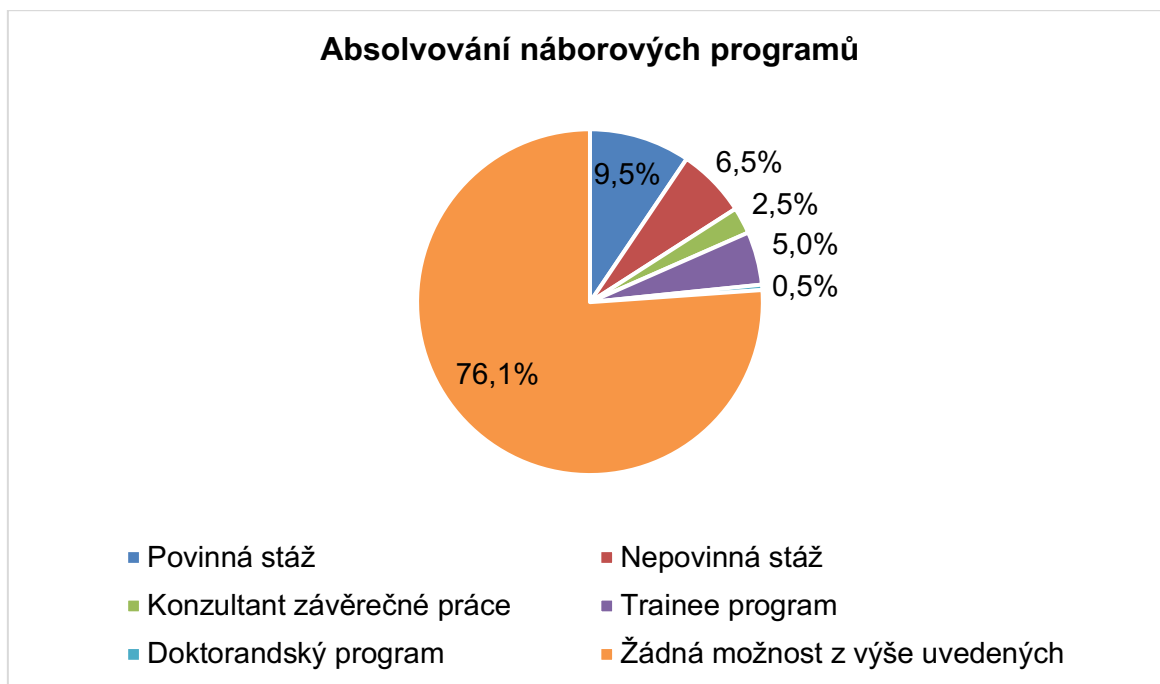
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 7 Status zaměstnance v době nástupu do zaměstnání

Z výsledků šetření (viz Obr. 7) vyplývá, že téměř ½ současných zaměstnanců již v minulosti pracovala u jiného zaměstnavatele. Se statusem absolventa či studenta nastoupilo v oblasti PP 43,8 % dotázaných, což je nejspíše úzce spjato se systémem náborových programů, které organizace nabízí mladým talentům. Pracovníci, kteří byli evidovaní na úřadu práce tvoří 4,0 % a pracovníci, kteří přišli pracovat do společnosti ŠA ze zahraničí tvoří 3,5 %.

Otázka č.7 – Ve společnosti ŠA jste absolvoval/a?

Otázka č. 7 je klíčová, neboť výsledky šetření ukazují, jaké procento současných zaměstnanců se účastnilo náborových programů. Respektive kolik zaměstnanců v oblasti PP organizace získala díky těmto programům. Výsledky tohoto šetření jsou zpracovány pomocí výsečového grafu.



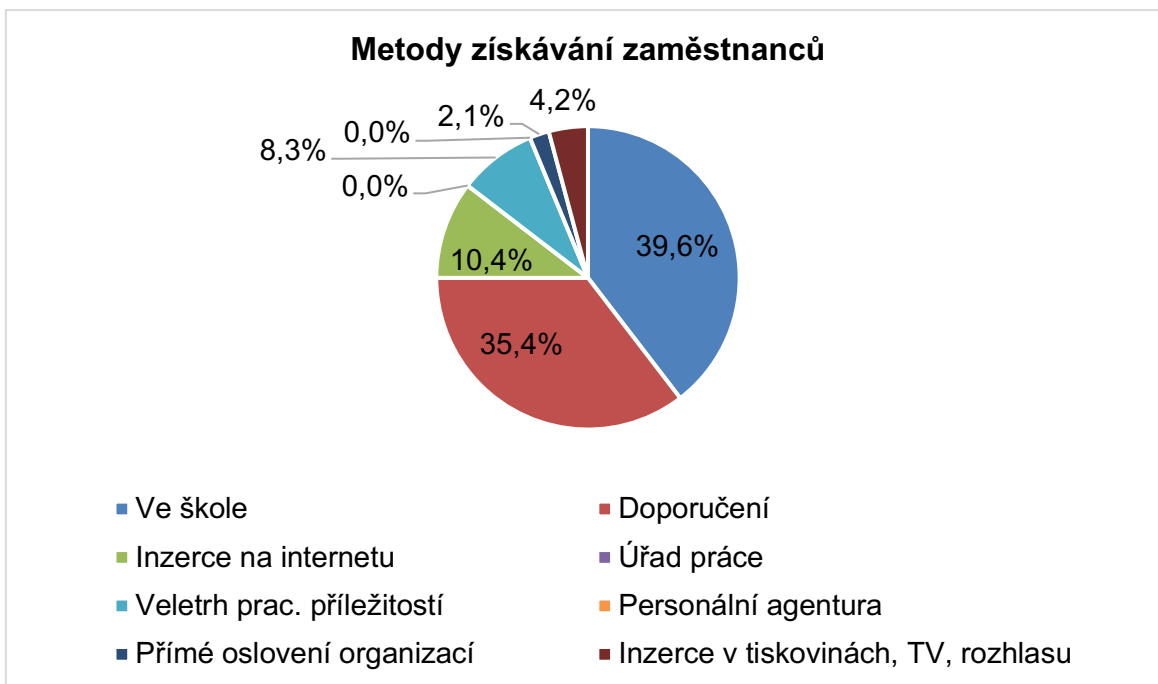
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 8 Absolvování náborových programů

Z výsledků výzkumu, rovněž zobrazených na obrázku 8 vyplývá, že v oblasti PP tvoří necelou ¼ zaměstnanci, kteří se účastnili některého z náborových programů. Nejvíce osob (9,5 %) absolvovalo povinnou stáž, která je předepsána stanovami školy. Nepovinnou stáž absolvovalo 6,5 % dotázaných. Talentového programu Trainee se v oblasti plánování značky zúčastnilo 5 % zaměstnanců. Na konzultace ohledně závěrečné práce na toto oddělení docházelo 2,5 % respondentů. Doktorandského programu se v oblasti plánování značky zúčastnilo 0,5 % dotázaných.

Otázka č.8 – Odkud jste se o společnosti ŠA dozvěděl/a?

Díky této otázce bylo zjištěno, jaké zdroje jsou nejvíce využívány samotnými uchazeči při hledání zaměstnání. Tato otázka byla položena pouze absolventům náborových programů pracujících v oblasti PP v současné době, neboť cílem bylo zjistit, jaká metoda získávání je nejvíce úspěšná při oslovování mladých talentů.



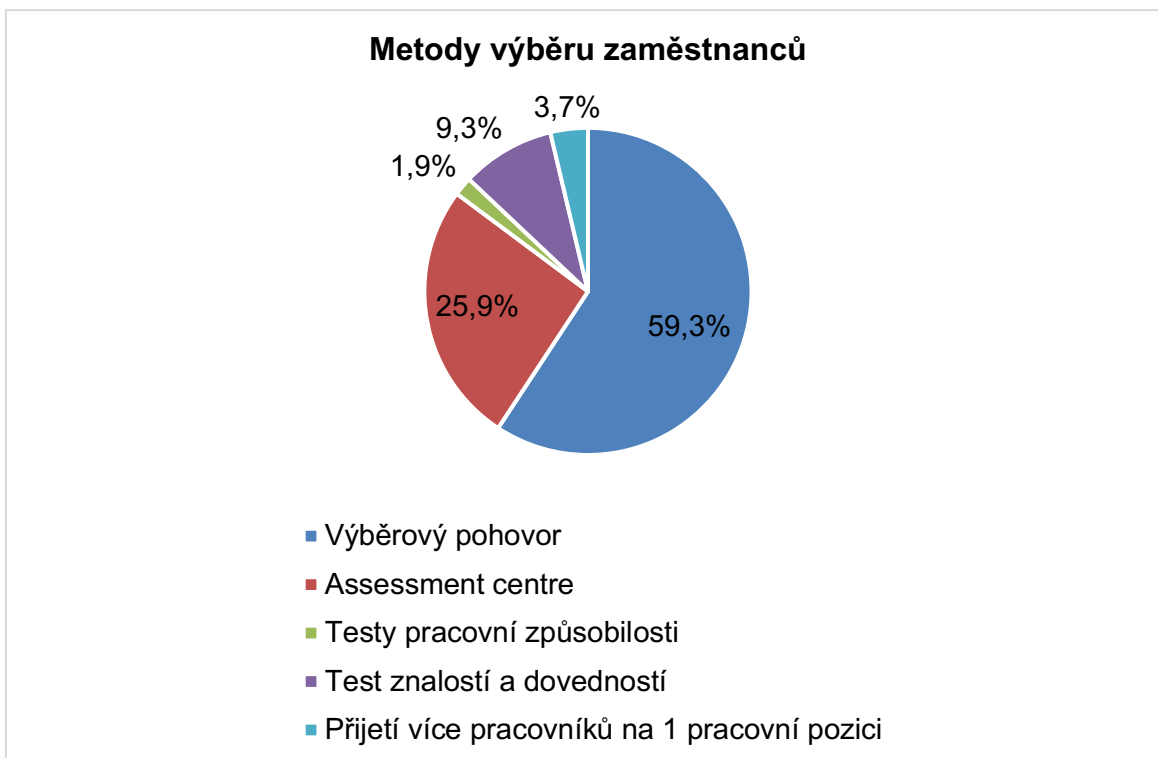
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 9 Metody získávání zaměstnanců

Z obr. 9 lze poznat, že spolupráce společnosti ŠKODA AUTO a.s. s vysokými školami, kdy jsou na půdách vzdělávacích institucí pořádány přednášky pro studenty s cílem zaujmout a přilákat se vyplácí, neboť 39,6 % osob se o organizaci dozvědělo právě ve škole. Dále pak 35,4 % zaměstnanců v této společnosti pracuje díky doporučením. Někteří z respondentů (10,4 %) využili při hledání práce internet. Veletrh pracovních příležitostí navštívilo 8,3 % dotázaných. Inzerce v tiskovinách, TV a rozhlasu zaujala 4,2 % pracovníků. A 2,1 % stávajících zaměstnanců bylo přímo osloveno organizací. Naopak pomoc při hledání zaměstnání prostřednictvím personální agentury či úřadu práce nevyužil ani jeden z dotázaných.

Otázka č.9 – Jakou výběrovou metodou jste prošel/prošla?

I tato otázka byla položena pouze absolventům náborových programů, neboť cílem otázky bylo zjistit, jaké výběrové metody organizace využívá nejčastěji při výběru mladých talentů. Výběrová metoda – analýza dokumentace uchazečů (konkrétně CV), není v možnostech otázky č. 9 zahrnuta, neboť svůj životopis musí poslat každý uchazeč o zaměstnání v této společnosti.



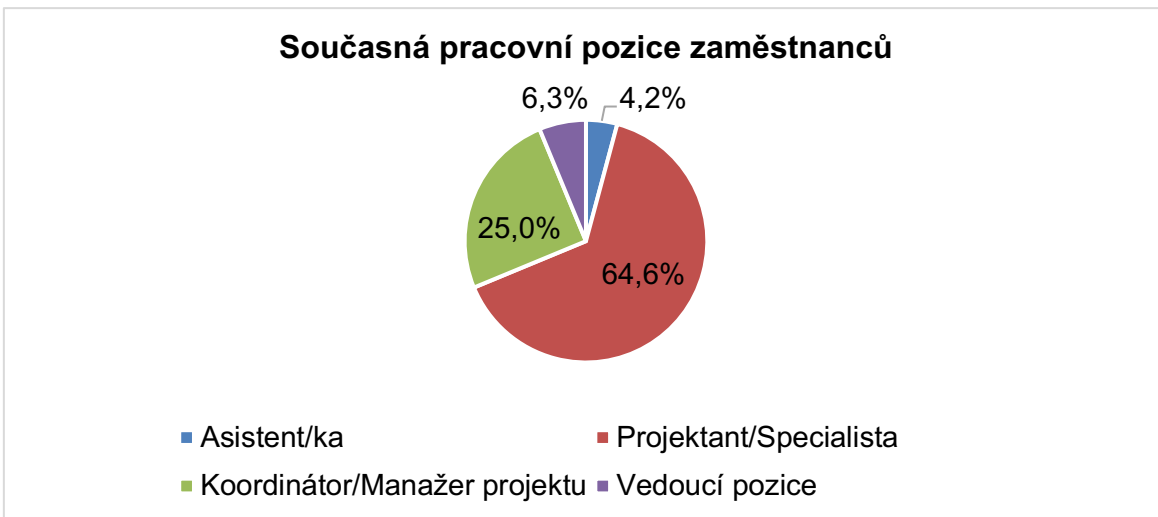
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 10 Metody výběru zaměstnanců

Z obrázku 10 vyplývá, že i ve společnosti ŠA je nejvíce preferovanou metodou výběru zaměstnanců výběrový pohovor, který podstoupilo bezmála 59,3 % respondentů. Metodu assessment centre, která je založena na zkoumání a hodnocení výsledků činností a chování uchazečů při společném a samostatném řešení úloh si vyzkoušelo 25,9 % dotázaných. Test znalostí a dovedností muselo splnit 9,3 % pracovníků. 3,7 % kandidátů bylo přijato na jednu pracovní pozici současně s více uchazeči, kdy následně poté proběhl výběr nejvhodnějšího kandidáta, který pracovní pozici obsadil. Pouze 1,9 % dotázaných bylo podrobena testům pracovní způsobilosti.

Otázka č.10 – Jaká je nyní Vaše pracovní pozice?

Pomocí otázky „Jaká je nyní Vaše pracovní pozice?“ bylo zjištěno, jaké pracovní pozice absolventi náborových programů v organizaci získali. V možnostech odpovědí jsou uvedeny pouze pracovní pozice z oblasti plánování značky, mezi které se řadí Asistent, Projektant/Specialista, Koordinátor/Manažer projektu a Vedoucí.



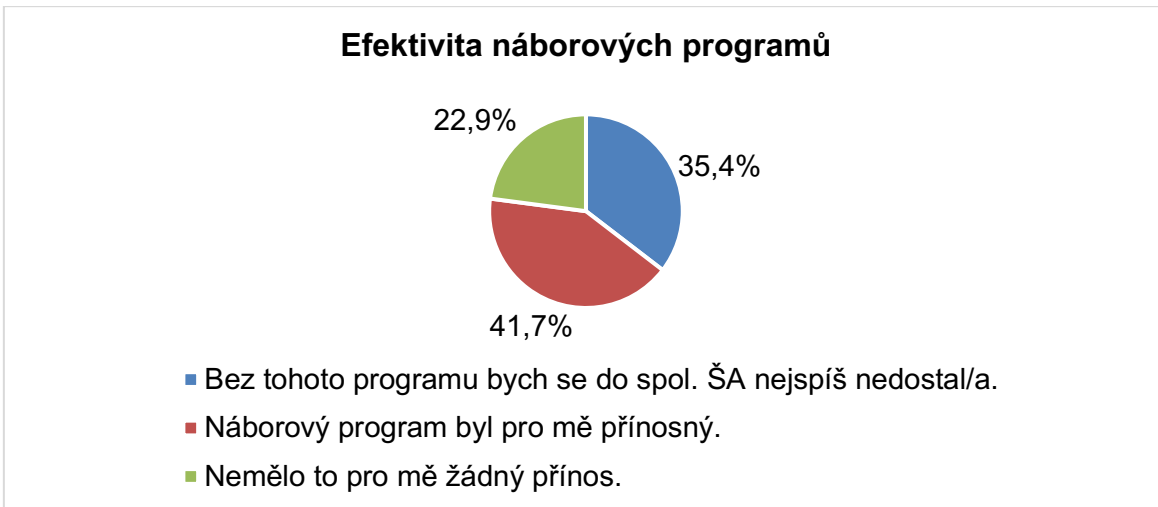
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 11 Současná pracovní pozice zaměstnanců

Z výsledků výzkumného šetření (viz Obr. 11) je patrné, že necelé dvě třetiny absolventů (64,6 %) pracují na pozici Projektant/Specialista. Jako Koordinátor nebo Manažer projektu pracuje jedna čtvrtina zaměstnanců. Vedoucí pozice obsadilo 6,3 % absolventů těchto programů. A na pozici asistent/ka v současné době pracuje 4,2 % osob.

Otázka č.11 – Jaký přínos pro Vás měl již zmíněný „náborový program“?

Za pomoci otázky „Jaký přínos pro Vás měl již zmíněný „náborový program“?“ bylo ve výzkumném šetření zjištěno, jak jsou tyto programy vnímány samotnými absolventy. Výsledky výzkumu jsou zobrazeny na výsečovém grafu níže (viz Obr. 12).



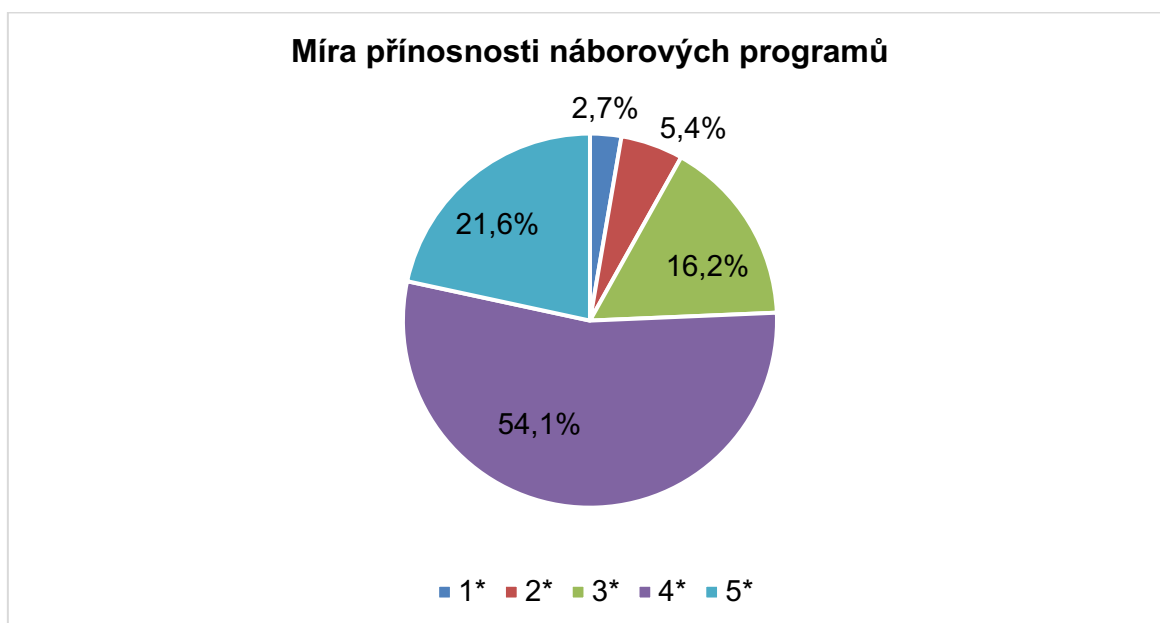
Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 12 Efektivita náborových programů

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že náborové programy nejsou přínosem pouze pro organizaci, ale i pro jejich absolventy. Tento názor sdílí 77,1 % respondentů, z toho 35,4 % si myslí, že bez absolvování náborového programu by práci ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. nejspíše nezískali. Nicméně 22,9 % absolventů uvedlo, že zúčastnění se náborového programu pro ně nemělo žádný přínos.

Otázka č.12 – V jaké míře byl pro Vás náborový program přínosný?

Otázka 12 je zaměřena na celkové zhodnocení náborových programů samotnými absolventy. Míru přínosnosti respondenti vyjadřovali pomocí hodnotící škály. Rovněž zde jsou výsledky výzkumného šetření zobrazeny na výsečovém grafu níže (viz Obr. 13).



Zdroj: Vlastní šetření

Obr. 13 Míra přínosnosti náborových programů

Z výsledků šetření vyplývá, že 21,6 % absolventů vnímá tyto programy jako velmi přínosné, neboť míru přínosnosti vyjadřují 5*. 54,1 % uvedlo, že přínos plynoucí z těchto programů by na hodnotící škále vyjádřili 4*. Formou 3* vyjádřilo míru přínosnosti 16,2 % absolventů. Ohodnocení 2* udělilo 5,4 % zúčastněných. A pouze pro 2,7 % absolventů měly tyto programy jen zanedbatelný přínos vyjádřený 1*.

Otázka č.13 – Pokud byl pro Vás náborový program přínosem, napište, jaký konkrétní přínos pro Vás měl.

Poslední otázka v dotazníkovém šetření je jako jediná otázkou otevřenou, kde absolventi náborových programů měli možnost vyjádřit svůj názor ohledně konkrétních přínosů, které získali v rámci absolvování těchto stáží. Tuto možnost využilo pouze určité množství dotázaných.

Jednotlivé odpovědi k otázce č.13:

„Díky absolvování povinné stáže jsem se seznámil s pracovním prostředím a firemní kulturou, získal jsem přehled, cenné zkušenosti, důležité kontakty pro budoucí spolupráce, ale hlavně také zaměstnání.“

„V rámci absolvování Trainee programu jsem měl možnost vyzkoušet si job rotace a různá školení, kde jsem si rozšířil obzory v mnoha oblastech, navázal jsem osobní kontakty s pracovníky z různých útvarů a také jsem získal nové zkušenosti v procesu výběrového řízení.“

„V rámci programu jsem byl seznámen s principy fungování spol. ŠA, získal jsem poznatky o pracovním prostředí a seznámil se s kolegy.“

„Máte možnost seznámit se s organizací a zjistit, co od Vás zaměstnavatel očekává.“

„Náborový program byl pro mě přínosem ve formě celkového seznámení se s procesy a zvyklostmi ve společnosti. Oceňuji také možnost získání zkušeností s týmovou spoluprací. Jednou z výhod, je i zjištění, jaké nároky jsou kladeny na různé pracovní pozice a co od Vás zaměstnavatel požaduje. A pak je tu samozřejmě také velké plus, v podobě lepší výchozí pozice při hledání zaměstnání v rámci firmy.“

„Díky mé stáži jsem se mohla seznámit s prací na oddělení a zpracovávat zde svou diplomovou práci.“

„Absolvování stáže mi přineslo nejen užitečné informace, ale celkový rozhled o možnostech v organizaci, a to nejen pracovních.“

„Trainee program mi pomohl najít pracovní pozici, jejíž náplň práce mě baví.“

„Získala jsem další pracovní zkušenosti, poznala jsem nové pracovní pozice a jejich náplň práce, a hlavně jsem také díky rotacím v rámci Trainee zjistila, co bych nechtěla dělat.“

„Největší přínos vidím v tom, že jsem v rámci absolvování programu zjistila, jaké jsou mé silné a slabé stránky a získala jsem nenásilný vhled do fungování korporátu, za což jsem velice ráda.“

Z výše uvedených odpovědí, kdy se absolventi náborových programů mohli vyjádřit ke konkrétním přínosům vyplývá, že mnozí z nich právě díky zmíněným programům získali nenásilný vhled do fungování společnosti a navázali mnoho důležitých kontaktů pro budoucí spolupráce. Za stěžejní výhody považují získání pracovních zkušeností a možnost seznámení se s nároky jednotlivých pracovních míst, ale i s tím, co zaměstnavatel od svých zaměstnanců očekává. Respondenti též vidí patřičný přínos v job rotacích, které absolvovali v rámci Trainee programu. V odpovědích často zazněla i výhoda v podobě lepší výchozí pozice při získávání zaměstnání.

4.2 Rozhovor

Pro sběr dat byl rovněž zvolen polostrukturovaný rozhovor, který se dle Hendla (2005) vyznačuje předem připravenými otázkami, které posléze mohou být doplněny dalšími dotazy na základě situace a odpovědí respondentů. Kvalitativní výzkum slouží především jako prostředek pro analýzu interpretace jednotlivých účastníků. Výzkumný rozhovor byl veden s absolventkou náborového programu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Respondentka byla zvolena na základě absolvování tohoto programu, po jehož skončení do organizace nenastoupila. Přepis celého rozhovoru je uveden v příloze 2.

Respondentka ve výzkumném rozhovoru popisuje svou kariérní dráhu ve společnosti ŠA, kterou odstartovala nepovinnou stáží v oblasti výroby a logistiky. Během svého pětiletého setrvání v programu získala zkušenosti s prací v kolektivu, s operativními řešeními naskytujících se situací a úkolů, se sběrem dat a jejich následným vyhodnocováním a zpracováním do různých podob. Zblízka poznala všechny tuzemské závody společnosti a samozřejmě také mnoho lidí, zejména spolupracovníků a nových přátel. Za jednu z prvních zkušeností s organizací považuje výběrové řízení, kdy do společnosti nejdříve zaslala svůj životopis a poté

byla pozvána k výběrovému pohovoru s vedoucím zaměstnancem. Na otázku, odkud se vlastně o společnosti ŠA poprvé dozvěděla odpověděla: *„Z veletrhu pracovních příležitostí, kde mě tato organizace zaujala. Ovšem o konkrétní praktikantské pozici jsem se dozvěděla až od své známé, která již v organizaci pracovala a obdobnou stáž absolvovala.“* Respondentka tak díky doporučení současného zaměstnance získala stáž ve zmíněné společnosti.

Doporučení pracovníků se podle Bělohlávka (2016) řadí k významným metodám získávání, neboť dobrý zaměstnanec obvykle do organizace nepřivede nikoho, za koho by se později musel stydět. A proto by se organizace měly více zabývat přímým nábohem, jakožto metodou, která přináší dobré výsledky.

Respondentka v rozhovoru dále uvedla, že díky zkušenostem a znalostem, které získala v rámci absolvování náborového programu chtěla po skončení své stáže v organizaci nastoupit, ale bohužel v době, kdy hledala zaměstnání, byl ve společnosti ŠA stop stav a noví zaměstnanci se nepřijímali. V rozhovoru ale rovněž uvedla, že by se v blízké budoucnosti ráda do společnosti vrátila.

Kvalitativní výzkum byl zakončen otázkou, zda by absolventka náborového programu doporučila mladým talentům tuto pracovní zkušenost. Dle jejích slov: *„Ano, určitě, je to velká příležitost se něco naučit už během studia na vysoké škole. Myslím si, že díky zkušenostem plynoucích z absolvování těchto programů člověk opravdu zjistí, co chce a nechce dělat, potažmo to, co ho skutečně baví.“* Respondentka tak svými slovy potvrzuje výsledky z dotazníkového šetření. V rámci polostrukturovaného rozhovoru absolventka zmínila významný přínos náborových programů a popsala metody získání a výběru zaměstnanců uplatněné organizací. Jako studentka se zúčastnila veletrhu pracovních příležitostí, kde ji organizace ŠA zaujala. Na doporučení své známé se ucházela o místo stážisty a jakožto uchazečka byla pozvána k výběrovému pohovoru, kterému předcházela analýza CV.

5 Vyhodnocení výsledků výzkumu a návržení příslušných opatření vedoucích ke zvýšení efektivity náborových programů ve ŠKODA AUTO a.s.

Po ukončení výzkumu (dotazníkové šetření, polostrukturovaný rozhovor) byla srovnána a vyhodnocena získaná data. Některé odpovědi zaměstnanců a absolventů náborových programů se liší, jiné se naopak ztotožňují a navazují tak na teoretické poznatky. Na základě získaných informací jsou následně navržena opatření vedoucí ke zvýšení efektivity náborových programů společnosti ŠA.

5.1 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Provedená analýza ukázala značnou úspěšnost organizace při získávání nadaných jedinců pomocí talentových programů, neboť oblast PP je v současnosti tvořena skoro ¼ pracovníků, kteří ve společnosti začali pracovat po absolvování některého z nabízených programů. Organizace tak za pomoci těchto programů získává talentované pracovníky, které potřebuje k naplňování svých cílů a zároveň si tak zajišťuje dostatečný počet zaměstnanců do budoucna.

V procesu získávání talentů společnost ŠA využívá standardních metod získávání. Jako nejvíce efektivní se jeví spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi a doporučení současných zaměstnanců. Organizace rovněž využívá výběrové metody. Nejvíce uplatňovanou metodou ve výběrovém řízení je výběrový pohovor a assessment centre. Organizace tak využívá metod popsanych v teoretické části této práce, jež jsou v souladu s odbornou literaturou. Úspěšnost těchto programů se odráží i v obsazovaných pracovních pozicích, neboť skoro třetina absolventů talentových programů pracuje na pracovní pozici manažer či vedoucí zaměstnanec.

Z přínosnosti těchto programů nečerpá jen organizace, ale také samotní účastníci, kteří mají možnost nahlédnout do fungování společnosti, získat cenné kontakty a pracovní zkušenosti již během svého studia a poznat sebe samotné, své silné a slabé stránky. Ale především mají možnost díky těmto programům nastartovat svou pracovní kariéru. Ovšem ne vždy je to z hlediska personálních plánů organizace zcela možné.

5.2 Návrh opatření ke zefektivnění systému náborových programů

Na základě získaných informací lze dospět k závěru, že společnost ŠKODA AUTO a.s. efektivně využívá systému náborových programů. Toto tvrzení vyplývá z odpovědí respondentů uvedených v dotazníkovém šetření a zároveň i z odpovědí absolventky náborového programu v rámci polostrukturovaného rozhovoru. S ohledem na současnou situaci, kdy organizace budou škrtnat své rozpočty a snižovat finanční dotace různých projektů, by byla škoda omezit systém talentových programů, neboť společnost ŠA může jít v implementaci nové metody získávání příkladem.

Ovšem je třeba poukázat na drobné nedostatky, které mají vliv na efektivitu získávání těchto talentů. Konkrétně se jedná o metody získávání. Dle výsledků výzkumu je nutné zapracovat na zlepšení komunikace prostřednictvím tiskovin. Tomu by mohlo pomoci např. poutavější zpracování nabídek či oslovení čtenářů titulní stranou. S poutavější inzercí by organizaci mohla pomoci profesionální firma, jež se tím zabývá. Společnost by se také měla zabývat přímým oslovováním vhodných kandidátů na internetových sítích, například prostřednictvím portálu LinkedIn. Vzhledem k obrovskému rozšíření a využití internetu bakalant dále doporučuje zaměřit se na zvýšení efektivnosti této metody. Například umístěním reklam na sociálních sítích a na stránkách, které denně shlédne velké množství lidí, třeba na serveru iDNES či v různých automobilových publikacích.

Organizace by neměla zapomínat ani na rozvoj úspěšných metod. Z výsledků šetření vyplývá, že téměř 40 % zaměstnanců se dozvědělo o zaměstnání ve společnosti ŠA ve škole, a právě proto by měla být pozornost věnována dalšímu rozvoji této metody. Svůj zájem by společnost měla upřít na spolupráce se zahraničními univerzitami. V rámci těchto partnerství by univerzity mohly např. na svých webových stránkách nebo v agendových informačních systémech sdílet nabídky pracovních míst či nabídky Trainee programů společnosti ŠA. Tímto by se mohla zvýšit šance na získání většího počtu talentovaných zahraničních pracovníků. A samozřejmě by to přineslo i další výhody, nejen v podobě zlepšení se jazykové vybavenosti stávajících pracovníků.

Organizace by se také měla zabývat absolventy náborových programů, kteří by ve společnosti ŠA chtěli získat pracovní pozici, ale aktuální situace v organizaci nebo na pracovním trhu jim to neumožňuje. Pomoci by jí v tom mohl např.

neustále aktualizovaný seznam těchto uchazečů, jenž by byl veden v některém z chytrých programů či aplikací a v případě volné pracovní pozice by byli tito zájemci osloveni a následně pozváni k výběrovému řízení.

A v neposlední řadě bakalant doporučuje rozšířit stávající nabídku talentových programů, neboť se ukázaly jako úspěšná metoda získávání. V současnosti společnost ŠKODA AUTO a.s. nabízí kromě již zmíněných programů i program pro studenty odborných učilišť v rámci, kterého si mohou vyzkoušet práci na dělnických pozicích. Pokud by organizace do své nabídky zařadila i talentový program pro studenty středních škol, pomohla by jim nejen v rozhodování, kam směřovat své další studium, ale hlavně v získání potřebných pracovních zkušeností a v rozvíjení svých dovedností, tak jako je to umožněno studentům VOŠ a VŠ.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo podat současný ucelený přehled o procesu získávání a výběru zaměstnanců a podrobněji seznámit čtenáře s novodobými metodami získávání, konkrétněji se systémem náborových programů. Dalším cílem této práce bylo analyzovat úspěšnost těchto programů v konkrétní společnosti.

V teoretické části práce je popsán obecný proces získávání a výběru zaměstnanců včetně alternativ obsazování volných pracovních míst, zdrojů a metod získávání a předběžného a finálního výběru zaměstnanců. Novodobým metodám získávání je věnována druhá kapitola teoretické části, v níž jsou zmíněny zejména talentové programy a e-recruitment.

V praktické části práce je představena společnost ŠKODA AUTO a.s., a to včetně jejího systému náborových programů. Ve druhé polovině praktické části byla posuzována a analyzována efektivnost těchto programů, jakožto novodobá metoda získávání zaměstnanců. A to prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru.

Z provedené analýzy vyplynulo, že současný systém náborových programů společnosti ŠA je velice efektivní, a proto bakalant doporučuje rozšířit stávající nabídku těchto programů. A dále navrhuje praktická opatření, která mají pomoci zefektivnit již tak účinný systém. V závěru lze říct, že systém náborových programů společnosti ŠA funguje úspěšně, neboť se organizaci daří získávat dostatečné množství talentovaných jedinců, kteří přispívají k naplňování cílů organizace.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

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.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní teorie, metody a aplikace*. 2. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.

KOCIANOVÁ, 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*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: Základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

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

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

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

WALKER, Alfred J. a kol. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces získávání pracovníků v krocích.....	10
Obr. 2 Zastoupení pohlaví.....	23
Obr. 3 Věkové kategorie zaměstnanců.....	23
Obr. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.....	24
Obr. 5 Pracovní zařazení v organizaci.....	25
Obr. 6 Délka pracovního poměru zaměstnanců.....	25
Obr. 7 Status zaměstnance v době nástupu do zaměstnání.....	26
Obr. 8 Absolvování náborových programů.....	27
Obr. 9 Metody získávání zaměstnanců.....	28
Obr. 10 Metody výběru zaměstnanců.....	29
Obr. 11 Současná pracovní pozice zaměstnanců.....	30
Obr. 12 Efektivita náborových programů.....	30
Obr. 13 Míra přínosnosti náborových programů.....	31

Seznam tabulek

Tab. 1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a z vnějších zdrojů..	12
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření	42
Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru	45

Příloha 1 Dotazníkové šetření

VÝZKUMNÉ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Dobrý den,

jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy.
Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku na téma Získávání zaměstnanců a analýza úspěšnosti náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s. Výsledky tohoto zkoumání použiji pro svou bakalářskou práci. Dotazníkové šetření je zcela anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci,
Jana Linková

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- 20 - 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou/učební obor s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jaké je Vaše pracovní zařazení v organizaci?

- Technická pozice
- Ekonomická pozice

5. Jak dlouho pracujete ve společnosti ŠA?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 9 let
- 10 let a více

6. Jaký status jste měl/a v době nástupu do práce?

- Absolvent
- Student
- Uchazeč z úřadu práce
- Zaměstnanec (např. přechod na nové pracovní místo z jiné organizace)
- Pracovník ze zahraničí

7. Ve společnosti ŠA jste absolvoval/a:

- Povinná stáž
- Nepovinná stáž
- Konzultant závěrečné práce
- Trainee program
- Doktorandský program
- Žádnou možnost z výše uvedených

V dotazníkovém šetření dále pokračují pouze absolventi náborových programů.

8. Odkud jste se o společnosti ŠA dozvěděl/a?

- Inzerce na internetu
- Inzerce v tiskovinách, rozhlasu, TV
- Úřad práce
- Spolupráce s personální agenturou
- Byl/a jsem přímo osloven/a organizací
- Veletrh pracovních příležitostí
- Doporučení od známých/přátel
- Ve škole (např. prostřednictvím přednášky spol. ŠA na půdě vzdělávací instituce)

9. Jakou výběrovou metodou jste prošel/prošla? (Ize zaškrtnout více odpovědí)

- Výběrový pohovor
- Assessment centre
- Testy pracovní způsobilosti
- Test znalostí a dovedností
- Byl/a jsem přijat/a s jedním či více pracovníky na jedno pracovní místo a během zkušební doby byl vybrán vhodnější kandidát.

10. Jaká je nyní Vaše pracovní pozice?

- Asistent/ka
- Projektant/Specialista
- Koordinátor/Manažer projektu
- Vedoucí pozice

11. Jaký přínos pro Vás měl již zmíněný „náborový program“?

- Bez tohoto programu bych se do spol. ŠA nejspíš nedostal/a.
- Náborový program byl pro mě přínosný.
- Nemělo to pro mě žádný přínos.

12. V jaké míře byl pro Vás náborový program přínosný?

(Jedna hvězdička znamená minimální přínos, a naopak pět hvězdiček se rovná největšímu přínosu)

- 1*
- 2*
- 3*
- 4*
- 5*

13. Pokud byl pro Vás náborový program přínosem, napište, jaký konkrétní přínos pro Vás měl. (otevřená otázka)

.....

Příloha 2 Přepis polostrukturovaného rozhovoru

Odkud jste se o společnosti ŠKODA AUTO a.s. dozvěděla?

„Z veletrhu pracovních příležitostí, kde mě tato organizace zaujala. Ovšem o konkrétní praktikantské pozici jsem se dozvěděla až od své známé, která již v organizaci pracovala a obdobnou stáž absolvovala.“

Jakou metodou výběrového řízení jste prošla?

„Nejdříve jsem do společnosti zaslala svůj životopis a poté jsem byla pozvána k výběrovému pohovoru s vedoucím zaměstnancem.“

Jaký náborový program jste ve společnosti ŠA absolvovala a na jakém oddělení?

„V organizaci jsem vykonávala nepovinnou stáž v oblasti výroby, konkrétně na logistice, kde jsem strávila cca 5 let.“

Jaký přínos pro Vás měl již zmíněný náborový program?

„Náborový program mi přinesl zkušenosti v práci s kolektivem a s operativními řešeními naskytujících se situací a úkolů, také zkušenosti se sběrem dat a jejich následným vyhodnocováním a zpracováním. Dále jsem zblízka poznala všechny závody ŠKODA AUTO a.s. a mnoho lidí nejen z logistického kruhu...“

Pomohlo Vám praktikantství k vytvoření si pozitivního vztahu s organizací?

„Jistě, navážete plno kontaktů a začnete vidět všechny věci v širších souvislostech.“

Co bylo Vaší hlavní náplní práce jako praktikanta?

„Jak už jsem řekla, převážně jsem sbírala data, která jsem poté zpracovávala do různých podob, také jsem pomáhala kolegům s řešením různých situací (plánování a logistika palet, obalů, označování na výrobní lince), nasbíraná a zpracovaná data a informace jsem následně prezentovala.“

Proč jste do společnosti ŠA po skončení své praxe nenastoupila? Odradilo Vás něco?

„Neodradilo mě nic, ráda bych nastoupila. Bohužel v době, kdy jsem hledala zaměstnání, byl ve ŠKODA AUTO a.s. stop stav a nepřijímalo se. Každopádně bych se v budoucnu ráda vrátila.“

Doporučila byste ostatním, aby se do těchto programů přihlásili?

„Ano, určitě, je to velká příležitost se něco naučit už během studia na vysoké škole. Myslím si, že díky zkušenostem plynoucích z absolvování těchto programů člověk opravdu zjistí, co chce a nechce dělat, potažmo to, co ho skutečně baví.“

Absolvovala jste náborový program i v jiné organizaci?

„Bohužel tuto možnost jsem měla, ale nevyužila ji. Z osobních důvodů. Každopádně jsem vděčná alespoň za možnost absolvování nepovinné praxe ve ŠA, kde jsem získala mnoho zkušeností.“

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jana Linková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Získávání zaměstnanců a analýza úspěšnosti náborových programů ve spol. ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	48		
POČET OBRÁZKŮ	13		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá tématem Získávání zaměstnanců a analýzou úspěšnosti náborových programů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Závěrečná práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce popisuje proces získávání a výběru zaměstnanců. Konkrétněji je zaměřena na současné metody získávání, k nimž se řadí i systém náborových programů. Praktická část práce představuje čtenáři již zmíněnou společnost ŠA a analyzuje stávající systém náborových programů. Provedená analýza zobrazuje úspěšnost organizace při získávání talentovaných osob. V závěru práce bakalant doporučuje rozšíření současné nabídky náborových programů, neboť se ukázaly jako úspěšná metoda získávání.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Získávání zaměstnanců, Náborové programy, Metody výběru, Metody získávání, Proces získávání zaměstnanců, Získávání talentovaných osob, E-recruitmet		

ANNOTATION

AUTHOR	Jana Linková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment and analysis of the success of recruitment programs in the company ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	48		
NUMBER OF PICTURES	13		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis deals with recruiting employees and analyzes the success of recruiting programs at ŠKODA AUTO a.s. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part describes the process of recruiting and selecting employees. More specifically, this part deals with modern recruitment methods and include the system of recruitment programs. The practical part acquaints the reader with the company ŠA and analyzes the current system of recruitment programs. The performed analysis shows the success of the organization in obtaining talented people. At the end, the bachelor recommends expanding the current offer of recruitment programs, although they have been proven as a successful method of recruitment.</p>		
KEY WORDS	<p>Recruitment, Recruitment programs, Selection methods, Recruitment methods, Recruitment process, Recruiting talented people, E-recruitment</p>		