

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **Náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce**

**Aneta PÍŠOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Aneta Píšová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

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

Název tématu: **Náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., náborový proces analyzovat a na základě výsledků analýzy poskytnout personalistům návrhy pro zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Personalistika a personální činnosti (obecně)
2. Náborový proces (obecně)
3. Náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
4. Dotazníková šetření a interview s personalistou společnosti ŠKODA AUTO a.s. a novými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. s cílem navrhnout možná opatření ke zlepšení náborového procesu
5. Výsledky výzkumných šetření a závěrečná zpráva pro personalisty ŠKODA AUTO a.s.

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
Ing. Jana Pechová, Ph.D.  
Vedoucí práce

  
doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.  
Vedoucí katedry

  
Mgr. Petr Šulc  
Průřektor SAVŠ

  
Aneta Pišová  
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.17.09 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 27.11.2019

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a za poskytování cenných rad při její tvorbě. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům Náborového centra ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí interview, informačních podkladů a odborných poznatků nezbytných k vytvoření této práce.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Personalistika a personální činnosti.....	9
1.1 Personalistika.....	9
1.2 Personální činnosti.....	9
2 Náborový proces (obecně).....	16
2.1 Analýza pracovního místa a specifikace pozice.....	16
2.2 Získávání nových zaměstnanců.....	16
2.3 Výběr vhodných kandidátů.....	17
2.4 Příprava na pracovní pohovor.....	18
2.5 Výběrové řízení.....	19
2.6 Pracovní nabídka.....	19
2.7 Nástup a adaptace zaměstnance.....	20
2.8 Reference a doporučení.....	21
3 Náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s.....	23
3.1 Analýza pracovního místa a specifikace pozice.....	23
3.2 Získávání nových zaměstnanců.....	23
3.3 Výběr vhodných kandidátů.....	26
3.4 Nástup a adaptace zaměstnance.....	27
4 Výzkumná šetření.....	29
4.1 Stanovení cílů šetření.....	29
4.2 Výběr a oslovení respondentů.....	29
4.3 Tvorba dotazníku a sběr dat.....	30
4.4 Výsledky interview.....	30
4.5 Výsledky dotazníkového šetření.....	31
5 Návrhy a doporučení.....	38
Závěr.....	41
Seznam literatury.....	43
Seznam obrázků a tabulek.....	46
Seznam příloh.....	47

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CV Curriculum vitae (životopis)

ČR Česká republika

HVMP Hlášení volného pracovního místa

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

THZ Technicko-hospodářský zaměstnanec

## Úvod

Předpokladem každé prosperující a úspěšné společnosti jsou schopní a kvalifikovaní lidé, na které se může zaměstnavatel spolehnout. Kvalitní náborový proces má za úkol tyto vzdělané a talentované uchazeče nejen přilákat do společnosti, ale hlavně si je udržet v dnešní značně konkurenční době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost. Navíc najít odpovídající náhradu za odcházejícího pracovníka je podstatně časově a finančně nákladné. Z toho důvodu je nutné chovat se ke kandidátům jako ke svým nejlepším zákazníkům, protože negativní zkušenosti se mohou šířit dál a vrhat špatné jméno na danou společnost.

Hlavním cílem této bakalářské práce je charakterizovat náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA), analyzovat ho a na základě výsledků této analýzy poskytnout náborářům návrhy pro zlepšení.

Teoretická část práce je členěna do dvou kapitol, kdy první kapitola charakterizuje obor personalistika a popisuje vybrané personální činnosti. Druhá kapitola teoretické části se obecně věnuje náborovému procesu od analýzy pracovního místa až po nástup nového zaměstnance a adaptační proces.

Praktická část se dělí do tří kapitol. První kapitola praktické části stručně popisuje náborový proces ve společnosti ŠA. Následující kapitola se zabývá výzkumným šetřením provedeným v dané společnosti a vyhodnocením konkrétní analýzy. Analýza byla provedena formou interview s náborovým specialistou a dotazníkovým šetřením určeným pro nové zaměstnance společnosti. Poslední kapitola se zaměřuje na návrhy a doporučení pro zlepšení náborového procesu založené na výsledcích zkoumání.



# 1 Personalistika a personální činnosti

Tato kapitola obecně charakterizuje personální práci a dále se zaměřuje na činnosti, kterými se jednotliví personalisté zabývají.

## 1.1 Personalistika

Pojem personalistika pochází z latinského slova personalis neboli osoba. Je to obor, který se zaměřuje na **práci s lidskými zdroji** ([www.aprofes.cz](http://www.aprofes.cz), 2019). Jedná se o relativně novou disciplínu, která se vyvinula na přelomu 19. a 20. století s rozvojem továren a průmyslu. Ačkoliv není tento pojem jednoznačně definovaný, obecně je hlavním úkolem personalistů zajistit organizaci dostatečné množství schopných a motivovaných lidí, kteří budou **dosahovat krátkodobých i dlouhodobých cílů dané organizace** (Šikýř, 2012). Zároveň je nutné garantovat, aby tato organizace zvládala konkurovat i ostatním organizacím na trhu práce, dosahovala požadovaného zisku a aby se její tržní postavení a výkon neustále zlepšovaly. Tyto jednotlivé cíle jsou naplněny za pomoci **personálních činností** (Koubek, 2011).

## 1.2 Personální činnosti

Jedná se o **administrativně-správní činnosti**, které má na starost personální oddělení. V této kapitole jsou popsány i kategorie, které nespádají do oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců do organizace, nicméně jsou důležité ke komplexnímu pochopení problematiky personalistiky a personálních činností. Dvořáková hovoří o personálních činnostech **v těchto oblastech**:

- 1) Analýza práce a vytváření pracovního úkolu
- 2) Plánování lidských zdrojů
- 3) Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců
- 4) Interní mobilita
- 5) Organizace práce a pracovní podmínky
- 6) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- 7) Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- 8) Vzdělávání a rozvoj

- 9) Odměňování a zaměstnanecké výhody
- 10) Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- 11) Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj
- 12) Komunikace a informování zaměstnanců
- 13) Personální informační systém (Dvořáková, 2012, str. 20)

**Vybrané oblasti personálních činností** související s problematikou získávání nových zaměstnanců budou detailněji rozebrány v následujících podkapitolách.

### 1.2.1 Analýza práce a vytváření pracovního úkolu

„Analýza pracovních míst (analýza práce) systematicky zkoumá **údaje o pracovních místech** (zejména o pracovních úkolech a pracovních podmínkách) a rovněž **údaje o požadavcích pracovních míst na zaměstnance** (zejména o odborné kvalifikaci)“ (Dvořáková, 2012, str. 142). Pro personalisty jsou tyto údaje významným zdrojem informací, neboť jim slouží k vyhodnocení dat o pracovních místech a jejich odlišnostech, ale také o tom, jakého člověka na danou pracovní pozici hledají. A na základě toho zjišťují, jaké by měl mít schopnosti, znalosti, osobnostní charakteristiky apod. Zároveň tato analýza funguje jako **nástroj sloužící k určení míry spokojenosti zaměstnanců**. Ta nejen, že má zásadní vliv na fluktuaci zaměstnanců<sup>1</sup>, ale ovlivňuje rovněž celkovou motivaci k práci a chuť pracovníků se dále vzdělávat a rozvíjet své schopnosti. Výsledkem této analýzy jsou **popis a specifikace pracovního místa** (Dvořáková, 2012).

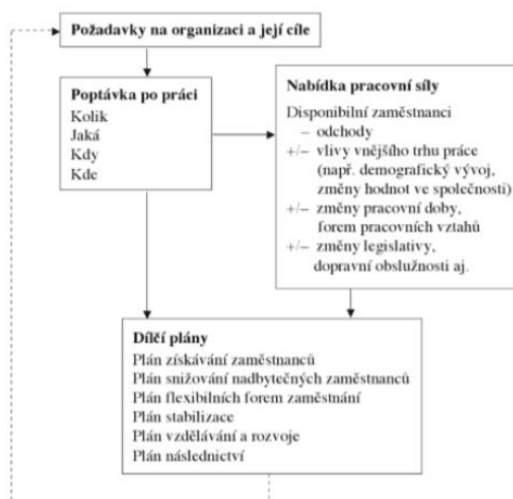
„Vytváření pracovních míst spočívá v **přiřazování úkolů nějakému pracovnímu místu** nebo skupině pracovních míst“ (Armstrong, 2002, str. 262). To, jakou formu a jaké množství úkolů bude zaměstnanci přiřazeno, má vliv na **formování osobnosti člověka**. V případě, že pracovní úkol nebude zaměstnance dlouhodobě nadměrně zatěžovat a bude využívat a rozvíjet jeho schopnosti, bude na něj působit příznivě a motivačně. V opačném případě může pracovní úkol způsobit demotivaci zaměstnance a vést ke ztrátě jeho pracovní kvalifikace (Dvořáková, 2012).

---

<sup>1</sup> Fluktuace zaměstnanců je obrat pracovníků v organizaci nebo firmě. Míra fluktuace se vyjadřuje v procentech. ([www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), 2015)

## 1.2.2 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů nebo také personální plánování má za úkol zajistit, aby organizace měla **dostatečné množství kvalitních zaměstnanců k dosažení svých strategických cílů** (Armstrong, 2006). Jde o budoucí předpověď, kolik zaměstnanců a k jakému termínu bude organizace potřebovat, aby co nejefektivněji využila lidský kapitál. Ke stanovení této předpovědi slouží **krátkodobé a dlouhodobé plány**. Krátkodobé plány stanovují, která pracovní místa mají být obsazena zpravidla do období 1 roku. Naproti tomu dlouhodobé plány berou v potaz poptávku po práci, nabídku pracovní síly, legislativu, vnější prostředí, státní politiku aj. v horizontu 2 a více let do budoucna (Dvořáková, 2012). Schéma plánování lidských zdrojů zobrazuje obrázek 1.



Zdroj: (Dvořáková, 2012, str. 122)

### Obr. 1 Proces personálního plánování

K dosažení plánů organizace pomáhají dílčí strategie. Mezi ně patří **plán zabezpečování lidských zdrojů** (získávání zaměstnanců z interních a externích zdrojů), **plán flexibility** (zlepšení využití zaměstnanců, snížení nákladů) a **plán snižování počtu pracovníků** (odchody nadbytečných zaměstnanců) (Kociánová, 2010).

## 1.2.3 Získávání, výběr a adaptace zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je považován za jednu z klíčových personálních činností, neboť se zabývá **najímáním nových pracovníků do**

**organizace** a tím se stará o plnění personálních plánů. V České republice (dále jen ČR) je někdy pro tento proces používán i pojem **nábor nových zaměstnanců** (Koubek, 2015). Někteří odborníci však tyto výrazy odlišují, a to hlavně z toho důvodu, že nábor může být chápán jen jako získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů. Dle autora práce je odlišování těchto výrazů vhodné, protože nábor skutečně může evokovat iluzi získávání pouze externích uchazečů. Novou pracovní sílu lze nalézt jak z **vnějších zdrojů**, tak rovněž i **vnitřních zdrojů** dané organizace. K přilákání dostatečného množství kandidátů o pracovní pozice slouží ve firmách **personální marketing**. Ten slouží k budování atraktivity firmy a výzkumu trhu práce. K zajištění správného fungování této strategie je zapotřebí aplikace **marketingového mixu**. Nástroje marketingového mixu v personalistice lze rozdělit pomocí tzv. „**4 P**“ tímto způsobem:

- 1) **PRODUCT** – pracovní místo
- 2) **PRICE** – motivace a odměna za práci
- 3) **PLACE** – místo výkonu práce
- 4) **PROMOTION** – prezentace pracovní nabídky (Stýblo, 2011, str. 92)

**Pracovní místo** je prvním z nástrojů personálního mixu a jde o situaci, kdy firma uvažuje o obsazení nového nebo stávajícího pracovního místa. Druhým nástrojem je **motivace a odměna za práci**, která určuje, jakým způsobem bude firma své zaměstnance odměňovat a motivovat. **Místo výkonu práce** v tomto případě souvisí i s firemní kulturou a image firmy, kdy se uchazeč rozhoduje o dané pracovní nabídce a zohledňuje tyto aspekty ve svém výběru. Posledním nástrojem je **prezentace pracovní nabídky**, ale také prezentace firmy obecně. Zde firma uvažuje, kde bude nabízet volná pracovní místa a jakým způsobem upoutá dostatečné množství kandidátů (Stýblo, 2011).

Při **výběru zaměstnanců** má za úkol daný náborový personalista, ve spolupráci s vedoucími pracovníky, vybrat mezi uchazeči takového, který nejlépe **vyhovuje požadavkům dané pracovní pozice**. V praxi je běžné, že organizace při výběru zaměstnanců spolupracuje i s externími náborovými specialisty, aby byla zaručena správná volba nového zaměstnance (Vajner, 2007). Jedná se totiž o proces, který bývá finančně i časově náročný a organizace chtějí mít garanci toho, že jejich časové i finanční zdroje nebudou vyčerpány bezdůvodně (Kociánová, 2010).

**Adaptace** je chápána jako proces začlenění nového zaměstnance do chodu organizace. Přizpůsobuje se nové firemní kultuře, vlastním pracovním činnostem, ale také sociálním vztahům na pracovišti. V zahraničí je běžné, že **nový zaměstnanec obdrží písemné materiály** k výkonu jeho nové pracovní činnosti. Zaměstnanec má možnost si tyto dokumenty dopředu prostudovat a připravit si případné otázky. Současně se k těmto materiálům může kdykoliv vrátit jako k prostředku k oživení paměti (Koubek, 2015).

#### 1.2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu je **v kompetenci liniových manažerů** a lze ho definovat jako proces, který má vést ke **zlepšení výkonu dané organizace** za pomoci **zkvalitnění pracovního výkonu jednotlivců i týmů** (Armstrong, 2011). Nejedná se jen o pouhé hodnocení pracovníků, řízení pracovního výkonu má za úkol také udržovat firemní kulturu, pomáhat manažerům dosahovat personálních cílů a také se jedná o proces sloužící k řízení lidského kapitálu. Manažeři a pracovníci jednájí v kooperaci, kdy jejich společným cílem je rozvíjet schopnosti a dovednosti zaměstnanců a tím dosahovat daných pracovních cílů (Dvořáková, 2012).

Naproti tomu hodnocení zaměstnanců je **v kompetenci personálního útvaru** a lze ho charakterizovat jako činnost, která sleduje pracovní chování zaměstnanců, jejich schopnosti a dovednosti, výsledky práce a jejich postoj k vykonávané práci (Kociánová, 2010). V praxi se lze běžně setkat se dvěma druhy hodnocení a to tzv. **formální a neformální hodnocení**. Formální hodnocení, někdy také nazývané jako systematické, je prováděno pravidelně a dle předem stanovených kritérií. Neformální hodnocení neboli průběžné, je naopak zaměřeno na sledování výkonu zaměstnance při výkonu jeho pracovních úkolů (Koubek, 2007). Hodnocení pracovníků patří v mnoha organizacích k neoblíbené činnosti jak pro nadřízené, tak i pro podřízené zaměstnance. Přesto se bez jeho fungování organizace neobejde a měla by se zaměřit na to, jakým způsobem **změnit tento systém hodnocení**, aby řádně fungoval a zároveň, aby zaměstnance nestresoval (Hroník, 2006).

#### 1.2.5 Vzdělávání a rozvoj

Podnikové vzdělávání je **edukativní proces**, který zprostředkovává podnik pro své zaměstnance. Tento proces zahrnuje **vzdělávání vnitropodnikové**, které pořádá podnik na pracovišti nebo ve vlastním vzdělávacím zařízení a **vzdělávání externí**,

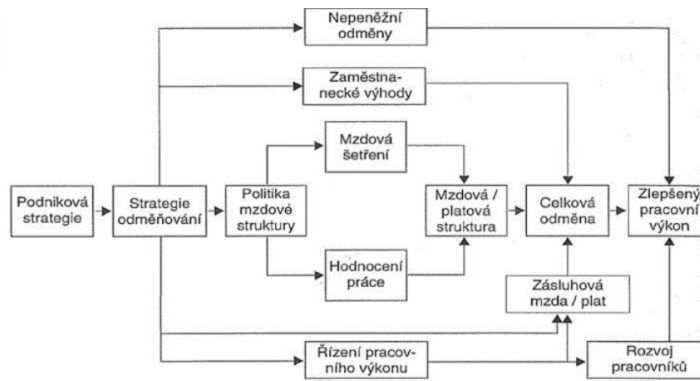
kteří naopak probíhá ve školách nebo jiných odborných vzdělávacích zařízeních (Bartoňková, 2010). Pro podnik je výhodnější vzdělávání v podnikových prostorech z důvodu úspory nákladů, neboť právě ty bývají vynaloženy na pronájem služeb externích lektorů. Podniky totiž jen zřídka disponují vlastními vzdělávacími odborníky.

Důvodem, proč se organizace zabývají edukací zaměstnanců je to, že když budou disponovat schopnými zaměstnanci, kteří budou dobře poskytovat své služby, dojde k **růstu atraktivity zaměstnavatele** a také ke **zlepšení image dané organizace**, což bude mít za důsledek **získání konkurenční výhody na trhu**. Další výhodou vzdělávání pracovníků není jen to, že organizace bude mít kvalifikovaného a motivovaného zaměstnance, ale také daný jednatel získá cenné informace sloužící k jeho **vlastnímu a kariéernímu rozvoji**. Jedná se o proces, který je výhodný pro obě strany (Tureckiová, 2004).

V současné době dávají organizace přednost i netradičním formám výuky. Mezi ně patří i tzv. **outdoorové programy**, které jsou spojením učení a zábavy a které staví na principu zážitkové pedagogiky. Dle výzkumu Davida Kolba z roku 1976 totiž lidé získají **z vlastní zkušenosti až 80 % vědomostí**, kterými se pak nadále řídí ve svém životě (Svatoš, Lebeda, 2005). Tento dnes už nepříliš netradiční způsob výuky má za úkol rozvíjet zábavnou formou schopnosti a dovednosti účastníků kurzu a zároveň prohlubovat vztahy v pracovních týmech. K úspěšnosti tohoto programu je nutné zajistit vhodnou formu kurzu a zároveň kvalifikovaného lektora, který bude respektovat potřeby účastníků programu.

### **1.2.6 Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Odměňování a zaměstnanecké benefity patří mezi jedny z nejdůležitějších a nejstarších personálních činností. Je na ně kladen velký důraz z hlediska zaměstnanců i zaměstnavatelů a systém odměňování patří mezi nejpropracovanější a nejsložitější systémy v organizacích a personalistice obecně (Koubek, 2015). Pro názornou ukázkou slouží obrázek 2.



Zdroj: (Armstrong, 2002, str. 556)

### **Obr. 2 Systém odměňování**

Existují dvě základní formy odměňování, a to **peněžní neboli hmotná forma odměny za práci** a **nepeněžní jinak nazývaná také jako nehmotná**. Mezi nepeněžní formy ohodnocení zaměstnanců patří pochvala nebo formální uznání od kolegů či nadřízených, možnost vzdělávání a dalšího rozvoje a také například růst odpovědnosti při výkonu pracovních činností (Armstrong, 2009). Mezi další složky odměny patří **zaměstnanecké výhody**, které jsou přidávány navíc k peněžní formě odměny (Kociánová, 2010). Jedná se o výhodné nabídky, které slouží zaměstnancům v různých oblastech jako například zdravotnictví, sociální služby, kultura a volný čas, doprava, ubytování, stravování apod. Systém zaměstnaneckých benefitů se v každé organizaci liší a záleží jen na organizaci a na jejích možnostech, do jaké míry bude tyto výhody svým pracovníkům poskytovat.

## 2 Náborový proces (obecně)

Tato kapitola se všeobecně zaměřuje na proces náboru technicko-hospodářských zaměstnanců (dále jen THZ) v organizacích. Stejně jako se liší jedna organizace od druhé, liší se i jejich náborový proces. Přesto existují generalizované kroky a postupy, které jsou základními pilíři každého procesu náboru a kterými se tato kapitola zabývá.

### 2.1 Analýza pracovního místa a specifikace pozice

První krokem každého výběrového řízení by měla být bezesporu analýza pracovního místa. Jak již bylo v předchozích kapitolách zmíněno tato analýza slouží k specifikaci toho, jaká nová pracovní místa organizace potřebuje, z jakého důvodu a co bude hlavní náplní práce nového zaměstnance. Současně se určuje, jaké bude mzdové ohodnocení budoucího pracovníka a jakou roli bude hrát v organizační struktuře. V rámci tohoto kroku liniový manažer také stanoví, jakého člověka na danou pozici hledá. Specifikuje požadavky na uchazeče o pracovní pozice, kterými jsou např. vzdělání, jazyková vybavenost, znalost speciálních počítačových či jiných odborných programů nebo odborná praxe ([www.is.muni.cz](http://www.is.muni.cz), 2014). Na základě této specifikace dané profese je vytvořeno nové pracovní místo a k němu **tzv. hlášení volného pracovního místa** (dále jen HVPM), které je následně zasláno do náborového centra dané organizace příslušnému personalistovi, který zajistí inzerci dané pracovní pozice na burzu pracovních míst. HVPM obsahuje všechny výše uvedené informace o pracovní pozici, aby měl daný personální specialista přesnou představu o ideálním kandidátovi, kterého má hledat a o jeho náplni práce.

### 2.2 Získávání nových zaměstnanců

V dnešní době, kdy podíl nezaměstnaných lidí na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let dosahuje ve Středočeském kraji 2,39 % a pracovních pozic stále přibývá, je pro náborové specialisty stále těžší najít dostatečný počet relevantních kandidátů ([www.czso.cz](http://www.czso.cz), 2019). Z toho důvodu musí sami nové potenciální kandidáty aktivně oslovovat a přitahovat jejich pozornost, aby právě oni byli ti, kteří daného uchazeče získají. Jedná se o určitou náborovou hru, kdy podniky mezi sebou soutěží o



kandidáty. **Headhunting**<sup>2</sup> nepatří mezi jediné způsoby, jak získat nové uchazeče. Dalším způsobem získávání je, že se **uchazeči sami aktivně přihlásí na danou pozici**, která je zaujme. Pokud se ovšem nepřihlásí dostatečný počet relevantních kandidátů, mohou náboráři nahlédnout do firemní **databáze uchazečů**, kde se uchovávají všichni lidé, kteří se hlásili o nějakou pracovní pozici a z nějakého důvodu nedošlo k nástupu do organizace (Matějka, Vidlař, 2007). Všechny výše zmíněné metody získávání nových zaměstnanců popisují nábor z externích zdrojů, organizace však raději preferují získávání kandidátů z interních zdrojů. A to především z toho důvodu, že je to pro organizaci ekonomicky výhodnější, znají kandidáta a jeho schopnosti a k tomu lze poměrně přesně odhadnout, zda se bude na danou pozici hodit. Navíc získávání těchto zaměstnanců probíhá většinou v kratším čase než nábor externích uchazečů.

### 2.3 Výběr vhodných kandidátů

Po získání dostatečného počtu životopisů od kandidátů přechází náborový expert k **selekcí kandidátů na základě zasláního životopisu**, popřípadě i motivačního dopisu. Při volbě vhodného kandidáta nezáleží na velikosti podniku, záleží na jeho kvalitách a na tom, zda bude splňovat potřeby dané organizace. V poslední době se k preselekcí kandidátů používá **online psychodiagnostika**, která dokáže za pomoci online dotazníků s určitou přesností určit sociální a pracovní charakteristiky chování uchazeče. Součástí dotazníku jsou testy, které zkoumají např. uchazečovu pozornost, schopnost verbálního projevu, odolnost vůči stresu, ale také vztah k ostatním lidem ([www.skyselect.cz](http://www.skyselect.cz), 2019). Tyto testy mohou sloužit jako porovnávací prostředek, který dovede náborovým specialistům ulehčit práci a ušetřit čas. Po důkladném výběru profilů kandidátů přistupují náboráři k dalšímu kroku náborového procesu a tím jsou pohovory s uchazeči. Tyto pohovory mohou **jednokolové či vícekolové**, záleží na náročnosti konkrétní pracovní pozice, na počtu uchazečů a na požadavcích a zvycích dané organizace.

---

<sup>2</sup> Headhunting je anglický výraz pro vyhledávání pracovníků formou přímého oslovení potenciálního kandidáta zaměřený na vyhledávání talentů, expertů nebo zkušených manažerů ([www.managementmania.com](http://www.managementmania.com), 2016).

## 2.4 Příprava na pracovní pohovor

Mezi nejdůležitější kroky v náborovém procesu bezesporu patří pracovní pohovor, který je podstatným milníkem v celém tomto procesu. Nejen, že se kandidát poprvé přijde do styku s náborovým specialistou, ale především se setká se svými potenciálními kolegy. Proto pokud má uchazeč o konkrétní pracovní pozici v dané organizaci vážný zájem, je nutné se na pracovní pohovor důkladně připravit a zanechat správný první dojem. Níže je sepsáno **5 základních kroků k přípravě**, nad kterými by se měl zamyslet každý, koho čeká přijímací pohovor:

- 1) Prostudovat si informace o pracovní pozici a organizaci
- 2) Vhodné oblečení
- 3) Plán cesty a dostatečná časová rezerva
- 4) Oživit si milníky ve vaší pracovní kariéře a vzdělání
- 5) Připravit si otázky na pohovorující (Lorenz, Rohrschneider, 2005)

Je oprávněné očekávat, že organizace bude požadovat, aby se o ní uchazeč alespoň základním způsobem **informoval**. Je to důležité také pro kandidáta samotného, aby pochopil, jak daná organizace funguje a jakými zásadami se řídí a na základě toho se rozhodl, jestli se jeho hodnoty ztotožňují s těmi podnikovými. Nezbytným krokem přípravy na pracovní pohovor je bezesporu **volba vhodného oblečení**, protože i styl oblékání definuje a určitým způsobem charakterizuje kandidátovu osobnost. Hlavní je, aby oblečení bylo čisté, nepoškozené, a hlavně přiměřené s ohledem na pracovní pozici, na kterou se uchazeč hlásí. Nic nezkaží první dojem, jako pozdní příchod. Samozřejmě vždy může dojít k nějaké neočekávané situaci, ale raději je vhodné volit **dostatečnou časovou rezervu a řádně si naplánovat cestu**. Ačkoliv se to může zdát banální, je vhodné si před pohovorem **připomenout obsah životopisu**. Ujasnění si časové osy a pracovní náplně v bývalých zaměstnáních patří mezi stálé body většiny pracovních pohovorů. V poslední řadě budí dobrý dojem, když i **uchazeč sám klade doplňující otázky na pohovorujícího**, neboť tím vyjadřuje zájem o dané pracovní místo či organizaci a přijímací pohovor nepůsobí jen jednostranně.

## 2.5 Výběrové řízení

V případě, že organizace preferuje jen **jednokolové výběrové řízení** je uchazeč ihned po schválení náborářem, či v případě menších firem personalistou, nasměrován na pracovní pohovor s potencionálními kolegy či manažerem. Ti, ho náležitě otestují a společně prodiskutují podmínky vedoucí k sestavení případné pracovní nabídky a následně pracovní smlouvy.

**Dvoukolové výběrové řízení** většinou probíhá tím způsobem, že v první kole řízení uchazeč absolvuje telefonický či osobní pohovor s náborovým odborníkem, který má za cíl získat více informací o vzdělání či pracovních zkušenostech uchazeče, popřípadě doplnit nějaké informace, které nebyly v životopisu zmíněny nebo dostatečně pochopeny. Může dojít k situaci, že již při prvním kole výběrového řízení dojde k testování jazykových schopností uchazeče či jiných odborných znalostí. Zvyklostí však bývá, že testování expertních znalostí probíhá až ve druhém kole výběrového řízení. Po úspěšném absolvování prvního kola výběrového řízení přichází na řadu kolo druhé. To už většinou probíhá v příslušné organizační jednotce s nadřízeným, kolegy nebo v některém případě i zákazníky, se kterými bude potenciální zaměstnanec spolupracovat. Jsou zde testovány expertní znalosti kandidáta a diskutovány náležitosti případné pracovní smlouvy. Jestliže kandidát úspěšně projde výběrovým řízením, dalším krokem je opět sestavení pracovní nabídky. Některé organizace mohou upřednostňovat i **vícekolová řízení** než jen dvoukolová, v tomto případě ovšem záleží na konkrétní organizaci, jakým způsobem si výběrové řízení sestaví.

## 2.6 Pracovní nabídka

Po vyjednávání pracovních podmínek, kdy se obě strany shodly na optimálních podmínkách přichází na řadu pracovní nabídka. Je zde pravděpodobnost, že zaměstnavatel přijde s nabídkou práce **ústní formou** již na přijímacím pohovoru. Přesto, i v tomto případě, by měla kandidátovi přijít **písemná forma pracovní nabídky**, ať už dopisem nebo v dnešní době digitálních technologií pravděpodobněji emailem. **Pracovní nabídka by měla obsahovat** přesný název dané pracovní pozice a výčet budoucích pracovních činností, výši platu, datum nástupu do zaměstnání, místo výkonu práce, další podmínky podstatné k nástupu a konečně postup přijetí či odmítnutí pracovní nabídky (Jay, 2007, str. 133). I když

je kandidátovi nabídnuta pracovní nabídka přímo na přijímacím pohovoru, bývá zvykem, že si vezme nějaký čas na rozmyšlenou, dokonce i v tom případě, že si je jist, že danou nabídku přijme. Volba nového pracovního místa je důležitým rozhodnutím a není důvod ho uspěchat. Po obdržení písemné nabídky následuje také písemné vyjádření, ať už pozitivní nebo negativní, které slouží jako formální potvrzení kandidátova rozhodnutí.

## 2.7 Nástup a adaptace zaměstnance

S nástupem nového zaměstnance je spojeno několik administrativních činností, bez kterých není proces začlenění budoucího zaměstnance do organizace možný. K uzavření smlouvy je nutné **vyžádat si zaměstnancovy osobní údaje** a další potřebné dokumenty, mezi které např. patří Doklad o předchozím pracovním poměru, Doklad o ukončení pracovního poměru či Doklad o vzdělání či profesním přezkoušení. U některých profesí může zaměstnavatel vyžadovat i **Výpis z trestního rejstříku**, ale to pouze u pozic vyžadujících trestní bezúhonnost, což jsou například auditoři, advokáti, sociální pracovníci a mnohé další profese. Dále je ze zákona povinností, že každý budoucí zaměstnanec musí **absolvovat vstupní lékařskou prohlídku**, která slouží jako důkazní prostředek, zda je pracovník schopný výkonu práce nebo zda je oprávněn řídit služební vozy. Po absolvování lékařské prohlídky a předložení všech potřebných dokumentů se může přistoupit k **podpisu pracovní smlouvy**. Smlouva o pracovním poměru by se měla uzavírat vždy nejpozději v den nástupu pracovníka do zaměstnání a měla by obsahovat **tzv. podstatné náležitosti pracovní smlouvy**, bez kterých smlouva o pracovním poměru nemůže vůbec vzniknout. Mezi ně patří druh práce, místo výkonu práce a datum nástupu do zaměstnání. Současně by zaměstnavatel měl nového pracovníka informovat o jeho právech a povinnostech, délce dovolené, výpovědní lhůtě, způsobu a termínu vyplácení mzdy, aj. Další náležitostí nezbytnou k nástupu je **nástupní školení**, kde jsou zprostředkovány školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), popř. protikorupční školení či etický kodex dané organizace. Zaměstnavatel rovněž může po pracovníkovi požadovat prostudování pracovního řádu, organizačních norem a dalších průvodních školení. Některé profese vyžadují podpis **Dohody o hmotné odpovědnosti**, popřípadě **Dohody o mlčenlivosti**, která se uzavírá zejména u pozic, které pracují s osobními

údaji nebo při ochraně ojedinělého know-how dané organizace ([www.pruvodcepodnikanim.cz](http://www.pruvodcepodnikanim.cz), 2018).

**První dny na novém pracovišti** hrají významnou roli v přístupu zaměstnanců k práci, ke kolegům i novému zaměstnavateli a vzhledem k tomu, že výpovědí ve zkušební době stále přibývá, je důležité jednat. Správný adaptační proces dokáže snížit míru fluktuace zaměstnanců, zvýšit pracovní výkon nového zaměstnance v prvních měsících jeho nástupu a dosáhnout stanovených cílů nebo rychlejší začlenění do pracovního kolektivu. Z toho důvodu je proces adaptace stejně důležitý jako výběr nových zaměstnanců. Důležité je, aby pracovníkovi bylo předáno vše potřebné k výkonu práce, zadány první pracovní úkoly a aby byl řádně seznámen s ostatními pracovními kolegy. Zároveň je třeba dbát na to, aby nový zaměstnanec nebyl zahlcen nadmírou informací, což naopak může vést k jeho prvotní demotivaci. Zároveň je vhodné v průběhu zkušební doby pracovníka získávat od něj průběžnou zpětnou vazbu na adaptační proces, kterou lze využít ve zlepšení tohoto procesu pro stávající i nové budoucí zaměstnance ([www.aprofes.cz](http://www.aprofes.cz), 2015). Délka adaptačního procesu záleží na velikosti organizace, čím menší podnik, tím kratší čas a snazší adaptace nového zaměstnance v organizační struktuře, prostorové orientaci či pracovních týmech ([www.elearningindustry.com](http://www.elearningindustry.com), 2019). Průměrná doba adaptačního procesu je uváděna v délce zhruba tří měsíců, existují ovšem profese, kdy může adaptační doba dosáhnout délky až jednoho roku.

## 2.8 Reference a doporučení

Součástí výběrového řízení nového zaměstnance může být žádost na podání referencí od předchozího zaměstnavatele. Tato doporučení slouží jako **zpětná vazba na pracovní výkony pracovníka** na bývalém pracovišti a zároveň jako prostředek k dokreslení představy o kandidátově osobnosti. Reference se mohou podávat ve formě ústní nebo písemné a většinou se předkládají na vyžádání. Pokud zaměstnanec požádá předchozího zaměstnavatele o doporučení, je jeho povinností jej pracovníkovi vydat do 15 dnů od podání žádosti a zároveň není jeho povinností vydat tuto referenci dříve než v době 2 měsíců před skončením jeho pracovního poměru. (Zákoník práce, §314) Může ji poskytnout nadřízený, kolega nebo kdokoli, kdo může hodnotit daného uchazeče. Obsahem doporučení by měly být **schopnosti a dovednosti zaměstnance, hodnocení pracovní výkonosti**

eventuálně **jiné charakterové vlastnosti**, které se u zaměstnance projevily v průběhu výkonu jeho pracovních činností. Reference či doporučení mohou být někdy také nazývané jako pracovní posudky ([www.novinky.cz](http://www.novinky.cz), 2018).

### 3 Náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s.

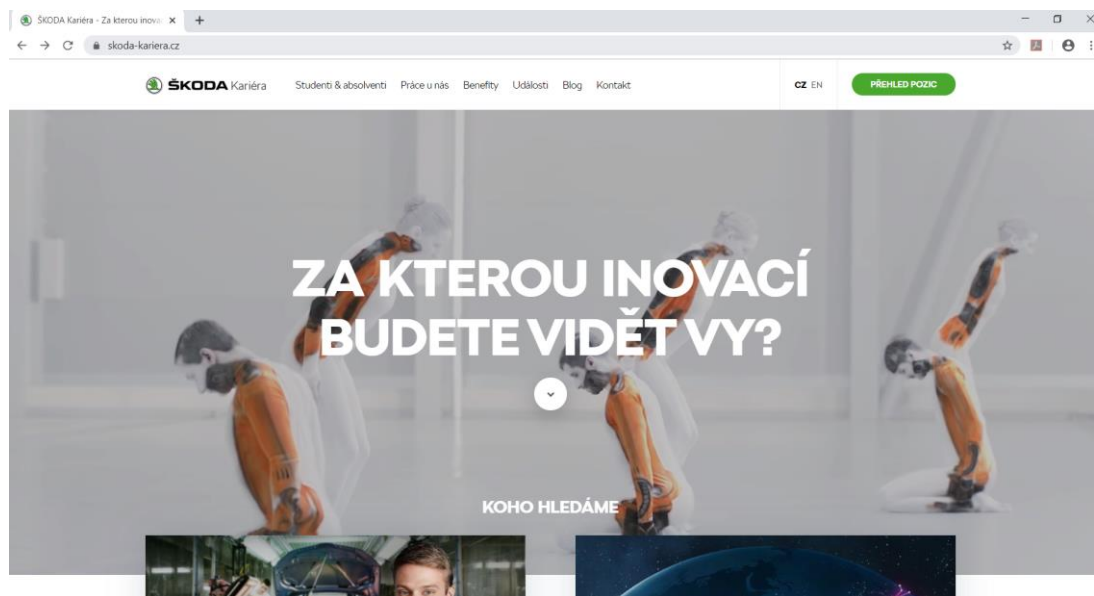
Obsahem této kapitoly je stručný popis procesu náboru ve společnosti ŠA. Tento popis je vysvětlen od analýzy pracovního místa až po nástup a adaptační proces THZ.

#### 3.1 Analýza pracovního místa a specifikace pozice

Před tím, než jakýkoliv náborový proces může skutečně začít, je nutné nejprve **vyjádřit potřebu nové pracovní pozice**. Na základě vyjádření této potřeby začíná náborový proces pro specialisty v oblasti recruitmentu. Náborář získá všechny potřebné informace o dané pozici a na základě těchto informací usoudí, **jakými způsoby bude volné pracovní místo inzerovat a začne s procesem hledání vhodných kandidátů**.

#### 3.2 Získávání nových zaměstnanců

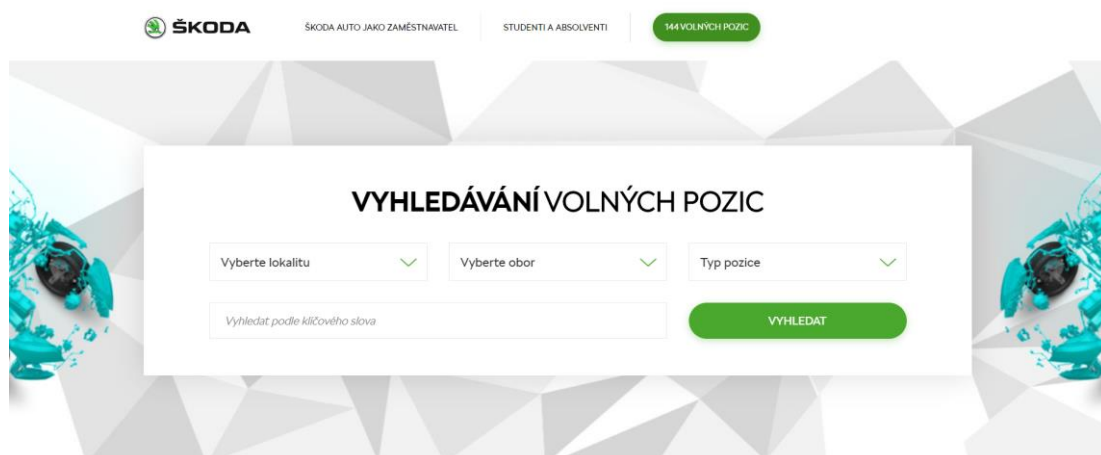
Získávání nových zaměstnanců lze provádět mnoha různými způsoby. Jednou z možností je **nabídnutí nové pracovní pozice interním zaměstnancům**. Jedná se o metodu získávání kvalifikovaných pracovníků přímo z řad vlastních zaměstnanců. Ne pokaždé jsou interní zdroje zaměstnanců dostačující, proto je nutné nové uchazeče aktivně vyhledávat na trhu práce. Společnost ŠA má tu výhodu, že disponuje svými **vlastními kariérními stránkami**, kam se jim mohou uchazeči z externích zdrojů hlásit o dané pracovní pozice. Přihlášení lze provést kliknutím na políčko „Mám zájem o tuto pozici“ u daného pracovního inzerátu. Vyplněním krátkého dotazníku a přiložením CV, popřípadě motivačního dopisu, se tito kandidáti zařadí do výběrového řízení konkrétní pracovní pozice. Dotazník zjišťuje kandidátovy kontaktní údaje a potvrzuje jeho souhlas se zpracováním osobních dat. V případě, že uchazeči nenajdou vhodnou pozici nebo si nejsou jisti, jakou pracovní pozici zvolit, mohou se kliknutím na políčko „Dejte nám vědět“ zařadit do databáze uchazečů. Na základě této aplikace mohou být kontaktováni náborovým specialistou, který jim doporučí vhodné pozice. Webová stránka s nabídkou kariérních možností vypadá následovně.



Zdroj: www.skoda-kariera.cz, 2019

**Obr. 3 Kariérní stránky ŠA**

Webovou stránku lze najít na odkazu [skoda-kariera.cz](http://skoda-kariera.cz), kde jsou nabízené **volné technické či dělnické pracovní pozice, ale také stáže pro studenty či možnost spolupráce na závěrečné práci**. Součástí nabízených pozic je i možnost zapojit se do **Trainee nebo doktorandského programu**. Jsou zde nabízeny volné pracovní pozice v závodě v **Mladé Boleslavi, ale také v Kvasinách či Vrchlabí**. Kliknutím na políčko Přehled pozic se zobrazí kandidátům všechna volná místa, které v současné době společnost ŠA inzeruje ([www.skoda-kariera.cz](http://www.skoda-kariera.cz), 2019).



Zdroj: www.skoda-auto.jobs.cz, 2019

**Obr. 4 Vyhledávání volných pozic**



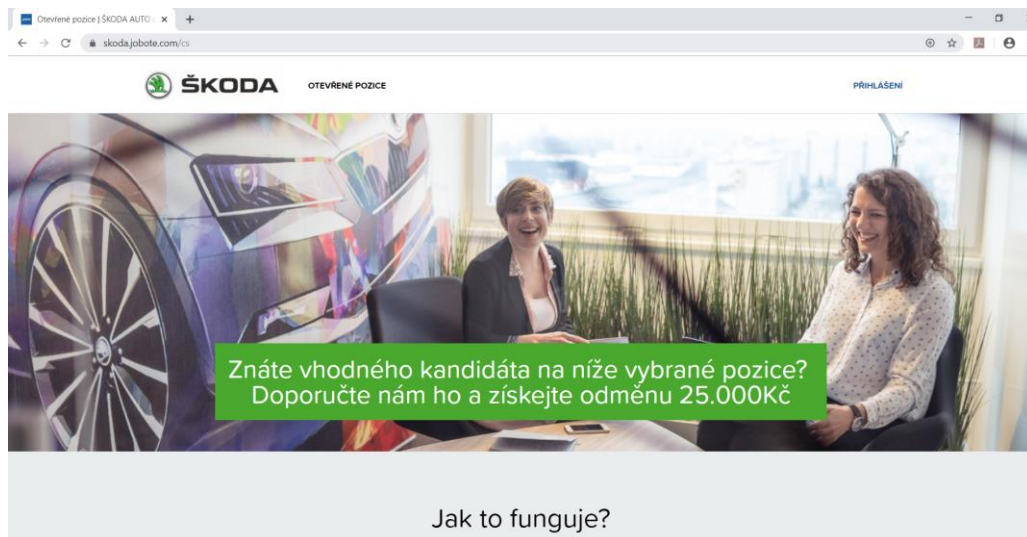
Na kariérních stránkách společnosti lze nalézt i **nabízené benefity**, které se zaměřují na pracovní život i volnočasové aktivity. Patří mezi ně například možnost výhodného firemního ubytování, pronájmu nebo slevy na pořízení nového či ojetého vozu, dotovaného stravování, osobního i odborného rozvoje, výhodných rehabilitačních, rekondičních a preventivních zdravotních programů a mnohé další ([www.skoda-kariera.cz/benefity](http://www.skoda-kariera.cz/benefity), 2019).



Zdroj: [www.skoda-kariera.cz/benefity](http://www.skoda-kariera.cz/benefity), 2019

#### **Obr. 5 Zaměstnanecké benefity**

Společnost zároveň inzeruje i na jiné veřejně známé **pracovní portály jako jsou například Jobs.cz, Prace.cz nebo Profesia**. Firma také využívá nový zájmový pracovní portál **Proudly**, který nahlíží do českých a slovenských firem a ukazuje jejich firemní kulturu, hodnoty a vize, kanceláře, zaměstnance i nabídky práce. Jedná se o relativně novou platformu fungující od roku 2015 disponující vlastní databází talentů, kde si mohou společnosti vybírat potenciální kolegy podobně jako na pracovní síti LinkedIn ([www.proudly.cz](http://www.proudly.cz), 2019). Jako většina podniků i ŠA má svou **vlastní databázi uchazečů**, ze které může čerpat. Dalším praktikovaným způsobem je **program Jobote neboli doporučování nových zaměstnanců do společnosti, za které mohou zaměstnanci získat odměnu až ve výši 25 000 Kč**. Do programu se lze jednoduše zapojit na webových stránkách [skoda.jobote.com](http://skoda.jobote.com), kde si lze vybrat z nabízených pozic a doporučit známého, který by mohl splňovat požadavky dané pozice a byl by přínosem pro společnost. Podrobná pravidla tohoto programu jsou popsána na této webové stránce ([www.skoda.jobote.com](http://www.skoda.jobote.com), 2019).



Zdroj: [www.skoda.jobote.com](http://www.skoda.jobote.com), 2019

### **Obr. 6 Program Jobote**

Všechny výše zmíněné metody využívají vlastní aktivity uchazečů. Spoléhají, že se sami iniciativně zapojí a projeví zájem o dané pracovní pozice. Proaktivním způsobem získávání nových zaměstnanců je **headhunting neboli přímé oslovení** kandidátů. Ten probíhá většinou na pracovní síti LinkedIn, kdy náboráři dle zadaných požadavků dané pracovní pozice vyhledávají eventuální vhodné uchazeče o pracovní místo a sami se na ně obrací s nabídkou pracovní pozice.

### **3.3 Výběr vhodných kandidátů**

V průběhu získávání nových zaměstnanců do podniku **dochází k selekci a předvýběru uchazečů**, které náborový specialista nashromáždil. Každý získaný **profil je důkladně zkontrolován a posouzen, zda splňuje nároky dané pracovní pozice**. Pokud uchazeč nesplňuje požadavky, je po kontrole životopisu informován zamítacím emailem. Tento odmítací dopis vypadá takto.

Dobrý den, paní Píšová,

je nám líto, ale na základě uskutečněných kroků v rámci výběrového řízení na pozici Projektmanager technického vývoje (m/ž) jsme do dalších kol výběrového řízení upřednostnili uchazeče, kteří lépe odpovídali hledanému profilu.

Potěší nás, budete-li i nadále sledovat naši aktuální nabídku volných pozic, kterou naleznete na <http://www.skoda-kariera.cz>.

Pokud Vás některá z otevřených pozic osloví, neváhejte se přihlásit.

Přejeme Vám hodně úspěchů nejen ve Vašem profesním životě.

Za Náborové centrum ŠKODA AUTO

Zdroj: Emailová korespondence ŠKODA AUTO a.s., 2019

### ***Obr. 7 Zamítací dopis***

V případě, že náborář usoudí, že kandidát by mohl být vhodný k výkonu práce na konkrétní pracovní pozici, **osloví ho**. Nejčastěji se zkontaktují telefonickým hovorem, zřídka se stává, že se oba setkají osobně. A to hlavně z toho důvodu, že je potřeba rychle jednat, aby společnost o kandidáta nepřišla. Jsou zde zohledněny, ale i jiné faktory jako například úspora času a nákladů nebo využití aktuálních trendů a moderních technologií. Pracovní pohovor přes telefon si klade za cíl zjistit uchazečovu motivaci k přihlášení na konkrétní pracovní pozici, ujasnit si jeho mzdová očekávání a projednat potenciální pracovní činnosti. V případě, že se uchazečova a náborářova vize sjednotí následuje další krok v náborovém procesu. Tím je **odeslání kandidáta k hiring manažerovi**, který vznesl požadavek na nového zaměstnance. Vybraní adepti jsou osloveni k vzájemnému setkání. Po absolvování všech plánovaných pohovorů se musí nadřazený rozhodnout, kterého z uchazečů si vybere a následně ho kontaktuje s **nabídkou pracovní pozice**. Zbývající uchazeči jsou opět informováni zamítacím dopisem. V tomto momentě náborový proces pro náboráře končí.

### **3.4 Nástup a adaptace zaměstnance**

Po absolvování výběrového řízení a získání toho nejlepšího možného kandidáta lze přistoupit k vyřizování administrativních činností spojených s nástupem nového zaměstnance. Tyto náležitosti obstarává **oddělení operativní personalistiky společnosti**, které má na starost **vytvoření pracovní smlouvy** pro budoucího

zaměstnanec a **naplánování termínu vstupní lékařské prohlídky**, kterou musí každý nový zaměstnanec ze zákona absolvovat. Teprve po úspěšném absolvování lékařské prohlídky lze přistoupit k **podpisu pracovní smlouvy**. Dalším krokem v procesu nástupu nového zaměstnance je **absolvování nástupního školení**, kde je budoucí pracovník proškolen z hlediska BOZP a protipožární ochrany, etického kodexu, korupce atd. Poté následují první dny na pracovišti a začíná adaptační proces nového zaměstnance.

## 4 Výzkumná šetření

V rámci této bakalářské práce byla provedena výzkumná šetření sloužící k **analýze náborového procesu ve společnosti ŠA**. Účelem této analýzy je navrhnout **možná opatření ke zlepšení procesu náboru v této organizaci**. Výzkumné šetření bylo provedeno formou interview s náborovým specialistou a dotazníku s novými zaměstnanci společnosti.

### 4.1 Stanovení cílů šetření

Před sestavením otázek k interview a k dotazníkovému šetření byly stanoveny **cíle daného výzkumu**, které jsou následující:

- 1) Popsat náborovou situaci za pomoci interview s náborovým specialistou a posoudit ji z jeho pohledu
- 2) Zjistit strukturu dotazovaných podle pohlaví a délky pracovního poměru ve ŠA
- 3) Stanovit jakým způsobem se noví zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě
- 4) Identifikovat, jakou formu inzerce považují za nejatraktivnější
- 5) Určit, zda by ocenili vzorový soubor namísto tvorby vlastního CV
- 6) Změřit délku výběrového řízení a informovanost v průběhu tohoto procesu
- 7) Posoudit adaptační proces ve společnosti

Na základě těchto cílů byla provedena analýza ke zjištění konkrétní situace v dané společnosti.

### 4.2 Výběr a oslovení respondentů

**Osloveno bylo 120 respondentů**, z nichž dotazník **vyplnilo 64 dotazovaných**. Návratnost dotazníku tedy činila 53,3 %. **Cílová skupina byla tvořena novými zaměstnanci ŠA, kteří maximálně v posledních třech letech prošli náborovým procesem**. Z celkového počtu respondentů bylo nutné vyřadit 3 vzorky odpovědí z důvodu nesplnění výše zmíněné podmínky. Vybraní respondenti byli získáni od pěti různých náborových specialistů ke stanovení nejkompexnější možné analýzy

náborového procesu. Respondenti byli informováni, z jakého důvodu byli osloveni k vyplnění dotazníkového šetření a že jejich odpovědi zůstanou zcela anonymní.

### **4.3 Tvorba dotazníku a sběr dat**

Dotazník byl vytvořen **pomocí webové stránky survio.com**, která se specializuje na tvorbu online dotazníků a anket k různým účelům. Na základě vytvořeného dotazníku byl vygenerován odkaz, který lze snadno zkopírovat a rozeslat respondentům. Stránka rovněž umožňuje sdílet dotazník pomocí sociálních sítí jako je Facebook, Twitter, LinkedIn a další. Sběr dat probíhal **od 14. října 2019 do 27. října 2019 ve spolupráci se zaměstnanci Náborového centra ŠA**. Dotazník má pevně danou strukturu otázek, které je možné zodpovědět zadanými výchozími odpověďmi. Některé otázky obsahují odpověď jiná/jiné, která slouží k návrhům přímo od respondentů nebo k odpovědi, kterou dotazník nenabízí. Dotazník obsahoval celkem 9 otázek.

### **4.4 Výsledky interview**

Výsledky interview s náborovým specialistou ze Michalem Korčákem byly následující:

**1) Jak dlouho se zabýváte získáváním a výběrem nových zaměstnanců do podniků (i mimo ŠA)?**

„Celkově se zabývám náboem 7 let, z toho pracuji přes 2 roky ve ŠA.“

**2) Kolik času denně/týdně Vám zabere kontrola životopisů uchazečů hlásících se na pracovní pozice?**

„Kontrola životopisů mi zabere zhruba 2 hodiny denně, tedy přibližně 10 hodin týdně.“

**3) Jaký počet kandidátů se průměrně přihlásí na jednu pozici?**

„Samozřejmě každá pozice je jiná, ale bývá to průměrně kolem 20 uchazečů.“

**4) Kolik z nich je relevantních, tj. splňuje požadavky k postupu do dalšího kola výběrového řízení?**

„Většinou to bývá 6 až 7 kandidátů.“

**5) Využíváte kromě klasických inzerátů na kariérních stránkách, Úřadu práce nebo v médiích i jiné způsoby oslovování kandidátů?**

„Ano, využíváme také pracovní síť LinkedIn, Joboffery nebo například doporučení kandidátů.“

**6) Dostávají kandidáti zpětnou vazbu o tom, v jaké fázi výběrového řízení se právě nacházejí?**

„Ano, určitě by měli. Dostávají ji přímo ode mě nebo od jejich potenciálního nadřízeného.“

**7) Jaký máte názor na sourcing lidí prostřednictvím sociálních sítí (LinkedIn, Facebook, Instagram apod.)?**

„Je to trochu zdlouhavý způsob oslovování, protože se jedná o pasivní kandidáty. Na druhou stranu můžeme tímto způsobem získat nové, kvalifikované lidi, kteří mohou být pro nás přínosem.“

**8) Jako náborář trávíte mnoho času mimo kancelář. Chodíte na schůzky s hiring manažery, účastníte se pracovních pohovorů nebo navštěvujete různé veletrhy pracovních příležitostí. Využíváte kromě služebního notebooku ke své práci i chytrý telefon, popřípadě tablet či jiné moderní nástroje v oblasti náboru?**

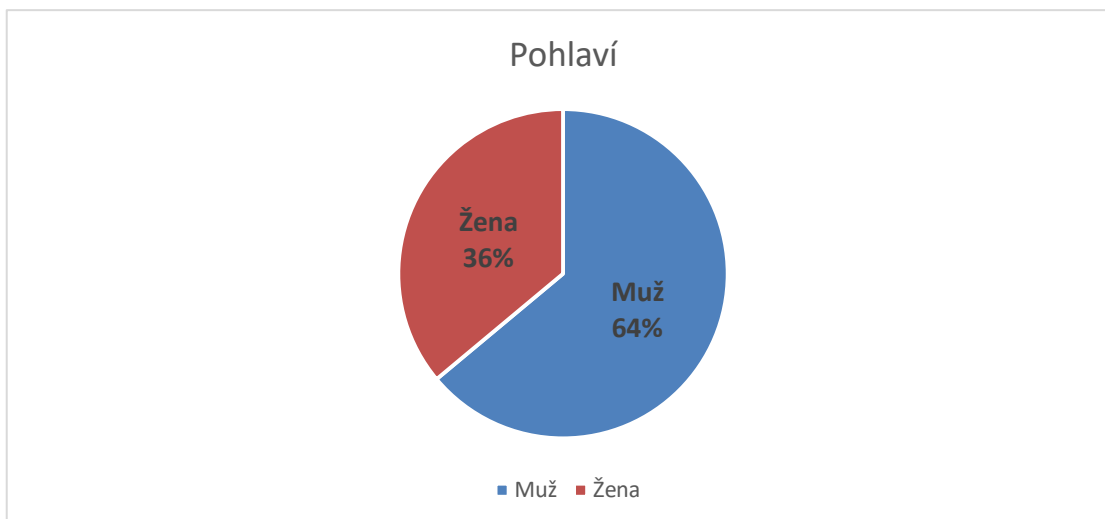
„Ke své práci využívám kromě notebooku jen služební telefon.“

Poznatky zjištěné z interview se zaměstnancem Náborového centra ve ŠA budou zohledněny v kapitole Návrhy a doporučení.

#### **4.5 Výsledky dotazníkového šetření**

Ze získaných 64 odpovědí od oslovených respondentů bylo nutné 3 vzorky odpovědí vyřadit z důvodu, že dotazovaní nesplňovali podmínku délky pracovního poměru v rozsahu maximálně do 3 let. Tyto vzorky nebyly zohledněny ve výsledcích dotazníkového šetření. **Celkový počet relevantních odpovědí tedy činil 61 odpovědí.** Výsledky dotazníkového šetření byly následující:

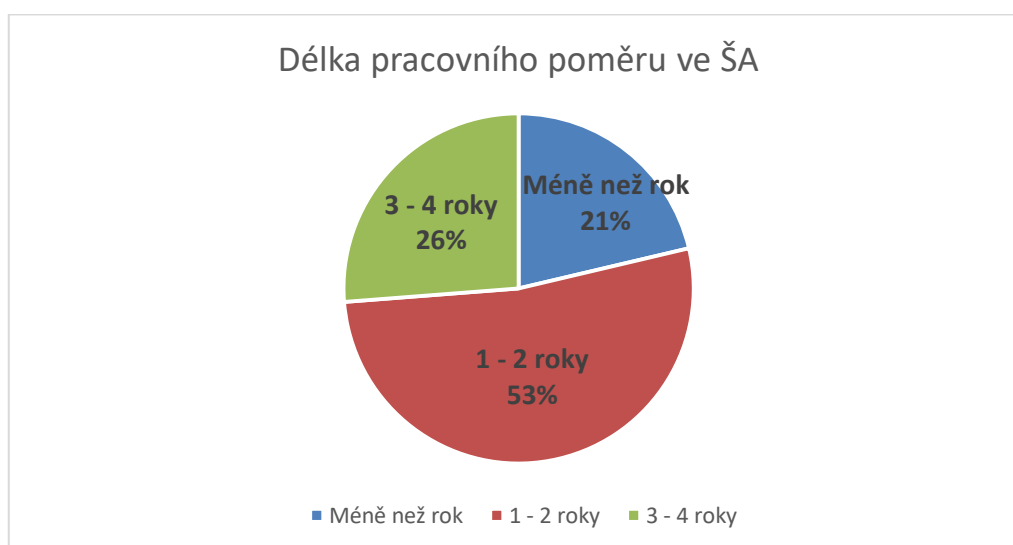
**Otázka č. 1** směřovala k zjištění struktury dotazovaných dle pohlaví.



**Obr. 8 Pohlaví dotazovaných**

Z výšečového grafu výše vyplývá, že struktura dotazovaných byla téměř ze dvou třetin tvořena muži. Ženy, v tomto případě, zastupují zhruba jednu třetinu.

**Otázka č. 2** zjišťovala, jak dlouho oslovení respondenti pracují ve ŠA.

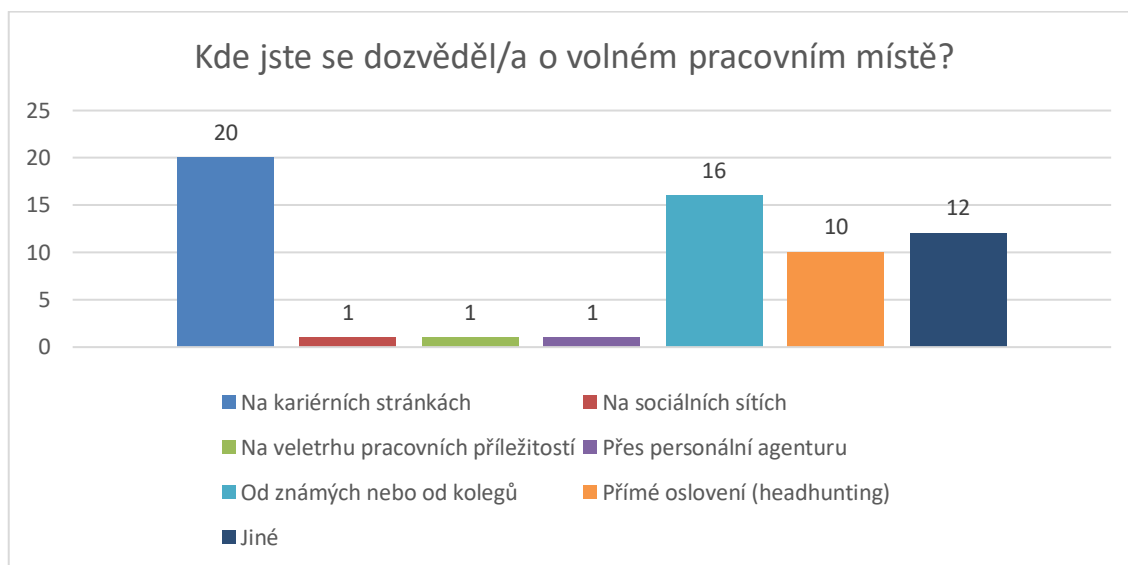


**Obr. 9 Délka pracovního poměru ve ŠA**

Výsledky výzkumu ukázaly, že struktura oslovených byla z největší části tvořena zaměstnanci s délkou pracovního poměru v rozmezí 1–2 roky, kterou tvořilo celkem 53 % oslovených. Druhou nejvíce početně zastoupenou kategorií představovala délka výkonu práce v rozmezí 3–4 roky. Nejméně početnou skupinou, kterou zastupovalo 21 % dotazovaných, byla délka pracovního poměru kratší než 1 rok.



**Otázka č. 3** se dotazovala na to, kde se vybraní respondenti dozvěděli o volném pracovním místě.

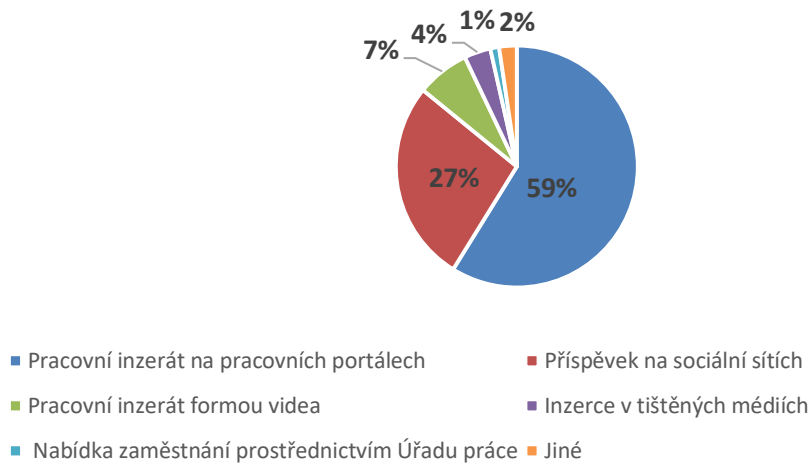


**Obr. 10** Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Celkem 32,8 % všech dotazovaných, odpovědělo, že se o volném pracovním místě dozvěděli na kariérních stránkách. Informováno o volném pracovním místě známými či kolegy bylo celkem 16 lidí, tedy 26,2 % všech dotazovaných. Přímou oslovených bylo 10 lidí, což tvoří 16,4 % z celkového počtu oslovených. Dohromady 19,7 % všech oslovených uvedlo v dotazníkovém šetření odpověď jiné. Ve svých odpovědích uváděli nejčastěji přestup z externí firmy do interního stavu nebo přestup po absolvování stáže v daném oddělení či po spolupráci na závěrečných pracích. Z grafu vyplývá, že nejméně zastoupené odpovědi byli na veletrhu pracovních příležitostí, na sociálních sítích nebo přes personální agenturu. Tuto odpověď zodpověděl vždy jen 1 respondent.

**Otázka č. 4** směřovala ke zjištění, jakou formu zveřejnění pracovního inzerátu považují oslovení za nejzajímavější.

### Nejatraktivnější forma zveřejnění pracovního inzerátu

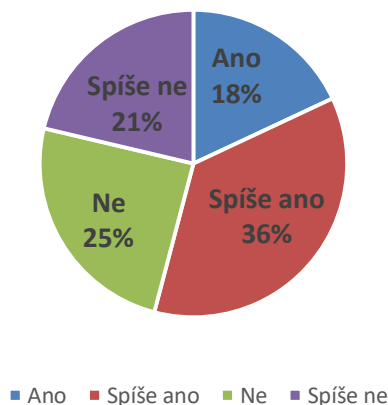


**Obr. 11 Nejatraktivnější forma zveřejnění pracovního inzerátu**

Více jak polovina všech dotazovaných, konkrétně 59 %, uvedla, že je pro ně nejvíce zajímavý pracovní inzerát zveřejněný na pracovních portálech. Celkem 27 % dotazovaných zaujala možnost příspěvku pracovního inzerátu na sociálních sítích. Třetí nejvíce zastoupenou odpovědí byl pracovní inzerát formou videa, kterou by ocenilo 7 % všech oslovených. Nejméně zastoupené odpovědi byly inzerce v tištěných médiích, nabídka zaměstnání prostřednictvím Úřadu práce nebo jiné, kde bylo zmíněno hlavně přímé oslovení neboli headhunting.

**Otázka č. 5** zjišťovala, zda by dotazovaní ocenili šablonu vytvořenou ŠA namísto tvorby vlastního životopisu.

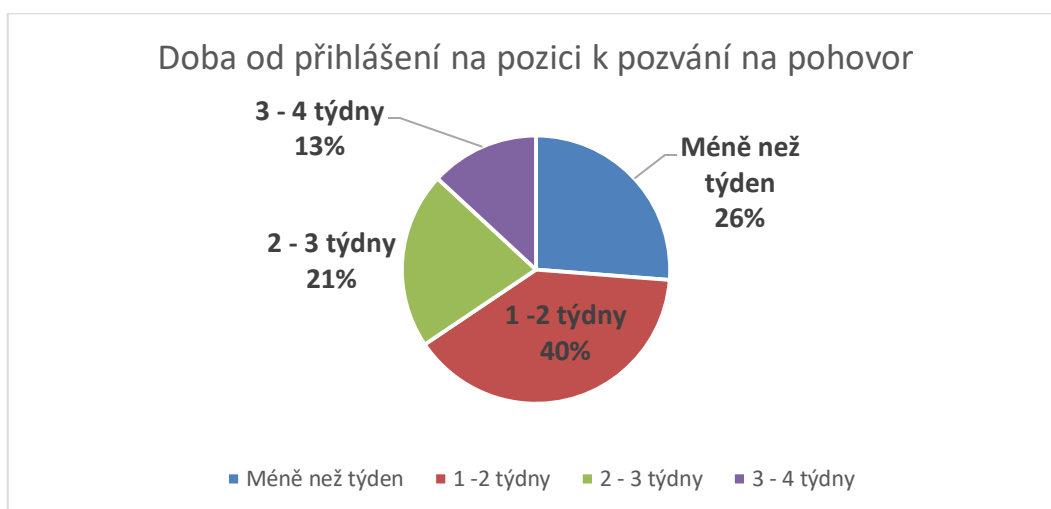
### Šablona namísto tvorby vlastního CV



**Obr. 12 Šablona namísto tvorby vlastního CV**

Z grafu výše vyplývá, že 54 % všech oslovených, tvořených 33 respondenty, by ocenilo šablonu vytvořenou společností ŠA namísto vlastní tvorby životopisu. Zbylých 46 % dotazovaných by tuto možnost neocenilo.

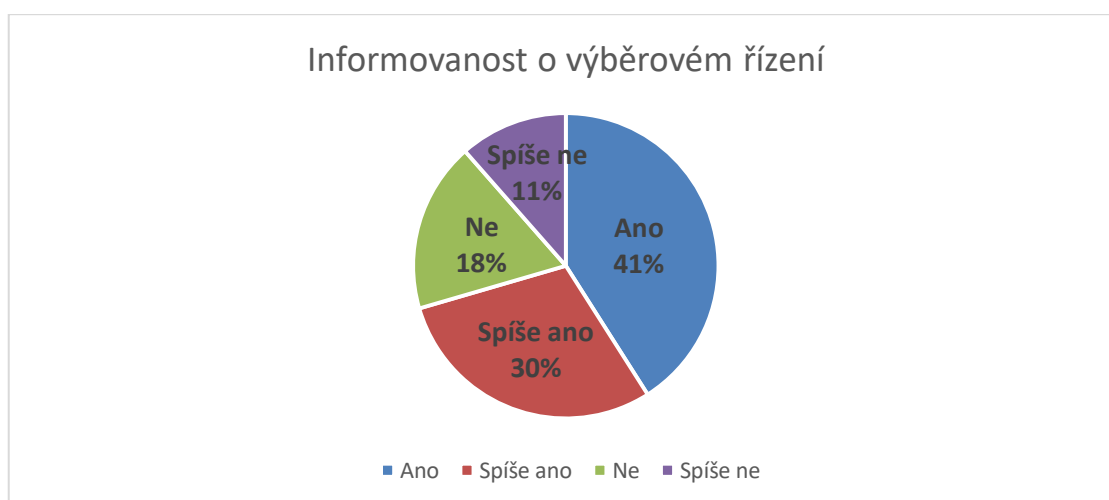
**Otázka č. 6** stanovovala, jak dlouhá doba uběhla od přihlášení kandidáta na danou pracovní pozici k pozvání na pohovor.



**Obr. 13** Doba od přihlášení na pozici k pozvání na pohovor

Dohromady 66 % všech oslovených, tvořených 40 respondenty, uvedlo, že délka od přihlášení na danou pracovní pozici k pozvání na pohovor netrvala déle než 2 týdny. Zbylým 21 dotazovaným, tedy 44 % z celkového počtu, doba k pozvání na pohovor přesáhla 2 týdny.

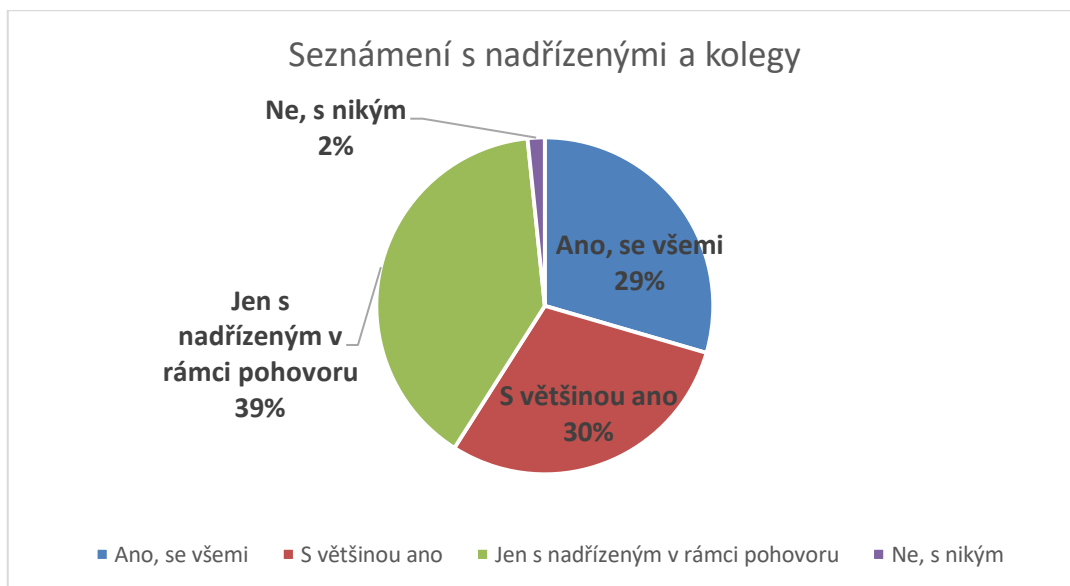
**Otázka č. 7** zkoumala, zda respondenti byli vždy informováni o tom, v jaké fázi výběrového řízení se právě nacházeli.



**Obr. 14** Informovanost o výběrovém řízení

Jak lze z grafu vidět, 71 % všech dotazovaných bylo informováno o tom, v jaké fázi výběrového řízení se právě nacházejí. Zbýlých 29 % oslovených ovšem informováno nebylo.

**Otázka č. 8** se dotazovala na to, zda byli respondenti před svým nástupem do nového zaměstnání seznámeni se svými nadřízenými a kolegy.



**Obr. 15 Seznámení s nadřízenými a kolegy**

Přiložený graf dokazuje, že se svými nadřízenými a kolegy bylo před svým nástupem do nového zaměstnání seznámeno 59 % všech oslovených. Naproti tomu 41 % všech dotazovaných seznámeno nebylo nebo byli seznámeni pouze s nadřízeným, který s nimi vedl pracovní pohovor.

**Otázka č. 9** analyzovala, zda měli vybraní respondenti první den na novém pracovišti připravené všechny nezbytnosti potřebné k výkonu práce (tj. pracovní místo, pracovní pomůcky, přístupy do aplikací apod.)?



**Obr. 16 Měl/a jste první den na novém pracovišti připravené všechny nezbytnosti potřebné k výkonu práce?**

Přestože 51 % všech dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že první den na novém pracovišti měli připravené všechny nezbytnosti, které potřebovali k výkonu své práce, zbylých 49 % celkového počtu oslovených tyto náležitosti připravené nemělo.

## 5 Návrhy a doporučení

Z interview vyplývá, že náboráři stráví týdně zhruba 10 hodin, což je více než jeden pracovní den, kontrolou zaslaných životopisů kandidátů. Zároveň přibližně z 20 přihlášených uchazečů jich je jen zhruba 6 relevantních. Z tohoto důvodu by firma mohla **využít systém na předvýběr kandidátů**. Ten by za ně udělal **preselekcí vhodných kandidátů, kteří by splňovali zadané požadavky** konkrétní pracovní pozice a zaslal je náborářům k dalšímu procesu. Uchazeči, kteří by požadavky nesplňovali by systém vyřadil a informoval automatickým zamítacím dopisem. Tato metoda by přispěla k úspoře času náborářů, který by mohli věnovat relevantním kandidátům.

Další návrh na zlepšení náborového procesu ve ŠA se týká **většího využití moderních technologií**. V rozhovoru bylo uvedeno, že recruteři ke své práci používají kromě notebooku jen služební telefon. Společnost by ke zlepšení efektivity práce mohla zajistit **používání tabletů nebo chytrých hodinek**. Dalším chytrým řešením by mohlo být **zapojení umělé inteligence do procesu náboru**. Ta, na základě zadaných požadavků dokáže během několika minut prohledat veškeré firemní databáze i sociální sítě a najde nejvhodnější kandidáty. Dovede tyto uchazeče sama oslovit či dokonce naplánovat s nimi pracovní pohovory. Nejen, že dojde k úspoře času a nákladů, ale může jít o nástroj ke snížení diskriminace v náborovém procesu.

Z výzkumného šetření vzešlo, že recruteři příliš nevyužívají **k hledání talentovaných kandidátů sociální sítě**. Což mimo jiné dokazuje i otázka č. 3 v dotazníku. Ta rovněž dokladuje, že kandidáti nedostávají dostatečné informace o volných pracovních místech na **veletrzích pracovních příležitostech** a příliš nevyužívají ani možnost **personálních agentur**. Z tohoto důvodu by se ŠA měla více zaměřit na tyto metody získávání nových uchazečů.

Respondenti v dotazníkovém šetření uváděli, že nejzajímavější formou pracovního inzerátu je pro ně stále klasický psaný **inzerát na pracovních portálech**. Mezi další nejčastější odpovědi byly zahrnuté již zmiňované **sociální sítě** nebo **pracovní inzeráty formou krátkého videa**. Zaměstnanci společnosti by se mohli zaměřit kromě využívání příspěvků na sociálních sítích i na tvorbu videí sloužících k propagaci daného volného pracovního místa. V záznamu by mohly být řečeny

pracovní požadavky, ale hlavně by mohlo být ukázáno pracovní prostředí či eventuální kolegové a nadřízení. Tento nápaditý způsob by mohl zaujmout větší počet lidí a společnost by mohla získat více potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Z dotazníkové šetření také plyne, že více než polovina oslovených respondentů by ocenila **šablonu CV vytvořenou společností namísto tvorby vlastního životopisu**. V současné době totiž každý životopis má svůj charakteristický ráz a existuje nepřeberné množství šablon, kdy každý vzorový soubor je sestaven jiným způsobem. Z toho důvodu může kontrola CV zabrat podstatně více času, než dojde k orientaci v daném dokumentu. Tato metoda by mohla ušetřit čas náborářům a zajistit snadnější předvýběr uchazečů.

Obecně se uvádí, že **doba od přihlášení kandidáta k pozvání na pohovor by neměla překročit více než 2 týdny**. Na základě dotazníkového šetření 44 % oslovených respondentů uvedlo, že právě tato doba trvala více než 14 dní. Celých 13 % dotazovaných uvedlo, že doba k pozvání na pohovor trvala 3–4 týdny. V dnešní době, kdy je nedostatek kvalitních uchazečů a podniky mezi sebou svádí konkurenční boj, je nutné rychle jednat, jinak může organizace o vhodného kandidáta přijít. Společnost by tedy měla **zapracovat na délce náborového procesu a zkrátit dobu čekání uchazečů**.

Z výzkumného šetření plyne, že ačkoliv by každý uchazeč měl být vždy informován o tom, v jaké fázi náborového procesu se právě nachází, celých 29 % dotazovaných uvedlo, že tuto informaci nemělo. Je zřejmé, že pokud tyto informace poskytuje lidský faktor, může dojít k selhání. Na tento problém by měla společnost zacílit například za **využití aplikace**, kterou by si mohli kandidáti stáhnout do svých mobilních telefonů. **System by automaticky podával zpětnou vazbu o výběrovém řízení** a nestalo by se, že by uchazeč nebyl informován. Zároveň by tento způsob ušetřil čas jak náborářům, tak i vedoucím pracovníkům, kteří tyto informace poskytují v současné době.

První dny na novém pracovišti jsou klíčové k formování přístupu nového zaměstnance k práci, ale také k jeho kolegům a nadřízeným. Na problematiku adaptace se zaměřují otázky č. 8 a 9 v dotazníkové šetření. **Seznámení s pracovním kolektivem** hraje bezpochyby nezbytnou roli v adaptačním procesu, avšak 40 % oslovených respondentů uvedlo, že před jejich nástupem do

zaměstnání nebyli seznámeni se svými kolegy, ale například jen se svým nadřízeným v rámci pracovního pohovoru. Téměř polovina dotazovaných také uvedla, že **první den na novém pracovišti** neměla připravené všechny nezbytnosti k výkonu práce, jako jsou například pracovní místo, pracovní pomůcky či přístupy do systémů. Adaptační proces patří mezi jedny z nejdůležitějších aspektů v náborovém procesu, může totiž zásadně ovlivnit míru fluktuace daného podniku. Nabízí se tedy, aby společnost na této problematice zapracovala.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo **teoreticky charakterizovat obor personalistiky a popsat jednotlivé personální činnosti**. Z výčtu těchto činností jich bylo několik vybráno k podrobnějšímu popisu. Vybrány byly hlavně činnosti, které mají přímou návaznost na téma vyhledávání a získávání nových zaměstnanců. V teoretické části byl také **obecně vysvětlen náborový proces a jeho jednotlivé kroky**. Praktická část se věnovala také **náborovému procesu**, ale tentokrát ne obecně, ale v konkrétní společnosti **ŠA**. Dílčím cílem bylo proces náboru popsat a analyzovat a na základě těchto dat **navrhnout doporučení ke zlepšení náborového procesu v této společnosti** jako prostředku k získání a udržení si kvalitních zaměstnanců.

V bakalářské práci byla provedena analýza pomocí **interview s náborovým specialistou** za oblast náboru do Technického vývoje Michalem Korčákem pro získání podrobnějšího náhledu na danou problematiku. Z interview vyplynulo, že **náboráři stráví příliš mnoho času předvýběrem uchazečů**, který by za ně mohl vykonávat systém a personalisté by měli více času na to, věnovat se relevantním kandidátům a poskytnout jim dostatečný servis, což může v tak velké společnosti jako je ŠA být problém. Interview dále ukázalo, že ve ŠA náboroví specialisté **příliš nevyužívají sociální sítě k hledání nových kandidátů**, čímž může společnost potenciálně přicházet o kvalifikované kandidáty. Příliš nejsou využívány ani **moderní technologie v oblasti náboru**. Druhou metodou sloužící k analýze náborového procesu bylo **dotazníkové šetření**, které bylo směřováno na nové zaměstnance ŠA, kteří nastoupili do společnosti maximálně v posledních třech letech. Respondenti v dotazníkovém šetření opět uvedli, že nedostávají informace o volných pracovních místech skrz **sociální sítě**, ale také ani **na veletrzích pracovních příležitostí či přes personální agentury**. Z dotazníku také vyplynulo, že by společnost měla zapracovat na **délce náborového procesu, kvalitě adaptačního programu** a dalších bodech uvedených v kapitole Návrhy a doporučení.

Cíl této bakalářské práce považuji za splněný z toho důvodu, že se z výzkumného šetření zjistila možná **doporučení pro vylepšení náborového procesu** ve společnosti ŠA.

Tuto práci považuji za přínosnou, především z toho důvodu, že poskytuje společnosti jakýsi náhled na to, jak vnímají noví zaměstnanci náborový proces. Z návrhů a doporučení uvedených v této práci může společnost získat cenné informace, které jí mohou pomoci ve vylepšování procesu náboru.

## Seznam literatury

*Aprofes personální rozvoj* [online]. Brno: Aprofes, 2015 [2019-09-07]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/tajemstvi-adaptace/>

*Aprofes personální rozvoj* [online]. Brno: Aprofes, 2019 [2019-08-01]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-personalistika/>

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků: jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

*Český statistický úřad* [online] České Budějovice: Český statistický úřad, 2019 [2019-09-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

ČSOB Průvodce podnikáním [online] Praha: Československá obchodní banka a.s., 2018 [2019-09-07]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/co-je-potreba-vyridit-pri-nastupu-noveho-zamestnance/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

eLearning Industry [online] Marina Arshavskiy, 2019 [2019-09-07]. Dostupné z: <https://elearningindustry.com/onboarding-process-help-new-hires-adapt-environment>

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

JAY, Ros. *Příjmací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

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

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

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

LORENZ, Michael, ROHRSCHEIDER, Uta. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-1406-6.

*ManagementMania* [online] Wilmington: ManagementMania, 2015 [2019-08-09]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>

*ManagementMania* [online] Wilmington: ManagementMania, 2016 [2019-09-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/headhunting>

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru, Jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6

*Novinky.cz* [online] Praha: Novinky.cz, 2018 [2019-09-08]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/clanek/poradna-k-cemu-slouzi-pracovni-posudek-40060586>

*Proudly* [online] Praha: Proudly, 2019 [2019-15-11]. Dostupné z: <https://www.proudly.cz/o-nas>

*Průvodce personální psychologii* [online] Brno: Filozofická fakulta Masarykovy univerzity, 2014 [2019-08-31]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/02-proces-řízení.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/02-proces-řízení.html)

SCHMIED, Zdeněk, ROUČKOVÁ, Dana. *Zákoník práce 2019*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-185-7.

*Sky select: hiring right* [online] Praha: Sky select, 2019 [2019-09-02]. Dostupné z: <https://www.skyselect.cz/psychodiagnostika/>

SVATOŠ, Vladimír, LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-0318-1.

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

*ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/>.

*ŠKODA AUTO Česká republika* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.skoda.jobote.com/cs>.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-11-17]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/benefity>.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Proces personálního plánování .....	11
Obr. 2 Systém odměňování.....	15
Obr. 3 Kariérní stránky ŠA.....	24
Obr. 4 Vyhledávání volných pozic .....	24
Obr. 5 Zaměstnanecké benefity .....	25
Obr. 6 Program Jobote.....	26
Obr. 7 Zamítací dopis.....	27
Obr. 8 Pohlaví dotazovaných .....	32
Obr. 9 Délka pracovního poměru ve ŠA.....	32
Obr. 10 Kde jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?.....	33
Obr. 11 Nejtatraktivnější forma zveřejnění pracovního inzerátu .....	34
Obr. 12 Šablona namísto tvorby vlastního CV.....	34
Obr. 13 Doba od přihlášení na pozici k pozvání na pohovor .....	35
Obr. 14 Informovanost o výběrovém řízení .....	35
Obr. 15 Seznámení s nadřízenými a kolegy.....	36
Obr. 16 Měl/a jste první den na novém pracovišti připravené všechny nezbytnosti potřebné k výkonu práce? .....	37

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	48
-------------------------	----

## **Příloha 1 Dotazník**

### **Náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s.**

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Píšová a jsem studentkou bakalářského studijního programu Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů na ŠKODA AUTO Vysoké škole. Zároveň pracuji jako stážistka v Náborovém centru ŠA, se kterým spolupracuji na tvorbě mé bakalářské práce.

Tímto Vás žádám o vyplnění následujícího dotazníku, který je určen novým zaměstnancům ŠA, kteří v maximálně posledních 3 letech prošli náborovým procesem.

Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze pro zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma Náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu věnovanou vyplnění tohoto dotazníku a přeji příjemný den!

#### **1) Jakého jste pohlaví?**

- Muž
- Žena

#### **2) Jak dlouho pracujete ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?**

- Méně než rok
- 1–2 roky
- 3–4 roky
- Více než 4 roky

#### **3) Kde jste se dozvěděli o volném pracovním místě?**

- Na kariérních stránkách
- Na sociálních sítích
- Na veletrhu pracovních příležitostí



- Na Úřadu práce
- V médiích
- Od známých nebo kolegů
- Headhunting (přímé oslovení)
- Přes personální agentury
- Jiné

**4) Jakou formu zveřejnění pracovního inzerátu považujete za nejzajímavější?**

- Pracovní inzerát na pracovních portálech
- Pracovní inzerát formou videa
- Příspěvek na sociálních sítích
- Pracovní inzerát na Úřadu práce
- Pracovní inzerát v tištěných médiích
- Jiné

**5) Ocenili byste šablonu životopisu vytvořenou ŠA namísto tvorby vlastního CV?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**6) Jak dlouhá doba utekla od Vašeho přihlášení na danou pracovní pozici k pozvání na pohovor?**

- Méně než týden
- 1–2 týdny
- 3–4 týdny
- Více než 4 týdny

**7) Byl/a jste vždy informován/a o tom, v jaké fázi výběrového řízení se právě nacházíte?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

**8) Byl/a jste před svým nástupem seznámen/a s Vašimi nadřízenými a kolegy?**

- Ano, se všemi
- S většinou ano
- Ne, jen s nadřízeným v rámci pracovního pohovoru
- Ne, s nikým

**9) Měl/a jste první den na novém pracovišti připravené všechny nezbytnosti potřebné k výkonu práce (tj. pracovní místo, pracovní pomůcky, přístupy do aplikací apod.)?**

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Aneta Píšová		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	52		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	16		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem této bakalářské práce je charakterizovat náborový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., analyzovat ho a na základě výsledků této analýzy poskytnout náborářům návrhy pro zlepšení. Teoretická část práce se zabývá charakteristikou oboru personalistiky, popisem a podrobnějším vysvětlením některých personálních činností a náborovým procesem obecně. V praktické části je popsán opět náborový proces, tentokrát ovšem ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dále je zde popsán postup a výsledky výzkumného šetření. Výzkumné šetření bylo provedeno metodou interview s náborovým specialistou a dotazníkového šetření s novými zaměstnanci společnosti. Z výzkumného šetření vyplynula doporučení na vylepšení náborového procesu v této společnosti.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	HR, náborový proces, recruitment, personalistika a personální činnosti, ŠKODA AUTO a.s.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Aneta Píšová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment process at ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2019
<b>NUMBER OF PAGES</b>	52		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	16		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of this thesis is to characterize recruitment process at ŠKODA AUTO a.s., analyze it and based on the results of this analysis provide recruiters suggestions for improvement. The theoretical part follow up with the characteristics of the field of human resources, description and detailed explanation of some personnel activities and the recruitment process in general. The recruitment process is described in the practical part again, but this time in ŠKODA AUTO a.s. The procedure and results of the research are described here. The research was carried out by an interview with a recruitment specialist and a questionnaire survey with new company's employees. The research showed recommendations for improving the recruitment process in this company.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	HR, recruitment process, recruitment, human resource management and personnel activities, ŠKODA AUTO a.s.		