

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Výběr zaměstnanců

Michaela Kšandová

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Michaela Kšandová

Podnikání a administrativa

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Employee selection

Cíle práce

Primárním cílem této bakalářské práce je vytvořit kompetenční model pro pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na základě podkladů a rozhovorů se zaměstnanci, zhodnotit jejich systém při výběru pracovníků a případně navrhnout zlepšení, které by vedlo k usnadnění výběru budoucích zaměstnanců.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí, a sice části teoretické a části praktické.

V teoretické části jsou čtenářům na základě odborné literatury přiblíženy pojmy jako je např. výběr zaměstnanců, kompetence, kompetenční modely, jejich tvorba a uplatnění. Seznámení se s těmito termíny je klíčové pro pochopení problematiky výběru zaměstnanců.

Dále je přiblížen proces získávání zaměstnanců, zdroj pracovních sil a požadované dokumenty od uchazečů.

V praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a je uveden popis postupu při získávání a výběru zaměstnanců v daném podniku. Dále je vypracován kompetenční model pracovní pozice Projektant CAD/CAM modely – MEB ve ŠKODA AUTO a.s. .

V závěru této práce je porovnáno a zhodnoceno teoretické východisko s reálným postupem při výběru zaměstnanců v dané společnosti, což může vést k případné změně, zlepšení a zkvalitnění tohoto procesu.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců, personální aktivity, kompetenční model, zaměstnanci, kompetence

Doporučené zdroje informací

CLEGG, B. *Vedení pohovoru*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0616-0.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců : zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-53-.

ŠULEŘ, O. – KOŠŤAN, P. – BĚLOHLÁVEK, F. *Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2018

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběr zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14.3.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Lud'ku Kolmanovi, CSc. za jeho čas, připomínky i rady, které mi poskytl při psaní mé práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům ŠKODA AUTO a.s., bez kterých by nebylo možné tuto práci napsat.

Výběr zaměstnanců

Abstrakt

Hlavním tématem práce je vytvořit kompetenční model pro danou pozici a zhodnotit výběr zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a případně navrhnout zlepšení, které by vedlo k usnadnění výběru dalších zaměstnanců.

Práce se skládá ze dvou částí, a sice části teoretické a části praktické.

V teoretické části jsou čtenářům na základě odborné literatury přiblíženy pojmy jako je např. výběr zaměstnanců, kompetence, kompetenční modely, jejich tvorba a uplatnění.

Seznámení se s těmito termíny je klíčové pro pochopení problematiky výběru zaměstnanců.

Dále je přiblížen proces získávání zaměstnanců, zdroj pracovních sil a požadované dokumenty od uchazečů.

V praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a je uveden popis postupu při získávání a výběru zaměstnanců v daném podniku. Dále je vypracován kompetenční model pracovní pozice Projektant CAD/CAM modely – MEB ve ŠKODA AUTO a.s.

V závěru této práce je porovnáno a zhodnoceno teoretické východisko s reálným postupem při výběru zaměstnanců v dané společnosti, což může vést k případné změně, zlepšení a zkvalitnění tohoto procesu.

Klíčová slova: získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, personální aktivity, kompetenční model, kompetence, zaměstnanci

Employee selection

Abstract

The main topic of the thesis is to create a competency model for the given position and to evaluate an employee selection in ŠKODA AUTO a.s. and possibly propose an improvements to smooth the selection process of new employees up. The thesis consists of two main parts - theoretical and practical. The theoretical part explains terms such as selection of employees, competencies, competency models and their creation or application. Getting to know these terms is the key to fully understand the employee selection process. Furthermore, the mechanism of recruiting employees is described along with the sources of workforce and all necessary document forms. The practical part introduces ŠKODA AUTO a.s. and its process of recruiting and selection employees. Also, the competency model of the CAD / CAM Designer - MEB position is drafted in this part. The conclusion is comparing and evaluating the theoreticas basis with the real procedure of the employee selection in a given company, which may lead to possible changes and improvements of the process.

Keywords: recruitment, selection of employees, personnel activities, competence model, competence, employees

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Získávání zaměstnanců	12
3.1.1 Proces získávání zaměstnanců	12
3.1.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců.....	15
3.1.2.1 Vnitřní zdroje.....	15
3.1.2.2 Vnější zdroje.....	16
3.1.3 Metody získávání zaměstnanců	17
3.1.4 Volba požadovaných dokumentů od uchazečů.....	18
3.1.5 Formulace nabídky zaměstnání.....	19
3.2 Výběr zaměstnanců	19
3.2.1 Proces a metody výběru zaměstnanců	19
3.2.2 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců	24
3.3. Kompetence a kompetenční model	25
3.2.3 Kompetenční model.....	27
3.2.3.1 Tvorba kompetenčních modelů	28
4 Praktická část	31
4.1 Charakteristika podniku	31
4.1.1 Historie ŠKODA AUTO a.s.	31
4.1.2 ŠKODA AUTO a.s. v současnosti.....	32
4.2 ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatel	35
4.3 Získávání zaměstnanců	37
4.3.1 Metody získávání zaměstnanců neboli obsazování volných pozic.....	38
4.3.1.1 Přímé obsazení.....	38
4.3.1.2 Externí obsazení	39
4.3.1.3 Interní obsazení.....	39
4.3.1.4 Rozhodnutí o neobsazení pracovního místa	40
4.3.1.5 Souhrn metody získávání zaměstnanců neboli obsazení volných pozic40	
4.3.2 Požadované dokumenty od uchazečů a předselekce.....	40
4.3.3 Formulace nabídky.....	41
4.3.4 Hlášení volného pracovního místa.....	41

4.3.5	Souhrn procesu získávání zaměstnanců.....	41
4.4	Předvýběr zaměstnanců.....	42
4.5	Výběr zaměstnanců	42
4.5.1	Postup při procesu výběru zaměstnanců.....	42
4.5.2	Souhrn výběru zaměstnanců	44
4.6	Tvorba kompetenčního modelu.....	44
4.6.1	Postup při tvorbě kompetenčního modelu	44
4.6.2	Proces tvorby kompetenčního modelu.....	45
4.7	Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB	50
5	Zhodnocení a doporučení	52
6	Závěr.....	54
7	Seznam použitých zdrojů	56
8	Přílohy	59

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces získávání zaměstnanců.....	15
Obrázek 2	Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi	25
Obrázek 3	Hierarchický model struktury kompetence	26
Obrázek 4	Fáze tvorby kompetenčního modelu	29
Obrázek 5	Škoda auto v číslech.....	32

Seznam tabulek

Tabulka 1	Metody posuzování či výběru zaměstnanců – některé vlastnosti.....	20
Tabulka 2	Stav personálu ŠKODA AUTO a.s.....	35
Tabulka 3	Popis pracovního místa.....	47
Tabulka 4	Kompetenční model.....	51

1 Úvod

Nezaměstnanost v České republice neustále klesá, v říjnu 2018 se dostala na 2,8 procenta, což je nejnižší nezaměstnanost za více jak 20 let. Tím se podstatně snižuje šance získat kvalitní a stabilní pracovníky.

Získávání a výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších procesů, na kterém je do značné míry závislý úspěch a efektivní fungování celé organizace.

Aby tento proces přinesl ty nejlepší výsledky, je nutné mu věnovat dostatek přípravy, času i finančních prostředků, především je ale zapotřebí, aby ho vedli zkušení lidé.

V opačném případě špatný výběr zaměstnanců může narušit chod celého podniku.

Tato bakalářská práce se zabývá výběrem zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Primárním cílem této bakalářské práce je vytvořit kompetenční model pro pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na základě podkladů a rozhovorů s HR oddělením, zhodnotit jejich systém při výběru pracovníků a případně navrhnout zlepšení, které by vedlo k usnadnění výběru budoucích zaměstnanců.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl

Primárním cílem této bakalářské práce je vytvořit kompetenční model pro pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na základě podkladů a rozhovorů se zaměstnanci, zhodnotit jejich systém při výběru pracovníků a případně navrhnout zlepšení, které by vedlo k usnadnění výběru budoucích zaměstnanců.

2.2 Metodika

Při řešení problematiky této bakalářské práce byly použity nejrůznější metody.

Teoretická část čerpá z poznatků odborné literatury, interních materiálů společnosti ŠKODA AUTO a.s., ale také těží z internetových zdrojů, které se zabývají daným tématem.

Po získání a osvojení teoretických poznatků byly při sběru dat použity metody, které jsou uplatněny především v části praktické. Jedná se např. o materiály jako je charakteristika podniku a pracovního místa, pozorování zaměstnance na pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB, individuální strukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti. Především byli vybráni a dotazováni ti zaměstnanci, kteří souvisí s náborem pracovníků pro pozici Projektant CAD/CAM. Jedná se o pracovníky z oblasti řízení lidských zdrojů, z náborového oddělení, vedoucí oddělení a nadřízení pracovníci, dále pak sám zaměstnanec na pozici Projektant CAD/CAM, který do této bakalářské práce poskytl informace i z pohledu uchazeče, jelikož se výběrového řízení účastnil nedávno.

Mezi další zdroje informací pro praktickou část této bakalářské práce patří výroční zprávy, ze kterých byly čerpány informace o strategii podniku a jeho cíli pro následující roky.

3 Teoretická východiska

3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců neboli nábor či recruitment, je pojem označující jednu z personálních činností. Podstatou této činnosti je zajistit pro danou pozici co největší možný počet vhodných uchazečů, uchazeči mohou být buď z volných pracovních zdrojů, tj. z trhu práce nebo jiných organizací, ale i současnými zaměstnanci. Z těchto uchazečů je pak nutné vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

Koubek (1996, s. 68) získávání zaměstnanců vysvětluje následovně:

„Při získávání pracovníků organizace zahajuje akci tím, že vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit pracovní místo. Očekává přitom odezvu od uchazečů o zaměstnání, kterými mohou být jak volné pracovní zdroje na trhu práce a zaměstnanci jiných organizací, tak i soušní pracovníci organizace.“

3.1.1 Proces získávání zaměstnanců

Jak uvádí Hroník (2013, s. 103-106), fáze procesu získávání zaměstnanců lze rozdělit na tři otázky: Kým?, Kde?, Jak? budou uchazeči vybíráni.

„Kým, čím?“ zde vysvětluje, jak vyhledat a získat pracovníky, zda vlastními či externími silami, dále pak otázkou „Kde?“ tj. zdroje vyhledávání a získávání zaměstnanců a otázkou „Jak?“ neboli jaké metody použít při vyhledávání pracovníků.

Armstrong (2007, s. 343) definuje tento proces následovně:

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“.

Proces získávání zaměstnanců rozděluje Koubek (2006, s. 122-124) do následujících jedenácti na sebe navazujících postupů.

Prvním krokem je identifikace potřeb, které vycházejí z plánů organizace. Tyto potřeby se dělí na plánované a neplánované, blíže je objasňuje Šikýř (2012, s. 73):

Plánovaná potřeba vychází z aktuálních a budoucích potřeb zaměstnanců, například v důsledku odchodu zaměstnance do důchodu či na mateřskou dovolenou. V plánovaných potřebách je nutné, aby podnik plánoval nově vytvořená a uvolněná místa s časovou rezervou.

Potřeba neplánovaná vychází ze situace, kdy se v podniku nečekaně uvolní pracovní pozice, například při ukončení pracovního poměru, těžkého zranění či úmrtí. V těchto případech se situace musí zvážit. Pracovní místo může zůstat neobsazené, sloučit se s jiným pracovním místem nebo dokonce zrušit.

Dále je nutné obsazovanou pracovní pozici dle Koubka (2006, s. 124) analyzovat, aby odpovídala skutečné povaze a požadavkům práce. Výběr informací a požadavků záleží na prioritách společnosti a oddělení, kde se pracovní místo obsazuje. Koubek (2006, s. 124) i Šikýř (2012, s. 54-55) se shodují, že v popisu a specifikaci pracovního místa by měl být uveden název pracovního místa, místo výkonu práce, povinnosti, úkoly, odpovědnosti, platové ohodnocení a pracovní prostředí. Je nezbytné uvést požadavky na pracovníka, kterými je vzdělání, kvalifikace, dovednosti, pracovní zkušenosti a charakteristiky osobnosti.

Koubek (2006, s. 124) dělí požadavky pracovníka na čtyři části: nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. Přičemž nezbytné jsou ty požadavky, které musí uchazeč bezpodmínečně splňovat, žádoucí jsou ty, které se lze doučit při výkonu práce a to například školením či výcvikem, vítané a okrajové pouze poukazují na vyšší využitelnost zaměstnance.

Třetím krokem je zvážení alternativ. Koubek (2006, s. 124) popisuje, že pro dnešní řízení lidských zdrojů je prioritou hospodaření pracovních sil a neustálé snižování nákladů práce. Proto je nutné nejprve zvážit alternativní možnosti jako je například zrušení pracovní pozice, rozdělení práce mezi již existující pracovní pozice, pokrýt práci formou přesčasů, částečného úvazku, dočasného pracovního poměru či pokrýt práci dohodou o provedení práce nebo pracovní činnosti. Dále se nabízí využít možnost spolupráce s externím dodavatelem. Pokud se dojde k závěru, že práce vyžaduje buď dočasný pracovní poměr nebo plný či částečný úvazek, je nutné přistoupit k dalším krokům získávání a výběru zaměstnanců, čímž jsou například metody získávání zaměstnanců či kritéria výběru.

Následuje identifikace zdrojů pracovníků, záleží na organizaci, zda se zaměří na vnitřní či vnější lidské zdroje, může se rozhodnout i pro obě dvě varianty.

Na základě výběru zdrojů si organizace volí metody pro získání pracovníků. Metody musí vycházet z faktu, že je nutné informovat o volných pozicích a přilákat k nim vhodné uchazeče. Zdroji a metodami se bude bakalářská práce zabývat později.

Dalším krokem, který může později ovlivnit úspěšnost fáze výběru zaměstnanců, je volba dokumentů a informací, které organizace požaduje od uchazečů. Pro organizaci je prioritou získat podrobné a spolehlivé informace o uchazečích. Požadované dokumenty si firma volí sama a budou podrobně představeny v bakalářské práci.

Osmým postupem procesu dle Koubka (2006, s. 137) je formulace nabídky zaměstnání, která vychází z popisu a specifikace pracovního místa, do jisté míry formulace nabídky také závisí na výběru zdrojů zaměstnanců, na volbě požadovaných dokumentů od uchazečů a na volbě metod.

Pro uveřejnění nabídky zaměstnání, která je devátým krokem v procesu, je nutné splnit předchozí postupy, které byly jakousi přípravnou fází.

Jakmile se nabídka uveřejní, až do jejího ukončení organizace shromažďuje dokumenty a informace od uchazečů a jedná s nimi. Tento krok má dopad na celý proces, jelikož na základě jednání se zájemci se rozhoduje, zda se z nich stanou uchazeči či nikoliv.

Předposlední fáze, tzv. předvýběr, je jednou z nejdůležitějších fází celého procesu. Na základě dokumentů a informací od uchazečů organizace hodnotí, vybírá a porovnává obdržené dokumenty s požadavky obsazovaného místa. Uchazeči jsou porovnáváni mezi sebou až v procesu výběru zaměstnanců, ne při získávání.

Závěrečným krokem v procesu získávání pracovníků je vytvoření seznamu vhodných uchazečů, který je abecedně uspořádán. Ideální počet uchazečů je pět až deset pro jednu pracovní pozici.

Zdroje pracovníků, metody získávání uchazečů a volba požadovaných dokumentů, společně s formulací nabídky budou detailně představeny v následující části bakalářské práce.

Obrázek 1 Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/>

3.1.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců

Při získávání zaměstnanců může organizace využít vnitřní či vnější zdroje pracovních sil. Větší organizace dávají přednost obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů. V případě, že nelze pokrýt všechny volné pracovní pozice pomocí vnitřních zdrojů, organizace volí vnější zdroje, které se poohlíží na výkon a schopnosti zaměstnance, plán osobního rozvoje a řízení kariéry. (Kocianová, 2010, s. 82; Koubek 2006, s. 120-122)

3.1.2.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje pracovních sil jsou tvořeny zaměstnanci, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci, jejich pozice byla nahrazena technologiemi či mají zájem o obsazovanou pozici.

Mezi výhody vnitřních zdrojů řadí Koubek (2012, s. 121) fakt, že zájemce již zná organizaci a organizace naopak zná jeho silné a slabé stránky, roste motivace zaměstnanců a organizace má při využití vnitřních zdrojů téměř nulové náklady na obsazení pozice a podstatně se i navrácí investice, které organizace na pracovníky vynaložila. Kociánová uvádí (2010, s. 83), že další výhodou využití vnitřních zdrojů je udržení mzdové úrovně, tedy, že povýšený pracovník vyjde organizaci po finanční stránce levněji, než zaměstnanec z vnějších zdrojů.

Nevýhodou při využití získávání zaměstnanců pomocí vnitřních zdrojů dle Kociánové (2010, s. 83) může být omezený výběr uchazečů a může tak docházet k nezbytným nákladům na vzdělávání a školení zaměstnance. U výběru dlouholetých pracovníků se může objevit tzv. provozní slepota, kdy zaměstnanec není schopný vnímat věci jinak, využívat moderní či jiné metody a postupy, čímž dojde k přerušení pronikání nových myšlenek a přístupů, zkušeností i kontaktů zvenku. Může nastat i situace, kdy pracovníci mohou bývalého kolegu v pozici vedoucího odmítat, což negativně ovlivňuje mezilidské vztahy a morálku na pracovišti.

3.1.2.2 Vnější zdroje

Mezi vnější zdroje se řadí absolventi škol, zaměstnanci jiných organizací, kteří zvažují změnu zaměstnavatele či je nabídka práce zaujala, dále se může jednat o tzv. volné pracovní síly na trhu práce, což jsou např. nezaměstnaní, kteří jsou registrovaní na úřadu práce. (Koubek, 2006, s. 121)

Oproti zaměstnancům z vnitřních zdrojů nejsou tito uchazeči zvenku zatíženi provozní slepotou, a tak mohou organizaci přinést nové myšlenky, poznatky a úhel pohledu při řešení problémů či zavádění nových metod a postupů.

Při využití vnějších zdrojů má organizace větší pravděpodobnost nalezení vhodného kandidáta, jelikož škála talentů a schopností mimo podnik je o mnoho širší než uvnitř podniku. Pro organizaci bývá snazší a pohodlnější najít vhodného kandidáta mimo podnik, je výhodnější získat vysoce kvalifikovaného pracovníka z venku než si ho vychovat v podniku. (Koubek, 2006, s. 121-122)

Na druhou stranu je zde i řada nevýhod. Zaměstnanci z vnějších zdrojů se déle adaptují a

orientují v podniku, je nutné jim také zaopatřit patřičné školení. Stávající zaměstnanci se mohou cítit ublíženě a vyvolávat tak konflikty, jelikož se mohli domnívat, že ideálními kandidáty na obsazované místo jsou právě oni. Pro nalezení kvalitních kandidátů je nezbytné volit i kvalitní inzerci, která je mnohdy velmi nákladná. (Koubek, 2006, s. 122)

3.1.3 Metody získávání zaměstnanců

Pro získání zaměstnanců existuje mnoho druhů metod. Všechny tyto metody vycházejí ze dvou faktů, za prvé je třeba oslovit vhodné uchazeče a za druhé přilákat tyto uchazeče, aby se zajímali o nabízené pracovní pozice. (Dvořáková, 2012, s. 135)

To, jaké metody organizace zvolí, záleží na tom, z jakých zdrojů bude organizace volné pracovní pozice obsazovat, zda využije vnitřní či vnější zdroje, dále pak na požadavcích pracovního místa, čímž může být vzdělání, praxe, znalosti, kvalifikace, požadavky na zvláštní schopnosti a dovednosti, dalším faktorem může být situace na trhu práce, kolik finančních prostředků je firma ochotna vynaložit na získání nového zaměstnance a jak rychle danou pozici je nutné obsadit.

Organizace se většinou neupínají na volbu jedné metody, ale naopak jich kombinují souběžně hned několik. (Dvořáková, 2012, s. 135)

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se využívají tyto nástroje: interní výběrové řízení, vnitřní mobilita zaměstnanců a ve velkých organizacích řízení následnictví. (Dvořáková, 2012, s. 135)

Nejvíce používané metody nabízející se při získávání z vnějších zdrojů jsou: nabídka práce na vývěsce či prostřednictvím úřadu práce, využití personální agentury a spolupráce se vzdělávacími institucemi a profesními organizacemi, on-line, inzerce prostřednictvím médií (tisk, rozhlas, televize), nabídka uchazeče či na doporučení apod. (Dvořáková, 2012, s. 135; Armstrong, 2014 s. 351-356)

Inzerce

Inzerát musí upoutat a odlišit se od konkurence, aby přilákal co nejvíce uchazečů. Při obsazování pozice, kde je požadováno základní až středoškolské vzdělání, je vhodné volit inzerování v lokálním tisku, rozhlasu či televizi. Naopak pro vyšší pozice, kde je

vyžadováno vysokoškolské vzdělání, je vhodné volit masmédiá, která mají celostátní rozsah. (Dvořáková, 2012, s. 147)

Uchazeči nabízející se sami

V případě, kdy organizace nabízí zajímavou pracovní nabídku s dobrým finančním ohodnocením, nadstandardními bonusy a benefity nebo má organizace dobrou pověst a historii či je zkrátka volná pracovní pozice něčím zajímavá, uchazeči přicházejí sami a sami se obracejí na organizaci se svou nabídkou. Výhodou této metody je snížení nákladů při získávání zaměstnance. Nevýhodou je nedostatečný výběr uchazečů a nelze jejich schopnosti a kvality porovnat s ostatními, jelikož nabídka uchazečů je plynulá, ne kampaňovitá. (Koubek, 2006, s. 127)

Nabídka práce na místní vývěsce či desce úřadu práce

Ideální metodou při získávání pracovníků pro manuální, technické či nižší administrativní pozice, při kterých se vyžaduje základní či středoškolské vzdělání. Pro organizaci je tato metoda jedním z nejlevnějších způsobů při získávání zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 147)

On-line získávání (e-recruitment)

Zvolení tohoto typu metody je výhodné především pro malé organizace, které mohou díky počítačovým sítím oslovit široký okruh uchazečů. Počítačovými sítěmi jsou myšleny např. webové stránky organizace, sociální síť jako je LinkedIn, Indeed či Facebook, dále pak stránky komerčních agentur.

Vzhledem k odezvě a zájmu mnoha uchazečů se personalisté potýkají s časově náročným procesem, kdy musejí třídit velké množství nevhodných zájemců a navíc ztrácejí osobní kontakt s uchazečem. (Dvořáková, 2012, s. 147)

3.1.4 Volba požadovaných dokumentů od uchazečů

Zvolením správných dokumentů od uchazečů si firma zajišťuje úspěšnost budoucí fáze výběru zaměstnanců. Získá tak co možná nespolehlivější informace o uchazečích.

Od uchazečů se nejčastěji vyžaduje osvědčení o vzdělání a praxi, životopis, výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu, průvodní dopis a někdy také

reference od předchozích zaměstnavatelů či vyplněný dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání. (Koubek, 2006, s. 134)

3.1.5 Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání by měla obsahovat stejné informace jako inzerát. Nabídka by měla být formulována tak, aby uchazeči poskytla co nejvíce informací jako je např. název a adresa firmy, požadavky na pracovníka, ale také je potřebné přilákat uchazeče a něco mu nabídnout.

Nabídka by měla obsahovat v některých případech co nejpodrobnější informace a požadavky, ale někdy je spíše vhodné poskytnout jen obecnou informaci o dané pracovní pozici, aby se neodradili potenciální uchazeče. Je velmi důležité, jakým způsobem je pracovní místo uchazečům prezentováno. (Koubek, 2006, s. 119-120)

3.2 Výběr zaměstnanců

Poté, co si organizace zajistila potřebné množství uchazečů, odpovídající jejich požadavkům, následuje další krok tohoto procesu, čímž je výběr zaměstnanců.

Jedná se o personální činnost. Cílem je vybrat ty uchazeče, kteří se budou pravděpodobně nejlépe hodit na obsazovanou pracovní pozici a zároveň budou odpovídat požadavkům zaměstnavatele. Ideální uchazeči by měli mít strategickou povahu, být otevření k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, podávat vysoký výkon, pracovat produktivně a kvalitně. (Dvořáková, 2012, s. 150)

3.2.1 Proces a metody výběru zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců se sbírají a hodnotí informace o uchazečích pomocí metod k tomu vhodných.

Organizace hodnotí uchazeče podle kritérií, které mohou být žádoucí, nezbytné, vítané či okrajové. Mezi kritéria vlastních potřeb spadají např. požadavky na vzdělání, dovednosti, praxi či znalosti. Dalšími požadavky mohou být kritéria zvláštních právních předpisů, jako je např. trestní bezúhonnost, zdravotní způsobilost. Uchazeči splňující vítané či okrajové požadavky mají větší předpoklad pro kariérní růst, rozvojový potenciál či přínos nových myšlenek a nápadů, což může být pro podnik velmi užitečné. (Šikýř, 2012, s. 207)

„Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci". (Šikýř, 2012, s. 207)

Výběr je oboustrannou záležitostí, kdy si podnik vybírá své zaměstnance, ale i pracovník si vybírá podnik.

Existuje široká škála metod pro posuzování a výběr pracovníků. Volba metody závisí na rozhodnutí podniku či personálního oddělení. Obvykle jde o jednu či o kombinaci základních metod, mezi které například patří: předvýběr, pohovor, testy, žádosti rozšířené o životopisnou část, assessment centre, reference.

Pro prvotní zjištění, zda je uchazeč pro podnik vhodný či nikoliv, lze použít personální anamnézu. Při personální anamnéze se zhodnotí dokumenty obdržené od uchazeče a provádí se analýza životopisu, motivačního dopisu, dotazníku apod. (Hroník, 1999, s. 98; FOOT, 2002, s. 83-84.)

Při posuzování kvality metod výběru hraje největší roli její kritériální validita, není to však jediná vlastnost dobré metody výběru. V následující tabulce je uveden přehled těchto charakteristik:

Tabulka 1 Metody posuzování či výběru zaměstnanců – některé vlastnosti

1 Rozlišování	Metody měření použité při výběru musí zřetelně rozlišovat uchazeče. Pokud všichni uchazeči dostanou podobné hodnocení (např. číselný skór), nelze výsledky použít k účelům výběru.
2 Validita a reliabilita	Použité metody měření musí mít odpovídající odbornou kvalitu.
3 Slušnost	Metoda nesmí znevýhodňovat (diskriminovat) příslušníky zvláštních podskupin populace (např. příslušníky národnostních menšin, čerstvé absolventy škol atp.)
4 Vhodnost	Metoda musí být v rámci organizace přijatelná a musí být možné zařadit ji mezi stávající administrativní postupy, v rámci organizace zavedené.
5 Náklady na vývoj	Finanční náklady a čas potřebný k vývoji vhodných metod by měl být vyvážen potenciálním přínosem uplatnění metody.

Zdroj: Kolman, 2010

Hodnocení uchazečů po skončení pohovoru

Jedná se o fázi vyžadující kritický přístup, při kterém dochází k porovnání uchazeče s požadavky pracovního místa a s profilem pracovníka na tomto místě. Vyhodnocuje se výkon a chování uchazečů v průběhu pohovoru. Cílem je určit vztah uchazeče k dané pracovní pozici a odhadnout, s jakým výkonem bude uchazeč pravděpodobně vykonávat svou práci. (Kociánová, 2010, s. 104)

Předvýběr uchazečů o zaměstnání

Jde o důležitou součást procesu výběru zaměstnanců. Účelem je zhodnotit a přezkoumat obdržené dokumenty od uchazečů a dle stanovených kritérií je roztřídit na vhodné, méně vhodné a nevhodné. Vhodní uchazeči jsou pozváni k dalším výběrovým procedurám, méně vhodní jsou zařazeni do dalších procedur pro případ, že bude nedostačující počet vhodných uchazečů a nevhodným uchazečům je zasláno odmítavé vyjádření. (Kociánová, 2010, s. 95; Koubek, 1996, s. 75; Armstrong 2007, s. 366)

Analýza materiálů by měla předurčit, zda je uchazeč schopný vykonávat danou práci, jaká je jeho motivace a zda si najde místo v kolektivu. (Dvořáková, 2012, s. 151)

Obvykle se předvýběru účastní dvě na sobě nezávislé osoby, porovnávají svá hodnocení a rozhodnutí, případné nejasnosti prodiskutují, čímž se eliminují případné předsudky a zvyšuje se objektivita při předvýběru (Foot, 2002, s. 85-86.)

Hodnocení žádosti o zaměstnání

Úprava a forma dopisu má za úkol vzbudit pozornost a zájem čtenáře, zaměstnavatele. Je tedy vhodné, aby uchazeč předložil materiál bez tiskových a pravopisných chyb, vyvaroval se psaní v heslech a nevychvaloval svou osobu. Jedná se o jediný dokument, který může nejvíce poodhalit osobnost uchazeče, jelikož se pisateli nechává prostor, aby předvedl svou logiku myšlení a dovednosti. (Dvořáková, 2012, s. 151-152)

Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu je jednou z dalších velmi oblíbených metod při procesu výběru zaměstnanců, obvykle se používá v kombinaci s jinou metodou. Životopis by měl být stručný, logický, čistý a systematický. (Koubek, 2006, s. 164)

Při hodnocení životopisu se sleduje celá řada věcí, např. jak dlouho uchazeč pracoval pro zaměstnavatele, jak často měnil zaměstnání, zda ukončil studium, zda a jak velké jsou mezery časových úseků. (Dvořáková, 2012, s. 152)

Osobní dotazník

Podnik od uchazeče získá přesně vymezené údaje a odpovědi ke specifikovaným otázkám. Shromažďuje informace o stávajícím zaměstnání, nejdříve možném nástupu, odkud uchazeč zná danou organizaci atd. Osobní dotazník nese řadu nevýhod, může být velmi rozsáhlý, otázky v něm jsou často stereotypní. Dotazník je zdrojem informací a zpravidla se zakládá do osobního spisu zaměstnance.

Testování kandidátů

Jedná se především o doplňkovou metodu při výběru zaměstnanců. Cílem je zjistit způsob myšlení a odhalit schopnosti uchazeče. Při výběru zaměstnanců se používají testy inteligence, které mají za úkol zjistit budoucí pracovní výkon (duševní, smyslové a mechanické dispozice). Testy inteligence se dělí na mentální a kognitivní. (Dvořáková, 2007, s. 140-141) Dále pak se používají testy zaměřené na specifické dovednosti a znalosti, testy schopnosti a testy osobnosti. Poslední dobou se snižuje používání testů osobnosti a testů inteligence, naopak se zvyšuje četnost používání testů znalostí a dovedností, testů schopností a skupinových metod. (Koubek, 2006, s. 165-166)

Assessment centre (AC)

Metoda, která se používá nejen při výběru zaměstnanců, ale také při vnitřní mobilitě či povyšování. Jedná se o standardizované hodnocení jednání člověka. Účastníci jsou pozorováni při řešení studií, skupinových diskuzích, třídění pošty atd. a následně hodnoceni. Využívá se zde řada navzájem doplňující se techniky. Pozorovatelé jsou v roli hodnotitelů a mají rozdílný profesní profil. (Dvořáková, 2012, s. 153)

Assessment centre je takový postup výběru zaměstnanců, ve kterém dochází ke kombinaci uvedených psychodiagnostických metod: psychologické testy, rozhovor, pracovní zkoušky, grafologie. (Kolman, 2010, s. 85)

Výkon účastníků se hodnotí podle předem daných kritérií a zároveň se měří sociální, komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti. (Dvořáková, 2012, s. 153) „Podoba assessment centre, jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je. Používání univerzálních assessment centre, jaká nabízejí některé komerční instituce, nemusí být právě nejvhodnější“ (Koubek, 2006, s. 167)

Výběrový pohovor

Jedná se o nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodu při výběru zaměstnanců. Ale musí být velmi dobře sestaven. (Koubek, 2006, s. 168)

Silné stránky výběrového pohovoru:

- Aby se pohovor stal nejvhodnější metodou a poskytl tak relativně spolehlivý odhad, musí být dobře organizovaný a strukturovaný.
- Vedoucí pohovoru musí u všech uchazečů používat stejné otázky. (Robbins, 2004, s. 293-294)

Slabé stránky:

- Ten, kdo vede pohovor, musí být obeznámen s nevhodností některých otázek z hlediska legislativy.
- Může se objevit zaujatost, většinou u člověka, který je méně připravený a pohovor zároveň vede. (Robbins, 2004, s. 293-294)

Podle obsahu a průběhu se dle Dvořákové (2012, s. 154) dělí rozhovor na:

- Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor má již předem připravené stejné otázky pro všechny zájemce, což tazateli umožňuje porovnat všechny zájemce pomocí stejných kritérií. Část otázek je obecně známá, ale tazatel může položit i otázky méně známé a neočekávané, které mohou uchazeče zmást a může podhalit svou osobnost pomocí instinktivní reakce.
- Při nestrukturovaném (volně plynoucím) rozhovoru se obsah, postup i časový harmonogram utváří v průběhu rozhovoru. Nemá pevně stanovený cíl. Nestrukturovaný rozhovor není příliš vhodnou formou pohovoru, jelikož se nedá objektivně porovnat a je citlivý na halo efekt, dle prvního dojmu se odvíjí celý rozhovor a následně i posuzování uchazeče. (Koubek, 2006, s. 169)
- Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje proškolení posuzovatelů, je náročný. Cílem je spojit výhody a eliminovat nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. (Koubek, 2006, s. 169)

Koubek (2006, s. 168) rozeznává na základě množství a struktury účastníků čtyři typy pohovoru:

1. Pohovor jednoho s jedním (tzv. individuální pohovory)

Jedná se o pohovor mezi uchazečem a reprezentantem společnosti, což může být personalista, přímý nadřízený či vedoucí organizační jednotky. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která navazuje otevřenou atmosféru a úzký vztah (kontakt) mezi uchazečem a tazatelem. Posuzování uchazeče je dosti subjektivní, tazatel má pravomoc rozhodnout, zda uchazeče přijmout či odmítnout. (Dvořáková, 2012, s. 154; Koubek, 2006, s. 168)

2. Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)

Skupina dvou či více lidí, kteří vedou pohovor s jedním uchazečem. Panel je obvykle tvořen personalistou, bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovníka místa a psycholog. Všechny tyto osoby jsou důvěrně seznámeny s obsazovaným místem a požadavky na dané pracovní místo. (Dvořáková, 2012, s. 154; Koubek, 2006, s. 168)

3. Postupný pohovor

Cílem je zachovat výhody předchozích dvou typů pohovoru a eliminovat jejich nevýhody. Jedná se o řadu pohovorů 1+1 s různými tazateli. Je časově náročnější a snižuje spontánnost uchazečových reakcí a odpovědí. (Koubek, 2006, s. 168)

4. Hromadný pohovor

Při hromadném pohovoru je na jedné straně skupina uchazečů a na straně druhé jeden či více hodnotitelů. Používá se především pro posouzení uchazeče ve skupině. Je časově úsporný, ale náročný na přípravu, schopnosti a pozornost posuzovatele. (Koubek, 2006, s. 169)

3.2.2 Závěrečná fáze výběru zaměstnanců

Ve finální fázi procesu výběru zaměstnanců firma určuje kandidáta, který se nejlépe hodí na danou obsazovanou pozici. V této fázi výběru se také informují uchazeči výběrového

řízení, zda byli přijati či nikoliv. Nepřijatým uchazečům je zasláno zdvořilé odmítnutí, přijatému uchazeči potvrzení o výběru s datem nástupu a nezbytnými podmínkami, které musí splnit ještě před nástupem (např. ověření zdravotní způsobilosti). Finálním krokem je vypracování pracovní smlouvy. Ideálním krokem je, nechat si do zásoby pár uchazečů, kteří se umístili za vybraných kandidátem, pro případ, že by vybraný uchazeč pracovní nabídku odmítl. Těmto uchazečům je rozhodnutí zasláno až po kladné odpovědi vybraného uchazeče. (Koubek, 1996. s. 104)

3.3. Kompetence a kompetenční model

3.3.1 Kompetence

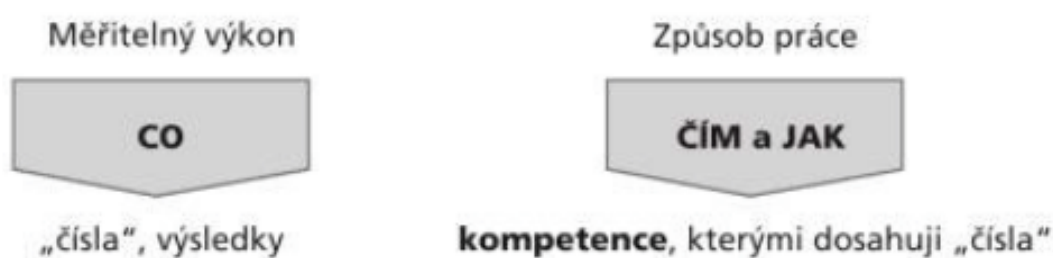
Jedná se o způsobilost představující soubor určitých předpokladů k určité činnosti.

Kompetence se definují na základě analýzy činností.

V angličtině se objevují slova „competence“ a „competency“. „Competence“ vyjadřuje kvalifikaci či odbornou způsobilost, směřuje k formulaci standardů práce. „Competency“ naopak vyjadřuje schopnost jako takovou, schopnost chování a jednání, jedná se tedy o způsoby, kterými pracovník dosahuje výkonu. „Competence“ lze tedy vnímat jako kompetenci a „competency“ jako kompetentnost.

(Hroník, 2006, s. 29)

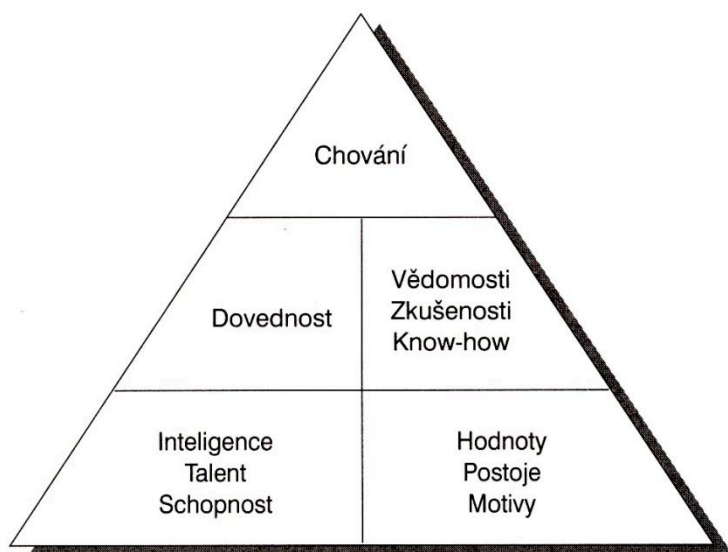
Obrázek 2 Vztah mezi měřitelným výkonem a kompetencemi



Zdroj: Hroník, 2006

Komentář k obrázku převzat od Hroníka (2006, s. 29): „Měřitelného výkonu CO dosahují určitým způsobem, který je reprezentován zájmem čím (vstupy, předpoklady na vlastní straně) a jak (proces, přístup k práci). Dohromady čím a jak tvoří kompetence.“

Obrázek 3 Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004

Z modelu struktury kompetence lze vidět, že na vrcholu pyramidy stojí chování, které je jediným přímo pozorovatelným projevem člověka, prostřední částí jsou charakteristiky, které se dají snadno ovlivnit anebo získat v průběhu života, spodní vrstva je tvořena ze základní stabilní složky člověka, která se dá jen velmi těžce ovlivnit. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004 s. 28-29)

Druhů kompetencí a způsobů jejich členění existuje v praxi velké množství. Je možné se setkat s kompetencemi manažerskými, interpersonálními, technickými, ale také s kognitivními, motivačními, směrovými či výkonnostními. Dále pak existují kompetence klíčové, manažerské, vůdcovské, týmové a funkční. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 238-239)

Velmi používané členění základních kompetencí v podniku je:

- individuální kompetence - nadprůměrní zaměstnanci jsou odlišeni od průměrných
- organizační kompetence - jedná se o popis fungujících organizačních systémů
- klíčové kompetence - tyto kompetence zahrnují kompletní spektrum kompetencí, které přesahují meze jednotlivých odborností. Jsou to tedy kompetence, které jsou společné pro všechny pracovníky. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 238-239), „Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k

jednání. Ta se vyvíjí ze spolupůsobení sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod.“ (Belz, Siegrist, 2015, s. 166)

3.2.3 Kompetenční model

Jedná se o jeden z velmi důležitých nástrojů řízení lidských zdrojů. Kompetenční model je soubor kompetencí či způsobilostí, který je nutný pro výkon práce. Pracovník musí disponovat znalostmi a dovednostmi pro efektivní plnění pracovních povinností a musí neustále rozšiřovat či zdokonalovat svou odbornost. Využití najde při výběru nových pracovníků, jejich rozvoji, hodnocení pracovního výkonu či povyšování. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 60)

Zda je kompetenční model efektivní, musí dle Hroníka splňovat následující parametry:

- vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, ne z rysů a vlastností
- obsahuje maximálně 10-12 kompetencí
- tvoří most mezi hodnotami podniku a popisem práce
- platí minimálně pro klíčové pozice
- je sdílený, byl vytvořen shora i zdola a je neustále aktualizován

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 60) lze rozdělit kompetenční modely na tři typy:

1. Modely klíčových kompetencí - kompetence jsou stejné pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich pozici
2. Specifické kompetenční modely - kompetence, které činí daného zaměstnance úspěšným na konkrétní pracovní pozici a v konkrétním podniku
3. Generické kompetenční modely - kompetence jsou spojené s konkrétním pracovním místem, ne s konkrétní organizací.

Existují tři základní možné přístupy pro tvorbu kompetenčních modelů: preskriptivní přístup, kombinovaný přístup a přístup šitý na míru.

1. Preskriptivní neboli „vypůjčený“ přístup

Manažeři nevytváří nový kompetenční model, který by byl šitý na míru a bylo by v něm poohlíženo i na strategii, kulturu i strukturu společnosti, ale „vypůjčí“ si již hotový model. Je úsporný jak z časového, tak i finančního hlediska. Nevýhodou je univerzálnost kompetenčního modelu, který neodpovídá specifickým požadavkům společnosti.

2. Kombinovaný přístup

Při kombinovaném přístupu se upravují podmínky z vypůjčeného modelu na podmínky organizace, kde bude model využit. Používá se u nadnárodních společností, které již své kompetenční modely mají definované a pouze je přizpůsobí na dané místo.

3. Přístup šitý na míru

Tento druh přístupu je velmi náročný jak na tvorbu, tak i z časového hlediska. Především je nutné znát důkladně celou organizaci a pracovní pozici, pro kterou je model tvořen, jelikož nevyužívá předem známé definované kompetence jako předešlý přístup, ale studuje celý podnik a identifikuje takové projevy chování, které zajišťují nadstandardní pracovní výkon u manažerských pozic. Tento přístup je velmi spolehlivým stavebním kamenem pro společnost v rámci přijímání závažných personálních rozhodnutí, která se pojí s restrukturalizací nebo jinými postupy pro zefektivnění fungování podniku.

(Horvátová, Bláha, Čopíková 2016, str. 248-250)

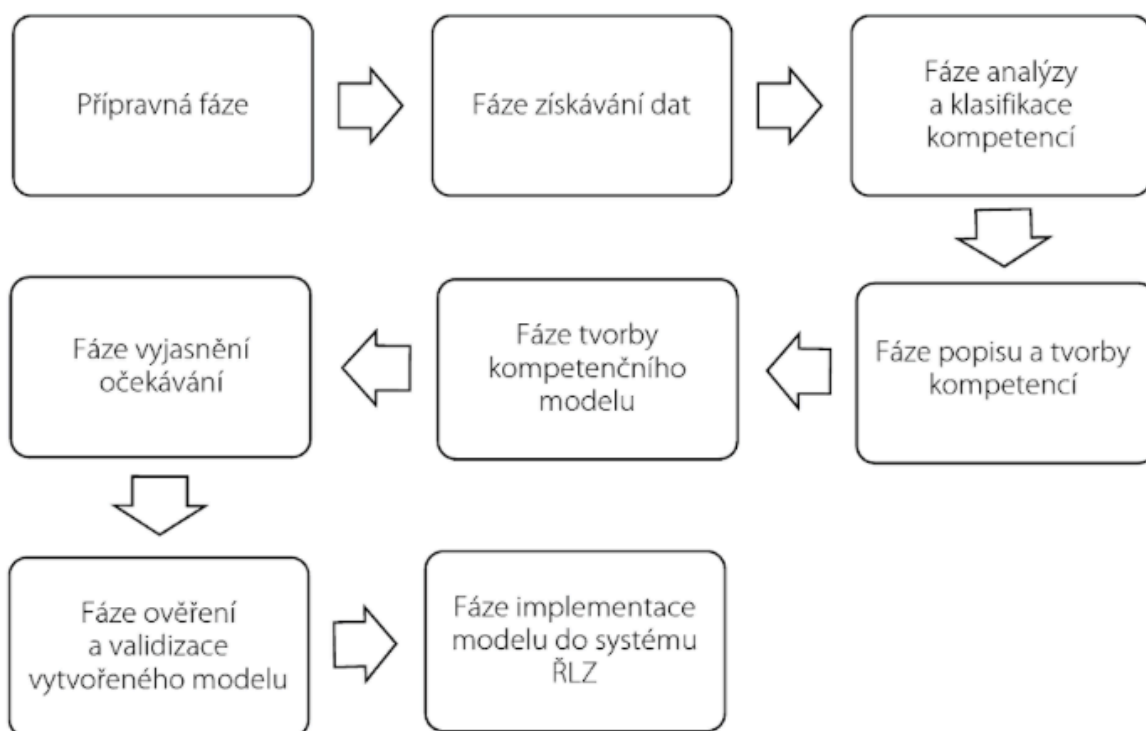
3.2.3.1 Tvorba kompetenčních modelů

Ať už organizace zvolí jakýkoliv ze tří přístupů, je obvyklé, že se kompetenční modely tvoří a používají nejdříve pouze pro klíčové pracovní pozice nebo jsou zaváděny pilotně a to pouze v určité části organizace.

Proces tvorby kompetenčních modelů

Proces lze rozvrhnout do osmi po sobě jdoucích fází: přípravná fáze, fáze získávání dat, fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí, fáze tvorby kompetenčního modelu, fáze vyjasnění očekávání, fáze ověření a validizace vytvořeného modelu a na konec fáze implementace modelu do systému řízení lidských zdrojů. Ani jedna fáze by neměla být vynechána.

Obrázek 4 Fáze tvorby kompetenčního modelu



Zdroj: Horvátová, Bláha, Čopíková 2016

1. Fáze přípravná

V této fázi probíhá identifikace klíčových pracovních pozic, pro které budou modely tvořeny. Cílem je získat maximum informací o strategii organizace, organizační struktuře a o kritických činitelích úspěchu. Tyto informace se nejlépe získají studiem organizačních materiálů a rozhovory s manažery.

2. Fáze získávání dat

Zde je prioritou získat co nejpodrobnější informace o pracovních pozicích, pro které budou kompetenční modely tvořeny. Pro identifikaci kompetencí a tvorbě kompetenčních modelů se využívají zdroje a techniky (rozhovor, panel expertů, průzkumy, databáze kompetenčních modelů, analýza pracovních úkolů a funkcí a pozorování). (Horvátová, Bláha, Čopíková 2016, str. 257-262)

Jedná se tedy o jakousi „inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. (Koubek, 2006, s. 66)

3. Fáze analýzy a klasifikace kompetencí

Cílem je databáze kompetencí, které docílíme zpracováním záznamů a přepisem rozhovorů. Tvoří se tzv. předběžný seznam kompetencí, který se ještě dále testuje.

4. Fáze popisu a tvorby kompetencí

Výsledkem této fáze je stanovení charakteristiky kompetence, aby co nejlépe vystihla a popsala chování, které ji charakterizuje. Kompetence je definitivně pojmenována a je vytvořena stupnice významnosti kompetencí.

5. Fáze tvorby kompetenčního modelu

Zde je vytvořen předběžný kompetenční model. Je nutné, pokud tak nebylo učiněno v předchozí fázi, určit stupeň důležitosti kompetencí.

6. Fáze vyjasnění očekávání

Následuje sjednocení názorů a vyjasnění si odlišného pohledu na důležitost daných kompetencí. Poté následuje tvorba kompetenčních modelů pro analyzované pracovní pozice.

7. Fáze ověření a validace vytvořeného modelu

Cílem je prakticky ověřit, zda utvořené modely skutečně popisují takové chování, během kterého zaměstnanci dosahují výborných výsledků.

8. Fáze implementace kompetenčního modelu do systému řízení lidských zdrojů

Zda byli do procesu tvorby zahrnuti uživatelé, kteří jej budou v budoucnu používat, je implementace kompetenčních modelů výrazně usnadněna. (Horvátová, Bláha, Čopíková 2016, str. 257-262)

4 Praktická část

Jak bylo již několikrát zmíněno, cílem této bakalářské práce je vytvořit kompetenční model pro pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB ve společnosti ŠKODA AUTO, zjistit, jak získávají a vybírají pracovníky do organizace a jak celý tento proces probíhá. Veškeré informace jsou získány z rozhovorů se zaměstnanci, studiem interních materiálů poskytnutých organizací a z výročních zpráv společnosti.

Rozhovory probíhaly konkrétně s následujícími pracovníky

- pracovník na pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB, pro kterou je tvořen kompetenční model
- přímý nadřízený pracovníka na pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB
- vedoucí organizační jednotky
- náborové oddělení
- pracovníci řízení lidských zdrojů

4.1 Charakteristika podniku

4.1.1 Historie ŠKODA AUTO a.s.

Bicykl 'Slavia' sestavený dvěma cyklisty, mechanikem Václavem Laurinem a knihkupcem Václavem Klementem, roku 1895 odstartoval historii společnosti Škoda. Později přešli na stavbu motocyklů, se kterými se účastnili závodů, kde sklízeli úspěch, což je velmi motivovalo. Výsledkem bylo zrození prvního modelu automobilu 'Voiturette A', který byl prodejním trhákem. Za první světové války byla společnost součástí válečné výroby. Společnost Laurin & Klement se spojila se silným partnerem - firmou Škoda Plzeň a vyrobili automobil Škoda Popular, čímž dosáhli průlomového a klíčového úspěchu. Dále také přešli na jméno a znak ŠKODA.

Velká hospodářská krize se dotkla také ŠKODY, po které však následoval prudký vzestup. Tento vzestup byl ukončen německou okupací za druhé světové války, kdy továrna byla součástí koncernu Hermann-Göring-Werke a kde se vyráběly zbraně a terénní vozidla. Po skončení války se automobilka odtrhla od plzeňské ŠKODY, přejmenovala se na AZNP

Mladá Boleslav (Automobilové závody, národní podnik) a stala se monopolním výrobcem osobní automobilů. V tehdejší Československé socialistické republice nebyl příliš možný obchod se zahraničím, automobilka začala zaostávat s moderními technologiemi a produkty se prodávaly pouze na východě.

Dalším silným partnerem, tentokrát zahraničním, se stal německý Volkswagen a to 16. dubna 1991. ŠKODA byla čtvrtou značkou koncernu (Audi, Seat a VW) a byla přejmenována na ŠKODA, automobilová akciová společnost.

ŠKODA, dnes ŠKODA AUTO a.s., je největším českým exportérem vozů a patří na přední příčky celosvětového trhu. (ŠKODA AUTO a.s.)

4.1.2 ŠKODA AUTO a.s. v současnosti

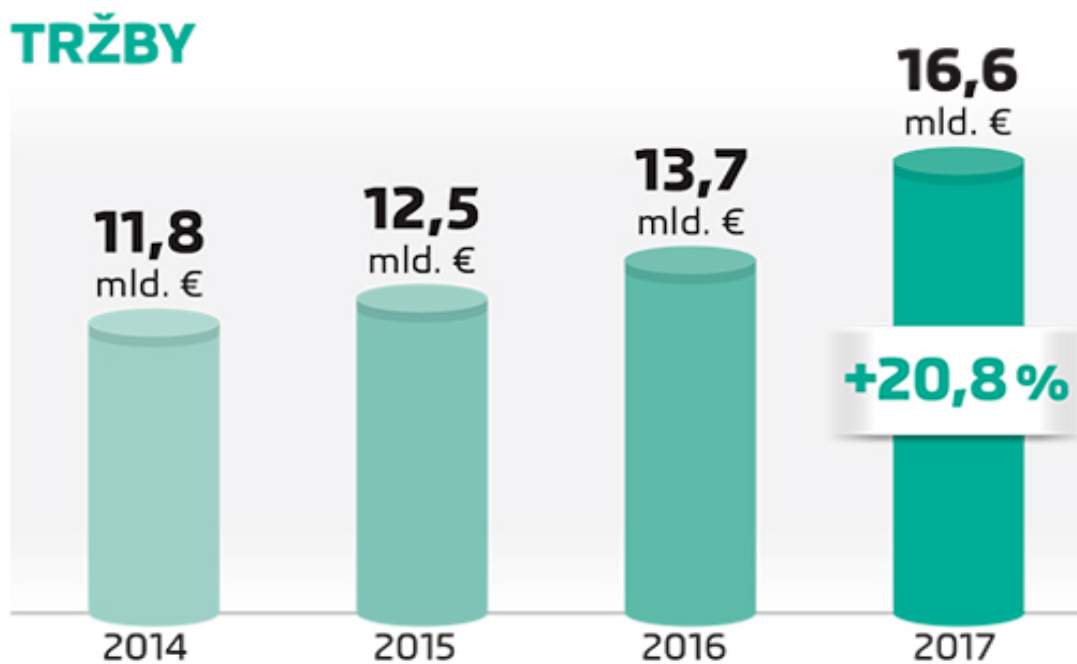
Na výroční tiskové konferenci "ŠKODA 2018" oznámila za rok 2017 zvýšení zisku po zdanění o 26,5 procenta na 31,8 miliardy Kč, v eurech zisk vzrostl o 34,6 procent a tržby stouply o 17 procent na rekordních 407 miliard Kč, v eurech tržby vzrostly o 21 procent. Člen představenstva pro oddělní financí Klaus-Dieter Schürmann rychlejší růst zisku oproti tržbám přisuzuje uvedení modelů SUV. ŠKODA AUTO zvýšila dodávky zákazníkům o 6,6 procenta a to na 1 200 500 vozů.

Obrázek 5 Škoda auto v číslech

ŠKODA AUTO V ČÍSLECH		2016	2017	Změna v %
TRŽBY	mil. EUR	13 705	16 559	+20,8
PROVOZNÍ VÝSLEDEK	mil. EUR	1 197	1 611	+34,6
RENTABILITA TRŽEB	%	8,7	9,7	-
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	mil. EUR	1 173	1 570	+33,9
ZISK PO ZDANĚNÍ	mil. EUR	951	1 274	+34,0
INVESTICE	mil. EUR	548	733	+33,9

Zdroj: Výroční zpráva 2017

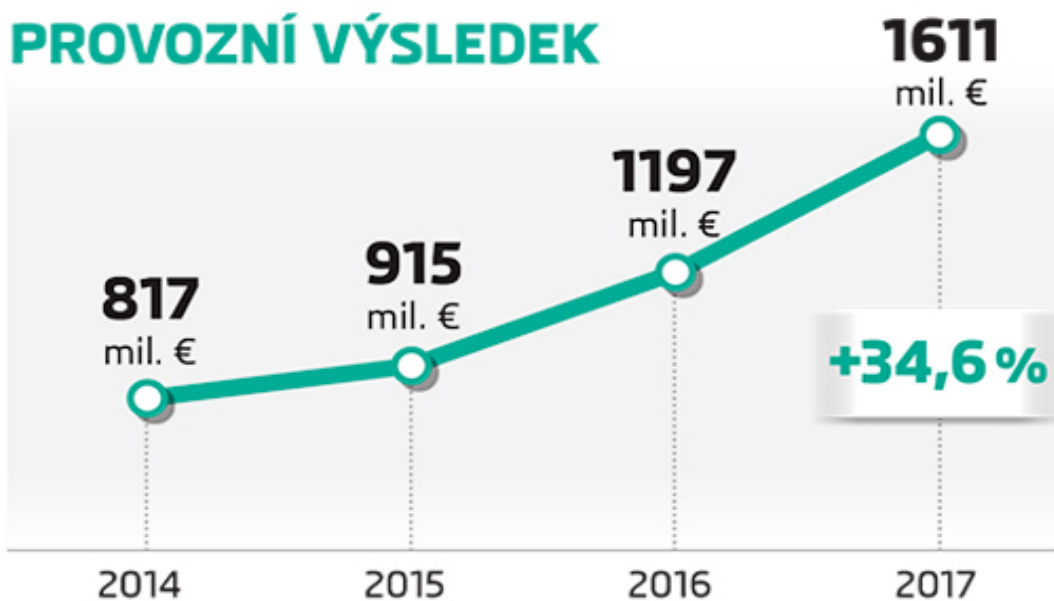
Graf 1 Tržby ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: Výroční zpráva 2017

Z grafu lze vyčíst růst obrátu o již zmiňovaných 20,8%, tedy na 16,6 miliardy eur. Společnost ŠKODA AUTO a.s. tak dosáhla roku 2017 nového maxima.

Graf 2 Provozní výsledek ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: Výroční zpráva 2017

Dle přiloženého grafu je patrné, že provozní výsledek stoupl na 1,611 miliardy eur.

Oproti předešlému roku je nárůst téměř 35% a za uplynulé tři roky se skoro zdvojnásobil.

Bernhard Maier, předseda představenstva společnosti, sdělil, že do konce roku 2020 chce ŠKODA AUTO a.s. uvést na trh dohromady 19 nových modelů.

"Také realizujeme největší investiční program v historii podniku. V příštích pěti letech investuje ŠKODA zhruba dvě miliardy eur do elektromobility a nových služeb souvisejících s mobilitou. V roce 2025 budeme mít deset elektrických modelů," uvedl předseda představenstva Bernhard Maier.

Člen představenstva společnosti ŠKODA AUTO a.s. v oblasti řízení lidských zdrojů Bohdan Wojnar sám uvádí, že jejich zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších pilířů tohoto obrovského úspěchu. Úspěch společnosti přisuzuje jejich velkému nasazení a know-how. Proto opět prosazuje a opakuje to, čím je ŠKODA AUTO a.s. v České republice známá a proč se opakovaně stala nejoblíbenějším zaměstnavatelem a to, že i nadále budou podporovat své zaměstnance v oblasti cíleného školení a vzdělávání v oblasti elektromobility, automatizace i robotizace, čímž budou bezchybně připraveni na budoucí vývoj automobilového průmyslu.

Aktuálně společnost ŠKODA AUTO a.s. nabízí nejrozsáhlejší produktové portfolio. V nabídce je nyní sedm modelových řad osobních automobilů, kterými jsou: CITIGO, FABIA, RAPID, OCTAVIA, KAROQ, KODIAQ a SUPERB. Nejoblíbenějším vozem pro rok 2017 se stala opět ŠKODA OCTAVIA.

Prostřednictvím "Strategie 2025" společnost ŠKODA AUTO a.s. v současnosti působí ve 102 zemích, chce se zabývat internacionalizací a plánuje působení rozšířit na 120 trhů. Během roku 2019 plánuje nabízet své výrobky v Jihoafrické republice. (Škoda Storyboard)

4.2 ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatel

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je jedním z největších a zároveň nejoblíbenějších zaměstnavatelů v České republice. S počtem zaměstnanců obsazuje druhou příčku největších zaměstnavatelů v České republice. V příložené tabulce (Tabulka 2) lze vidět nárůst zaměstnanců oproti předešlému roku a to o 11,5%.

Tabulka 2 Stav personálu ŠKODA AUTO a.s.

	OSOBY		ZMĚNA V %
	31. 12. 2017	31. 12. 2016	2017/2016
Společnost ŠKODA AUTO – kmenový personál	30 690	27 462	11,8 %
z toho:			
– závod Mladá Boleslav	22 932	21 240	8,0 %
– závod Vrchlabí	861	831	3,6 %
– závod Kvasiny	6 897	5 391	27,9 %
Společnost ŠKODA AUTO – učni	936	911	2,7 %
Společnost ŠKODA AUTO celkem*	31 626	28 373	11,5 %

* Fyzický stav zaměstnanců k 31. 12. včetně učňů bez zapůjčeného personálu bez dočasných společností.

	OSOBY		ZMĚNA V %
	31. 12. 2017	31. 12. 2016	2017/2016
Společnost ŠKODA AUTO – zapůjčený personál	2 802	3 467	-19,2 %

Zdroj: Výroční zpráva 2017

Cílem koncepce péče o zaměstnance je zajistit si dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců, rozvíjet jejich schopnosti a utvořit jim takové pracovní prostředí a podmínky, které je budou motivovat a uspokojovat. Společnost dlouhodobě klade důraz na vzdělání a rozvoj zaměstnanců. Jasným příkladem je již 19 let existence ŠKODA AUTO Vysoká škola, která je jedinou univerzitou v České republice, která byla založena mezinárodní společností. Na této vysoké škole si automobilka vychovává mladé techniky, kteří jsou pak vhodnými uchazeči o zaměstnání v dané společnosti.

Již po osmé se ŠKODA AUTO a.s. stala absolutním vítězem ve studii TOP

Zaměstnavatelé, naposledy roku 2019. Na základě průzkumu, kterého se letos zúčastnilo více než 11 500 vysokoškolských studentů, se sestavily výsledky této studie a vyzdvihly tak atraktivitu společnosti. (ŠKODA AUTO vítězem studie TOP Zaměstnavatelé 2019)

V průzkumu zaměstnanecké oblíbenosti Randstad Employer Brand Research, do kterého byli letos poprvé zahrnuti i čeští zaměstnavatelé, společnost ŠKODA AUTO a.s. skončila na druhém místě.

Svým zaměstnancům společnost ŠKODA AUTO a.s. nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, které jsou zaměřeny především na pracovní a volnočasové aktivity.

Benefity ve ŠKODA AUTO a.s. pro zaměstnance:

- výhodná cena pro nákup či pronájem automobilu
- roční bonusy přesahující 110 000 Kč
- dotace na jídlo v závodě (snídaně, svačiny, k obědu na výběr ze 6 jídel) za zlomek ceny
- pět týdnů dovolené
- příspěvek na penzijní spoření
- možnost kariérního růstu
- podpora ve vzdělávání
- finanční příspěvek v hodnotě 5 000 Kč na narození dítěte
- výhodné firemní ubytování či půjčka na pořízení, modernizaci či přestavbu domu a bytu
- zdravotnické zázemí přímo v závodě v Mladé Boleslavi (rehabilitace, preventivní a rekondiční programy)
- možnost změny pracovního místa díky interní burze práce
- placené jazykové kurzy, školení, programy pro vzdělávání
- finančně výhodný paušál od mobilního operátora.
(Zaměstnanecké benefity - ŠKODA Kariéra)

Během roku 2017 se ŠKODA Akademie zaměřovala na vzdělávání zaměstnanců v oblasti nových technologií, přípravě na elektromobilitu, jazykovým a nadoborným přípravám. Bylo vypsáno přes více jak 5 400 kurzů.

(Výroční zpráva 2017)

Řízení lidských zdrojů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. je strategickou oblastí, která má za úkol dosahovat cílů společnosti. Tato oblast zajišťuje následující personální služby:

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků
- péče o zaměstnance (poradenství, personální administrativa, podpora manažerů při vedení týmu)
- vzdělávání a příprava zaměstnanců
- rozvoj systému mezd
- sociální služby pro zaměstnance
- rozvoj inovací
- komunikace s pracovníky
- bezpečnost a ochrana na pracovišti
- vztahy s institucemi a investiční pobídky
- motivace, akce a meeting managementu

4.3 Získávání zaměstnanců

Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. je tvořena z 14,2% zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 33,2% se středním vzděláním s maturitou a 45,4% bez maturity, a 7,2% zaměstnanci se základním vzděláním.

Z výroční zprávy 2017 společnosti ŠKODA AUTO a.s. vyplývá, že oblast HR prošla proměnou, což způsobilo změny v kultuře vedení a také nastaly změny v oblasti

personálního marketingu, kdy společnost začala využívat netradičních moderních náborových kampaní se zaměřením získat nové pracovníky do technického vývoje a IT.

„K tomu, aby ŠKODA AUTO nové zaměstnance jak v přímých, tak i nepřímých oblastech získala, využívala v roce 2017 cílených náborových kampaní a mnoha netradičních a alternativních kanálů. Od využití klasických forem personálního marketingu až po netradiční kampaně na sociálních sítích cílených na uchazeče pro oblast technického vývoje, nazvaného Ozvěny budoucnosti či oblasti IT, kdy se postupně odhalovaly sci-fi příběhy s prvky prostředí ŠKODA IT.“ (Výroční zpráva 2017)

Společnost ŠKODA AUTO, konkrétně náborové oddělení, využívá při získávání pracovníků software, který má za cíl sjednotit a propojit různé databáze a zvýšit efektivitu odvedené práce personálního oddělení.

4.3.1 Metody získávání zaměstnanců neboli obsazování volných pozic

Volné pracovní místo se utvoří většinou v návaznosti na výrobní plán či odchodem zaměstnance. V prvním případě manažeři musí zhodnotit, zda jejich oddělení má potřebnou kapacitu a je schopné plán splnit nebo zda je nutné rozšířit počet pracovních míst. Pokud se manažer rozhodne pro nábor nového pracovníka, musí vyplnit daný formulář (Příloha 1) a předat ho na náborové oddělení. Náborové oddělení pak uveřejní novou nabídku s obsazovaným pracovním místem. A následuje popis pracovního místa.

Ve druhém případě se pracovní místo může uvolnit při odchodu zaměstnance. Mezi nejčastější situace patří ukončení pracovního poměru, odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou nebo přesun zaměstnance na jinou pracovní pozici v rámci společnosti ŠKODA AUTO.

4.3.1.1 Přímé obsazení

Pracovní pozice je obsazena přímo zaměstnanci, kteří nemohou např. ze zdravotních důvodů nadále vykonávat práci

4.3.1.2 Externí obsazení

Uchazeči z externích zdrojů jsou nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci, kteří chtějí změnit zaměstnavatele a v neposlední řadě velmi často absolventi škol, kteří tvoří podstatnou část této skupiny, proto společnost ŠKODA AUTO má svou vlastní školu a s několika dalšími vzdělávacími institucemi taktéž spolupracuje, jak již bylo zmíněno. Další metoda získávání zaměstnanců pomocí externích zdrojů může být inzerce v médiích, kterou organizuje oddělení personálního marketingu. Nejčastějšími externími zdroji je e-recruitment. Na webových stránkách společnosti www.skoda-auto.jobs.cz se denně aktualizují a přidávají nově nabízené pracovní pozice. ŠKODA AUTO využívá i jiných webových stránek k propagaci volných pozic a to např. na www.jobs.cz, www.manpower.cz, www.profesia.cz apod.

Všichni uchazeči z externích zdrojů odesílají své žádosti prostřednictvím elektronického dotazníku společnosti ŠKODA AUTO, spolu s dotazníkem odevzdávají také životopis, diplom nejvyššího vzdělání, fotografii a kopii průkazu totožnosti. Všechny požadované dokumenty se shromažďují na náborovém oddělení v elektronické databázi. On-line formulář, který si vytvořila přímo sama společnost ŠKODA AUTO, usnadňuje náborovému oddělení snazší vytipování vhodných uchazečů. V této databázi lze nastavit požadované parametry a vyfiltrovat tak uchazeče od velmi vhodných po nejméně vhodné, až nevhodné. Tímto procesem nastává předselekce, na kterou navazuje proces výběru zaměstnanců.

4.3.1.3 Interní obsazení

Zaměstnanci ŠKODA AUTO mají přístup do tzv. burzy volných pracovních míst, kde jsou vypsané veškeré volné pozice. Zaměstnanci tak mají možnost kariérního růstu a mohou v rámci společnosti měnit pozici. Nabídky pracovních pozic jsou podobné inzerátu, je v nich definován název a popis pozice, požadavky na dosažené vzdělání a finanční ohodnocení. Ukázka inzerce volného pracovního místa v interní burze naleznete v přílohách (Příloha 2).

Zájemci se musí přihlásit on-line, vyplnit elektronický formulář a předložit ho náborovému oddělení, kde formulář zpracují a zařadí do databáze uchazečů.

4.3.1.4 Rozhodnutí o neobsazení pracovního místa

Koordinátor svého oddělení může dospět k názoru, že jeho oddělení je schopné vykonat práci bez nutnosti obsazení další pracovní síly.

4.3.1.5 Souhrn metody získávání zaměstnanců neboli obsazení volných pozic

U každé metody získávání zaměstnanců je důležité důkladně a podrobně popsat pozici, čímž se zajistí, že na pozici bude vybrán pracovník s požadovanými zkušenostmi, schopnostmi a vlastnostmi. Cílem této bakalářské práce je vytvoření kompetenčního modelu pro pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB. Pracovník na této pozici se řadí do THZ (technicko-hospodářský zaměstnanec). Jaké postupy (jednotlivé kroky) nastávají při tvorbě popisu práce funkčních míst-THZ, jsou uvedeny podrobně v přílohách (Příloha 3).

4.3.2 Požadované dokumenty od uchazečů a předselekce

U interních zaměstnanců, kteří se hlásí o obsazovanou pozici, se vede již od jejich nástupu do společnosti databáze s nejrůznějšími údaji, mimo jiné i s údaji potřebné pro náborový proces.

Od uchazečů z externích zdrojů se požaduje vyplnit on-line formulář, který zastupuje roli velmi podrobného dotazníku, dále uchazeč musí předložit motivační dopis spolu s životopisem, který je strukturovaný a pokud se zájemce hlásí o vyšší pozici, často je vyžadován vypracovaný životopis i v anglickém, případně německém, jazyce.

V on-line formuláři se po uchazečích požaduje vyplnit následující údaje:

- osobní informace (jméno, adresa trvalého pobytu, kontakt, stav)
- údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání
- seznam předchozích zaměstnání včetně stručného popisu, co pozice obnášela a jaká byla náplň práce
- údaje o dovednostech (práce na počítači, jazyky, řidičský průkaz, atp.)
- údaje o preferencích (uchazeč zde uvádí preferované pracovní místo, oblast a pozici)

4.3.3 Formulace nabídky

Formulace nabídky obsahuje úvod, ve kterém se popisuje, co zhruba pozice obnáší a do jaké oblasti společnosti ŠKODA AUTO spadá. Dále je popsána pracovní náplň, požadavky na uchazeče, které musí splňovat a na závěr je napsáno, co uchazeč může očekávat od společnosti. Formulace nabídky, na kterou bude tvořen kompetenční model, je uvedena v přílohách. (Příloha 4)

4.3.4 Hlášení volného pracovního místa

V přílohách (Příloha 1) je uveden formulář pro hlášení volného pracovního místa. Na začátku dokumentu je uveden název pracovní pozice, počet míst, platové ohodnocení, směnnost a den nástupu. Dále pak obsahuje údaje o vedoucím a kontakt na uchazeče. Následuje popis činností pro inzerci volného místa, požadované znalosti, včetně jazykových a odborných praxí. Dalším bodem jsou osobnostní charakteristiky uchazeče, tedy kompetence osobnosti, sociální, podnikatelské a metodologické kompetence. Na třetí straně jsou uvedené informace, zda je místo vhodné pro zdravotně postiženého pracovníka, rozhodující kritéria pro výběr uchazeče, identifikace pracovního místa a zda je možné případně obsadit pozici extérem uchazečem. Čtvrtá, a zároveň poslední, strana se vyplňuje v případě rozhodnutí o obsazení extérem uchazečem. Tento záměr musí být zdůvodněn. Díky tomuto dokumentu může náborové centrum vytipovat vhodné kandidáty.

4.3.5 Souhrn procesu získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je podstatným procesem pro úspěšné řízení lidských zdrojů. Bez kvalitních lidských zdrojů nemůže firma dokonale fungovat. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou si toho vědomi, a proto věnují tomuto procesu velkou pozornost a investují do něj odpovídající finanční částky. Náborové oddělení pomáhá vedoucím pracovníkům sestavit hlášení volného pracovního místa. Na základě tohoto hlášení, specifikací a požadavků sestavuje náborové oddělení komunikační plán, kde se určuje, jak budou zaměstnanci nabíráni. Buď se zvolí proces získávání prostřednictvím inzerce, což přinese externí zaměstnance nebo bude volná pracovní pozice nabídnuta prostřednictvím interní burzy či se přistoupí k jiným krokům. Primárně se společnost snaží obsazovat volné pozice interními zaměstnanci.

4.4 Předvýběr zaměstnanců

Na základě dokumentu o hlášení volného pracovního místa si náborové centrum vybere vhodné kandidáty. To, zda je kandidát vhodným uchazečem či nikoliv se posoudí podle předem stanovených požadavků na odbornou způsobilost zaměstnance. Náborové oddělení si stanoví kritéria a posbírá objektivní informace, díky kterým je snadnější rozpoznat, zda se uchazeč bude hodit ke kolektivu a zapadne mezi ně. V databázi o uchazečích jsou k dispozici veškerá data, která slouží právě k tomuto účelu. Nyní má náborové centrum veškeré podklady nutné k vyhodnocení, sjednocení, vybrání a pozvání vhodných uchazečů k následujícím krokům.

4.5 Výběr zaměstnanců

Celý tento proces se dělí do několika kroků, to, zda budou všechny kroky splněny, záleží však na úrovni obsazované pozice a na původu zdrojů uchazeče (interní/externí).

Jednotlivé kroky procesu výběru dle skupin uchazečů a dle typu pozice jsou vysvětleny v přílohách. (Příloha 5)

Při procesu výběru zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. se využívá široká škála metod, nejčastěji se tyto metody kombinují. Společnost ŠKODA AUTO a.s. udává, že po skončení výběrového řízení oznamují do 14 dnů uchazečům výsledek.

4.5.1 Postup při procesu výběru zaměstnanců

CV screening

Tento krok se využívá k porovnání požadavků na obsazované místo s informacemi obsažených z dotazníků a životopisu. Nejdůležitějšími informacemi jsou pro náborové oddělení KO kritéria (kvalifikace, dovednosti, znalosti, jazyky atd.) na základě kterých se rozhodují, zda jsou uchazeči vhodnými kandidáty či nikoliv.

Diagnostické testy (jazykové testy, psychometrické testy...)

Uchazeči, kteří byli na základě CV screeningu vybráni, musejí absolvovat testy. Ve společnosti používají dva tyto testy, a to PAPI (Personality and Preference Inventory) a test z cizího jazyka. PAPI na základě uchazečových odpovědí vyhodnocuje a podává informace o tom, jak uchazeč vnímá svou osobu, jeho preference a potřeby na pracovišti.

Telefonický pohovor vedený náborovým zaměstnancem

Po obdržení výsledků z testů následuje telefonický strukturovaný pohovor. Pověřený zaměstnanec si prostřednictvím hovoru zjišťuje, potvrzuje, doplňuje či upravuje údaje o uchazeči. Během rozhovoru si zaměstnanec náborového oddělení může dělat poznámky, k čemuž může využít formulář tomu určený. (Příloha 6)

Osobní pohovor s náborovým zaměstnancem

Ještě před tím, než uchazeč absolvuje osobní pohovor s vedoucím daného oddělení, se přistoupí na pohovor s pracovníkem náborového oddělení. Ten poté třídí a porovnává uchazeče, se kterými se osobně setkal. Společnost upřednostňuje kvalitu před kvantitou, raději budou mít méně vhodných, ale zato kvalitních uchazečů. Cílem je vybrat ideálně tři až pět uchazečů, které představí vedoucímu daného oddělení. Vedoucí se na základě obdržených podkladů rozhodne, se kterými uchazeči povede pohovor. Podklady je myšlen životopis, záznam o uchazeči, vyplněné dotazníky a další jiné podstatné dokumenty. Náborový pracovník může poskytnout řadu informací o společnosti, mzdách, pracovní době, sociálních výhodách, bonusech apod.

Osobní pohovor s vedoucím pracovníkem

Poté, co vedoucí pracovník vybere nejvhodnější kandidáty, jsou uchazeči pozváni na další pohovor, tentokrát s vedoucím daného oddělení. Pohovoru se účastní vedoucí oddělení, uchazeč a náborový zaměstnanec. Celý pohovor spadá do režie oddělení, kam se uchazeč hlásil. Vede ho vedoucí pracovník a rozhovor může probíhat i v cizím jazyce, pokud to pracovní pozice vyžaduje. S vedoucím uchazeč projednává datum možného nástupu, platové ohodnocení, stanovení přesného výkonu práce a požadavků, systém pracovní doby, zkušební dobu, typ smlouvy (na dobu určitou či neurčitou) a případně další benefity.

Proces nástupu vybraného uchazeče

Nejpozději do 14 dnů náborové oddělení oznámí uchazečům výsledek.

Vybraný uchazeč musí vyplnit osobní a zdravotní dotazník, absolvovat nástupní lékařskou prohlídku u pracovního lékaře, který sídlí přímo v areálu společnosti. Úkolem lékaře je zhodnotit a případně potvrdit na základě vyplněného zdravotního dotazníku a výpisu

zdravotní dokumentace od praktického lékaře, zda je budoucí zaměstnanec způsobilý k výkonu práce.

Při podpisu pracovní smlouvy vzniká pracovní poměr. V tento den má zaměstnanec naplánované nástupní školení, které je pro všechny stejné. Na školení se poskytují potřebné informace, např. pracovní řád, bezpečnost práce, odbory, kolektivní smlouvy, benefity, sociální a zdravotní program atp.

4.5.2 Souhrn výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je nejpodstatnějším a nejdůležitějším krokem celého procesu.

Náborové oddělení na základě stanovených kritérií a obdržených informací vyhodnocuje a predikuje, který uchazeč nejlépe zapadne a bude se hodit na pracovní místo.

Celý proces výběru zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s. obsahuje několik kroků a společnost kombinuje také širokou škálu metod. To, jaké kroky budou zvoleny a jaké metody, záleží na uchazeči, zda byl nabírán z interních či externích zdrojů. Jak již bylo zmíněno, společnost upřednostňuje obsazování pozic interními zdroji. Jednak si tímto udrží kvalitní pracovní sílu v podniku, je to časově i finančně méně náročné a společnost i pracovník se navzájem již znají.

4.6 Tvorba kompetenčního modelu

V této části bude vypracován postup pro tvorbu kompetenčního modelu ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB.

V teoretické části byly čtenáři přiblíženy a vysvětleny pojmy týkající se tvorby procesu kompetenčního modelu. Nyní bude tento cíl plněn.

4.6.1 Postup při tvorbě kompetenčního modelu

Jak bylo již zmíněno v předchozích kapitolách, před zahájením tvorby kompetenčního modelu si musí firma ujasnit cíle, které bude tvorbou kompetenčního modelu sledovat.

1. Cíl projektu asi zarovnat stejně jako v předešlé kapitole-na střed

Kompetenční model má za úkol usnadnit personální činnosti při uplatňování požadavků na zaměstnance při výběrovém řízení a zároveň i při samotném výběru.

2. Výběr vhodného přístupu

Použití hotového modelu by bylo nejjednodušším způsobem, jelikož zbylé dva přístupy jsou podstatně náročnější. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. se nejčastěji používá kombinovaný přístup-tedy již hotový model se přizpůsobuje specifikům pracovní pozice, pro kterou je model tvořen.

Cílem této bakalářské práce je tvorba kompetenčního modelu, pro který bude použit přístup šitý na míru. Jedná se tedy o přístup, který mapuje organizaci a identifikuje potřeby od začátku a neopírá se o již použité či vytvořené kompetenční modely.

Při tvorbě přístupu šitého na míru následuje proces identifikace kompetencí, pomocí kterého se sestaví kompetenční model.

4.6.2 Proces tvorby kompetenčního modelu

Fáze přípravná

V počáteční fázi se získává maximum informací. Nástrojem pro identifikaci bylo studium interních materiálů, výročních zpráv a strukturované rozhovory se zaměstnanci.

Identifikovaná klíčová pozice je pracovník Projektant CAD/CAM modely – MEB.

Strategie organizace pro následující roky byla již zmíněna a je uvedena na začátku praktické části, konkrétně v charakteristice podniku. Posledním podstatným bodem v této fázi je organizační struktura. Ta je přiložena v přílohách (Příloha 7), ale pouze část vývoje, do které spadá daná pozice. ŠKODA AUTO a.s. dělí zaměstnance a jejich vztahy na různé stupně řízení. Zjednodušeně řečeno, "jednopísmenkové oddělení" dohlíží na "dvoupísmenkové oddělení" atd. Tedy oddělení "E" zastupuje technický vývoj, který má pod sebou celou řadu dalších oddělení, kterým je třeba oddělení "EG" - vývoj celého vozu. Toto oddělení je v gesci oddělení "E" a zároveň je nadřízeným oddělení "EGV" - stavba prototypů a modelů, které má pod sebou několik koordinátorů, kteří řídí další pracovníky.

Fáze získávání dat

V této fázi je prioritou získat co nejpodrobnější informace o pracovní pozici, pro kterou je kompetenční model tvořen. Byla použita celá řada zdrojů a technik, aby bylo zajištěno dostatečné množství informací, analýza pracovní místa byla co nejpodrobnější a identifikace kompetencí co nejpřesnější.

- Přímé pozorování

Po určitou dobu jednoho pracovního dne (pevné pracovní doby 9.00-14:00) byl sledován Projektant CAD/CAM modely – MEB. Byla pozorována jeho náplň práce, plnění obdržených úkolů od nadřízeného a celkově jeho výkon během pracovní doby.

- Rozhovor

Byl veden pohovor s pracovníkem na pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB, který nastoupil v červnu 2018. Metodami a způsoby náboru, které společnost využívá a které jsou v této bakalářské práci popisovány, si zaměstnanec prošel na rozdíl od ostatních pracovníků, kteří nastoupili na stejnou pozici více jak před dvaceti lety.

Zaměstnanci byly kladeny otázky na subjektivní popis pracovní pozice, na identifikaci kompetencí, které se po něm vyžadují na daném místě, hodnocení schopností a dovedností, a to jak svých osobních, tak i jeho kolegů na stejné pozici.

- Analýza a popis pracovních úkolů a pracovního místa

Na základě informací z rozhovorů s pracovníkem a poskytnutých interních zdrojů byl sestaven popis pracovního místa.

Interní dokumenty, které byly použity jsou: popis pracovního místa, náplň práce, inzerát na dané pracovní místo v rámci výběrového řízení, požadavky na pracovní pozici.

Tabulka 3 Popis pracovního místa

Název funkčního místa	Projektant CAD/CAM modely
Název nadřízeného	Koordinátor CAD/CAM programování
Celkový počet podřízených míst	0
Cílová tarifní skupina	B
Pracovní doba	Pružná (9:00-14:00 pevná část)
Typ úvazku	hlavní pracovní poměr
Směnnost	ne
Počet pracovníků na pozici projektant CAD/CAM modely	15
Zástup	neexistuje pověřený zástup
Povinné vzdělání	Vysokoškolské bakalářské vzdělání s oborem strojírenství a strojírenská výroba Vysokoškolské magisterské vzdělání s oborem strojírenství a strojírenská výroba Vysokoškolské doktorské vzdělání s oborem hornictví a hornická geologie, hutnictví a slévárenství
Alternativní vzdělání	Střední odborné vzdělání s maturitou i vyučením v oboru strojírenství a strojírenská výroba Vyšší odborné vzdělání v oboru strojírenství a strojírenská výroba Úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení) s oborem hornictví a hornická geologie, hutnictví a slévárenství
Odborné a nadodborné kompetence a kvalifikace	CATIA, pravidla IT, IMS, anglický či německý jazyk min. B1
Zákonné povinné kvalifikace	Řidič vozidel služební potřeby

Zdroj: vlastní zpracování

Účel a náplň místa:

- zajišťovat CAD konstrukci dílů a přípravků při stavbě modelů
- vytvářet CAM programy pro řízení víceosých obráběcích CNC strojů při výrobě DKM, designových modelů a náradí v oblasti MEB
- vypracovávat dokumentaci a technologické postupy při výrobě modelů a náradí
- optimalizovat obráběcí strategie s ohledem na nákladové limity
- zajišťovat podporu v rámci analýz problémů při stavbě modelů
- plánovat a rozhodovat při výrobě a stavbě prototypů

Odborné úkoly:

1. Vypracovává CAM data pro výrobu dílů
2. Provádí konstrukci dílů - IS CAD, IS ICEM, IS CATIA
3. Provádí simulaci obráběcího procesu s ohledem na zamezení kolizí při obrábění
4. Optimalizuje CAD tvorbu pro tvorbu NC strojů
5. Analyzuje konstrukční řešení s externími dodavateli
6. Koordinuje konstrukční řešení s koncernem
7. Vypracovává nástrojový list a řezné podmínky pro výrobní operaci
8. Provádí úpravy hotových CAM dat
9. Koordinuje aplikaci nových trendů v CNC obrábění s externími dodavateli
10. Eviduje CAM data
11. Navrhuje konstrukční řešení
12. Schvaluje technologičnost konstrukce
13. Doporučuje zavádění opatření ke snížení spotřeby materiálu a energie
14. Navrhuje optimalizaci technologických postupů
15. Analyzuje konstrukční data
16. Navrhuje materiály, technická řešení a technologie
17. Vypracovává konstrukční dokumentaci
18. Analyzuje NZ
19. Zadává konstrukční data - IS KVS, IS Connect
20. Vypracovává technologické postupy
21. Navrhuje sestavy nástrojových celků
22. Provádí ověřovací zkoušky nových technologií
23. Vypracovává stanovisko k technologičnosti konstrukce
24. Vypracovává CAD data pro měření
25. Ověřuje sestavy nástrojových celků
26. Optimalizuje obrábění s ohledem na nákladové limity
27. Zpracovává CAD data v programovacím SW
28. Kontroluje CAD data pro tvorbu CAM dat

Fáze analýzy a klasifikace kompetencí, fáze popisu a tvorby kompetencí

Podstatou této fáze je zpracovat získaná data, která byla získána v předchozím kroku a identifikovat informace o pozici, které poslouží jako zdroj pro tvorbu a popis kompetencí.

- identifikace klíčových kompetencí

Jak bylo již zmíněno v teoretické části, tyto kompetence jsou stejné pro všechny pracovníky ve společnosti bez ohledu na pozici a oddělení, kde se pracovní místo nachází.

klíčové kompetence:

- schopnost týmové práce (kooperace)
- efektivní komunikace
- kompetence pracovní
- aktivní rozšiřování znalostí
- stresová odolnost
- iniciativa a aktivní přístup

- identifikace kompetencí pro pracovní pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB

funkční kompetence:

- kvalita a pečlivost
- plánování a rozhodování
- řešení problémů
- flexibilita a přizpůsobivost
- zodpovědnost a samostatnost

kompetence odborné:

- speciální počítačové znalosti (MS Excel, Zebra, Catia, KVS/Connect, IMS)
- jazykové znalosti (anglický nebo německý jazyk min. B1)
- převzetí nových technologií
- projektová metodika

Fáze tvorby kompetenčního modelu

Kompetenční model se skládá ze dvou částí, v první části jsou obsaženy klíčové kompetence stejné pro celou společnost, v druhé pak charakteristické kompetence pro pracovní pozici a odborné dovednosti a znalosti vycházející z profesních požadavků.

Fáze ověření a validizace vytvořeného modelu

V této fázi následuje příprava kompetenčního modelu pro užití v praxi a zároveň je nutné ověřit spolehlivost kompetenčního modelu pomocí např. metody 360° zpětné vazby. Vzhledem k rozsahu této bakalářské práce již tato fáze tvorby nebude prováděna, jelikož není ani cílem této práce.

4.7 Návrh kompetenčního modelu pro pracovní pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB

Nyní bude vytvořen návrh kompetenčního modelu pro danou pozici Projektant CAD/CAM modely – MEB. Kompetence jsou definovány a detailně popsány pomocí Centrální databáze kompetencí (CDK - Centrální databáze kompetencí, 2017).

Vytvořený kompetenční model popisuje osobní charakteristiky, dovednosti, znalosti a zkušenosti. Jedná se o kompetence, které jsou požadovány pro danou pozici. Dá se tedy říct, že kompetenční model popisuje a propojuje pracovní pozici s hodnotami podniku. Na závěr této fáze je představen v grafické podobě hotový kompetenční model pro danou pozici, a to tak, že každý jednotlivý díl spolu s ostatními tvoří jeden celek.

Tabulka 4 Kompetenční model

Kompetence klíčové	
kooperace	Zaměstnanec je připravený, schopný podílet se aktivně a zodpovědně na týmové práci. Nepreferuje pracovat sám a je odpůrcem nezdravé soutěživosti.
efektivní komunikace	Je schopný aktivní komunikace, umí dobře prezentovat a dobře naslouchat a argumentovat.
pracovní kompetence	Používá účinně a bezpečně materiály, vybavení a nástroje. Dodržuje závazky a povinnosti. Umí využít znalosti a zkušenosti získaných z předešlých zaměstnání a vzdělání či kurzů. Dbá na ochranu svého zdraví, i zdraví svých kolegů.
aktivní rozšiřování znalostí	Pracovník se zajímá o získávání nových dovedností a znalostí. Aktivně se účastní školení dle jeho výběru.
stresová odolnost	Vykazuje vysokou pracovní produktivitu i ve stresovém prostředí. Nejedná bezhlavě a emoce drží na uzdě.
iniciativa a aktivní přístup	Tvoří nové nápady, návrhy a přístupy. Aktivně se zapojuje do úkolů a chopí se příležitosti pro seberozvoj.
Kompetence funkční	
kvalita a pečlivost	Při výkonu pracovních povinností a úkolů je pečlivý, nejedná s horkou hlavou. Jeho výsledky odpovídají požadovaných kritériím a veškerá odvedená práce je vykonána kvalitně a s rozvahou.
plánování a rozhodování	Zaměstnanec je schopný systematicky a objektivně plánovat a organizovat svoji práci, ale i práci ostatních. Zároveň poohlídí k cíli, prioritám, financím a času.
řešení problémů	Překážky jsou pro něj výzvy a na problémy pohlídí z různých úhlů. Přijímá zodpovědnost a volí optimální postup a řešení. Při konfliktu je klidný a nejedná bez rozvahy.
flexibilita a přizpůsobivost	Operativnost a pružnost v myšlení, chování a přístupech k úkolům a situacím, které jsou na denním pořádku. Pracovník je schopný změnit či přizpůsobit své návyky a chování.
zodpovědnost a samostatnost	Umí vykonávat práci samostatně bez pomoci druhých, svou práci plní svědomitě a zodpovědně.
Kompetence odborné	
speciální počítačové znalosti	Zaměstnanec má znalosti v IT oboru, jedná se zejména o MS Excel, Zebra, Catia, KVS/Connect, IMS)
jazykové znalosti	Zaměstnanec má anglický či německý jazyk na úrovni min. B1.
převzetí nových technologií	Pokud je k dispozici modernější a lepší technologie, pracovník ji aktivně začne používat. Eliminuje se tak provozní slepota.
projektová metodika	Pracovník je schopný úspěšně dokončit projekt a brát ohled na finance a čas.

Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení a doporučení

Na základě interních dokumentů, rozhovorů a zkoumání celé společnosti ŠKODA AUTO a.s. lze usoudit, že společnost věnuje procesu získávání a výběru zaměstnanců velkou pozornost a je si vědoma toho, že kvalitní zaměstnanci jsou velmi podstatnou součástí pro zajištění fungování celého podniku a naplnění jeho cíle.

Vzhledem k faktu, že společnost je na území České republiky dlouhodobě považována za nejoblíbenějšího zaměstnavatele, je proces získávání zaměstnanců podstatně ulehčen. Jedná se o velkou, prosperující, zkušenou a oblíbenou společnost, která se každoročně umisťuje na předních příčkách v soutěži o TOP zaměstnavatele roku. V mnoha případech se zájemci nabízejí sami. Pak zde figuruje také ŠKODA AUTO Vysoká škola, kde si automobilka vychovává mladé techniky a společnost si tak zajišťuje budoucí kvalitní zaměstnance do svého podniku.

Oba dva procesy, získávání i výběr zaměstnanců, jsou z velké části také usnadněny tím, že díky koncernu Volkswagen, do kterého ŠKODA AUTO a.s. spadá, mají k dispozici veškeré osvědčené postupy a dokumenty, kterých se Volkswagen drží a aplikuje je.

To, že společnost při obsazování pozic primárně využívá vnitřní zdroje, označuje autor práce za velmi dobrou volbu. Zajišťuje se jednak kvalitní pracovní síla v podniku, ale také je to z finančního, časového i adaptačního hlediska podstatně méně náročné. Zároveň jsou při využití vnitřních zdrojů motivováni zaměstnanci, kterým se naskytuje kariéerní růst. Organizace zná zaměstnance, ví, co od něj může očekávat a naopak. Ostatní velké společnosti preferují výběr zaměstnanců z externích zdrojů.

Dalším pomocníkem pro zjednodušení výběru zaměstnanců je využívání databází v elektronické podobě, kde se dají snadno vyfiltrovat požadavky. Tím ovšem zase stoupají náklady na proškolení pracovníků náborového oddělení.

Požadované dokumenty od externích uchazečů jsou tématem k možnému zlepšení, jelikož on-line formulář obsahuje téměř totožné otázky na odpovědi, které uchazeč uvádí ve strukturovaném životopise a nastává tak duplicita. Pokud by společnost požadovala místo strukturovaného životopisu životopis volný, dali by tak prostor uchazeči mít volnou ruku a prezentovat své schopnosti a dovednosti z vlastního úhlu pohledu. Zároveň by všechny potřebné odpovědi na otázky byly stále dostupné v on-line formuláři.

Dalším tématem na zlepšení je celková délka nábory pracovníků z externích zdrojů. Jelikož inzerát o hlášení volného pracovního místa je vyvěšen na internetu zpravidla měsíc, po měsíci nastávají kroky, kdy pracovníci náborového oddělení vybírají zájemce a poté jsou s vybranými uchazeči vedeny pohovory. Celý tento proces v průměru zabírá měsíc, někdy až dva. Je nutné brát v potaz, že mezi uchazeči jsou také zájemci, kteří shánějí práci ihned, kdy požadují začít pracovat následující měsíc. Vzhledem ke zdlouhavosti celého procesu ze strany ŠKODA AUTO a.s. se může stát, že například nejvíce vhodný uchazeč si mezitím najde práci u jiného zaměstnavatele a nebude již nadále disponibilní. Pokud by se tak zkrátila doba délky nábory, zamezilo by se případně těmto nepříjemnostem.

Posledním možným návrhem na zlepšení procesu při získávání a výběru zaměstnanců je fakt, že formulář na hlášení volného pracovního místa se musí vyplňovat ze strany vedoucích pracovníků ručně a následně pak přepisovat do elektronického systému, což způsobuje časovou náročnost a zdlouhavost.

6 Závěr

Získat a vybrat kvalitní zaměstnance je jeden z nejdůležitějších a zároveň nejnáročnějších úkolů každé organizace. Právě lidé jsou "to", co tvoří největší hodnotu společnosti a závisí na nich do jisté míry úspěch a fungování celé firmy.

K získání těch nejlepších výsledků je nutné věnovat danému procesu dostatek příprav, financí i času, ale především je podstatné, aby tento proces vedli zkušení lidé.

V této bakalářské práci byla pozornost věnována tvorbě kompetenčního modelu pro pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB a procesu výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., jeho následné zhodnocení a návrh na možná zlepšení.

Práce se dělí celkem na dvě části, teoretickou a praktickou.

V části teoretické je obecně popsán proces získávání a výběr zaměstnanců a je přiblížen pojem kompetence a kompetenční modely. Při procesu získávání a výběru zaměstnanců by mělo být cílem organizace najít s vynaložením co nejmenších nákladů takové množství kvalitních zaměstnanců, aby se pokryly potřeby lidských zdrojů dané organizace.

Kompetenční model pak přispívá ke zkvalitnění procesu výběru zaměstnanců, jelikož obsahuje detailní a přesný popis požadovaných znalostí, schopností a hodnot, kterými by měl vhodný uchazeč na obsazované pozici disponovat. V praktické části je popsán a vysvětlen proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V závěru této práce byl na základě analýzy obdržených informací, interních materiálů a rozhovorů s pracovníky utvořen kompetenční model, pro pozici Projektant CAD/CAM modely - MEB, dále pak byl zhodnocen výběr zaměstnanců ve společnosti a byly navrženy změny, které by tento proces mohly usnadnit a podstatně urychlit.

Z výčtu provedených analýz se potvrdilo, že společnost ŠKODA AUTO a.s. investuje vysoké částky do náborového oddělení, proto je nutné, aby toto oddělení prokazovalo vysokou výkonnost, pracovníci byli dostatečně proškoleni a nedocházelo ke zbytečným chybám. Provedené zhodnocení doporučuje a obsahuje celkem tři návrhy na zkvalitnění a urychlení procesů výběru a získávání zaměstnanců. Namísto strukturovaného životopisu by uchazeči mohli zasílat životopis volný, jelikož veškeré informace obsažené ve strukturovaném životopise jsou zároveň i v on-line formuláři, který uchazeč vyplňuje a zasílá náborovému oddělení. Dalším návrhem na zlepšení je zkrátit délku náborového

řízení a třetím návrhem je možnost podat a vyplnit formulář pro hlášení volného pracovního místa prostřednictvím elektronického zpracování, což by podstatně zrychlilo a ulehčilo tento proces.

Na závěr této práce je třeba zmínit, že vzhledem ke konkurenčnímu prostředí automobilového průmyslu a citlivosti údajů, tato práce respektuje nastavená vnitřní pravidla společnosti ŠKODA AUTO a.s. a v každém případě se snaží pravidla ochrany vnitřních informací a údajů respektovat. Z tohoto důvodu v této práci nebyly zveřejněny údaje, které by mohly společnost ŠKODA AUTO a.s. ohrozit.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST, 2015. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Přeložil Dana LISÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0846-4.

CDK - Centrální databáze kompetencí . *CDK - Centrální databáze kompetencí* [online]. Copyright © 2017 Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz/>

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226515-6.

Historie | ŠKODA AUTO a.s.. *ŠKODA AUTO Česká republika | Oficiální web ŠKODA AUTO a.s.* [online]. Copyright ©ŠKODA AUTO a.s. 2019 [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-161-4.

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

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef, 2006. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. (dotisk). Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

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

ŠKODA AUTO vítězem studie TOP Zaměstnavatelé 2019 - ŠKODA Storyboard. [online]. Copyright ©

ŠKODA AUTO a.s. 2019 [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/skoda-auto-vitezem-studie-top-zamestnavatele-2019/>

Výroční zpráva 2017. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2019 [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://cdn.skoda-storyboard.com/2018/03/skoda-annual-report-2017.c5a29f2a9b556d42158ef72031b710f3.pdf>

Výroční zprávy - ŠKODA Storyboard. [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2019 [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocnizpravy/>

Zaměstnanecké benefity - ŠKODA Kariéra. *ŠKODA Kariéra - Za kterou inovací budete vidět vy?* [online]. Copyright © ŠKODA AUTO a.s. 2019 [cit. 10.03.2019]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/benefity>

8 Přílohy

Příloha 1	Formulář hlášení pracovního místa
Příloha 2	Ukázka inzerce volného pracovního místa v interní burze
Příloha 3	Tvorba popisu práce funkčních míst THZ
Příloha 4	Formulace pracovní nabídky
Příloha 5	Jednotlivé kroky procesu výběru dle skupin uchazečů
Příloha 6	Formulář výstupu z pohovoru
Příloha 7	Organizační struktura vývoje ŠKODA AUTO a.s.

Příloha 1 Formulář hlášení volného pracovního místa



Hlášení volného pracovního místa Meldung über eine freie Arbeitsstelle

(Vyplňuje ZMI) / (Von ZMI auszufüllen)

Název pracovního místa

Bezeichnung der Arbeitsstelle

Počet míst
Anzahl Stellen

Základní údaje pracovního místa / Grundangaben über die Arbeitsstelle

Kategorie	Nepřímý personál Indirektes Personal THZ Angestellte	RD Indirekte Arbeiter	Přímý personál Direktes Personal D Arbeiter	Plánovaná tarifní třída Tarifgehalt im Plan	Nástup dne Antrittsdatum
Směnnost Schichtarbeit	<input type="checkbox"/> jednosměnný provoz Einschichtbetrieb	<input type="checkbox"/> dvousměnný provoz Zweischichtbetrieb	<input type="checkbox"/> třisměnný provoz Dreischichtbetrieb	<input type="checkbox"/> viosměnný provoz Mehrschichtbetrieb	<input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz Vollkontinuierlicher Betrieb

Jméno vedoucího:
Name des Leiters:

Telefon:

Datum: Podpis:
Unterschrift:

Jméno vedoucího v 2. úrovni řízení (případně v 1.)
Name des Vorgesetzten auf der 2. Führungsebene (bzw. auf der 1.)

Telefon:

Datum: Podpis:
Unterschrift:

Kontaktní osoba:
Ansprechperson:

Telefon:

Jméno uchazeče:
Name des Bewerbers:

Popis činnosti pro inzerci volného místa / alespoň v 5 bodech

-
-
-
-
-
-
-

Tätigkeitsbeschreibung für die Stellenausschreibung / mindestens in 5 Punkten

-
-
-
-
-
-
-

Příloha 2 Ukázka inzerce volného pracovního místa v interní burze

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



Projektkoordinátor - Projektmanagement

Konkurz je platný od 16.01.2019 do 31.12.2019

Referenční kód: 19T016EPC/I

Útvar: Software agregátu

Funkční místo: 20083355

Kategorie zaměstnanců / závod: Technicko-hosp. pozice - Mladá Boleslav

Mzdové ohodnocení: až A / až 51.442,-

Co u nás budete dělat?

- Koordinovat vznik SW pro řídicí jednotku agregátu
- Plánovat tvorbu a testovat SW
- Zajišťovat testování SW v ČR i zahraničí
- Navrhovat změny a prosazovat změny SW
- Podílet se na odborné aplikaci funkcí

Co musíte znát, mít a umět?

- Vysokoškolské vzdělání
- Nj nebo Aj - úroveň B2 (středně pokročilá znalost)

Pro přihlášení na volné místo použijte tlačítko Žádost o místo a pokračujte registrací (nový uchazeč) nebo přihlášením (registrovaný uchazeč) do systému pro nábor.

Vaši žádost bude nadále zpracovávat:
Ondřej Sykala, ext.ondrej.sykala@skoda-auto.cz

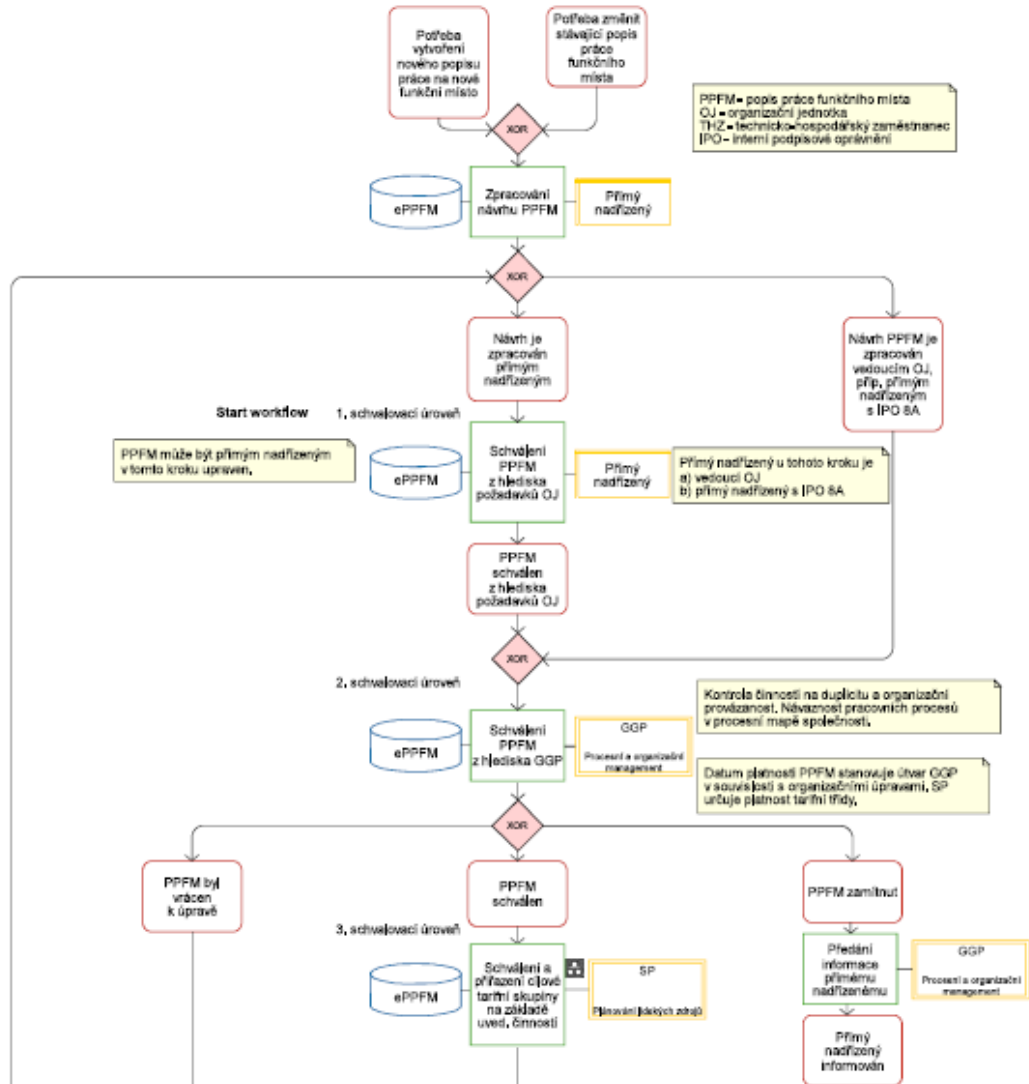
Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.

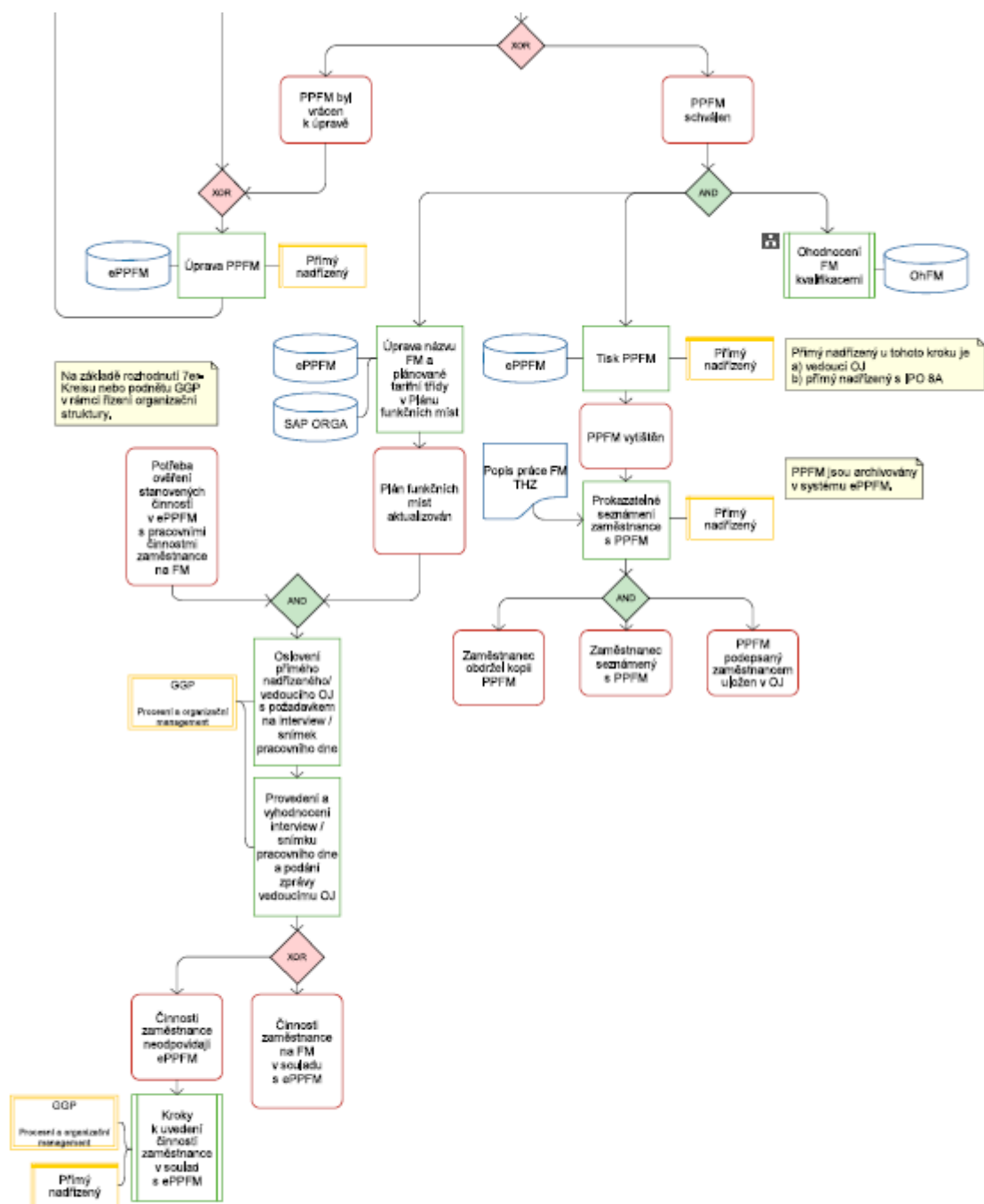
Příloha 3 Tvorba popisu práce funkčních míst THZ

Tvorba popisu práce funkčních míst - THZ

Úroveň: 5	Tvorba popisu práce funkčních míst - THZ	SKODA AUTO
Verze procesu: 02,00	Platnost od: 1,1,2018	Odborný zpracovatel: Hejzlová/ 734 299 486 Vaskůvková/ 635 263 326
Status modelu: uvořeny	Ušlý proces	Vlastník procesu: GGP

PP.1.358





Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.

Příloha 4 Formulace pracovní nabídky

PROJEKTANT CAD/CAM MODELY - MEB

Úvod

Organizační jednotka - Stavba prototypů a modelů je převážně výrobní jednotkou poskytující služby jednak v oblasti vývoje ŠKODA a vedle toho také pro vývoje koncernu VW. Mezi hlavní zodpovědnosti patří plánování, výroba a stavba prototypů, výroba DKM modelů, virtuální techniky a prezentace, DMU, řízení a zajištění kvality prototypové výroby, údržba a servis pro oblast Vývoje.

Co u nás budete dělat?

- Zajišťovat CAD konstrukci dílů a přípravků při stavbě modelů
- Vytvářet CAM programy pro řízení víceosých obráběcích CNC strojů při výrobě modelů a prototypového nářadí
- Vypracovávat dokumentaci a technologické postupy při výrobě modelů a prototypového nářadí
- Optimalizovat obráběcí strategie s ohledem na nákladové limity
- Zajišťovat podporu v rámci analýz problémů při stavbě modelů

Co musíte znát, mít a umět?

- Vysokoškolské vzdělání (technické)
- Odborná kvalifikace: řidičský průkaz B
- Vhodné i pro absolventa
- Speciální počítačové znalosti: Catia, KVS/Connect
- NJ nebo AJ - úroveň B1 (středně pokročilá znalost)

Co od nás můžete získat?

- Moderní mezinárodní pracovní prostředí
- Práci s nejnovějšími technologiemi
- Variabilní finanční bonusy
- Vzdělávací kurzy a školení
- Výhodný pronájem a prodej vozu ŠKODA
- Bezúročnou zápůjčku na bydlení a rekonstrukci
- 5 týdnů dovolené, možnost home office
- Příspěvek na penzijní připojištění

Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.

Příloha 5 Jednotlivé kroky procesu výběru dle skupin uchazečů

Cílová skupina	Test PAPI	Jazykový test	Telefonický pohovor	Osobní pohovor	Assessment centre	Test zručnosti	Pohovor s vedoucím oddělení
Interní pracovník na dělnické pozici	NE	NE	NE	NE	NE	ANO	ANO
Interní pracovník na pozici mistr	NE	NE	NE	NE	ANO	NE	NE
Interní pracovník THZ	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO
Externí uchazeč o dělnickou pozici	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO	ANO
Externí uchazeč THZ	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE	ANO
Trainee	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Praktikant	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO

Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.

Příloha 6 Formulář výstupu z pohovoru

ŠKODA



Výběrové řízení Škoda Auto	VÝSTUP Z POHOVORU
Název pozice	
Příjmení a jméno	
Proč chcete pracovat ve Škoda Auto?	
Důvod odchodu z posledního zaměstnání?	
Odkud jste se dozvěděli/la o pracovní nabídce ve Škoda Auto?	
Co Vás motivuje v práci?	
Váš největší pracovní úspěch?	
Silné stránky dle kandidáta	
Slabé stránky dle kandidáta	
Týmová práce	
Jazyky AJ/NJ/ ostatní	<input type="checkbox"/> NJ <input type="checkbox"/> AJ <input type="checkbox"/> A1 - A2 <input type="checkbox"/> A1 - A2 <input type="checkbox"/> B1 - B2 <input type="checkbox"/> B1 - B2 <input type="checkbox"/> C1 - C2 <input type="checkbox"/> C1 - C2
Mezinárodní mobilita	
Mzdové očekávání?	
Termín možného nástupu?	
Komentář	
Silné stránky dle PAPI	
Možná omezení dle PAPI	

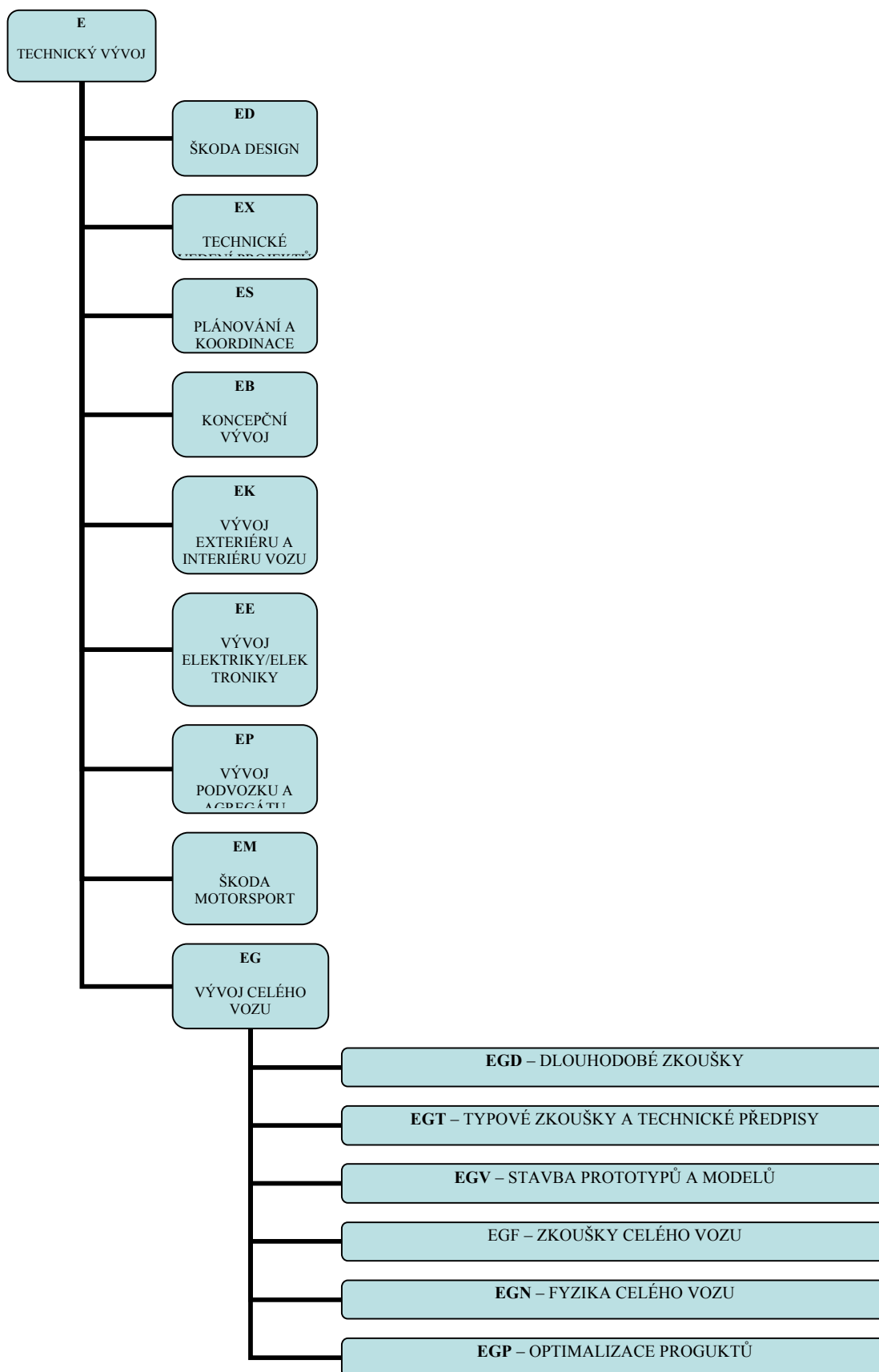


Potenciál pro vedení lidí		
Doplňující otázky		
Vypracoval/a:		
Datum:		

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Zátěžová odolnost | <input type="checkbox"/> Orientace na zákazníka |
| <input type="checkbox"/> Aktivní rozšiřování znalostí | <input type="checkbox"/> Řízení projektů a procesů |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa | <input type="checkbox"/> Ekonomické myšlení a jednání |
| <input type="checkbox"/> Orientace na úspěch a výkon | <input type="checkbox"/> Spolehlivost/odpovědnost |
| <input type="checkbox"/> Schopnost sebereflexe | <input type="checkbox"/> Samostatnost |
| <input type="checkbox"/> Schopnost prezentovat | <input type="checkbox"/> Flexibilita |
| <input type="checkbox"/> Spolupráce | <input type="checkbox"/> Schopnost rozhodovat |
| <input type="checkbox"/> Schopnost komunikace | <input type="checkbox"/> Orientace na kvalitu |
| <input type="checkbox"/> Přesvědčování/prosazování | <input type="checkbox"/> Orientace na detaily |
| <input type="checkbox"/> Vedení/řízení týmu | |

Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.

Příloha 7 Organizační struktura vývoje ŠKODA AUTO a.s.



Zdroj: Interní zdroj ŠKODA AUTO a.s.