

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

## **PROCES NÁBORU STÁŽISTŮ, JEJICH MOŽNOSTI A UPLATNĚNÍ VE ŠKODA AUTO A.S. Bakalářská práce**

**Tereza KLATOVSKÁ**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tereza Klatovská**

Studijní program: **Ekonomika a management**

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

Název tématu: **Proces náboru stážistů, jejich možnosti a uplatnění ve ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je popsat proces náboru stážistů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., analyzovat současnou situaci a na základě provedené analýzy navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení stávajícího náborového procesu stážistů i s ohledem k jejich dalšímu kariérnímu uplatnění v dané společnosti.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíle práce
2. Charakteristika personalistiky a personálních činností
3. Náborový proces – získávání a výběr pracovníků
4. Hodnocení pracovníků – hodnotící rozhovory
5. Proces náboru stážistů ve ŠKODA AUTO a.s.
6. Výzkumné šetření – dotazníkové šetření mezi stážisty, interview s personalistou
7. Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření, interpretace dat a návrh opatření ke zlepšení náborového procesu stážistů ve ŠKODA AUTO a.s.
8. Závěr a zhodnocení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

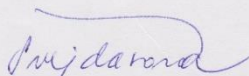
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.*: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
5. TORRINGTON, D. – HALL, L. *Human Resource Management.* 7. vyd. Londýn: Prentice Hall Press, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

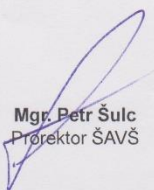
Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020


L. S.



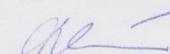
**Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.**  
Vedoucí práce



**Mgr. Petr Šulc**  
Průřektor ŠAVŠ



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



**Tereza Klatovská**  
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 2. 12. 2020

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování rad při tvorbě práce. Dále chci poděkovat kolegům ze ŠKODA AUTO a.s. za poskytnutí cenných rad a materiálů k vytvoření této práce. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a blízkým, kteří mi byli oporou po dobu mého studia.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Personalistika a personální činnosti.....	9
1.1 Personalistika.....	9
1.2 Cíle a úkoly personalistiky.....	9
1.3 Personální činnosti.....	10
2 Proces náboru .....	11
2.1 Nábor zaměstnanců obecně .....	11
2.2 Vytváření a analýza pracovních míst.....	11
2.3 Personální plánování.....	13
2.4 Obsazování volných pracovních míst.....	13
2.5 Získávání zaměstnanců .....	14
2.6 Výběr zaměstnanců.....	15
2.7 Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace .....	16
2.8 Hodnocení pracovníků .....	17
3 Talent management.....	18
3.1 Definice talent managementu.....	18
3.2 Stáže jako nástroj talent managementu .....	19
4 Proces náboru stážistů ve ŠKODA AUTO a.s. ....	20
4.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s. – obecné údaje.....	20
4.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	21
4.3 Oddělení Náboru a HR Marketingu ve ŠKODA AUTO a.s. ....	22
4.4 Talentové programy ve ŠKODA AUTO a.s. a jejich specifikace.....	23
4.5 Proces náboru stážistů pohledem uchazečů (studentů).....	27
4.6 Proces náboru stážistů pohledem náboráře .....	30
5 Výzkumné šetření .....	32
5.1 Stanovení výzkumných otázek.....	32
5.2 Metodika a sběr dat.....	32
5.3 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení .....	33
5.4 Interview s náborářkou .....	40
5.5 Statistiky – počty stážistů .....	42

5.6 Návrhy a doporučení .....	44
Závěr .....	46
Seznam literatury .....	47
Seznam obrázků a tabulek .....	50
Seznam příloh .....	51

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

CV	Životopis
ČR	Česká republika
HPP	Hlavní pracovní poměr
MB	Mladá Boleslav
NŠ	Nástupní školení
OJ	Organizační jednotka
STP	Student Talent Pool
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
TM	Talent management
TP	Trainee program
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZP	Závěrečná práce



## Úvod

Kvalitní a talentované lidské zdroje jsou pro společnosti klíčem k tomu, aby dokázaly fungovat a plnit své cíle v konkurenčním prostředí. V současné době, kdy na trhu práce probíhá „boj o talenty“, je důležité nastavit proces náboru tak, aby dokázal talenty přilákat, získat a co víc, udržet si je. Lidské zdroje jsou navíc velmi drahé, a proto by si společnosti měly vychovávat vlastní pracovní sílu prostřednictvím nabídky talentových programů, mezi které se řadí například právě stáže.

Hlavním cílem této práce je popsat proces náboru stážistů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., dále analyzovat současnou situaci a na základě provedené analýzy navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení stávajícího náborového procesu stážistů i s ohledem k jejich dalšímu kariérnímu uplatnění v dané společnosti.

Teoretická část je členěna do tří kapitol. První kapitola seznamuje čtenáře s pojmy personalistika a personální činnosti a vymezuje základní cíle a úkoly personalistiky. Druhá kapitola teoretické části je zaměřena na proces náboru a blíže charakterizuje personální činnosti spojené s nábořem. Třetí kapitola definuje pojem talent management a uvádí stáže jako možný nástroj talent managementu.

Praktická část je rozdělena do dvou kapitol. První kapitola popisuje základní údaje o společnosti ŠKODA AUTO a.s., stručně zmiňuje organizační strukturu společnosti se zaměřením na oddělení Náboru a HR marketingu. Dále tato kapitola vymezuje talentové programy, které společnost nabízí studentům a absolventům vysokých škol a na závěr definuje náborový proces stážistů jak pohledem uchazeče, tak pohledem náboráře. Druhá kapitola praktické části se věnuje výzkumnému šetření, které bylo provedeno ve ŠKODA AUTO a.s. a jeho vyhodnocení. Analýza současného náborového procesu byla provedena formou interview s náborářkou stážistů a dotazníkovým šetřením zaměřeným na retenční aktivity s končícími stážisty. Kapitola obsahuje i základní statistiky k počtu stážistů ve společnosti. V závěru jsou uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího procesu náboru stážistů.

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila na základě vlastní zkušenosti z dlouhodobější účasti na stáži v náborovém centru ve ŠKODA AUTO a.s. Díky stáži jsem získala spoustu pracovních i osobních zkušeností, které považuji za velmi cenné a přínosné do mých dalších studijních i profesních let.

# 1 Personalistika a personální činnosti

Tato kapitola obecně charakterizuje personalistiku a její cíle. Dále zmiňuje základní personální činnosti, které do personalistiky spadají. Jednotlivé personální činnosti, které jsou spojeny s procesem náboru, jsou blíže popsány v následující samostatné kapitole (2. Proces náboru).

## 1.1 Personalistika

„*Pojem **personalistika**, popřípadě pojem **personální práce**, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s **řízením a vedením lidí**“ (Šikýř, 2012, str. 16). Dvořáková (2012) uvádí, že se personalistika vyvíjela v několika etapách v průběhu 20. století, a proto se v praxi můžeme setkat s dalšími termíny, tj. personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Podle Koubka (2010) označují tyto tři pojmy dílčí vývojové etapy a koncepce personalistiky a zároveň i odlišné přístupy k řízení lidí v organizaci, zejména vzhledem k jejich postavení v organizační hierarchii. Jako **nejmodernější pojetí** je dnes podle autora vnímáno **řízení lidských zdrojů**, naopak pojem personalistika jako nejobecnější označení této oblasti řízení organizace.*

Podstatou personalistiky je zajistit pro organizaci **dostatečné množství vhodných a talentovaných pracovníků**, jejichž prostřednictvím bude schopná **dosahovat svých vymezených cílů** (Šikýř, 2012). Dle Koubka (2010) organizace funguje pouze za předpokladu, že se jí povede shromáždit, propojit a správně využívat materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Tvrdí, že právě lidské zdroje jsou impulsem, který udržuje organizaci v chodu a zároveň bývají nejdražším zdrojem. Personalistika je v rámci organizace vykonávána vedoucími zaměstnanci s pomocí personalistů (Šikýř, 2012). Personalisté zajišťují veškerou agendu a poskytují své služby všem členům organizace, tzn. vedení organizace, manažerům, koordinátorům, vedoucím, ale i řadovým zaměstnancům (Křížek, Neufus, 2014).

## 1.2 Cíle a úkoly personalistiky

Podle Armstronga (2015) patří mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů **zajištění kvalifikovaných a výkonných lidí** pro organizaci, aby byla schopná plnit své vytyčené cíle. Jednotlivé cíle organizace by dle něj měly být v souladu se strategií řízení lidských zdrojů a jejich naplnění by mělo být personalistikou plně

podporováno. Dalším cílem je uplatňovat etický přístup k lidem v organizaci, ale i vytvářet a udržovat pevné a pozitivní pracovní vztahy, stejně tak budovat důvěru jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i ve vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec.

Aby byla organizace schopná dosahovat vytyčených cílů, je třeba, aby plnila široké spektrum úkolů. Mezi **hlavní úkoly** lze zařadit dodržování zákonů v oblasti pracovního práva a s tím související vytváření dobré pověsti zaměstnavatele. Dále by měla optimalizovat využití pracovních sil zejména se zaměřením na vytváření harmonie mezi pracovními úkoly, počtem a strukturou pracovníků, budovat efektivní týmy, správně je vést a v neposlední řadě se zaměřit nejen na sociální, ale i na personální rozvoj pracovníků (Koubek, 2010).

### 1.3 Personální činnosti

**Personální činnosti** jsou výkonnou složkou personalistiky, tzn. jedná se o **administrativně-správní činnosti**, které jsou v kompetenci personálního útvaru, který je vykonává s cílem dosahování jak krátkodobých, tak dlouhodobých cílů organizace (Dvořáková, 2012). „*Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje, aby jednotlivé personální činnosti byly **uplatňovány jako systém**, který směřuje k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců (...)*“ (Šikýř, 2012, str. 35).

Podle Koubka (2010) se můžeme setkat s různým pojetím a počtem personálních činností. On sám zmiňuje vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání, péči o pracovníky, personální informační systémy, dodržování zákonů aj. Zároveň autor dodává, že v menších organizacích je škála personálních činností zpravidla méně početná oproti velkým organizacím, které mívají jednotlivé útvary specializované na dílčí úseky personálních činností.

## 2 Proces náboru

Tato kapitola definuje jednotlivé personální činnosti související s náborovým procesem. Nejprve obecně popisuje nábor zaměstnanců. Charakterizuje vytváření a analýzu pracovních míst, jakožto klíčovou činnost pro zahájení náborového procesu. Dále se věnuje personálnímu plánování a obsazování volných pracovních míst, získávání a výběru pracovníků, jejich následnému přijímání a adaptaci. V závěru této kapitoly je popsána personální činnost hodnocení pracovníků, která nepřímo souvisí s náborovým procesem, ale její bližší vysvětlení je pro tuto práci relevantní.

### 2.1 Nábor zaměstnanců obecně

Nábor zaměstnanců je celistvý proces, který má za úkol **zajistit obsazení volných pracovních míst** nově vytvořených či uvolněných tak, aby pracovní místa byla obsazena vhodným a kvalitním uchazečem o zaměstnání. Volná pracovní místa vznikají buď díky expanzi organizace, v tomto případě jde o **nově vytvořená místa**, která by měla odpovídat personálním plánům, nebo v důsledku odchodů zaměstnanců (do důchodů, ke konkurenci, na mateřskou a rodičovskou dovolenou), jedná se o **uvolněná pracovní místa** (Šikýř, 2012).

Nábor zaměstnanců obsazuje veškeré pozice, které firma poptává prostřednictvím odborných specialistů tzv. náborářů. Nedílnou součástí procesu náboru je **komunikace s kandidáty**, jednání s nimi a zjišťování informací o nich. Stejně tak k této práci patří i administrativní činnosti. **Náboráři** pro nábor zaměstnanců **využívají interních a externích zdrojů**. Mezi externí zdroje patří personální agentury, pracovní síla registrovaná na úřadech práce, studenti, důchodci, ženy v domácnosti, zahraniční pracovníci, pracovníci v konkurenčních organizacích, absolventi škol apod. Nábor také může čerpat z interních zdrojů, tj. z vlastních zaměstnanců, kteří mají zájem změnit pracovní místo v rámci organizace, nebo je náboráři sami osloví s nabídkou vzhledem k jejich profilu, který odpovídá dané volné pozici (Aprofes, s.r.o., 2020).

### 2.2 Vytváření a analýza pracovních míst

Aby mohl být zahájen proces náboru, musí být nejprve **vytvořeno a analyzováno konkrétní pracovní místo**, které má být obsazeno. Jedná se o klíčovou činnost,

kteří jsou nezbytnými účastníky výběrových řízení. Teprve na základě vytvořené specifikace pracovního místa mohou náboráři zahájit svou činnost a začít vyhledávat vhodné kandidáty (Koubek, 2010).

K pochopení problematiky vytváření a analýzy pracovních míst je nutné si zpočátku definovat pojem pracovní místo. „**Pracovním místem** se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce“ (Šikýř, 2016, str. 72). Podle autora určuje pracovní místo jednak postavení zaměstnance, jednak jeho pracovní úkoly, a stejně tak i jeho roli v pracovní skupině.

### 2.2.1 Vytváření pracovních míst

**Vytváření pracovních míst** je proces, při němž jsou jednotlivé pracovní úkoly seskupovány do základních organizačních jednotek, tedy pracovních míst. Je přitom důležité znát odpověď na to, jaké úkoly je nutno splnit, na kterém pracovišti dojde k jejich plnění, v jakém časovém horizontu, jaké metody budou při plnění používány, kdo bude úkoly plnit apod. Právě díky tomuto procesu vzniká organizační struktura organizace (Koubek, 2011).

Důležitou součástí tvorby pracovních míst je snaha motivovat a uspokojovat pracovníky. **Trendem** v oblasti vytváření pracovních míst je v posledních letech **tzv. tailoring** neboli šití pracovních míst pracovníkům na míru dle jejich profilů, potřeb a požadavků (Koubek, 2010).

### 2.2.2 Analýza pracovních míst

**Analýza pracovních míst** je proces shromažďování a vyhodnocování informací o určitém pracovním místě, čímž jsou jednotlivá místa od sebe odlišitelná (Kocianová, 2010). **Výsledkem a cílem** analýzy je **tvorba popisů a specifikací** (zpravidla ve formě dokumentu), na jejichž základě vykonávají manažeři a personalisté další navazující personální činnosti (Šikýř, 2012).

Analýzu pracovních míst lze rozdělit do dvou oblastí:

- 1) **Analýza pracovních úkolů a podmínek (popis pracovního místa)**

Při analýze pracovních úkolů a podmínek **dochází k popisu pracovního místa** a zodpovězení otázek, které se týkají konkrétního pracoviště, tj. název, organizační začlenění, povaha práce a lokalita výkonu (Dvořáková, 2012).

## 2) **Analýza požadavků na pracovníka (specifikace pracovního místa)**

V rámci této analýzy **dochází ke specifikaci požadavků, které musí pracovník splňovat**, aby mohl vykonávat práci na daném pracovním místě, tzn. požadované vzdělání, kvalifikace, praxe a další (Koubek, 2010).

## 2.3 Personální plánování

*„Personální plánování (...) předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou“* (Koubek, 2010, str. 93). Koubek (2010) dodává, že cílem plánování je, aby organizace měla dostatek pracovní síly v žádoucím množství, ve správném čase a kvalitě a za vynaložení odpovídajících nákladů. Součástí plánování je i stanovení **zdrojů** pracovní síly. Lze využívat jednak **vnitřních** (interních), a jednak **vnějších** (externích) zdrojů. Plánování z vnitřních zdrojů vyžaduje nutnost rekvalifikace zaměstnanců nebo zvyšování jejich kvalifikace (Synek a kol., 2010). Součástí plánování zaměstnanců je též zajištění následnictví na vedoucích pozicích, které bývá zpravidla plánováno z vnitřních zdrojů, čímž organizace zajišťuje kariéru svých zaměstnanců a pomáhá jim v jejich profesním rozvoji (Šikýř, 2012).

## 2.4 Obsazování volných pracovních míst

Volná místa jsou často **zaplňována interně**, tzn. uchazeči z vnitřních zdrojů organizace. Pro zaměstnavatele se jedná o poměrně výhodný způsob obsazování. Zprv je tento způsob nábory **levnější**, jelikož nedochází k nutnosti veřejně inzerovat pozice nebo využívat služby náborových agentur. Obsazování pozic interně bývá také **častěji rychlejší**. Interní kandidáti znají firemní kulturu, a proto trvá kratší dobu jejich adaptace a usazení se na nové pozici. Na druhou stranu obsazování pozic interně má **jednu hlavní nevýhodu**, která spočívá v **omezeném počtu uchazečů**, které může organizace na pozici zvažovat. Kvůli tomu se může přihodit, že organizace nezíská kandidáta, který by nejvíc odpovídal profilu pozice

a zároveň byl by pro organizaci přínosný, proto bývá příhodné zvažovat obsazení pozice také ze zdrojů vnějších (Torrington, 2008).

## 2.5 Získávání zaměstnanců

„Účelem získávání zaměstnanců je **oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání, a to v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady**“ (Šikýř, 2012, str. 72). Náboráři nejčastěji volí formu a metody náboru dle profilu a požadavků obsazovaného místa a znalosti trhu práce (D'Ambrosová a kol., 2014). Metodou získávání se rozumí určitý postup oslovování a přilákání případných kandidátů (Šikýř, 2012).

Mezi **využívané metody** získávání zaměstnanců patří:

- on-line inzerce (prostřednictvím webových stránek organizace, personálních agentur, sociálních sítí, portálů práce, LinkedIn aj.),
- inzerce na intranetu, ve firemním zpravodaji, televizi, rozhlase, tisku
- účast na veletrzích pracovních příležitostí, spolupráce se školami, spolupráce s odbory a úřady práce
- uchazeči sami oslovují nábor se žádostí o zaměstnání,
- přímé oslovení kandidáta nábořem,
- doporučení zaměstnancem (Dvořáková, 2012).

Výsledkem získávání je **shromáždění dostatečného počtu vhodných kandidátů** pro výkon zaměstnání na obsazované pozici. Právě tyto uchazeči jsou dále pozváni do užšího výběrového řízení (Šikýř, 2012).

### 2.5.1 E-recrutiment

**Trendem** v náboru v posledních letech je získávání pracovníků prostřednictvím počítačových sítí neboli **e-recruitment**. Nábor **využívá internet** k získání a přilákání potenciálních zaměstnanců. Základem je inzerování volných pozic na internetu, což celý **náborový proces ulehčuje** a činí ho **rychlejší** (Tyagi, 2017). „E-recruitment nejen **šetří náklady**, ale zároveň umožňuje organizaci poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze ještě navíc snadno aktualizovat“ (Armstrong, 2007, str. 353).

Společnosti inzerují pozice na svých vlastních webových stránkách, nebo využívají k inzerci pracovní portály (např. Jobs.cz) a stránky agentur provozované externími dodavateli služeb (Armstrong, 2007). Webové stránky využívané k online recruitmentu jsou navíc zpravidla propojené s personálními systémy, ve kterých jednotlivé organizace pracují a soustředí celý náborový proces.

## 2.5.2 Personální marketing

K získávání pracovníků se rovněž pojí pojem personální marketing. „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, (...)*“ (Koubek, 2010, str. 160). Jörn (2015) definuje personální marketing jako soubor aktivit, které organizace uskutečňuje s cílem vytvořit nejlepší podmínky k zajištění kvalifikované a motivované pracovní síly z dlouhodobého hlediska. Cílem je přilákat zajímavé kandidáty, ale zároveň neztratit přízeň stávajících zaměstnanců. Kocianová (2010) vyzdvihuje budování dobré pověsti a dodává, že personální marketing by měl zvyšovat atraktivitu organizace za účelem vzbuzení zájmu o práci v dané organizaci např. prostřednictvím inzerce, sponzoringu, médií apod.

## 2.6 Výběr zaměstnanců

„*Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků*“ (Dvořáková, 2012, str. 150). Cílem této činnosti je dle Dvořákové (2012) **rozpoznat a vybrat mezi kandidáty ty, kteří budou nejlépe odpovídat profilu volného pracovního místa**. Mezi metody výběru zaměstnanců patří analýza dokumentace uchazeče (tj. životopisy, reference, dotazníky, pracovní posudky, motivační dopisy aj.), assessment centrum<sup>1</sup>, testy pracovní způsobilosti a výběrové rozhovory (Kocianová, 2010).

Samotnému výběru uchazečů často předchází jejich **předvýběr**. V rámci předvýběru dochází k rozboru všech dokumentů, které uchazeč poskytl náborářům. Úkolem náborářů je rozhodnout, zda **uchazeč splňuje či nesplňuje** základní požadavky pro výkon práce na pozici. Podrobnější informace o uchazečích jsou pak nejčastěji doplňovány prostřednictvím telefonických rozhovorů (Šikýř, 2012).

---

<sup>1</sup> Využití assessment center při výběru zaměstnanců je trendem posledních let. Jedná se o poměrně drahou diagnostickou metodu, při níž jsou simulovány reálné situace, které musí uchazeči řešit. Pozorovatelé si pak dokážou o uchazečích utvořit celistvější obraz, lépe je poznat a zhodnotit, zda jsou vhodnými adepty na obsazované pracovní místo (Santlerová a kol., 2011).



Výsledkem předvýběru je sestavení **skupiny uchazečů**, která je náboráři pozvána do **užšího výběrového řízení** (Armstrong, 2007). Nevhodným uchazečům jsou zaslány zamítací dopisy, jelikož nesplňují potřebné požadavky pro účast v dalším kole výběrovém řízení (Šikýř, 2012).

**Nejběžněji užívanou** metodou výběru zaměstnanců jsou výběrové pohovory (Koubek, 2010). Jedná se o **osobní setkání** uchazečů se zástupci zaměstnavatele s cílem získat podrobnější informace o uchazeči a posoudit, zda uchazeč odpovídá specifikaci obsazovaného místa a bude schopný vykonávat požadovanou práci (Šikýř, 2012). Jakmile jsou pohovory ukončeny, vedoucí pracovník provádí hodnocení všech uchazečů, vybere toho nejvhodnějšího, pracovní místo mu nabídne a čeká na jeho akceptaci či odmítnutí. Teprve poté personální oddělení vyrozumí všechny účastníky výběrového řízení o jejich nepřijetí (Mikuláščík, 2010).

## 2.7 Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace

Přijímání pracovníků je personální činnost, která zaštiťuje veškeré procedury spojené s nástupem zaměstnance na nové pracoviště. Jakmile uchazeč přijme nabízené pracovní místo, zahájí se proces přijímání (Kocianová, 2012). Nejdůležitější částí tohoto procesu je **vytvoření a podepsání pracovní smlouvy**, na jejímž základě bude zaměstnanec vykonávat práci pro zaměstnavatele. S novým nástupem do zaměstnání je často spojeno **nástupní školení** (dále jen NŠ), které musí noví zaměstnanci absolvovat. Veškeré pracovněprávní a administrativní činnosti, které souvisejí s procesem přijímání, má na starosti personální útvar (Pauknerová, 2012).

S procesem přijímání zaměstnanců a jejich nástupem do organizace úzce souvisí **proces adaptace**. *„Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám“* (Vochozka, 2012, str. 238). Cílem adaptace v oblasti zaměstnávání je uvést pracovníka do organizace a pomoci se mu vyrovnat s novými skutečnostmi, ve kterých bude vykonávat práci (Duchoň, Šafránková, 2008). Váchal a kol. (2013) zdůrazňuje, že adaptace v pracovní oblasti probíhá ve dvou úrovních. Jedná se o **adaptaci pracovní**, při níž dochází k přizpůsobování se pracovním podmínkám, činností, výkonu apod. Druhým typem je **sociální adaptace**, při níž se nový zaměstnanec začleňuje do

vztahů v pracovní skupině a organizaci. Je důležité si uvědomit, že tyto dvě roviny adaptace od sebe nelze oddělit, jelikož by měly probíhat současně.

## 2.8 Hodnocení pracovníků

Poslední personální činností, která je v rámci této práce charakterizována je **hodnocení pracovníků**. Jedná se o personální činnost, která je vykonávána nejen personalisty, ale především manažery a vedoucími pracovníky. Ti mají za cíl zhodnotit **výkon**, kterého zaměstnanci dosahují, příp. i jejich osobnost a chování (Hroník, 2006). Při hodnocení by se nemělo hledět pouze na to, co zaměstnanec učinil v minulosti špatně, ale zejména je důležité mít na paměti **možnosti rozvoje zaměstnance**, šance pro zlepšení jeho výkonu, růstu jeho osobnosti a jeho další fungování v rámci organizace (Armstrong, 2007).

Nejběžnějším způsobem, jak zaměstnancům **poskytnout zpětnou vazbu** k jejich výkonu a chování je prostřednictvím **hodnotícího rozhovoru**. K hodnocení se většinou **užívají formuláře**, které mohou mít v jednotlivých organizacích různou podobu. Součástí formulářů by měla být část, ve které může zaměstnanec sdělit své vlastní postřehy a názory k zaměstnavateli (Arthur, 2010).

Forsyth (2009) shrnuje, že předmětem těchto rozhovorů nejčastěji bývá **posouzení pracovního roku zaměstnance**, tzn. jeho úspěchů i neúspěchů. Diskutují se podněty a nápady, plánuje se **rozvoj kariéry** zaměstnance aj. Zpravidla tyto rozhovory slouží také ke stanovení odměn a určení výše platu zaměstnance. Podle Bělohlávka (2017) by všechny hodnotící rozhovory měly být **vždy soukromé** a **vedené formou dialogu**. Vedoucí pracovník, který vystupuje jako hodnotitel by měl věnovat dostatek prostoru svému podřízenému, naslouchat mu. Důležité je **podřízeného motivovat** a povzbudit, ne pouze kritizovat. Na závěr je vždy vhodné shrnout zásadní body, na kterých se obě strany domluvily a rozhovor pozitivně ukončit.

### 3 Talent management

Tato kapitola obecně definuje pojem talent management (řízení talentů) jako prostředek k přilákání, získání a udržení talentované pracovní síly a následně blíže charakterizuje stáže jako jeden z možných nástrojů talent managementu.

#### 3.1 Definice talent managementu

V současné době plné konkurence, demografických problémů jako je stárnutí populace, ale i odchodu pracovní síly do zahraničí za lákavější nabídkou se pro mnohé společnosti stávají **kvalitní lidské zdroje strategickou výhodou** a klíčovou složkou fungování. Aby organizace dokázaly v tomto prostředí fungovat, měly by se věnovat **talent managementu** (dále jen TM) neboli řízení talentů. TM je komplexní soubor činností, jenž má za cíl **přilákat, udržet, rozvíjet** a správně **motivovat** kvalitní talentované zaměstnance tak, aby organizace s jejich pomocí dokázala plnit své cíle. Základní otázkou však je, kdo je považován za **talent**. Zde se názory odborníků liší. Jedni považují za talent někoho mimořádně nadaného s výjimečným potenciálem. Pro jiné je talent kdokoliv, kdo dokáže přispívat k plnění organizačních cílů a prostřednictvím svých kompetencí vytvářet přidanou hodnotu. Pro naplnění cíle TM by měly organizace dbát na to, aby byly **atraktivním zaměstnavatelem**, tzn. místem, kde chtějí lidé pracovat. Pro budování dobré pověsti a značky zaměstnavatele se často užívají nástroje personálního marketingu (Horváthová, 2010).

Za účelem správného fungování a nastavení TM je nutná **podpora vedením** organizace a **zahrnutí TM do strategie organizace**. Každá organizace by měla jasně vymezit, jaké programy bude talentům nabízet, jaká budou kritéria k přijetí, kdo bude garant talentů, příp. za jakých podmínek bude možný kariérní růst aj. Součástí TM je tvorba tzv. **poolů talentů** (fondů talentů), kteří jsou erudovaní, loajální, motivovaní, a které si organizace chce udržet jako své zaměstnance, protože jí přinášejí konkurenční výhodu. „*Talent management bude úspěšný jen tehdy, pokud bude propojen s interním i externím nábořem, vzděláváním a rozvojem talentů, jejich odměňováním, hodnocením, motivací, vedením a interní komunikací*“ (Horváthová, 2010, str. 81). Důležitá je při práci s talenty **podpora jejich rozvoje**. Organizace by měly dbát na to, aby byli talenti podporováni a motivováni, respektováni, rozvíjeni z hlediska pracovního i osobnostního, patřičně odměňováni,

aby měli možnost kariérního růstu či čerpání benefitů apod. Rozvoj talentů by měl být uskutečňován v rámci **rozvojových programů**, které mohou mít podobu workshopů, seminářů, e-learningů, pracovní rotace, mentoringu, koučinku, přednášek, stáží aj. (Horváthová, 2010).

### 3.2 Stáže jako nástroj talent managementu

Jedním z nástrojů talent managementu mohou být **stáže**. Jedná se o krátkodobé pracovní zkušenosti cílené zejména na studenty. Stáže bývají navrženy tak, aby umožnily **aplikovat získané znalosti** ze studia přímo do **reálného pracovního prostředí**. Tyto pracovní zkušenosti mohou být placené i neplacené, na plný, nebo poloviční úvazek, nebo dokonce i za školní kredity. Studenti zpravidla vykonávají stáž v oboru, který je nejbližší jejich studiu, ale není to podmínkou. Ačkoliv některé školy požadují po svých studentech, aby absolvovali stáž v průběhu studia, většina studentů dochází na stáž dobrovolně, jelikož si chce budovat zajímavý životopis a síť kontaktů pro budoucí využití při hledání práce (Szadvari, 2008).

V posledních letech si společnosti více začaly uvědomovat, že stáže i další talentové programy pro ně mohou mít zásadní význam z hlediska **získávání ověřené pracovní síly** a mohou se tak stát dobrým náborovým nástrojem. Aby společnost dokázala poskytovat úspěšné programy, musí mít podporu vedení a manažerů. Ve většině společnostech jsou manažeři klíčovými osobami těchto programů, jelikož právě oni mají řídit pracovní činnost stážistů a za odvedenou práci jim **poskytovat zpětnou vazbu**. Stážisté jsou většinou vysoce schopní, kreativní, mohou mít znalosti a technické dovednosti, které někteří zaměstnanci nemají, a navíc mohou do organizací přinést „čerstvý“ pohled na rutinní záležitosti. Je pro ně ale důležité, aby na ně bylo pohlíženo a zacházeno s nimi jako s právoplatnými zaměstnanci. Ti nejlepší jsou **zahrnováni do talentových poolů**, ze kterých náboráři čerpají uchazeče do výběrových řízení a následně je nabírají jako kmenové zaměstnance. Bezprostřední výhodou tohoto způsobu náboru je pak **snížení nákladů** celého náborového procesu. Zároveň stážisté, kteří nastoupí jako kmenoví zaměstnanci, mají výhodu znalosti pracovního prostředí, a proto pro ně není natolik náročný proces adaptace (Szadvari, 2008).

## 4 Proces náboru stážistů ve ŠKODA AUTO a.s.

Kapitola nejprve ve stručnosti představuje společnost ŠKODA AUTO a.s., jejímž náborovým procesem stážistů se práce zabývá. Také blíže popisuje organizační strukturu společnosti se zaměřením na oddělení Náboru a HR marketingu. Kapitola vymezuje talentové programy, které společnost nabízí studentům a absolventům vysokých škol. V druhé části této kapitoly je přímo definován náborový proces stážistů ve společnosti jak z pohledu uchazeče, tak z pohledu náboráře.

### 4.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s. – obecné údaje

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) je **největším výrobcem automobilů v České republice** (dále jen ČR). Sídlo a zároveň největší český závod je v Mladé Boleslavi (dále jen MB). Na území ČR se další výrobní závody nachází v Kvasinách a ve Vrchlabí. Ostatní výrobní závody se nachází v Rusku, Indii, Číně, na Slovensku, Německu, ale například i v Alžírsku aj. (ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019, 2020a). Zároveň ŠA patří k **největším zaměstnavatelům v ČR**, kde zaměstnává více než 34 000 osob. Podrobněji je stav personálu společnosti znázorněn na Obr. 1 níže.

STAV PERSONÁLU SPOLEČNOSTI*	OSOBY 31. 12. 2019	OSOBY 31. 12. 2018	ZMĚNA V % 2019/2018
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO - KMENOVÝ PERSONÁL</b>	<b>33 881</b>	<b>32 738</b>	<b>3,5 %</b>
Z TOHO:			
— ZÁVOD MLADÁ BOLESLAV	26 044	24 678	5,5 %
— ZÁVOD VRCHLABÍ	845	857	-1,4 %
— ZÁVOD KVASINY	6 992	7 203	-2,9 %
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO - UČNI</b>	<b>948</b>	<b>958</b>	<b>-1,0 %</b>
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO CELKEM**</b>	<b>34 829</b>	<b>33 696</b>	<b>3,4 %</b>
<b>SPOLEČNOST ŠKODA AUTO - ZAPŮJČENÝ PERSONÁL</b>	<b>3 232</b>	<b>2 789</b>	<b>15,9 %</b>

\* pouze personál společnosti ŠKODA AUTO a.s. v České republice

\*\* fyzický stav zaměstnanců ke konci roku včetně učňů, bez zapůjčeného personálu a bez dceřiných společností

Zdroj: (ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019, 2020a)

**Obr. 1 Stav personálu ŠKODA AUTO a.s. za rok 2019**

„Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejstarší automobilky na světě. Svou historii píše od **roku 1895**, kdy **Václav Laurin a Václav Klement** založili podnik, který stál u zrodu více než stoleté tradice výroby českých automobilů“ (ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019, 2020a, str. 12). Letošní rok 2020 je tak pro ŠA

jubilejním, jelikož slaví 125 let od svého vzniku. **Od roku 1991** je ŠA součástí německého **koncernu Volkswagen Group** (ŠKODA AUTO a.s., 2020b). ŠA v současné době působí na **více než 100 trzích** a nabízí širokou paletu modelových řad, do které patří např. modely FABIA, SCALA, KAMIQ, OCTAVIA, KAROQ, KODIAQ a SUPERB. Nejnovějším modelem je ENYAQ iV<sup>2</sup>, který byl představen 1. září 2020 a jedná se o první elektrické SUV, které ŠA svým zákazníkům nabízí (ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019, 2020a).

#### 4.2 Organizační struktura společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠA je **rozčleněna** na celkem **sedm oblastí**, které jsou řízeny jednotlivými členy představenstva. Těchto sedm oblastí je dále členěno na organizační jednotky (dále jen OJ), příp. koordinační skupiny. Blíže je organizační struktura znázorněna v Tab. 1 (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

**Tab. 1 Organizační struktura ŠA**

Zkratka oblasti	Název oblasti
<b>G</b>	Předseda představenstva
<b>F</b>	Finance a IT
<b>V</b>	Prodej a marketing
<b>P</b>	Výroba a logistika
<b>E</b>	Technický vývoj
<b>S</b>	Řízení lidských zdrojů
<b>B</b>	Nákup

Zdroj: (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020)

Pro účely této práce je zásadní popsat **oblast S**, tedy Řízení lidských zdrojů. Od 1. ledna 2011 je členem představenstva zodpovědným za tuto oblast Ing. Bohdan Wojnar. Oblast S se člení do samostatných OJ. Nábor zaměstnanců a HR marketing je zaštiťován organizační jednotkou nesoucí zkratku STR, která spadá pod

<sup>2</sup> Zkratku iV ponese všechny elektrifikované vozy vyrobené společností ŠA. „Písmeno „i“ znamená inovativní, inteligentní, ikonické a inspirativní. Písmeno „V“ označuje vozidlo“ (ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019, 2020a, str. 20).

organizační jednotku ST – Komplexní péče o management (MGMT), Employer Branding, znázorněno na Obr. 2 (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).



Zdroj: (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020)

**Obr. 2 Organizační struktura oblasti S ve ŠA zaměřena na OJ Nábor a HR Marketing**

### 4.3 Oddělení Náboru a HR Marketingu ve ŠKODA AUTO a.s.

Náborové aktivity jsou ve ŠA zaštiťovány organizační jednotkou Nábor a HR Marketing. Tato OJ je dále rozčleněna do 4 útvarů:

- HR marketing,
- Spolupráce se školami,
- Nábor – přímý a nepřímý personál,
- Nábor – nepřímý personál, talent acquisition (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

**Útvar HR marketingu** je činný v otázkách budování image společnosti. Je zodpovědný za mediální kampaně, spolupráci s job-servery atd. V péči tohoto oddělení jsou programy na podporu talentů (stáže, závěrečné práce, Student Talent Pool, Trainee Program aj.) (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

**Útvar Spolupráce se školami** je v přímém kontaktu s partnerskými školami (středními a vysokými), podporuje studentské spolky, nábor na školách, pořádá akce, mezi které spadají kariérní veletrhy, exkurze aj. (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

**Náborové centrum** ve ŠA je umístěno v Administrativním centru v MB. Mezi hlavní činnosti personalistů náborového centra patří péče o volné pozice, nábor interních a externích pracovníků, vedení databáze uchazečů, poradenství při výběru zaměstnání, aktivní oslovování uchazečů, datová analytika, dlouhodobá spolupráce se studenty atd. Náborové centrum je rozděleno na dva útvary Nábor – přímý

a nepřímý personál<sup>3</sup> a Nábor – nepřímý personál, talent acquisition. Součástí útvaru, který je zaměřen na nepřímý personál a talent acquisition je nábor stážistů (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

#### 4.4 Talentové programy ve ŠKODA AUTO a.s. a jejich specifikace

Společnost ŠA jako **leader na trhu práce v ČR** je aktivní v oblasti spolupráce s vysokými školami a nabízí **širokou škálu talentových programů** pro studenty a absolventy vysokoškolského stupně studia. Mezi tyto programy patří **stáže, vedení závěrečných prací, Student Talent Pool, Ph.D. program a Trainee program**, příp. i středoškolské praxe (ŠKODA AUTO a.s., 2020c). K tomu, aby ŠA dokázala přilákat ty správné talenty, využívá prostředky personálního marketingu, který úzce spolupracuje s náborovým centrem. Studenti mají zároveň díky široké nabídce umožněn **kariérní postup napříč společnostmi** (pokud splňují veškeré požadavky, mohou postupně projít všemi studentskými programy). Pro ŠA jsou tyto programy důležitou součástí talent managementu, jelikož právě z nich se každoročně do společnosti na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) přijme několik zaměstnanců.

##### 4.4.1 Odborné stáže

ŠKODA AUTO a.s. nabízí studentům (tuzemským i zahraničním) **prezenční formy studia** na vysoké škole (dále jen VŠ) nebo vyšší odborné škole (dále jen VOŠ) možnost absolvovat odbornou stáž, díky níž mohou v reálném pracovním prostředí rozvíjet své odborné znalosti a dovednosti získané v průběhu studia. Zároveň získají možnost úzce **spolupracovat s odborníky** z různých oblastí (ŠKODA AUTO a.s., 2020d). Pro společnost jsou stáže prostředkem k **vytvoření databáze** schopných a talentovaných budoucích uchazečů o zaměstnání a k **budování pověsti** atraktivního zaměstnavatele (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

Stáže se dělí na **povinné a nepovinné** a musí být **smluvně podloženy**. Nepovinná stáž je obdobou brigády, jedná se o dobrovolnou činnost studenta. Docházka stážisty na pracoviště je v rámci nepovinné stáže limitována. Jelikož se jedná o **poloviční úvazek**, mohou být stážisté přítomni na pracovišti přibližně 80 pracovních hodin za měsíc. Docházka stážistů se upravuje podle jejich časových

---

<sup>3</sup> Nepřímý personál jsou všichni zaměstnanci, jejichž pracovní činnost nepřímo souvisí s výrobou.



možností na základě dohody s vedoucím stáže. Naopak **povinná** stáž je předepsaná stanovami školy a studenti ji musí absolvovat, aby mohli řádně ukončit své studium. V rámci povinné stáže studenti dochází na stáž na **plný úvazek**. ŠA poskytuje povinné stáže zejména studentům ŠKODA AUTO Vysoké školy. Podoba této stáže je jasně předepsaná stanovami školy a trvá po dobu 22 týdnů od 1. září do 31. ledna (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

ŠA poskytuje studentům **placené stáže**. Ohodnocení stážisty **závisí na stupni studia**. Stážisté, kteří studují na bakalářském stupni jsou ohodnoceni 120 Kč/hod, na magisterském stupni je to 140 Kč/hod. Pokud studenti vypracovávají i svou závěrečnou práci ve spolupráci se ŠA, **výše odměny se zvedá**. Pro lepší znázornění je zde uvedena Tab. 2 (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

**Tab. 2 Odměna stážisty**

Stupeň studia (+závěrečná práce ZP)	Odměna (Kč/hod)
<b>Bakalářský stupeň</b>	120 Kč
<b>Bakalářský stupeň + ZP</b>	140 Kč
<b>Magisterský stupeň</b>	140 Kč
<b>Magisterský stupeň + ZP</b>	180 Kč

Zdroj: (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020)

Aby mohl být student přijat na stáž je zapotřebí, aby splňoval určité požadavky. Nejdůležitějším požadavkem je **prezenční forma studia** na VŠ, nebo VOŠ. Dále je třeba znalost alespoň jednoho **světového jazyka** na komunikativní úrovni. V případě zahraničních studentů, kteří studují mimo ČR, je délka stáže smluvně limitovaná na max. 6 měsíců v jednom kalendářním roce. Zahraniční studenti, kteří jsou narozeni mimo Evropskou unii a nestudují v ČR musí mít zajištěno **pracovní povolení**. Další podmínkou je úspěšné **absolvování výběrového řízení** a absolvování **celodenního NŠ** (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

Stážistům je nabízena řada **benefitů**. Významným benefitem je možnost **ubytování** na ubytovně ŠA v MB. Stážisté mají možnost absolvovat bezplatné prohlídky ŠKODA Muzea a závodu v MB, nakupovat výpočetní techniku za zvýhodněné ceny, stejně tak i ŠKODA originální díly, příslušenství a reklamní předměty, nechat se

bezplatně očkovat proti chřipce, využívat sportovní centrum „Budme fit“ a služeb Knihovny Na Karmeli (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

#### 4.4.2 Závěrečné práce

Studentům prezenční formy studia je umožněno vypracovávat závěrečnou práci (dále jen ZP) ve spolupráci se ŠA. Může se jednat jak o **bakalářské práce**, tak o **diplomové**, příp. **disertační práce**. Spolupracovat na tvorbě ZP lze při stáži, nebo formou **konzultace**, tzn. že student není na stáži, ale má se společností uzavřenou smlouvu o vypracování ZP. Jak bylo zmíněno v předchozí podkapitole, studentům, kteří jsou na stáži a zároveň vypracovávají svou ZP ve spolupráci se ŠA se navyšuje odměna. Naopak za konzultace studentům **nenáleží odměna**. ŠA na svých webových stránkách inzeruje témata ZP, která jsou vypisovaná společností, a na která se studenti mohou přihlásit. Případně mohou studenti oslovit společnost se svým vlastním tématem a pokud úspěšně projdou výběrovým řízením a vedoucí shledají téma ZP **oboustranně užitečné**, je možné jim spolupráci nabídnout (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

**Cena Laurina & Klementa** je **soutěž**, která oceňuje ty nejlepší ZP psané pod záštitou společnosti. Aby student mohl svou ZP do soutěže přihlásit, musí být psána v českém, slovenském, anglickém, nebo německém jazyce (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020). Vítěz této soutěže obdrží 80 000 Kč a VIP vstupenky na akci sponzorovanou ŠA. Všichni finalisté obdrží 30 000 Kč. **První ročník** soutěže proběhl v roce 2019. Do soutěže se přihlásilo celkem 55 bakalářských a diplomových prací a do finále se jich probojovalo 9. Finalisté museli svou práci prezentovat před porotou složenou z odborníků ze ŠA a ze zástupců akademiků z českých univerzit. Hodnotil se odborný přínos, možnosti aplikovat navržená opatření přímo do prostředí ŠA, inovativnost a originalita aj. (ŠKODA AUTO a.s., 2019).

#### 4.4.3 Student Talent Pool

Student Talent Pool (dále jen STP) je **program pro talentované stážisty**, kteří mají potenciál stát se interními zaměstnanci. Stážisté, kteří se chtějí stát členy STP musí být na stáži minimálně 3 měsíce před nominováním do programu. K přijetí do programu je nutná **nominace** vedoucím stáže a úspěšné absolvování výběrového řízení, které sestává z jazykových a diagnostických testů a pohovoru s náboráři.

Nominace do STP probíhají dvakrát ročně. Účast v STP přináší **řadu výhod**, mezi které se řadí workshopy, rozvojové akce a produktová školení, možnost setkání s odborníky a manažery napříč společnostmi, exkurze a **zvýšené finanční ohodnocení** (ŠKODA AUTO a.s., 2020e).

#### 4.4.4 Doktorandský program

Unikátním programem v českém prostředí je doktorandský program, který ŠA nabízí **studentům doktorského studia**. V rámci tohoto programu mají doktorandi možnost vypracovávat svou **disertační práci** ve spolupráci s odborníky ze ŠA. Program je víceletý a umožňuje doktorandům přístup k nejmodernějším technologiím, možnosti osobního růstu prostřednictvím absolvování jazykových kurzů, seminářů a školení aj. Mezi podmínkami přijetí je dokončení magisterského stupně studia a následné přijetí do doktorandského studia, znalost světového jazyka na komunikativní úrovni, znalosti z oboru, iniciativnost, samostatnost apod. Součástí výběrového řízení je Assessment Centrum (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

#### 4.4.5 Trainee program

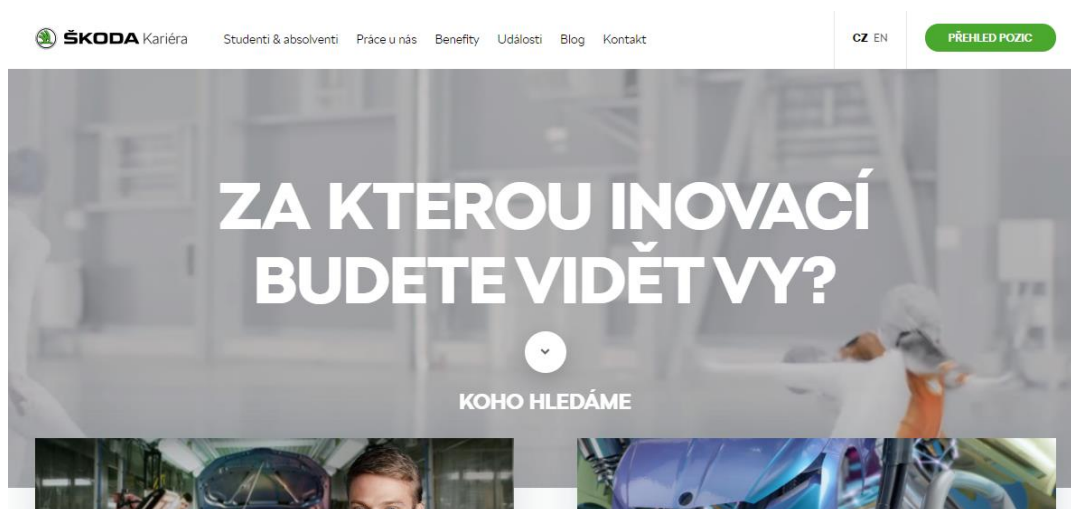
Trainee program (dále jen TP) je **jednoletý rozvojový a adaptační program pro absolventy VŠ**. Pro ŠA je TP důležitým programem zejména v problematice získávání talentů s odbornými znalostmi a manažerským potenciálem. Trainees (účastníci TP) mají možnost vyzkoušet si práci na více odděleních prostřednictvím rotací a mají možnost **zahraniční rotace**, která se odehrává v rámci koncernu VW. Rotace mají podobu tříměsíční stáže, jejichž cílem je poznat různých oddělení a jejich činnosti, navázání kontaktů a možnost rozvoje prostřednictvím workshopů, kurzů, teambuildingů atd. Trainee se může stát absolvent VŠ max. 2–3 roky od ukončení studia. Výběrové řízení do TP probíhá dvakrát ročně a jeho součástí je Assessment Centrum (Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020).

Vzhledem k technickému pokroku a rozvoji elektromobility celosvětově nabízí společnost absolventům technických oborů VŠ tzv. **Tech-Trainee** program. Součástí Tech-Trainee je spolupráce na unikátních projektech v oblasti elektromobility, řízení kvality, či plánování a řízení výroby, možnost pracovat s nejmodernějšími technologiemi, programovat a testovat elektroniku vozu (ŠKODA AUTO a.s., 2020f).

#### 4.5 Proces náboru stážistů pohledem uchazečů (studentů)

Následující část je věnována procesu náboru stážistů. Studenti, kteří mají zájem stát se stážisty ve ŠA, chtějí vypracovávat svou ZP ve ŠA, nebo mají zájem současně jak o stáž, tak psaní ZP, musí splnit několik kroků k tomu, aby se mohli zapojit do výběrového řízení. Náborový proces na stáž a ZP je v kompetenci náboru stážistů, který s uchazeči po celou dobu komunikuje.

Existuje více možností, jak se na stáž a ZP přihlásit. Nejběžnější forma přihlášení je **přes kariérní stránky** společnosti, tj. [www.skoda-kariera.cz](http://www.skoda-kariera.cz), pro zahraniční studenty je platný odkaz [www.skoda-career.com](http://www.skoda-career.com). Kariérní stránky jsou znázorněny na Obr. 3.



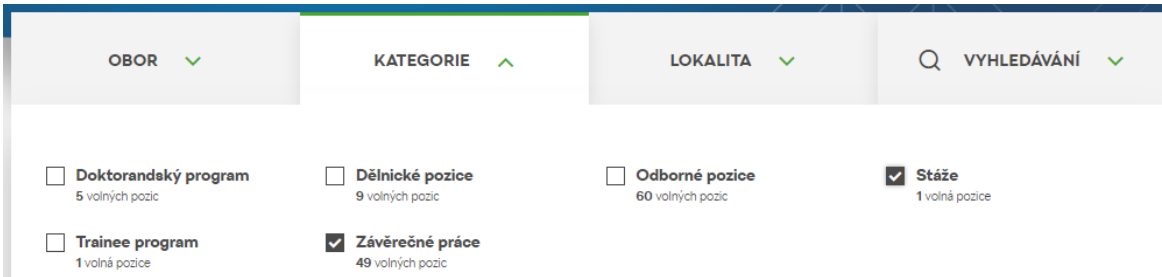
Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2020g)

**Obr. 3 Kariérní stránky ŠA**

Na kariérních stránkách je inzerovaná **kompletní nabídka** volných projektů stáží a témat závěrečných prací i základní informace k fungování těchto programů. ŠA neinzeruje pouze přes své kariérní stránky, ale využívá služeb portálů práce (např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)). Někteří uchazeči projevují svůj zájem přes email, telefonicky, příp. jsou doporučeni zaměstnancem ŠA. Všichni jsou následně náborářem odkázáni na výše zmíněné stránky k tomu, aby jejich prostřednictvím provedli **registraci** do databáze uchazečů, přičemž zároveň dají společnosti souhlas se zpracováním osobních údajů (**GDPR**) a ŠA na základě tohoto souhlasu může zpracovávat jejich osobní údaje a zahrnout je do výběrového řízení.

### 4.5.1 Registrace do databáze uchazečů

Jak již bylo zmíněno výše, registrace do databáze na webových stránkách je klíčovým krokem k zahájení výběrového řízení. Na kariérních stránkách si studenti mohou z celkové nabídky vyfiltrovat, o co mají zájem – stáže a ZP (Obr. 4), dále si mohou vybrat obory a lokalitu.



The screenshot shows a web interface for filtering job positions. At the top, there are four filter tabs: 'OBOR' (dropdown), 'KATEGORIE' (dropdown), 'LOKALITA' (dropdown), and 'VYHLEDÁVÁNÍ' (search icon and dropdown). Below these, there are six category options, each with a checkbox and the number of available positions:

Category	Number of Positions	Selected
Doktorandský program	5 volných pozic	<input type="checkbox"/>
Dělnické pozice	9 volných pozic	<input type="checkbox"/>
Odborné pozice	60 volných pozic	<input type="checkbox"/>
Stáže	1 volná pozice	<input checked="" type="checkbox"/>
Trainee program	1 volná pozice	<input type="checkbox"/>
Závěrečné práce	49 volných pozic	<input checked="" type="checkbox"/>

Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2020h)

**Obr. 4 Filtrování pozic na kariérních stránkách podle Kategorie**

Mezi obory, ze kterých mohou uchazeči vybírat, patří výroba, logistika, kvalita, ekonomika a podnikové finance, HR a vzdělávání, IT, nákup, PR, prodej, marketing, právo, technický vývoj aj. Z lokalit mají na výběr MB, Kvasiny, Vrchlabí a Prahu. Po navolení preferencí se podle nich zobrazí dostupná nabídka. Všechny projekty stáží a témata závěrečných prací jsou **samostatně inzerovány**. V inzerátech je uvedeno, jaké činnosti jsou v rámci projektů vykonávány, co musí uchazeči znát, mít a umět, a co mohou od ŠA získat.

Poté, co si uchazeči projdou nabídku a zvolí, co je nejvíce zaujalo, se mohou přihlásit přes pole **Mám zájem o tuto pozici**. Otevře se registrační formulář (viz. Obr. 5), kde vyplní své osobní údaje, připojí životopis (dále jen CV), mohou také vložit i odkaz LinkedIn profilu. Dále mohou dát souhlas s HR Marketingem. Odešlou, čímž se závazně přihlásí do výběrového řízení. Po odeslání obdrží **potvrzovací email**, že registrace proběhla v pořádku a informaci, že jejich přihlášku prověřuje náborář. Počet přihlášek není limitován. Uchazeči, kteří si z inzerované nabídky projekt stáže nebo téma ZP nevyberou, se mohou registrovat do databáze (postup je stejný) a teprve společně s náborářem si zvolí své preference a obor, ve kterém by chtěli vykonávat stáž, nebo vypracovávat svou ZP.

Paní   Jméno Tereza Příjmení Testová

Váš e-mail terezatestova@terezatestova.com Váš telefon +420 000 000 001

URL profilu LinkedIn (nepovinné) Životopis (doc, pdf, txt, jpg) (povinné)

Pro výběrové řízení na tuto pracovní pozici bude společnost ŠKODA AUTO a.s., se sídlem Tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav, IČO 00177041, jakožto správce, zpracovávat Vámi poskytnuté osobní údaje, a to v souladu s obecným nařízením o ochraně osobních údajů (EU) 2016/679 [zobrazit více](#).

Souhlasím, že mě budete informovat o dalších kariérních příležitostech a novinkách ze ŠKODA AUTO. [Více informací](#)

Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2020h)

**Obr. 5 Registrační formulář – přihláška na stáž/téma ZP**

### 4.5.2 Telefonický pohovor s náborářem

Po odeslání registrace se s uchazeči do **tří dnů telefonicky spojí** náborář s cílem uskutečnit **telefonický pohovor**. Náborář prostřednictvím dialogu se studenty zjišťuje bližší informace od uchazečů. Pokud náborář shledá, že se mu uchazeči hodí na jiné pozice, než na které se přihlásili, může jim tyto pozice nabídnout a je na uchazečích, zda o ně vyjádří zájem. Naopak, pokud uchazeči z nějakého důvodu neodpovídají požadavkům pozice, jsou vyrozuměni náborářem, že nemůžou být zahrnuti do dalších kol výběrového řízení. Pokud mají uchazeči zájem o spolupráci na **vlastním tématu ZP**, vyžaduje od nich náborář osnovu a cíle práce. S těmito údaji náborář může oslovit vedoucí, zda by měli zájem spolupráci studentům poskytnout. Po ukončení telefonického rozhovoru náborář zašle CV a další materiály vedoucím ke zvážení. Uchazeč by měl obdržet do 14 dnů **pozvání k pohovoru**.

### 4.5.3 Výběrové řízení u vedoucího

Pokud vedoucí uzná, že uchazeč je vhodným kandidátem, spojí se s ním a zašle mu pozvánku k osobnímu nebo Skypovému pohovoru. Některá výběrová řízení

bývají jednokolová, některá mají více kol a uchazeči musí vypracovat zadané úkoly. Pokud uchazeči ve výběrovém řízení neuspějí, jsou vyrozuměni náborářem a může jim být nabídnut jiný projekt stáže. Pokud jsou uchazeči **úspěšní**, domluví se s vedoucí na datu, ke kterému nastoupí. Následně se s nimi spojí náborář a informuje je o přijetí a následujících krocích.

#### **4.5.4 Přijetí na stáž nebo spolupráci na ZP**

Úspěšní uchazeči jsou náborářem **vyrozuměni ohledně přijetí a o datu NŠ**. Poté jsou kontaktováni personalistkami, kterým musí dodat potvrzení o studiu a dále obdrží pozvánku na NŠ. NŠ se konají vždy **první pracovní den v měsíci**. Součástí těchto NŠ je školení BOZP, přednášky, exkurze do ŠKODA Muzea v MB a závodu a nejdůležitější částí je **podpis pracovní smlouvy** nebo smlouvy o vypracování závěrečné práce. Stážisté, kteří v rámci stáže řídí služební vozidla, musí absolvovat lékařskou prohlídku. Po absolvování NŠ se stážisté domluví se svým vedoucím stáže, kdy se dostaví na pracoviště, kde budou následně zaškoleni, seznámeni s kolegy a začnou vykonávat pracovní činnost.

#### **4.6 Proces náboru stážistů pohledem náboráře**

Náborová činnost stážistů ve ŠA je zaštiťována Nábořem stážistů. Náborář je v kontaktu jak s vedoucími, tak s uchazeči s cílem nalézt toho pravého kandidáta. Veškerý náborový proces se odehrává v **komplexním personálním systému**. V létě 2020 byl ve ŠA zaveden nový personální systém, jehož největším přínosem pro nábor byla digitalizace. Do té doby se veškeré požadavky vedoucích na stážisty dodávaly náboru interní poštou v papírové podobě, což se nyní díky tomuto systému odbouralo.

##### **4.6.1 Požadavek vedoucího a jeho zpracování, inzerování**

Aby vedoucí mohl požádat o stážistu, musí vytvořit **rekvizici** (projekt stáže). Požadavek se tvoří **elektronicky**. Vedoucí v rámci tvorby požadavku musí provést analýzu pracovního místa, specifikovat a popsat, o jaký projekt se jedná, jaké má požadavky na kandidáta. Vedoucí stanoví název projektu, lokalitu, OJ, náplň práce, požadované vzdělání, úroveň jazyků aj. Poté, co vytvoří rekvizici, odešle ji ke schválení náboráři. Ten rekvizici zkontroluje a schválí. Dále musí náborář rekvizici upravit tak, aby mohla být **inzerována** jak na externí burze, tak na interní burze

a zároveň ji rovnou ve formě inzerátu vystaví. Některé inzeráty jsou zasílány přímo na spolupracující VŠ. Jakmile se uchazeči začnou hlásit na inzerované projekty, automaticky se **propisují do interního systému**. Někteří studenti kontaktují náboráře přímo, ten je ale odkáže k registraci na kariérních stránkách.

#### 4.6.2 Komunikace s uchazeči a výběrové řízení

Náboráři se propisují všichni přihlášení uchazeči do personálního systému, kde se každému uchazeči **vytvoří samostatný profil** s jeho osobními údaji, CV a s odkazem na pozice, na které se přihlásil. Na základě CV náborář provádí **screening** uchazečů před tím, než je osobně kontaktuje. Náborář je povinen kontaktovat uchazeče nejpozději do tří dnů od přihlášení s cílem uskutečnit telefonický rozhovor. Náborář komunikuje i se všemi **končícími stážisty**, kteří vyjádří zájem o další stáž. Na základě rozhovoru s uchazeči náborář rozhodne, zda je zahrne do výběrového řízení, či nikoliv, příp. jim nabídne alternativy. Pokud se náborář uchazečům nedovolá, kontaktuje je emailem a domluví si společně další postup. V některých specifických případech si může náborář s uchazečem domluvit i osobní pohovor. Dříve se osobní pohovory konaly pravidelně, ale nebyly efektivní a uchazeči často nechápali, proč je nutné, aby se dostavovali na osobní pohovor s náborářem a následně na další pohovor s vedoucím. Z těchto důvodů bylo od osobních pohovorů upuštěno. Pokud uchazeč na základě telefonického rozhovoru odpovídá profilu pozice, zašle náborář **CV vedoucímu ke zvážení** přes personální systém. Dále závisí na vedoucím, zda pozve uchazeče k pohovoru. Pokud ano, měl by **přizvat i náboráře**. Je-li uchazeč na pohovoru úspěšný, sdělí vedoucí tuto informaci náboráři.

#### 4.6.3 Příprava nabídky a přijetí na stáž

Vybranému kandidátovi musí vedoucí **přípravit nabídku**. V přípravě nabídky stanovuje podmínky stáže (např. přesný začátek a konec stáže, místo výkonu, náplň práce stážisty, potřebu ubytování apod.). Jakmile je příprava nabídky hotová, rozhodne náborář o jejím schválení. Když ji schválí, informuje uchazeče o nástupu. **Poslední krok** ve schvalování musí učinit personalistka stážistů, která vybraného uchazeče informuje o podrobnostech k NŠ. Jakmile kandidát závazně potvrdí svůj zájem, je zahájen **proces nástupu**. Náborář poté musí vyrozumět ostatní uchazeče o nepřijetí, aby mohl danou **rekvizici uzavřít**.



## 5 Výzkumné šetření

Tato část práce představuje **výzkumné šetření provedené ve ŠA**, shrnuje jeho výsledky a navrhuje patřičná opatření. Cílem šetření bylo **analyzovat současný stav** náboru stážistů ve ŠA a na základě výsledků **navrhnout doporučení** ke zlepšení stávajícího procesu. Práce se zaměřila zejména na problematiku končících stážistů (tj. stážisté končící svou stáž, ale mající zájem o další spolupráci se ŠA, který vyjadřují v dotazníku Hodnocení stážisty). Výzkumné šetření bylo provedeno na základě analýzy dotazníků a interview s náborářkou stážistů. Do výzkumného šetření byly rovněž zahrnuty základní statistiky o počtech stážistů ve ŠA.

### 5.1 Stanovení výzkumných otázek

Na začátku výzkumného šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Na základě čeho a jak probíhají retenční aktivity s končícími stážisty?
2. Mají stážisté možnost vyjádřit se k průběhu stáže?
3. Jaké činnosti náborář stážistů vykonává a jaká je jejich časová náročnost?
4. Využívá nábor stážistů umělou inteligenci k usnadnění náborového procesu?
5. Jak se vyvíjel počet stážistů ve ŠA od roku 2015 do současnosti a jaký je podíl přijatých stážistů na hlavní pracovní poměr z celkového počtu přijatých absolventů bez účasti na stáži?

Na základě těchto otázek bylo provedeno výzkumné šetření a jeho analýza.

### 5.2 Metodika a sběr dat

Ke zpracování této práce byly zvoleny dvě metody výzkumného šetření. První metodou bylo **dotazníkové šetření**. Sběr dat probíhal od června do října 2020 a respondenty byli stážisté, kteří v této době končili svou stáž. Respondenti vyplňovali dotazník Hodnocení stážisty, který jsou povinni vyplnit při ukončení stáže. Dotazník obsahuje uzavřené i otevřené otázky. V závěru umožňuje respondentům uvést hodnocení stáže a vedoucího. Opakem tohoto dotazníku je dotazník Hodnocení vedoucího, který není v této práci zkoumán, ale ve kterém vedoucí hodnotí stážisty a doporučuje je k další spolupráci. Podoba dotazníku Hodnocení stážisty je uvedena v Příloze 1. K provedení analýzy vyplněných dotazníků byly

**údaje upraveny a anonymizovány** z důvodu klasifikace důvěrných informací, které nelze zveřejnit, některé údaje byly **vynechány** (např. osobní číslo, vedoucí stáže aj.). Zároveň nelze uvést z interních důvodů přesný počet vyplněných dotazníků. Lze konstatovat, že jich bylo více než 100. Pro vyhodnocení šetření byl vybrán **vzorek 110 respondentů**. Důležité je zmínit, že před červnem 2020 měl dotazník papírovou podobu, která se odevzdávala náboru stážistů k dalšímu zpracování. Ve spolupráci s HR marketingem se podařilo **od června 2020** dotazník **digitalizovat**. Výhodou je omezení spotřeby papíru, snazší uchování a jednodušší zpracování. Vyplněné dotazníky se uchovávají v databázi a je povinnost náboráře s nimi pracovat. Po vyplnění dotazníku chodí náboru stážistů notifikace. Nábor respondentů telefonicky kontaktuje, potvrdí si jeho zájem, příp. mu nabídne další spolupráci. Pokud respondent vyjádří zájem o HPP a TP, předává nábor stážistů jeho kontakt na nábor. Na základě uvedených informací v dotazníku rovněž zasílá HR marketing respondentům newslettery.

Práce s dotazníkem a jeho analýza byla zvolena z důvodu snadného vyhodnocení, relativně nového způsobu práce s končícími stážisty, který umožňuje provedení mnoha úprav a při správném nastavení dokáže usnadnit práci náborářů. Digitalizované dotazníky navíc nevyžadují nutnost osobního setkání, které je v současné pandemické době těžko realizovatelné.

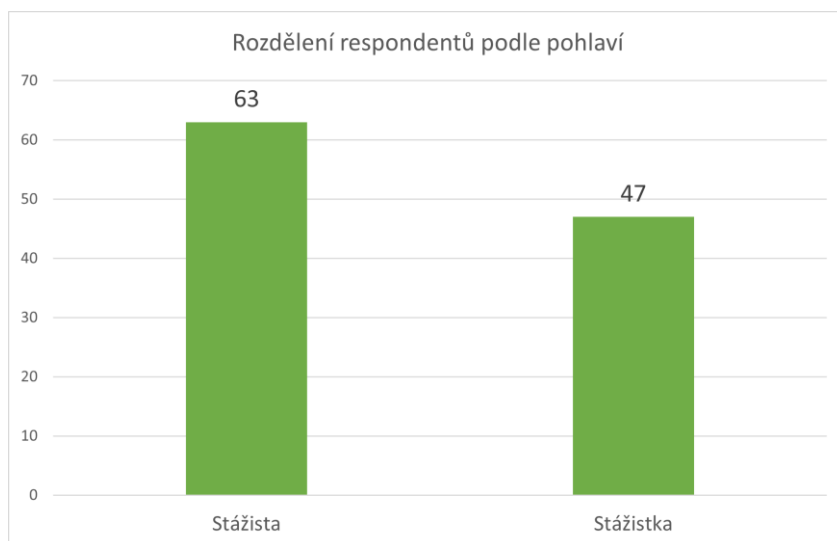
Pro analýzu aktuálního náborového procesu stážistů ve ŠA byla zároveň zvolena kvalitativní metoda sběru dat, tj. **interview** (strukturovaný rozhovor) **s náborářkou stážistů**. Z důvodu pandemie koronaviru bylo interview uskutečněno 19. října 2020 **distanční formou** prostřednictvím programu Skype. Interview bylo nahráno na diktafon a následně bylo upraveno do psané podoby. Náborářka byla s tímto postupem obeznámena. Účelem rozhovoru bylo doplnění informací o práci náboráře.

V rámci výzkumu se také podařilo zajistit **data k počtu stážistů ve ŠA**, která jsou obsahem podkapitoly 5.5.

### **5.3 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení**

Úvodní část dotazníku se věnuje **zjištění osobních údajů končících stážistů**, tj. respondentů (slouží k jejich dalšímu kontaktování). Tyto údaje není možné uvádět, proto byly **anonymizovány**. Konkrétní jména byla podle pohlaví převedena

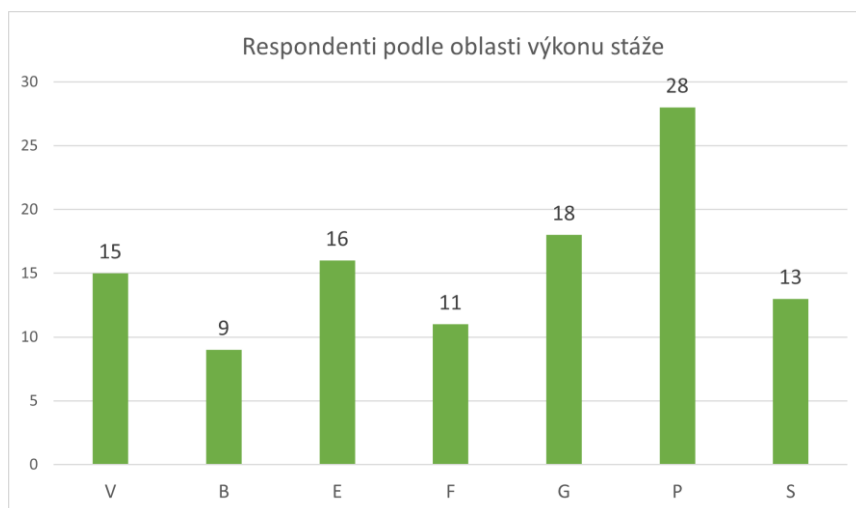
na pojmy **Stážista** a **Stážistka**. Cílem bylo zjistit kolik **mužů a žen** z počtu 110 respondentů na stáži v daném období končilo.



**Obr. 6 Rozdělení respondentů podle pohlaví**

Z grafu vyplývá, že za dané období končilo na stáži o 16 mužů více než žen. Konkrétně 63 stážistů a 47 stážistek.

Dále byly upraveny údaje o oddělení výkonu stáže na **oblasti**. Cílem bylo zjistit, v jaké oblasti končilo nejvíce, a v jaké oblasti nejméně respondentů.

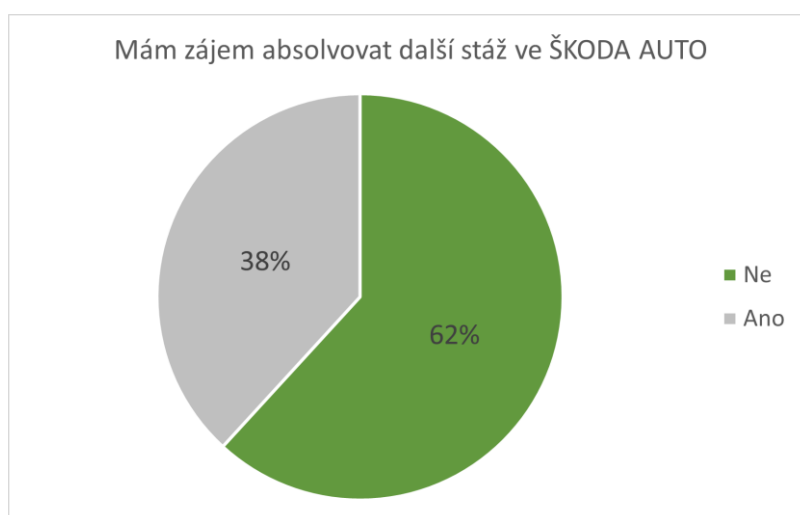


**Obr. 7 Respondenti podle oblastí výkonu stáže**

Z grafu lze vyčíst, že téměř čtvrtina z celkového počtu končících stážistů končila v oblasti P (Výroba a logistika). V této oblasti je největší zastoupení stážistů. Nejméně respondentů končilo v oblasti B (Nákup). Počty končících stážistů v ostatních oblastech byly vyrovnané.

Po oddílu osobních údajů následovaly otázky od kdy a do kdy se stáž uskutečnila, které nejsou pro práci relevantní.

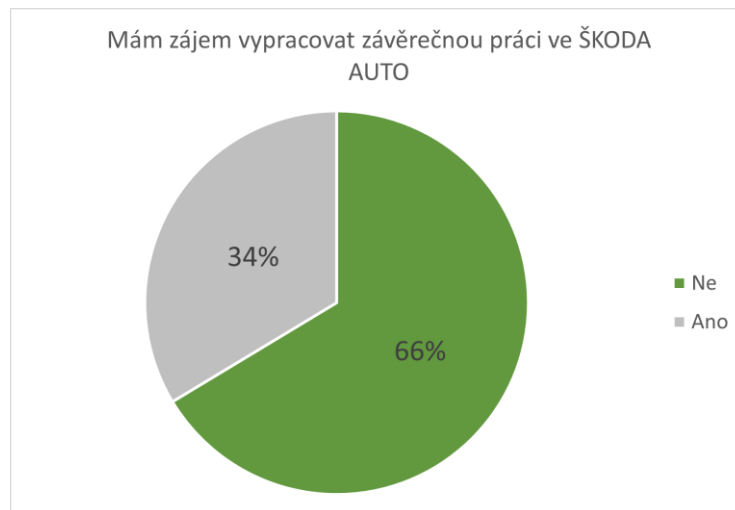
Následující otázka zjišťovala **zájem absolvovat další stáž ve ŠA**. Výběr byl z možností „Ano“ a „Ne“. Při odpovědi „Ne“ měli respondenti uvést zdůvodnění této volby. Cílem bylo zjistit, kolik respondentů má zájem navázat na stejný způsob spolupráce se ŠA.



**Obr. 8 Mám zájem absolvovat další stáž ve ŠKODA AUTO**

Graf uvádí, že odpověď „Ano“ mám zájem o další stáž zvolilo 38 % respondentů. Zbytek 62 % respondentů volil odpověď „Ne“. Nejčastěji z důvodu ukončení studia, nástupu na HPP, odjezdu do zahraničí, či špatným časovým a dojezdovým možnostem. Problém dojezdových možností by mohl být řešen rozšířením kapacit ubytoven pro stážisty či zavedením možnosti homeoffice ve větší míře tam, kde by to podstata práce umožňovala.

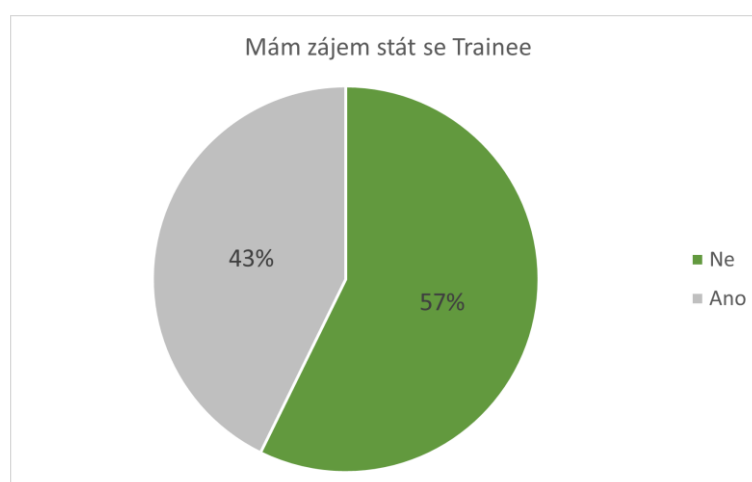
Další otázka zjišťovala **zájem respondentů o vypracování ZP ve ŠA**. Respondenti vybírali z možností „Ano“ a „Ne“. V případě zvolení možnosti odpovědi „Ne“ měli respondenti uvést důvod této volby.



**Obr. 9 Mám zájem vypracovat závěrečnou práci ve ŠKODA AUTO**

Bylo zjištěno, že o vypracování ZP ve ŠA má zájem 34 % respondentů, zbylé dvě třetiny zájem nemají. Mezi nejčastějšími důvody zvolení možnosti „Ne“ bylo uváděno ukončení studia a odevzdání ZP, spolupráce s jinou firmou, bylo by to komplikované, práce je již vypracovávána. Zde se nabízí prostor pro zlepšení, kdy jako nástroj propagace toho programu může sloužit soutěž Cena L&K.

Další otázka se zabývala **zájmem respondentů stát se Trainee** v rámci TP. Respondenti opět měli na výběr z možností odpovědí „Ano“ a „Ne“ a při odpovědi „Ne“ měli uvést důvod.

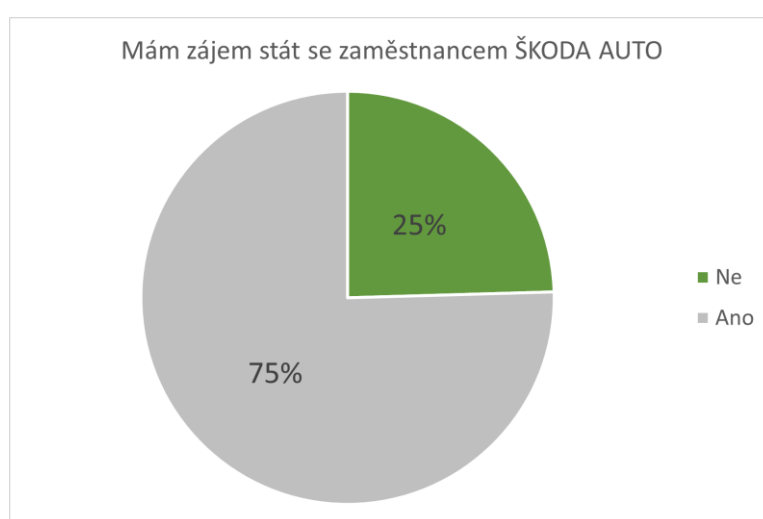


**Obr. 10 Mám zájem stát se Trainee**

Z grafu je patrné že odpovědi na tuto otázku byly celkem vyrovnané. 43 % respondentů vyjádřilo zájem stát se Trainee. Zbytek 57 % nikoliv. Respondenti

nejčastěji volili odpověď „Ne“ z důvodů preference a hledání HPP, nemají zájem trávit část TP v zahraničí, nízké finanční ohodnocení, TP je neoslovil. Na základě tohoto výsledku je patrné, že by ŠA měla dbát na větší propagaci TP, aby o něj byl větší zájem, případně TP uzpůsobit tak, aby byl atraktivnějším.

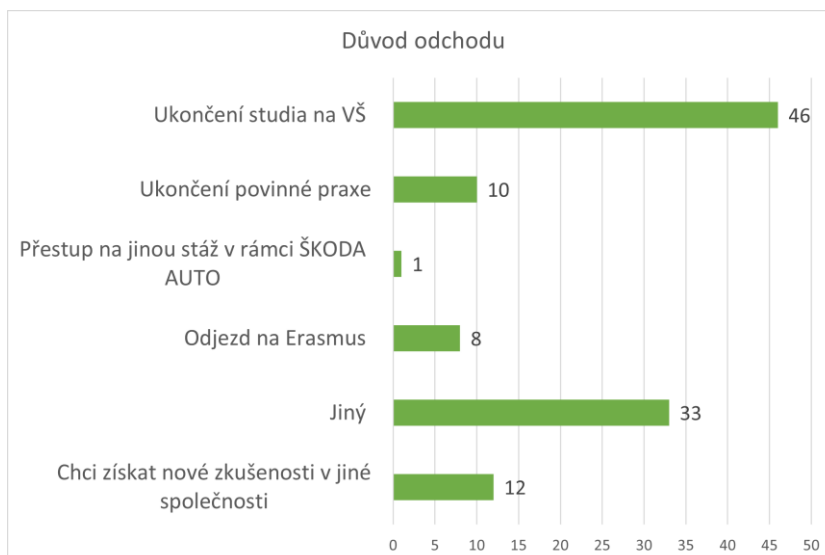
Následující otázka měla za úkol zjistit **zájem respondentů o zaměstnání ve ŠA**. Respondenti měli znovu na výběr z možností „Ano“ a „Ne“ a v případě záporné odpovědi měli uvést zdůvodnění proč tomu tak je. Cílem bylo zjistit, jaká část respondentů chce získat ve ŠA uplatnění na HPP, příp. jiném typu úvazku.



**Obr. 11 Mám zájem stát se zaměstnancem ŠKODA AUTO**

Celkem 75 % respondentů má zájem stát se zaměstnancem ŠA. „Ne“ zvolila pouze čtvrtina dotazovaných, která nejčastěji tuto volbu zdůvodnila přijetím nabídky v jiné společnosti, pokračováním ve studiu, ŠA nenabízí obor mého zaměření, odjezdem do zahraničí, stěhováním. Tento výsledek je pro ŠA pozitivní, jelikož vypovídá o tom, že se jedná o atraktivního zaměstnavatele, u kterého chtějí být respondenti zaměstnaní.

V další otázce uváděli respondenti **důvod odchodu** ze stáže. Měli na výběr z několika možností. V případě zvolení možnosti „Jiný“ zaznamenali prostřednictvím otevřené odpovědi konkrétní důvod svého odchodu.



**Obr. 12 Důvod odchodu**

Nejčastějším důvodem odchodu bylo ukončení studia na VŠ, který zvolilo 46 respondentů. Celkem 12 respondentů uvedlo zájem vyzkoušet práci v jiné společnosti. Pro ŠA by bylo dobré zaměřit se na důvody odchodů do jiných společností a snažit se zamezit těmto odchodům a talenty si udržet. Z důvodu odjezdu na Erasmus skončilo 8 respondentů a 10 respondentům skončila povinná praxe. Pouze 1 respondent přestupoval na jinou stáž v rámci ŠA. Celkem 33 respondentů zvolilo možnost „Jiný“. Následně tyto respondenti uvedli v otevřené odpovědi přesný důvod svého odchodu. V Tab. 3 níže jsou zaznamenány tyto jiné důvody odchodu a četnosti jejich výskytu, tzn. kolik respondentů uvedlo v otevřené odpovědi daný důvod. Z tabulky vyplývá, že nejčastějším jiným důvodem odchodu, který uvedlo v otevřené odpovědi 12 respondentů, byl Covid-19. Právě situace spojená s Covid-19 vyústila v omezování počtu stážistů na odděleních, nedostatku pracovních úkolů, a tím pádem k ukončení stáže a neprodloužení pracovní smlouvy. Řešením pro tyto respondenty mohl být přestup na jiné oddělení v rámci společnosti. Celkem 5 respondentů přijalo pracovní nabídku ve ŠA a dále 1 respondent přecházel ze stáže do doktorandského programu ve ŠA. Zátěž při studiu uvedli jako jiný důvod odchodu 4 respondenti. Dalším 4 respondentům uplynula sjednaná doba pracovní smlouvy. 2 respondenti přijali pracovní nabídku u externích firem. 1 respondent uvedl, že jeho důvodem odchodu je změna VŠ. Z rodinných důvodů ukončil stáž 1 respondent. Do zahraničí odcestoval 1 respondent. Nízké finanční ohodnocení jako jiný důvod odchodu uvedl pouze 1 respondent. Stejně tak 1 respondent uvedl, že jeho stáž končila z důvodu ukončení školní praxe.

Tab. 3 Jiný důvod odchodu ze stáže

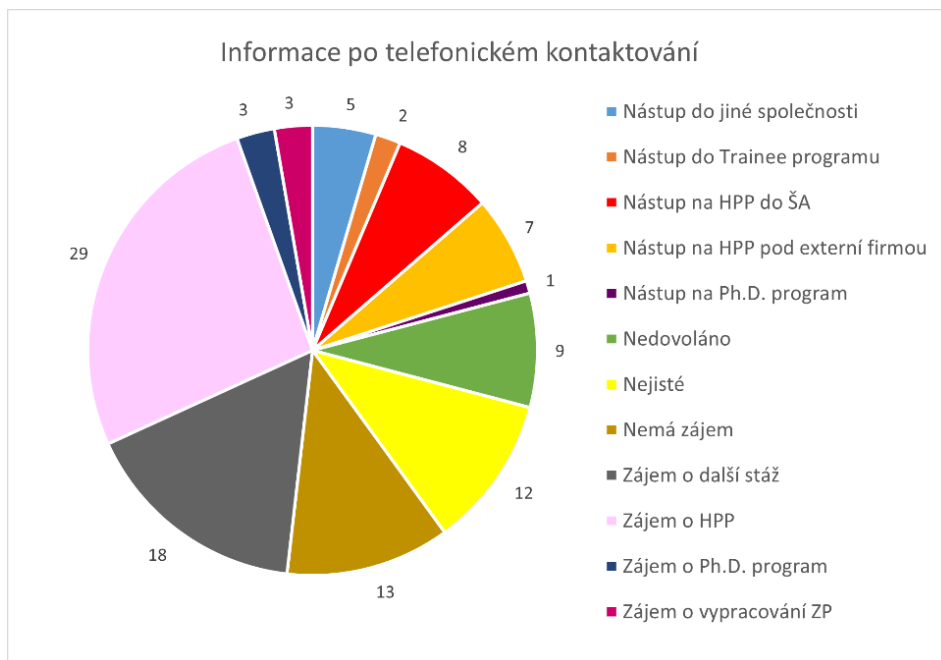
Jiný důvod odchodu	Počet respondentů
V důsledku Covid-19	12
Přijetí pracovní nabídky ve ŠA	5
Zátěž při studiu na VŠ	4
Uplynutí sjednané doby (konec pracovní smlouvy)	4
Přijetí pracovní nabídky u externí firmy	2
Přechod na Ph.D. program ve ŠA	1
Nízké finanční ohodnocení	1
Rodinné důvody	1
Cesta do zahraničí	1
Přestup na jinou VŠ	1
Ukončení školní praxe	1

V další sekci dotazníku Hodnocení stážisty měli respondenti **hodnotit průběh stáže**, svého **vedoucího** a případně uvést **doporučení změn**. Respondenti hodnotili vedoucí velmi kladně. Cenili si spolupráci, přístup a osobnost vedoucích, vedoucí je brali jako právoplatné členy týmu. Lze konstatovat, že z vybraného vzorku respondentů nebyla jediná odpověď negativní. Stážisté byli s průběhem stáže spokojeni. Stáže splnily jejich očekávání, rozšířily jim obzory, poskytly kontakty, umožnily práci na zajímavých projektech, naučily je zodpovědnosti, minimum respondentů mělo pocit, že na ně členové týmu pohlíží jako na přítěž. Respondenti by ale častěji uvítali od vedoucích zhodnocení své práce a možnost účastnit se školení. Výsledky z těchto otázek jsou až nad očekávání vynikající a ŠA může být spokojená s tím, jakým způsobem má zavedený systém stáží.

Po obdržení vyplněných dotazníků nábor stážistů vždy telefonicky kontaktuje respondenty s cílem potvrdit si jejich zájem a nabídnout jim možné alternativy, příp. předat kontakt kompetentnímu náboráři. Pokud by respondent v hodnocení uvedl jakýkoliv problém, je zde díky tomuto postupu prostor k řešení v rámci společného dialogu. Všechny získané informace od respondentů jsou současně doplněny do



databáze v elektronickém systému. Ze **získaných informací** od respondentů vyplynul následující graf.



**Obr. 13** Informace po telefonickém kontaktování

Z grafu vyplývá, že 18 respondentů spolupracuje nadále se ŠA i po skončení stáže. Z těchto 18 jich nastoupilo do kmenu pouze 8, do ŠA pod externí firmou jich nastoupilo dalších 7. Pouze 3 respondenti nastoupili do jiných talentových programů. Tato nízká čísla jsou výsledkem pandemie koronaviru, která vedla k pozastavení náborů. Omezení náboru je patrné i z počtu 5 respondentů, kteří nastoupili do jiné společnosti. Z toho vyplývá, že ani ostatní společnosti příliš nenabíraly nové zaměstnance. 12 respondentů si není jistých další spoluprací a 13 jich zájem nemá, 9 se nepodařilo dovolat. 53 respondentů má zájem o další uplatnění ve ŠA, z toho celkem 29 jich bylo předáno náborářům na HPP a 3 byli předáni náboráři do Ph.D. programu. Z důvodu pozastavení náboru nebylo možné opětovně přijmout na další stáž 18 zájemců.

#### 5.4 Interview s náborářkou

Následující textová část uvádí a rozebírá vybrané otázky a odpovědi z interview s náborářkou stážistů. Jednotlivé otázky interview jsou přiloženy v Příloze 2, celý přepis interview se nachází v Příloze 3.

***Jaká činnost z celého náborového procesu Vám zabírá nejvíce času a jaké je časové rozložení Vašeho pracovního dne?***

*Je to asi tak půl na půl, to znamená, že půl dne probíhá určitá administrativa, kam spadá například odesílání životopisů uchazečů přes systémy vedoucím, zajišťování nástupů atp. Komunikace s kandidáty a vedoucími tvoří druhou půlku pracovního dne. Studenty „pohovorujeme“, nabízíme jim další pozice, pokud se nehodí na pozici, na kterou se přihlásí atd. Tyto aktivity, jak administrativa, tak komunikace se prolínají tudíž nelze stanovit přesné časové rozložení, každý den je to jiné.*

Z uvedených informací vyplývá, že náborář stráví polovinu svého času prací v systému, a to vykonáváním administrativy. Ve výpovědi chybí informace, že by se náborář účastnil pohovorů, což je dáno pravděpodobně z kapacitních důvodů a časově náročné administrativy, která by měla být částečně eliminována.

***Odpovídají profily kandidátů požadavkům pozice, na kterou se přihlásí?***

*Pokud se jedná o české studenty, tak ti se zpravidla hlásí z inzerovaných pozic na to, čemu jejich profil odpovídá. Studenti z Indie, nebo i z jiných zemí, kteří neznají češtinu a hlásí se na české inzeráty, nikoliv anglické, tak ti se hlásí, jen že se k nám hlásí. Inzeráty si asi nečtou, nevím, jestli si je třeba pomocí Google přeloží, ale oni neodpovídají svým profilem – většinou už třeba nejsou studenti. Běžně neodpovídají ani znalostí jazyka, který je na pozici, kam se hlásí vyžadován. Z těchto důvodů pak musíme tyto kandidáty zamítnat.*

Z odpovědi je zřejmé, že většina českých studentů si vybírá pozice, které je dokážou profesně posunout. U spousty zahraničních uchazečů je patrné, že nedávají takový důraz na náplň práce a podmínky přijetí, především se „jen“ snaží dostat do ŠA za každou cenu. Náboráři kvůli těmto nevhodným uchazečům přibývá administrativa, musí uchazeče vyrozumívat, protože jejich profily nejsou relevantní.

***ŠA pořádá spoustu akcí pro studenty na vysokých školách, dostávají se Vám z těchto akcí relevantní profily kandidátů?***

*Ano dostávají, tyto akce pořádají kolegové z HR marketingu. Následně k nám chodí životopisy studentů, kteří se akcí zúčastnili a my s nimi dále pracujeme.*

Z odpovědi vyplývá, že se náborář stážistů v současnosti pravidelně neúčastní těchto náborových akcí.

***Chybí v současném náborovém procesu možnost užití umělé inteligence, která by dokázala sama filtrovat přihlášené kandidáty a Vám by poskytovala jen vhodné profily kandidátů na dané pozice?***

*Pokud by se filtrovali kandidáti pouze podle oboru a jazyků, tak by to software asi dokázal rozlišit, ale i tak je důležité jazyk přezkoušet a zjistit, jaké má uchazeč znalosti. Na některých pozicích je důležité, aby student byl komunikativní, uměl se vyjádřit, a to zjistí pouze náborář na základě pohovoru a rozhodne, jestli se kandidát na pozici hodí i ostatními znalostmi, které má, ne jenom těmi základními, kterými jsou jazyky a obor.*

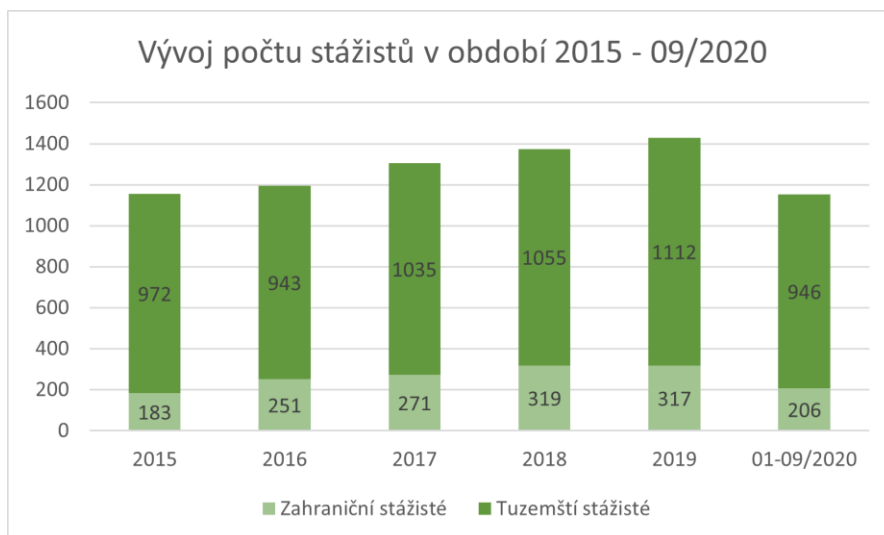
Dle náborářky v současnosti není umělá inteligence schopna posoudit vhodnost kandidátů, a tudíž není pro využití náboru přínosná. Software není empatický a nedokáže posoudit verbální dovednosti uchazečů. V případě, že by měl filtrovat uchazeče pouze podle jazyků a oboru, využít by se dal.

## **5.5 Statistiky – počty stážistů**

K doplnění problematiky byla zajištěna statistická data hovořící o počtech stážistů ve společnosti od roku 2015 do září 2020 a o stážistech, kteří po skončení stáže nastoupili do ŠA na HPP. Všechna uvedená čísla z důvodu klasifikace důvěrných údajů byla upravena na základě stanoveného **koeficientu**, který **není v práci zmíněn**. Nejedná se tedy o přesná reálná data.

### **5.5.1 Vývoj počtu stážistů v období 2015 až 09/2020**

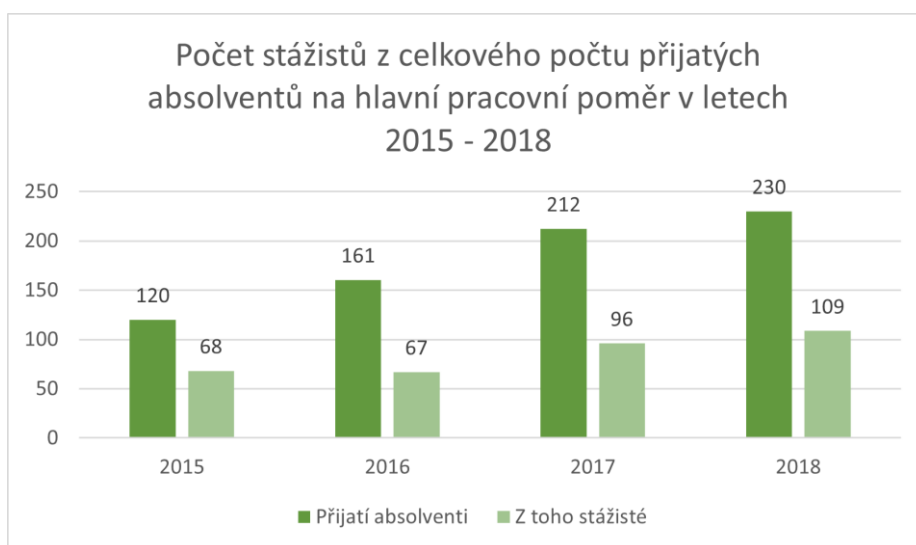
Vývoj počtu stážistů v období 2015 až 09/2020 je znázorněn níže na Obr. 14. Graf znázorňuje počet tuzemských i zahraničních stážistů. Je patrné, že počet stážistů ve ŠA každoročně rostl z důvodu růstu ekonomiky a poptávky po zaměstnancích. Nejvíce tuzemských stážistů bylo ve ŠA v roce 2019, zahraničních v roce 2018. Pokles počtu stážistů nastal až v roce 2020, který byl zasažen pozastavením ekonomiky a náboru z důvodu pandemické krize. I přes tento fakt lze konstatovat, že počet stážistů ve společnosti je stále vysoký. Vzhledem k aktuální situaci v ČR se dá předpokládat, že počet stážistů do konce roku 2020 a v roce 2021 příliš neporoste.



**Obr. 14** Vývoj počtu stážistů v období 2015–09/2020

### 5.5.2 Počet stážistů z celkového počtu přijatých absolventů v letech 2015 až 2018

Počet stážistů, kteří po skončení stáže nastoupili do ŠA na HPP z celkového počtu přijatých absolventů v letech 2015 až 2018 znázorňuje Obr. 15. Z čísel je patrné, že počet přijatých stážistů tvoří každoročně přibližně polovinu z celkového počtu přijatých absolventů. Lze si všimnout rostoucí tendence. Pro rok 2019 se nepodařilo získat úplné údaje. Dle dostupných údajů v roce 2019 nastoupilo do společnosti 140 stážistů. Pro rok 2020 nebyla data v době výzkumu k dispozici. Vzhledem k ekonomické situaci ovlivněné pandemií lze předpokládat, že počet přijatých stážistů bude za rok 2020 minimální, jelikož po část roku byly nástupy pozastaveny.



**Obr. 15** Počet stážistů z celkového počtu přijatých absolventů na HPP v letech 2015 až 2018

## 5.6 Návrhy a doporučení

Společnost ŠA má velmi dobře propracovaný systém talentových programů, který slouží k budování pověsti atraktivního zaměstnavatele a tvorbě databází talentů, ze kterých získávají zaměstnance. Z dotazníkového šetření zaměřeného na retenční aktivity vyplynulo, že 75 % respondentů má zájem stát se zaměstnancem ŠA. Naopak zájem o TP byl poměrně nízký. V dotazníku navíc zcela chyběla **otázka**, kde by respondenti mohli **vyjádřit zájem o doktorandský program**. ŠA by měla zvážit propagaci TP, např. zasílat stážistům **emilem v průběhu jejich stáže informace** k výběrovému řízení do TP. Doporučením je uspořádat **workshop pro stážisty a Trainee** (příp. i doktorandy), kde by Trainee mohli stážistům předat své zkušenosti, aby stážisté měli větší povědomí a zájem o účast v TP. Zájem o ZP vyjádřilo pouze 34 % respondentů. Prostředkem ke zvýšení zájmu o ZP by mohlo být propagování Ceny L&K např. na **sociálních sítích formou rozhovorů s finalisty soutěže** a sdílením jejich příběhů o spolupráci na ZP se ŠA.

Při zpracování dotazníku se zjistilo, že někteří stážisté na stáži končili z důvodu nedostatku práce. ŠA tímto přišla o talenty, kteří mohli být snadno nabídnutí vedoucím k přestupu na jiné oddělení. Vzhledem k tomu by bylo vhodné **avizovat emilem, příp. na intranetu možnost přestupu** stážistů na jinou stáž v případě jakýchkoliv problémů jako např. nedostatek pracovních úkolů.

Co se týče zpracovávání dotazníku je zde prostor pro úpravy a změny, které by vedly k usnadnění náborového procesu. Vzhledem k tomu, že dotazník se podařilo digitalizovat, propojit s interním systémem a nábor se všemi respondenty dále pracuje ohledně další spolupráce, bylo by přínosné, kdyby respondenti mohli **k dotazníku přiložit své aktuální CV**. Náborář by provedl screening CV a na základě toho by si mohl ihned vytipovat pozice, se kterými by zájemce oslovil. Urychlil by se tím proces, který se nyní skládá z kontaktování uchazeče – potvrzení jeho zájmu – žádost o CV – zaslání CV – vytipování pozic – kontaktování uchazeče s nabídkou.

Dalším návrhem je doplnit do dotazníku otázku: **Chcete být kontaktován náborářem ohledně další spolupráce?** Někteří respondenti, kteří vyjádří v dotazníku zájem, kontaktováni být ve skutečnosti nechtějí a zájem mají spíše do budoucna. Náborář vynakládá úsilí do komunikace s nimi, i když efektivita je nulová. Vhodné by také bylo doplnit otázku: **Od kdy máte zájem o další spolupráci?**

Další nápravné opatření se týká **procesu práce s dotazníkem**. Nábor stážistů, který by měl kontaktovat pouze respondenty se zájmem o stáž a ZP, kontaktuje všechny, tedy i ty, kteří mají zájem jen o TP a HPP. Tento proces je neefektivní a nábor stážistů zabírá spoustu času. Efektivní by bylo nastavit proces tak, aby při zájmu respondentů jen o TP a HPP chodily **notifikace o vyplněném dotazníku přímo na náboráře na HPP** (kteří vědí, co mohou zájemcům nabídnout), nikoliv na nábor stážistů, který nyní sám přeposílá kontakty náboru na HPP. Pokud by respondenti měli zájem o více variant, tzn. jak o stáž, TP i HPP, stanovovali by v dotazníku svou prioritu. Bylo by ale nutné upravit dotazník tak, aby mohli své **priority volit**.

Dalším doporučením je **uspořádat pro náboráře školení k práci se systémem a databází**, kde jsou dotazníky uchovávány, jelikož tento systém není nábořem tolik využíván.

Z interview vyplynulo, že se náborář stážistů pravidelně neúčastní náborových akcí na školách, které se pořádají pro studenty. **Náborář stážistů** by měl být na těchto **akcích přítomen**, aby navázal **přímý kontakt se studenty** a konzultoval s nimi možnosti jejich uplatnění, jelikož právě pouze náborář ví, jaké profily uchazečů hledá, a jaké pozice potřebuje obsadit.

Dále interview hodnotilo možnost **využití umělé inteligence** při náboru. Pohled náborářky byl spíše zamítavý z důvodu neschopnosti softwaru rozlišit povahu kandidáta, jeho verbální schopnosti apod. V návaznosti na informaci, že se na stáž a ZP často hlásí zahraniční kandidáti, kteří svým profilem neodpovídají požadavkům pozice (nejsou studenty aj.), lze konstatovat, že umělá inteligence by se dala využít při práci s těmito kandidáty. Pokud by odhalila, že **uchazeč není student**, nebo **nedisponuje základním požadavkem pro přijetí na pozici**, mohla by ho **vyrozumět a odkázat na kariérní stránky** na odpovídající nabídku. Díky tomu by náborář odboural časově náročné aktivity se screeningem CV a vyrozumíváním nevhodných uchazečů a mohl by se více věnovat komunikaci s relevantními uchazeči. S tímto souvisí i **nedostatek času náboráře chodit na pohovory**. Pokud by umělá inteligence převzala úkoly vyrozumívání zcela nevhodných uchazečů, náborář by tento ušetřený čas mohl investovat do pohovorů a bližšího poznání nadějných uchazečů a zároveň by se **urychlil celý náborový proces**.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat proces náboru stážistů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., analyzovat současnou situaci a na základě provedené analýzy navrhnout doporučení, která by vedla ke zlepšení stávajícího náborového procesu stážistů i s ohledem k jejich dalšímu kariérnímu uplatnění v dané společnosti.

V teoretické části byly vymezeny pojmy související s nábořem zaměstnanců, dále byl definován talent management a byly zmíněny stáže jako možný nástroj talent managementu. Praktická část byla zaměřena na společnost ŠKODA AUTO a.s., její talentové programy a byl popsán náborový proces stážistů jak z pohledu uchazeče, tak z pohledu náboráře. Následovalo výzkumné šetření, které proběhlo dvěma metodami.

První použitou metodou bylo dotazníkové šetření, které se zabývalo retenčními aktivitami se stážisty. Respondenti vyplňovali dotazník Hodnocení stážisty, ve kterém vyjadřovali svůj další zájem o spolupráci se společností. Z dotazníku byla získána jak kvantitativní data, tak data kvalitativní. Vyplynulo, že tři čtvrtiny absolventů stáží mají zájem stát se zaměstnanci společnosti a stáž vnímají jako přínosnou a cennou zkušenost. Do budoucna může společnost zvážit větší propojení účastníků talentových programů například skrze akce, workshopy apod. Trainees, příp. doktorandi by mohli stážistům předat své zkušenosti a stážisté by na základě toho mohli plánovat svůj kariérní postup společností. Práce zároveň navrhla několik doporučení k upravení podoby dotazníku a pozměnění procesu práce s ním. Vhodné by také bylo, aby náboráři měli možnost absolvovat školení určené k práci se systémem, ve kterém se dotazníky uchovávají a zpracovávají.

Druhou metodou analýzy současného náborového procesu stážistů bylo interview s náborářkou stážistů. Z interview vyplynulo, že náboráři tráví spoustu času administrativní prací v personálním systému na úkor účasti na pohovorech s uchazeči i na akcích pro studenty. Společnost by tak mohla do budoucna uvážit užití umělé inteligence s cílem ulevit náborářům od administrativních činností.

Závěrem lze konstatovat, že společnost je vnímána jako atraktivní zaměstnavatel, u kterého chtějí lidé pracovat. Kvalitně propracovaný systém talentových programů pro studenty a absolventy vysokých škol přispívá ke tvorbě databanky talentů, ze které společnost každoročně přijímá zaměstnance do kmenového stavu.

## Seznam literatury

APROFES personální rozvoj, 2020. *Nábor zaměstnanců* [online]. 2020. [cit. 2020-08-28]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-nabor-zamestnancu/>.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

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

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

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

D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ a Vlasta LEŠTINSKÁ, et al. *Abeceda personalisty 2014*. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

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

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 2010, **13**(2), 77-95.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

JÖRN, Axel, *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015. ISBN 978-3-95489-900-5.

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



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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SZADVARI, Laura, 2008. *Management Buy-In: The Most Crucial Component of Successful Internship Programs* [online]. Intern Bridge Inc. University of Mary Washington [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.uis.edu/career/wp-content/uploads/sites/114/2013/04/managementbuyin.pdf>.

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

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

ŠKODA AUTO a.s., 2019. ŠKODA AUTO ocenila studentské práce, poprvé udělila cenu Laurina & Klementa. *ŠKODA Kariéra* [online]. 6.12.2019. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-12-06-ocenili-jsme-ty-nejlepsi-zaverecne-prace>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020a. *ŠKODA AUTO Výroční zpráva 2019* [online]. 2020. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: [https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA\\_2019\\_CZE.pdf](https://cdn.skoda-storyboard.com/2020/06/SKODA_2019_CZE.pdf).

ŠKODA AUTO a.s., 2020b. *Historie* [online]. 2020. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020c. Studenti a absolventi. *ŠKODA Kariéra* [online]. 2020. [cit. 2020-10-13]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020d. Stáže a vedení závěrečných prací. *ŠKODA Kariéra* [online]. 2020. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/studenti-a-absolventi/vysoke-skoly-praxe-a-vedeni-zaverecnych-praci>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020e. Co čeká nejlepší stážisty ze ŠKODA AUTO? *ŠKODA Kariéra* [online]. 17.7.2020. [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2020-07-17-co-ceka-nejlepsi-stazisty-ze-skoda-auto>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020f. Nastartuj kariéru jako ŠKODA Tech-Trainee. *ŠKODA Kariéra* [online]. 2020. [cit. 2020-10-28]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/m/techtrainee>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020g. *ŠKODA Kariéra* [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s, 2020 [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/>.

ŠKODA AUTO a.s., 2020h. Najděte si práci určenou pro Vás *ŠKODA Kariéra* [online]. 2020. [cit. 2020-11-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/prace-ve-skoda>.

TORRINGTON, Derek, Laura HALL a Stephen TAYLOR. *Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71075-2.

TYAGI, Ajay. *Impact of E-Recruitment on Human Resource*. New Delhi: Horizon Books, 2017. ISBN 978-93-86369-32-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

Zaměstnanecký portál ŠKODA Space, 2020.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Stav personálu ŠKODA AUTO a.s. za rok 2019.....	20
Obr. 2 Organizační struktura oblasti S ve ŠA zaměřena na OJ Nábor a HR Marketing.....	22
Obr. 3 Kariérní stránky ŠA.....	27
Obr. 4 Filtrování pozic na kariérních stránkách podle Kategorie .....	28
Obr. 5 Registrační formulář – přihláška na stáž/téma ZP .....	29
Obr. 6 Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	34
Obr. 7 Respondenti podle oblasti výkonu stáže .....	34
Obr. 8 Mám zájem absolvovat další stáž ve ŠKODA AUTO .....	35
Obr. 9 Mám zájem vypracovat závěrečnou práci ve ŠKODA AUTO .....	36
Obr. 10 Mám zájem stát se Trainee .....	36
Obr. 11 Mám zájem stát se zaměstnancem ŠKODA AUTO.....	37
Obr. 12 Důvod odchodu .....	38
Obr. 13 Informace po telefonickém kontaktování .....	40
Obr. 14 Vývoj počtu stážistů v období 2015–09/2020 .....	43
Obr. 15 Počet stážistů z celkového počtu přijatých absolventů na hlavní pracovní poměr v letech 2015-2018.....	43

### Seznam tabulek

Tab. 1 Organizační struktura ŠA .....	21
Tab. 2 Odměna stážisty .....	24
Tab. 3 Jiný důvod odchodu ze stáže .....	39

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník Hodnocení stážisty.....	52
Příloha 2 Otázky k interview s náborářkou stážistů .....	53
Příloha 3 Přepis interview s náborářkou stážistů.....	54

## Příloha 1 Dotazník Hodnocení stážisty

Finální zhodnocení Vaší stáže

Jméno\*

Příjmení\*

Soukromý e-mail\*

Pracovní e-mail\*

Telefonní číslo

Osobní číslo

Oddělení\*

Vedoucí stáže\*

Název projektu\*

Začátek a konec stáže\*

Mám zájem absolvovat další stáž ve ŠKODA AUTO\*

- Ano
- Ne

Mám zájem vypracovat závěrečnou práci ve ŠKODA AUTO\*

- Ano
- Ne

Mám zájem stát se Trainee\*

- Ano
- Ne

Mám zájem stát se zaměstnancem ŠKODA AUTO\*

- Ano
- Ne

Důvod odchodu

- Přestup na jinou stáž v rámci ŠKODA AUTO
- Ukončení povinné praxe
- Ukončení studia na VŠ
- Odjezd na Erasmus
- Chci získat zkušenosti v jiné společnosti
- Jiný: ...

Jak hodnotíte vedoucího stáže? \*

Jak celkově hodnotíte stáž? \*

Doporučil/a byste něco změnit?

Souhlas se zpracováním osobních údajů – souhlas s HR marketingem

- Ano
- Ne

\*povinné pole

## **Příloha 2 Otázky k interview s náborářkou stážistů**

1. Jak dlouho již práci náborářky ve ŠKODA AUTO a.s. vykonáváte a co Vás k ní přivedlo?
2. Jaká činnost z celého náborového procesu Vám zabírá nejvíce času a jaké je časové rozložení Vašeho pracovního dne?
3. Kolik přibližně uchazečů se přihlásí na jednu pozici, a kolik takových pozic najednou obsazujete?
4. Odpovídají profily kandidátů požadavkům pozice, na kterou se přihlásí?
5. ŠA pořádá spoustu akcí pro studenty na vysokých školách, dostávají se Vám z těchto akcí relevantní profily kandidátů?
6. Chybí v současném náborovém procesu možnost užití umělé inteligence, která by dokázala sama filtrovat přihlášené kandidáty a Vám by poskytovala jen vhodné profily kandidátů na dané pozice?
7. Používáte při náboru jazykové testy?
8. Stává se, že studenti v životopise uvedou určitou jazykovou úroveň, a pak se Vy sama nebo od vedoucího po pohovoru dozvíte, že tuto úroveň nesplňují?
9. Jakým způsobem jsou kandidáti vyrozumíváni v průběhu výběrového řízení?
10. Ve ŠA byl v létě 2020 zaveden nový personální systém, v čem vidíte jeho největší přínos?
11. Co studenty podle Vás nejvíce láká k tomu přihlásit se na stáž?
12. Co naopak může studenty odradit od přihlášení se na stáž?
13. Stává se třeba i překážkou pro studenty dojíždění na stáž?
14. Mohla by například možnost homeoffice pomoci k tomu, aby se do společnosti nalákali studenti i ze vzdálenějších oblastí?
15. Jak ovlivnila aktuální koronavirová situace nábor stážistů ve ŠA?

## **Příloha 3 Přepis interview s náborářkou stážistů**

- 1. Na začátku našeho rozhovoru bych Vám chtěla poděkovat za možnost uskutečnit toto naše setkání. Nejprve bych se Vás ráda zeptala, jak dlouho již práci náborářky ve ŠKODA AUTO a.s. vykonáváte a co Vás k ní přivedlo?***

Práci náborářky vykonávám od roku 2005. Začínala jsem jako náborář na dělnických pozicích, pak v rámci rotace jsem dělala back – office na technickohospodářských pozicích, dále jsem dělala i front – office, kdy jsem měla na starost IT a výrobu, pak jsem se dostala až na náboráře stážistů. Začínala jsem v dělnických pozicích, pak jsem šla na mateřskou a už jsem se nechtěla vracet zpátky na dělnickou pozici. Když se naskytla příležitost přihlásit se na interní burze na pozici, kde hledali člověka na nábor dělníků, tak jsem se přihlásila a byla jsem vybrána.

- 2. Jaká činnost z celého náborového procesu Vám zabírá nejvíce času a jaké je časové rozložení Vašeho pracovního dne?***

Je to asi tak půl na půl, to znamená, že půl dne probíhá určitá administrativa, kam spadá například odesílání životopisů uchazečů přes systémy vedoucím, zajišťování nástupů atp. Komunikace s kandidáty a vedoucími tvoří druhou půlku pracovního dne. Studenty „pohovorujeme“, nabízíme jim další pozice, pokud se nehodí na pozici, na kterou se přihlásí atd. Tyto aktivity, jak administrativa, tak komunikace se prolínají tudíž nelze stanovit přesné časové rozložení, každý den je to jiné.

- 3. Kolik přibližně uchazečů se přihlásí na jednu pozici, a kolik takových pozic najednou obsazujete?***

V současné době máme kolem 150 otevřených pozic, jsou v tom započítány jak závěrečné práce, tak stáže. Co se týče počtu uchazečů, tak to je různé. Záleží, které stáže jsou pro studenty zajímavější a také z jakých jsou oborů. Těžko se obsazují pozice, kde chtějí technika s německým jazykem, protože studentů „němčinářů“ je málo. Naopak stáže v ekonomických směrech s anglickým jazykem se obsazují snadněji a hlásí se na ně více kandidátů.

- 4. Odpovídají profily kandidátů požadavkům pozice, na kterou se přihlásí?***

Pokud se jedná o české studenty, tak ti se zpravidla hlásí z inzerovaných pozic na to, čemu jejich profil odpovídá. Studenti z Indie, nebo i z jiných zemí, kteří neznají češtinu a hlásí se na české inzeráty, nikoliv anglické, tak ti se hlásí, jen že se k nám hlásí. Inzeráty si asi nečtou, nevím, jestli si je třeba pomocí Google přeloží, ale oni neodpovídají svým profilem – většinou už třeba nejsou studenti. Běžně neodpovídají ani znalostí jazyka, který je na pozici, kam se hlásí vyžadován. Z těchto důvodů pak musíme tyto kandidáty zamítat.

**5. ŠA pořádá spoustu akcí pro studenty na vysokých školách, dostávají se Vám z těchto akcí relevantní profily kandidátů?**

Ano dostávají, tyto akce pořádají kolegové z HR marketingu. Následně k nám chodí životopisy studentů, kteří se akcí zúčastnili a my s nimi dále pracujeme.

**6. Chybí v současném náborovém procesu možnost užití umělé inteligence, která by dokázala sama filtrovat přihlášené kandidáty a Vám by poskytovala jen vhodné profily kandidátů na dané pozice?**

Pokud by se filtrovali kandidáti pouze podle oboru a jazyků, tak by to software asi dokázal rozlišit, ale i tak je důležité jazyk přezkoušet a zjistit, jaké má uchazeč znalosti. Na některých pozicích je důležité, aby student byl komunikativní, uměl se vyjádřit, a to zjistí pouze náborář na základě pohovoru a rozhodne, jestli se kandidát na pozici hodí i ostatními znalostmi, které má, ne jenom těmi základními, kterými jsou jazyky a obor.

**7. Používáte při náboru jazykové testy?**

Ano, studentům můžeme posílat žádost o vyplnění jazykových testů od Caledonian School. Případně je z jazyka přezkoušuje náborář.

**8. Stává se, že studenti v životopise uvedou určitou jazykovou úroveň, a pak se Vy sama nebo od vedoucího po pohovoru dozvíte, že tuto úroveň nesplňují?**

Ano, stává se to. Někteří studenti se nadhodnocují, jiní se ale i podhodnocují. Někteří uvedou komunikativní úroveň německého jazyka, a když je požádáme, aby nám o sobě něco řekli, tak se od nich česky dozvíme, že němčinu měli naposledy na střední škole. Pak je žádáme, aby si tento údaj



ve svém životopise upravili. Stává se nám, že i sám vedoucí po pohovoru uvede, že úroveň jazyka není dostačující. A na základě této informace jsou potom kandidáti zamítáni.

**9. Jakým způsobem jsou kandidáti vyrozumíváni v průběhu výběrového řízení?**

Někteří telefonicky, někteří emailem.

**10. Ve ŠA byl v létě 2020 zaveden nový personální systém, v čem vidíte jeho největší přínos?**

Nyní se dokončilo testování systému, ale i přesto ho už plně při náboru užíváme. Stále se zjišťují chyby, na kterých se musí zapracovat a odstranit je. Pokud bude po opravě nyní zjištěných nedostatků systém fungovat tak, jak nám byl představen, tak si myslím, že to bude dobrý systém, který nám práci ulehčí. Největším přínosem již nyní je to, že dříve měly projekty stáží papírovou podobu a my jako náboráři je poté ručně do systému přepisovali. Nyní již jsou tyto rekvizice vypisovány vedoucím přímo v systému a my náboráři na tento proces spíše „už jen“ dohlížíme a kontrolujeme, zda je vše v pořádku.

**11. Co studenty podle Vás nejvíce láká k tomu přihlásit se na stáž?**

ŠKODA AUTO je prestižní firma. Myslím si, že je láká vize toho, že zde můžou po absolvování stáže nastoupit na hlavní pracovní poměr, to znamená nabízíme i postupný kariérní růst. Stážisté mají možnost zúčastnit se Student Talent Poolu, poznat, jak to u nás chodí, mohou se seznámit z celou řadou odborníků, spolupracovat s nimi i na svých závěrečných pracích. Nabízíme studentům širokou škálu benefitů.

**12. Co naopak může studenty odradit od přihlášení se na stáž?**

Dříve to byla finanční odměna, která pak byla navýšena. Nyní, co se týče třeba nepovinné stáže, tak studenti mají zájem chodit na stáž častěji, než ve skutečnosti můžou, protože nepovinná stáž je vlastně forma DPČ, tedy půl úvazku.

**13. Stává se třeba i překážkou pro studenty dojíždění na stáž?**

Někteří studenti z Prahy nechtějí dojíždět do Mladé Boleslavi. Pokud bychom se bavili třeba o vzdálenosti Mladá Boleslav – Brno nebo Ostrava, tak spíše také nechtějí dojíždět. Studenti ze vzdálených míst, pokud mají povinnou stáž, tak mají ale možnost ubytování na našich ubytovnách.

**14. Mohla by například možnost homeoffice pomoci k tomu, aby se do společnosti nalákali studenti i ze vzdálenějších oblastí?**

Na některých pozicích je homeoffice možný, samozřejmě po řádném zaučení. Na druhou stranu některé pozice homeoffice nenabízí a je potřeba, aby student byl přítomen přímo na pracovišti.

**15. Jak ovlivnila aktuální koronavirová situace nábor stážistů ve ŠA?**

Kvůli koronaviru nástupy na stáže byly a stále ještě jsou pozastaveny. Když byla první vlna, tak někteří studenti, dostali možnost pracovat z homeoffice, většinou ale byli doma bez možnosti docházet na stáž.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Tereza Klatovská		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Proces náboru stážistů, jejich možnosti a uplatnění ve ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	59		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Tématem této bakalářské práce je Proces náboru stážistů, jejich možnosti a uplatnění ve ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je popsat proces náboru stážistů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., analyzovat současnou situaci a na základě provedené analýzy navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení stávajícího náborového procesu stážistů i s ohledem k jejich dalšímu kariérnímu uplatnění v dané společnosti. Teoretická část je zaměřena na výklad pojmů personalistika, talent management a definuje personální činnosti spojené s náborem. Praktická část se zabývá společností ŠKODA AUTO a.s., jejími talentovými programy pro studenty a absolventy a výzkumným šetřením, které sestává z dotazníkového šetření a z interview s náborářkou stážistů. Na základě výsledků šetření byla navržena doporučení.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Stáž, náborový proces, náborář, talentové programy, personalistika		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Tereza Klatovská		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	The Recruitment Process of Interns, Their Possibilities and Career Development at ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ – Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	59		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The topic of this bachelor thesis is The Recruitment Process of Interns, Their Possibilities and Career Development at ŠKODA AUTO a.s. The aim of the thesis is to describe the recruitment process of interns at ŠKODA AUTO a.s., analyse the current situation and propose measures that would improve the current recruitment process of interns with regard to their further career at the company. The theoretical part focuses on the interpretation of the terms human resources, talent management and this part also defines the personnel activities associated with recruitment. The practical part follows up with the company ŠKODA AUTO a.s., its talent programmes for students and graduates and a research survey which consists of a questionnaire survey and an interview with the recruiter. Based on the survey's results, recommendations were proposed.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Internship, recruitment process, recruiter, talent programmes, human resources		