

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Měnící se trendy v oblasti výběru zaměstnanců

Bc. Diana Charvátová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Diana Charvátová

Provoz a ekonomika

Název práce

Mění se trendy v oblasti výběru zaměstnanců

Název anglicky

Changing Recruiting Trends

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2015 – 08/2016

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2016 – 11/2016

Agregace poznatků: 12/2016 – 02/2017

Odevzdání práce na katedru: 03/2017

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Výběr zaměstnanců, výběrové řízení, metody výběru, trendy, assessment centre, LinkedIn

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- DIANE, A. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. New York: American Management Association, 2012. ISBN 0814420249.
- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre. Praha: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. AC/DC vyber si tým. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Mění se trendy v oblasti výběru zaměstnanců“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a užitečné rady při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti ŠKODA AUTO a.s., jmenovitě Ing. Adéle Mrázové, specialistce náboru pro oblasti G a S a Bc. Jiřímu Nečesanému, specialistovi náboru pro dělnické profese za cenné rady a konzultace v průběhu zpracování praktické části diplomové práce. Také mé rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

Měnící se trendy v oblasti výběru zaměstnanců

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématem měnících se trendů v oblasti výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na prostudování české i zahraniční odborné literatury. Ta se zabývá problematikou lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, personálních činností, popisu pracovního místa a jednotlivých metod získávání a výběru zaměstnanců.

Praktická část diplomové práce popisuje systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V rámci popisu využívaných metod dochází k identifikaci nových trendů využívaných při výběrovém procesu. Využita byla analýza externích i interních dokumentů a kvalitativní techniky sběru dat jako je otevřené a nezúčastněné pozorování a strukturované rozhovory s personalisty a jejich komparace. Pomocí výsledků z kvalitativního šetření jsou učiněny závěry poukazující na nedostatky ve využívání nových trendů při náborovém, ale taktéž výběrovém procesu.

Závěr diplomové práce je věnován doporučením společnosti ŠKODA AUTO a.s. v oblasti efektivnějšího využívání jak stávajících, tak nových trendů v oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova: Výběr zaměstnanců, výběrové řízení, metody výběru, assessment centre, LinkedIn, získávání zaměstnanců, zaměstnanec, konkurenční výhoda

Changing Recruiting Trends

Summary

The thesis relates to changing recruiting trends in a selected company in ŠKODA AUTO a.s. The main aim of the thesis is to identify new trends of selection of the employees in conditions of a concrete company. Moreover, suggest appropriate measures in the case of finding defects.

The theoretical part of the thesis is focused on studying Czech and foreign literature. It deals with human resources, human resource management, personnel activities, job description and the various methods of recruitment and selection of employees.

The practical part of the thesis describes a system for recruiting and selection of employees in the company of ŠKODA AUTO a.s. In the description of the utilized methods are identified new trends that are used in the selection process. The analysis of an internal and an external document and qualitative data collection techniques such as opening a disinterested observation and structured interviews with recruiters and their following comparison have been used. According to the results of the qualitative survey are findings suggesting deficiencies in the use of new trends in the recruitment, but also the in the selection process.

The conclusion of the thesis is devoted to the recommendations of ŠKODA AUTO a.s. in a more efficient use of both existing and new trends in recruitment and selection of employees.

Keywords: Selection of employees, selection procedure, methods of selection, assessment centre, LinkedIn, recruiting of employees, employee, competitive advantage

Obsah

1 Úvod.....	6
2 Cíl práce a metodika	7
2.1 Cíl práce	7
2.2 Metodika	8
3 Teoretická východiska	11
3.1 Lidské zdroje.....	11
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	12
3.3 Personální práce	13
3.3.1 Význam a vývojové etapy personální práce.....	13
3.3.2 Úkoly personální práce.....	14
3.4 Personální činnosti	15
3.5 Popis a specifikace pracovního místa	16
3.5.1 Tvorba osobního profilu kandidáta	17
3.6 Získávání zaměstnanců	18
3.6.1 Zdroje získávání zaměstnanců.....	19
3.6.2 Metody získávání zaměstnanců.....	22
3.6.3 Předvýběr uchazečů.....	28
3.6.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů	29
3.7 Výběr zaměstnanců	31
3.7.1 Kritéria výběru zaměstnanců.....	32
3.7.2 Metody výběru zaměstnanců.....	33
4 Vlastní práce	44
4.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.	44
4.1.1 Historie společnosti ŠKODA AUTO a.s.	44
4.1.2 Současnost společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	45
4.2 Oddělení HR ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	51
4.3 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	53
4.3.1 Charakteristika oddělení Náboru a HR marketingu	54
4.3.2 Vznik volného pracovního místa.....	55
4.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců - dělnické profese.....	56
4.3.4 Získávání a výběr zaměstnanců - technicko-hospodářské profese.....	58

4.3.5	Souhrnné údaje o personálu	63
4.4	Strukturované rozhovory.....	65
4.4.1	Charakteristika dotazovaných dodavatelských společností	65
4.4.2	Strukturovaný rozhovor - ŠKODA AUTO a.s.	67
4.4.3	Strukturovaný rozhovor - Personalista č. 1	69
4.4.4	Strukturovaný rozhovor - Personalista č. 2	72
4.4.5	Strukturovaný rozhovor - Personalista č. 3	74
4.4.6	Výsledky strukturovaných rozhovorů	77
5	Zhodnocení výsledků a návrh řešení.....	79
5.1	Návrhy řešení	79
5.1.1	Návrh řešení v oblasti získávání THZ.....	80
5.1.2	Návrh řešení v oblasti výběru THZ.....	82
6	Závěr.....	86
7	Seznam použitých zdrojů	89
8	Přílohy	94

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce	13
Tabulka č. 2: Přehled nejvíce využívaných metod při získávání zaměstnanců	24
Tabulka č. 3: Validita metod výběru zaměstnanců	33
Tabulka č. 4: Základní údaje o společnosti ŠKODA AUTO a.s.	44
Tabulka č. 5: Historické milníky ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	45
Tabulka č. 6: Milníky současnosti ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	47
Tabulka č. 7: Organizační struktura společnosti ŠA + členové představenstva	50
Tabulka č. 8: Roční vybrané údaje o personálu	63
Tabulka č. 9: Stav personálu v jednotlivých závodech společnosti ŠA.....	64
Tabulka č. 10: Kalkulace ceny Dotazníku pro nově příchozí zaměstnance	81
Tabulka č. 11: Kalkulace ceny zařízení pro videopohovor	84
Tabulka č. 12: Měsíční paušál za psychometrické dotazníky/testy	85

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Historický vývoj loga	46
Obrázek č. 2: Značky koncernu Volkswagen	46
Obrázek č. 3: Vývoj portfolia modelů ŠKODA	48
Obrázek č. 4: Celosvětový přehled zemí a závodů ŠA.....	48
Obrázek č. 5: Výrobní závody na území České republiky	49
Obrázek č. 6: Organizační struktura oblasti S – Řízení lidských zdrojů	51

Seznam grafů

Graf č. 1: Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců v roce 2016.....	52
--	----

1 Úvod

Lidské zdroje patří mezi nedílné součásti společnosti, dokonce je lze považovat za nejdůležitější faktor, za kterým stojí úspěch společnosti. Jeden ze znaků úspěchu spočívá ve tvorbě konkurenční výhody před ostatními podniky. Bylo nutné, aby si společnosti uvědomily, že správné využití lidských zdrojů stojí za tvorbou konkurenční výhody a jedinečností společnosti. Postupem doby docházelo ke ztotožnění se mnoha společností a zaměstnavatelů s faktem významnosti lidské pracovní síly. Je možné tvrdit, že v současné době žádný z prosperujících podniků na území České republiky nepodceňuje význam lidských zdrojů. Každý větší podnik disponuje ve své organizační struktuře personálním oddělením, to má na starost různé personální úkoly a činnosti. Čím větší podnik, tím se může počítat s většími požadavky na personální oddělení, jež má na starost jak nově příchozí, tak i současné pracovníky.

Jak již bylo řečeno, pracovníci stojí za úspěchem či neúspěchem společnosti. Každá společnost by chtěla být prosperující a disponovat motivovanými, věrnými a inovativními pracovníky, kteří zajistí společnosti prestiž a vysoké zisky. Nejprve je ovšem důležité položit si otázku, „*Kde takové pracovníky najít a získat?*“ Odpověď se naskytá ve správném řízení lidských zdrojů.

Od dob, kdy řízení lidských zdrojů bylo nevýznamným článkem společností, uplynulo mnoho let, tudíž ani tato oblast neunikla zvyšujícím se požadavkům a novým trendům. Pro obsazování volných pracovních pozic se stále více využívá internetu, ať již při oslovení široké většiny možných kandidátů, tak při sofistikovaném oslovení předem vybraných, konkrétních kandidátů. Pomoc internetu či sociálních sítí při oslovení potenciálních kandidátů je v tomto směru nezanedbatelná. Taktéž jako přizpůsobení metod oslovení kandidátů nově nastupující generaci zaměstnanců, která vyžaduje odlišný přístup, nežli generace dřívější. Samotná oblast výběru pracovníků prošla taktéž určitými změnami. Aby byla podpořena co největší pravděpodobnost výběru „*toho*“ správného kandidáta, prochází účastníci i několika koly pohovorů, jsou podrobeni výběrovým testům, či Assessment centru. Všechny tyto zmíněné praktiky mají pomoci personalistům při výběru správného pracovníka, který pomůže společnosti růst a být jedničkou ve svém oboru.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců v podmínkách konkrétní společnosti. Pro účely práce byla vybrána společnost ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi.

Dílčí cíle práce zahrnují:

- zpracování literární rešerše na základě studia odborné literatury;
- charakteristiku společnosti ŠKODA AUTO a.s. na základě údajů získaných vně společnosti a na internetových stránkách;
- identifikaci a popis aktuálních procesů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na základě kvalitativního pozorování a osobního dotazování;
- přípravu, realizaci, porovnání a vyhodnocení strukturovaných rozhovorů s recruiterem společnosti ŠKODA AUTO a.s. a s personalisty z dodavatelských společností do ŠKODA AUTO a.s.
- tvorbu návrhů na zlepšení stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

2.2 Metodika

Diplomová práce je zaměřena na identifikaci měnících se trendů v oblasti výběru zaměstnanců. Provést kvalitní výběrový proces nelze bez vhodných uchazečů, proto se diplomová práce bude taktéž zabývat i trendy v oblasti získávání zaměstnanců. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretické části je věnována kapitola 3 - Teoretická východiska, praktické části kapitola 4 - Vlastní práce a kapitola 5 - Zhodnocení výsledků a návrh řešení.

Analýza dokumentů (11/2015 - 08/2016)

Obě části diplomové práce, tj. teoretická i praktická část, jsou tvořeny analýzou dokumentů. Teoretická část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů z české a anglické odborné literatury a internetových zdrojů. Tyto sekundární zdroje se zaměřují na oblasti lidských zdrojů, řízení lidských zdrojů, personální práce a její jednotlivé etapy a úkoly. Teoretická práce taktéž objasňuje problematiku personálních činností, přičemž třem z nich jsou věnovány samostatné kapitoly - popis a specifikace pracovního místa, získávání pracovníků a výběr pracovníků. Těmto personálním činnostem se věnuje největší podíl teoretické části, zejména z důvodu návaznosti na samotný výběrový proces. Práce obsahuje charakteristiky jednotlivých činností, tvorbu osobního profilu kandidátů, zdroje získávání pracovníků a metody získávání a výběru pracovníků. Teoretická část porovnává názory především českých, ale taktéž zahraničních autorů. V práci jsou zahrnuty i české vědecké články týkající se dané problematiky.

Pro praktickou část diplomové práce je vybrána společnost ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi. První kapitola této části je věnována charakteristice společnosti s aktuálními základními údaji, ale i historickými milníky. Další kapitoly popisují ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. oddělení Náboru a okrajově oddělení HR marketingu a jejich činnosti při procesu náboru a výběru pracovníků. Tyto kapitoly jsou tvořeny jak z primárních, tak sekundárních zdrojů dat. U sekundárních zdrojů byly využity informace z výročních zpráv, z prezentace na nástupním školení, z analýzy interních dokumentů, z webových stránek společnosti a ze Zaměstnaneckého portálu. Pro sběr primárních dat byla využita metoda dotazování a pozorování.

Metoda pozorování (09/2016 – 10/2016)

Pozorování představuje snahu zjistit, co se skutečně děje a má za úkol zachytit co největší spektrum situací v dané skupině (Hendl, 2016). Jedná se o nepřímou metodu sběru dat, kdy není vyžadován přímý kontakt se zkoumanými subjekty. Výhodou pozorování je jeho nezávislost na ochotě pozorovaného spolupracovat, nebo odpovídat na otázky (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011). Pro účely výzkumu bylo zvoleno otevřené a nezúčastněné pozorování. Pozorování mělo za úkol přiblížit každodenní chod personálního oddělení a identifikovat průběh jednotlivých výběrových procesů ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Součástí pozorování bylo seznámení se s průběhem nástupního školení, jako prvního dne nových zaměstnanců ve společnosti.

Metoda dotazování - osobní rozhovor (10/2016 - 11/2016)

U kvalitativní metody dotazování byla využita forma osobního strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Kozel, Mynářová, Svobodová (2011) dotazování označují za metodu sběru primárních dat založenou na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem. Dotazování probíhá vždy podle předepsané formy otázek, ty slouží ke sjednocování podmínek a usnadnění zpracování výsledků. Nejčastěji používaný typ dotazování je osobní typ dotazování. V diplomové práci byly vedeny osobní rozhovory s personalisty ze čtyř společností. Ti byli předem seznámeni s účelem, obsahem a anonymitou osobního rozhovoru. Prvním dotazovaným byl recruiter společnosti ŠKODA AUTO a.s., jehož odpovědi byly porovnány s rozhovory třech personalistů z různých dodavatelských společností do společnosti ŠKODA AUTO a.s. K osobním rozhovorům byly připraveny dva typy otevřených otázek (viz Příloha 1, Příloha 2), odlišné pro recruitera společnosti ŠKODA AUTO a.s. a personalisty dodavatelských společností. V obou případech otázky řeší problematiku řízení lidských zdrojů a jednotlivé používané metody v oblasti získávání a výběru zaměstnanců v různých společnostech.

Agregace poznatků (12/2016 - 02/2017)

Na základě komparace odpovědí tří personalistů dodavatelských společností s odpověďmi recruitera společnosti ŠKODA AUTO a.s. byla společnosti navrhována následná doporučení. Tato doporučení mají za cíl optimalizovat oblasti získávání a výběru zaměstnanců.

V oblasti získávání zaměstnanců byla společností navržena dvě opatření:

- Dotazník pro nově příchozí zaměstnance do společnosti ŠKODA AUTO a.s.;
- Videoinzerát.

První doporučení by mělo společnosti zajistit informace od nových zaměstnanců, týkající se stávajících metod v oblasti získávání zaměstnanců. Využití těchto informací by sloužilo k zefektivnění implementace jednotlivých používaných metod. Druhé doporučení se týká nového trendu v oblasti získávání zaměstnanců, jehož cílem je oslovení nové nastupující generace zaměstnanců.

V oblasti výběru zaměstnanců byla společností navržena tři opatření:

- Videodotazník;
- Videopohovor;
- Psychometrické testy.

První dvě doporučení se týkají digitální oblasti výběru zaměstnanců. Díky nim by se uchazeč o zaměstnání nemusel dostavit na schůzku či pohovor osobně. V případě videodotazníku by uchazeč neměl možnost okamžité zpětné vazby, ta by však byla možná u videopohovoru. Cílem těchto forem doporučení je pomocí digitálních technologií usnadnění výběrového procesu jak vhodným kandidátům, tak personálnímu oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Třetí doporučení se týká psychometrických testů, jako doplňující varianty ve stávajícím procesu výběru zaměstnanců. Psychometrické testy by měly zefektivnit výběr zaměstnanců a do případných dalších kol výběrového procesu poslat nejvhodnější kandidáty.

Všechna doporučení by měla vést k efektivnějšímu získávání a výběru nejvhodnějších kandidátů na volné pracovní pozice, ke snížení nákladů na celý náborový a výběrový proces, udržení si pozice atraktivního zaměstnavatele a získání konkurenční výhody.

3 Teoretická východiska

3.1 Lidské zdroje

Pojem odvozený z anglického *human resources* (HR) je možné chápat několika způsoby. První z nich označuje lidi pracující v podniku, kteří se dají považovat za nejdůležitější zdroj a největší bohatství podniku. Lidé pomáhají v odlišení organizace od konkurence. Druhý se vztahuje na personální práci týkající se řízení a vedení lidí v podniku (Šikýř, 2014). Další možné pojetí výrazu HR se váže s personálním útvarem nebo personalisty, kteří zajišťují v podniku řízení a vedení pracovníků (Kociánová, 2004). Úkolem personálního oddělení je přesvědčení zaměstnanců o smysluplnosti jejich práce prostřednictvím správně sdělených cílů podniku (HR forum, 2016b). Personalista by měl být kvalifikovaný profesionál schopný poradit vrcholovým manažerům a ostatním vedoucím zaměstnancům (Dvořáková, 2012).

Pro zachování trvalé konkurenceschopnosti firmy je podle Koubka (2011) nutný rozvoj lidských zdrojů. Z důvodu existence výrazné vazby mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a oddaností firmě, podniky by měly orientovat svoji pozornost na kvalitu pracovního života, rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem a spokojenost pracovníků. K tomuto účelu podle Dvořákové (2012) organizace využívají politiky uplatňující se při řízení lidských zdrojů. Tyto politiky se obecně zaměřují na formování pracovních vztahů s cílem zlepšit kvalitu pracovního života. Hlavní odpovědnost za vykonávání těchto politik mají liniovní manažeři a personalisté (Armstrong, 2012). Pomocí těchto politik dochází podle Koubka (2011) k vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy a následně na trhu práce ke zvýšení atraktivity pro pracovní síly.

V souvislosti s lidskými zdroji hovoří Armstrong (2012) o lidském kapitálu, jenž v sobě zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. Lidský kapitál je možné považovat za nehmotný zdroj, který společně se zdroji hmotnými tvoří celkovou nebo tržní hodnotu podniku (Armstrong, 2002).

Fungující společnost mimo oblast HR potřebuje také řadu dalších zdrojů (Koubek, 2007):

- Materiální zdroje – budovy, materiál, stroje, zařízení, suroviny a energie;
- Finanční zdroje – využitelné finanční prostředky;
- Informační zdroje – informace o konkurenci, dodavatelích, poptávce atd.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Pojem odvozený z anglického *human resource management* (HRM) označující personální práci, resp. personalistiku, dále také může označovat současné pojetí personální práce, aktuální přístupy k řízení a vedení lidí v podniku (Šikýř, 2014). Řízení lidských zdrojů považuje Koubek (2011) za nejmodernější pojetí personální práce, která klade důraz na strategický aspekt personální práce. Podle Armstronga (2012) lze řízení lidských zdrojů chápat jako strategický, integrovaný a jednotný přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování kvality života lidí pracujících ve společnostech. Za obecný cíl řízení lidských zdrojů je možné označit úspěšné plnění podnikových cílů prostřednictvím lidí v organizaci. Armstrong (2002) v souvislosti s řízením lidských zdrojů upozorňuje na logicky promyšlený přístup k řízení pracujících lidí – tedy nejcennějšího statku podniku. Ve stejném duchu hovoří Kociánová (2004, s. 133) „*Řízení lidských zdrojů je pojmem, který reprezentuje všeobecně akceptovanou skutečnost, že lidé a jejich znalosti mají pro dosahování cílů organizace největší cenu, a proto je nutné zajistit jejich maximálně efektivní řízení*“. Váchal (2013, s. 283) o významu řízení lidských zdrojů pro podnikovou sféru hovoří ve své publikaci následovně: „*Analýzy fungování firem jednoznačně prokazují, že jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem v 21. století je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat jich takovým způsobem, který zabezpečí plnění cíle organizace. Řízení lidských zdrojů je záležitostí každého vedoucího pracovníka.*“

Hlavní aktivity v řízení lidských zdrojů jsou zabezpečovány jak personalisty, tak liniovými vedoucími pracovníky (Kociánová, 2010).

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou charakterizovány Kociánovou (2010) následovně:

- zlepšení kvality pracovního života;
- zvýšení produktivity;
- zvýšení spokojenosti pracovníků;
- optimální využití pracovníků;
- zlepšení rozvoje pracovníků;
- zvýšení připravenosti na změny;
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

3.3 Personální práce

3.3.1 Význam a vývojové etapy personální práce

Personální práci neboli personalistiku Koubek (2011) značí za nejobecnější pojetí personální činnosti. Personální práce se dá považovat v moderně řízených podnicích za páteř celého řízení firmy. Dvořáková (2012) pojem personální práci nedokáže jednoznačně vymezit. Obecně ji lze označit za filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. Šikýř (2014) považuje za současnou koncepci personální práce řízení lidských zdrojů, které představuje jednu z vývojových etap personální práce.

Tabulka č. 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 40. – 20. let 20. st.	Od 40. – 50. let 20. st.	Od 80. – 90. let 20. st.
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014)

Koubek (2007) ve své knize blíže definuje a charakterizuje jednotlivé vývojové etapy personální práce:

- **Personální administrativa**

Historicky nejstarší pojetí personální práce, která byla chápána jako služba zajišťující administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací o zaměstnancích. Personální práce v této koncepci představovala roli pasivní a podpůrnou.

- **Personální řízení**

Využíváno podniky orientovanými na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu a na eliminaci konkurence. K dosažení těchto cílů bylo nalezeno a nejčastěji využíváno konkurenčních výhod a významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Tato koncepce si začala všimnout lidské pracovní síly jako zdroje nevyčerpatelné prosperity

a konkurenceschopnosti. Začalo aktivní prosazování personální práce. Personální práce se profesionalizovala a začala být záležitostí specialistů.

- **Řízení lidských zdrojů**

Stává se jádrem řízení společnosti, jeho nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Za nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti celého podniku je považován člověk a význam lidské pracovní síly. Touto koncepcí je dovršen vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, která je skutečně řídicí.

Dvořáková (2012) uvádí další vývojovou etapu personální práce **Řízení intelektuálního kapitálu či lidského kapitálu**. Společnosti nahlíží na své zaměstnance jako na zdroj budoucích hodnot s potenciálem generovat inovace a tím se odlišit od konkurence.

Je důležité mít na paměti, že oblast personalistiky prochází značnými změnami. Ty souvisí s úzkou spoluprací s IT technologiemi, novými programy a nástroji vedoucími k lepšímu postavení v konkurenčním boji. „*Jestliže, chceme být ti nejlepší, je třeba se znovu rekvatifikovat a využívat v personalistice kromě svých dovedností a zkušeností také nové technologie*“ (HR forum, 2016b).

3.3.2 Úkoly personální práce

Úlohou personálního útvaru je umožnit podniku dosáhnout požadovaných cílů na základě poskytnutí rady, podpory, podnětů a všeho, co se určitým způsobem týká pracovníků společnosti (Armstrong, 2002). Kociánová (2004) definuje personální útvar ve společnosti jako samostatnou jednotku v organizační struktuře popř. specializované pracoviště, jehož posláním je vytváření, organizace a podpora personálního systému.

Mezi úkoly personální práce podle Koubka (2011) patří:

- **Nalézání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly**

Vyhledávání vhodného člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi aj. pro danou práci. Přizpůsobení obsahu a struktury pracovních úkolů odbornosti, talentu a schopnostem jednotlivých pracovníků.

- **Optimální využití pracovníků**

Využití optimálního fondu pracovní doby, způsobilosti a kvalifikace pracovníků.

- **Tvorba pracovních týmů, efektivní vedení lidí, zdravé pracovní a mezilidské vztahy**

Pracovní skupiny vytvářeny na základě kvalifikace a osobnostních rysů jednotlivých pracovníků. Mezilidské vztahy ve skupině jsou jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují jak výkon jednotlivých členů, tak i výkon a stabilitu celé skupiny. Významnou roli hrají vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.

- **Personální a sociální rozvoj pracovníků**

Péče o rozvoj pracovních schopností, pracovní kariéru a pracovní a životní podmínky pracovníků jde ruku v ruce s vnitřním uspokojením pracovníků z vykonané práce. Na základě péče, již zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům, dochází ke sblížení individuálních zájmů a cílů pracovníků s cíli společnosti.

- **Dodržování všech zákonů a pravidel slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv**

Ve středu pozornosti veškeré personální práce by mělo být dodržování zákonů a pravidel slušného chování. Je nutné brát na zřetel, že Česká republika je členem Evropské unie, a tak je důležité kromě dodržování českých zákonů dodržovat i evropskou legislativu.

3.4 Personální činnosti

K zajištění uvedených úkolů personální práce je nutné vykonávat řadu personálních činností. Podle velikosti podniků se liší i rozsah a četnost jednotlivých personálních činností. Zatímco velké společnosti provádějí téměř všechny personální činnosti více méně soustavně, v menších podnicích se některé personální činnosti vykonávají pouze příležitostně (Koubek, 2011). Koubek (2007) ve své knize upozorňuje na důležitost provádění jednotlivých personálních činností tak, aby cíle a zásady byly vzájemně provázány, sladěny a aby se všechny činnosti vzájemně podporovaly. Dvořáková (2012, s. 20) charakterizuje personální činnosti následovně: „*Jde o administrativně-správní činnosti vyplývající z pracovněprávní legislativy i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům.*“

V odborné literatuře je možné se setkat s různým počtem a pojetím personálních činností. Kociánová (2010) definuje následující personální činnosti takto:

- analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků;
- personální plánování;
- získávání pracovníků;
- výběr pracovníků;
- přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- odměňování;
- vzdělávání, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků;
- pracovní podmínky a péče o pracovníky;
- odbory a kolektivní vyjednávání;
- uvolňování pracovníků z organizace;
- personální poradenství.

V posledních letech je možné řadit mezi samostatné personální činnosti taktéž průzkum trhu práce; zdravotní péči o pracovníky; činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací a dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2007).

3.5 Popis a specifikace pracovního místa

Popis a specifikace pracovního místa jsou základnou, ze které se vychází při formulování konkrétní nabídky zaměstnání. Efektivní získávání a výběr pracovníků není možné vykonávat bez analýzy pracovního místa (Koubek, 2011). Armstrong (2002) analýzu pracovního místa popisuje jako proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích na budoucí zaměstnance. Je žádoucí, aby analýza byla co nejvíce stručná a konkrétní. Kociánová (2010) považuje za hlavní cíl analýzy pracovních míst tvorbu popisů pracovních míst a vymezení nároků na pracovníky na daných místech. Výstupem analýzy jsou dokumenty označované jako popisy a specifikace pracovních míst, ty shrnují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst na zaměstnance (Armstrong, 2002). Dale (2007) ve své knize blíže definuje popis náplně práce, která by měla obsahovat vymezení klíčových povinností a pokračovat seznamem úkolů. Problém nastává ve chvíli, kdy přehled úkolů bude obsahovat aktivity, které po kandidátech budou

vyžadovat velmi rozličné dovednosti. Za moderní přístup je považováno vytvořit nástin, ve kterém bude popsána role, jakou bude zaměstnanec zastávat v rámci organizace.

Struktura popisu a specifikace pracovního místa podle Armstronga (2002) obsahuje:

- **Popis pracovního místa** – název, účel, organizační začlenění, povinnosti, pravomoci, odpovědnost, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, místo výkonu práce, pracovní podmínky;
- **Požadavky na pracovní místo** – vzdělání, kvalifikace, výcvik, zkušenosti, osobní rysy a schopnosti chování potřebné pro výkon práce;
- **Předpoklady stanovené zvláštním právním předpisem pro výkon požadované práce** – trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost.

Armstrong (2012) v souvislosti se specifikací požadavků, které jsou důležité pro následné získávání a výběr pracovníků, hovoří o nutnosti realistických pohledů na uchazeče.

3.5.1 Tvorba osobního profilu kandidáta

Popis práce podle Dale (2007) souvisí s tvorbou profilu zaměstnance, přičemž oba tyto dokumenty se dají považovat za stejně důležité. Personalista by se měl při tvorbě profilu pracovníka především zamyslet nad jeho nezbytnými vlastnostmi pro výkon práce. Nezbytnými vlastnostmi se myslí takové, ze kterých nelze slevit, a jsou podmínkou pro práci na obsazovaném pracovním místě.

Mezi nezbytné vlastnosti Dale (2007) řadí:

- **Dovednosti** – jedná se o takové dovednosti, které jsou nutné k výkonu úkolů uvedených v popisu práce; za dovednost se dá považovat vše, co se lze naučit, nebo prakticky aplikovat;
- **Znalosti** – znalostmi se myslí dosažená taková úroveň vzdělání, které je potřeba pro výkon efektivní práce; příkladem je získaná kvalifikace nebo formální vzdělání;
- **Úspěchy** – tato položka obsahuje dosažené výsledky v oboru a praxi nutnou pro výkon dané práce;
- **Vlohy** – tvořeny osobním nadáním a prioritami, ty by měly být v souladu s požadavky na danou práci.

Vedle požadavků nezbytných existují požadavky žádoucí, vítané a okrajové. V nabídce zaměstnání se doporučuje uvést všechny požadavky nezbytné na pracovníka a vybrané požadavky žádoucí, popřípadě vítané (Koubek, 2007).

Kociánová (2010) v souvislosti s popisem pracovního místa hovoří o tvorbě kvalifikačního profilu pracovníka, ten standardně obsahuje: dosažené vzdělání, odborné a další vzdělání, jazykové předpoklady, zkušenosti, délku praxe, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní a fyzické předpoklady a další požadavky.

Armstrong (2015) označuje dokumenty v podobě popisů pracovních míst/ profilů pracovních rolí a specifikací požadavků na pracovníky jako dokumenty umožňující, na základě obsažených informací, tvorbu a uveřejnění nabídky zaměstnání, a za základní kameny při získávání a výběru pracovníků.

3.6 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností a společně s výběrem zaměstnanců rozhoduje o počtu a kvalitě pracovníků (Dale, 2007). Úkolem získávání pracovníků je dle Kociánové (2010, s. 79) „*oslovení optimálního počtu uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.*“

Šikýř (2014, s. 97) definuje získávání zaměstnanců následovně: „*Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa na zaměstnance, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).*“

Dvořáková (2012) považuje proces získávání pracovníků za dvoustrannou záležitost, kdy na jedné straně vystupuje organizace se svou potřebou pracovních sil, a na straně druhé stojí potenciální uchazeči o práci.

Odezva na nabízené zaměstnání ve společnosti může být ovlivněna hned několika faktory, které popisuje Koubek (2007):

- **samotnou nabídkou zaměstnání** – obsah a způsob informování o volném pracovním místě;
- **vnitřními faktory** – společností ovlivnitelné faktory, do kterých patří podmínky související s organizací (prestiž, pověst, význam organizace aj.) a podmínky na konkrétní pracovní místo (povaha práce, postavení v hierarchii funkcí organizace aj.);
- **vnějšími faktory** – společností neovlivnitelné faktory, do kterých spadají demografické podmínky, ekonomické podmínky, sociální podmínky, technologické podmínky, sídelní podmínky a politicko-legislativní podmínky.

Pojmem získávání pracovníků se ve své publikaci zabývá Koubek (2011), jenž upozorňuje na velice častou záměnu termínu získávání pracovníků s termínem nábor pracovníků. Zatímco nábor pracovníků znamená získávání nových pracovních sil z vnějších zdrojů, moderní pojetí získávání pracovníků zejména usiluje o využití současných pracovníků organizace.

3.6.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Jedná se o rozhodnutí společnosti, zda svoji pozornost při obsazování volných pracovních míst zaměří na stávající pracovníky uvnitř podniku, nebo na vhodné pracovní síly vyskytující se na vnějším trhu práce, či zda tyto zdroje bude kombinovat. V rozhodovacím procesu je taktéž nutné brát v úvahu všechny výhody a nevýhody plynoucí ze zvolení jedné či druhé alternativy – tedy zdrojů vnitřních a vnějších (Koubek, 2007).

Vnitřní zdroje (Interní zdroje)

Na volné pracovní místo uvnitř společnosti může být nalezen vhodný kandidát z řad stávajících zaměstnanců. Tento způsob využití pracovních sil v rámci společnosti znamená možnost využití vnitropodnikové mobility (Sakslová, Šimková, 2005). Obsazování volných pracovních míst uvnitř podniku z řad vlastních pracovníků je možné chápat jako výraz personální politiky umožňující postup pracovníků napříč společností, taktéž za motivující faktor zajišťující stabilizaci klíčových pracovníků (Kociánová, 2010).

Kandidáty na volná pracovní místa Koubek (2007) dělí do následujících skupin zaměstnanců:

- pracovní síly uvolněny ze stávajícího pracovního místa v důsledku technického rozvoje: např. substituce živé lidské práce stroji, použití produktivnější technologie nebo zlepšení organizace práce;
- pracovní síly uvolněny ze stávajícího pracovního místa v souvislosti s organizačními změnami, či v důsledku ukončení dané výroby;
- pracovníci, kteří získali nové znalosti a dovednosti a mají předpoklady pro výkon náročnější práce;
- pracovníci, kteří mají z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo.

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má mnoho výhod. Koubek (2011) definuje následující:

- zaměstnavatel zná lépe uchazeče o zaměstnání, lépe dokáže posoudit, zda se dotyčný kandidát hodí na volné pracovní místo;
- znalost práce na volném pracovním místě;
- zvyšuje pracovní morálku a motivovanost pracovníků;
- návratnost investic vložených do pracovníka;
- posílení jistoty zaměstnání u pracovníků, upevnění vztahů ke společnosti.

Další výhody související s interními zdroji uvádí ve své knize Vajner (2007):

- ocenění dobré práce stávajících pracovníků;
- mobilita zaměstnanců po pracovních místech;
- dobrá znalost společnosti a sociálního prostředí uchazečem v podniku.

Kociánová (2010) uvádí další výhody:

- rychlejší obsazení místa;
- udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník je pro organizaci finančně méně náročný než pracovník z vnějších zdrojů)
- nízké náklady na proces získávání pracovníků.

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů specifikuje Koubek (2011) následovně:

- vzájemné konkurování a soutěžení mezi pracovníky může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy uvnitř společnosti;

- pracovníci se v rámci povyšování mohou dostat na pracovní pozici, na kterou nebudou stačit.

Ostatní nevýhody uvádí ve své knize Vajner (2007) tyto:

- interní pracovníci jsou menším zdrojem nových nápadů;
- nákladná školení a výcvik interních kandidátů;
- výběr může být ovlivněn politikou společnosti.

Kociánová (2010) specifikuje následující nevýhody:

- omezený výběr;
- v důsledku povýšení pracovníka může dojít ke zklamání a rivalitě ostatních kolegů;
- odmítnutí respektování dlouholetého kolegy v nové pozici vedoucího.

Vnější zdroje (Externí zdroje)

Obsazení volného pracovního místa může být formou využití pracovních sil z vnějšího prostředí podniku, které nabízí rozsáhlou škálu možností. Pracovníci z vnějšího trhu práce jsou společnostmi zejména využívány pro přínos nových myšlenek, pohledů a odlišných názorů a zkušeností, jež mohou přinést společnosti užitek (Sakslová, Šimková, 2005). Množství kandidátů na volné pracovní místo ovlivňují faktory týkající se situace na trhu práce, pověst společnosti jako zaměstnavatele, charakter a podmínky pracovního místa (Kociánová, 2010).

Mezi hlavní skupiny kandidátů na nabízené volné pracovní místo z vnějších zdrojů Koubek (2007) řadí:

- volné pracovní síly na trhu práce – registrovaní uchazeči o práci na úřadech práce;
- absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí;
- zaměstnanci jiných společností, kteří chtějí změnit dosavadní zaměstnání.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být podle Koubka (2011) ženy v domácnosti, důchodci, studenti pracující v určité části dne, týdne či o prázdninách a pracovní síly ze zahraničí.

Výhody získávání pracovníků ze zdrojů externích definuje Koubek (2011) následující:

- širší možnost výběru vhodného pracovníka;
- nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti zvenku;

- může být levnější a snadnější získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovat v podniku.

Další výhody zmiňuje ve své knize Kociánová (2010):

- nově příchozí pracovník bývá spíše respektován než povýšený spolupracovník;
- nově příchozí pracovník mívá zpravidla větší pracovní nasazení.

Nevýhody vnějších zdrojů podle Koubka (2011):

- časová náročnost (příprava, rozhodovací procesy, jednání s uchazeči);
- náročnost na odbornou znalost a dovednost personalistů;
- delší adaptace a orientace pracovníků uvnitř firmy;
- snížení motivace stávajících pracovníků firmy, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Dalším autorem uvádějícím nevýhody získávání pracovníků ze zdrojů externích je Vajner (2007), specifikovány jsou následovně:

- dražší forma získávání pracovníků;
- větší riziko přijetí nevhodného pracovníka z důvodu méně spolehlivých informací;
- zapracování a doškolení pracovníků.

Podniky ve vyspělých zemích upřednostňují obsazování volných pracovních míst ze zdrojů interních, zejména kvůli snadnějšímu získání informací o pracovnících, jež jsou schopni vykonávat odpovědnější práci, o pracovních místech, které se mají uvolnit aj. Využitím pracovní síly z interních zdrojů taktéž odpadá zdlouhavé období adaptace, odpadají náklady na drahou inzerci a zjednodušuje se samotný výběr. K výběru pracovníků ze zdrojů vnějších se přistupuje až teprve v případě, kdy nelze pokrýt veškerá volná pracovní místa vnitřními zdroji (Koubek, 2007).

Na základě zvoleného zdroje získání pracovníků se dále volí použité metody získávání pracovníků, dokumenty požadované od uchazečů či metody výběru uchazečů (Koubek, 2011).

3.6.2 Metody získávání zaměstnanců

Volba metod získávání pracovníků závisí na pracovním místě, které obsazujeme, na volbě typu zdrojů, ze kterých budou jednotliví pracovníci vybíráni, na požadavcích, které podnik klade na pracovníka a pracovní místo, na aktuální situaci na trhu práce (Šikýř, 2014).

Významný vliv na volbu metod získávání pracovníků mají podle Kociánové (2010) taktéž disponibilní finanční prostředky, rychlost pokrytí volného pracovního místa a dostupnost kvalitních uchazečů. Ve stejném duchu jako Kociánová hovoří Arthur (2012) a ta ve své publikaci navíc zmiňuje možnost oslovení širšího počtu uchazečů zejména u takových pozic, které jsou hůře obsazovány.

Armstrong (2015) při volbě metod získávání pracovníků hovoří o uplatňování tří kritérií: pravděpodobnost, že daná metoda přiláká vhodné uchazeče; rychlost, která umožní provést získávání a náklady spojené s využitím metody.

Při získávání pracovníků ze zdrojů vnitřních se využívá (Šikýř, 2014):

- inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce;
- doporučení současného zaměstnance;
- přímé oslovení vhodného pracovníka.

Při získávání zaměstnanců ze zdrojů vnějších se využívá (Dvořáková, 2012):

- inzerce na internetu, v tisku, v rozhlase;
- spolupráce s personálními agenturami, vzdělávacími instituty, Úřady práce;
- on-line nabídka na vlastních webových stránkách;
- veletrh pracovních příležitostí;
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání;
- přímé oslovení vhodného kandidáta mimo podnik.

Armstrong (2015) ve své knize uvádí výsledky průzkumu Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2013, které označují nejčastěji zaměstnavateli využívané metody získávání uchazečů. Přehled výsledků je možné vidět na straně následující v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Přehled nejvíce využívaných metod při získávání zaměstnanců

Metoda získávání uchazečů	Procentuální výsledky
Vlastní webové stránky	62
Zprostředkovatelské agentury	49
Doporučení od zaměstnanců	33
Profesní sociální sítě (např. LinkedIn), pracovní servery	32
Inzerce v místních novinách	29
Inzerce v odborných časopisech	24
Úřady práce	19
Poradenské společnosti	17
Vzdělávací instituce	14
Inzerce v celostátních novinách	12
Sociální sítě	9

Zdroj: Armstrong (2015)

Uchazeči se nabízejí sami

Tato metoda se vyskytuje u společností nabízejících zajímavou a dobře placenou práci. Výhodou této metody je úspora nákladů podniku na inzerci. Nevýhodou je fakt, že se nejedná o metodu získávání pracovníků v pravém slova smyslu, tudíž na volné pracovní místo se hlásí velice často uchazeči, kteří jsou pro firmu neupotřebitelní. Podnik tak musí mít neustále k dispozici zaměstnance, který bude vždy připraven s potenciálními uchazeči jednat. Podnik tak na jedné straně ušetří náklady za inzerci volného pracovního místa, na druhé straně náklady spojené se ztrátou času vzniklou jednáním s uchazeči často převyšují ušetřené náklady na inzerci (Koubek, 2011).

Ústní dotaz nebo nabídka

Metoda založená na principu dotazování se známých, zda neví o vhodném pracovníkovi, či zda oni sami nemají zájem o práci v podniku. Výhodami je levný způsob a možnost oslovit jedince, které je možné si vytipovat dopředu. Nevýhoda spočívá v nemožnosti porovnání více uchazečů mezi sebou, dále na relativní spolehlivosti informací o vytipovaném jedinci, či ovlivnění výběru na základě sympatií k doporučující osobě nebo i k samotnému uchazeči (Koubek, 2011).

Doporučení současného pracovníka

Stávající pracovník může dát tip na vhodného pracovníka nebo sám může informovat svého známého s příslušnou a požadovanou kvalifikací o volném pracovním místě uvnitř podniku. Výhodami jsou nízké náklady a rychlost obsazení volného místa. Mezi další výhody je možné zařadit uchazečovu znalost podniku a práce v něm, nebo vysoké procento shody kvalifikace a osobnostních rysů pracovníka s požadavky společnosti. Nevýhodou je omezená možnost výběru mezi uchazeči (Koubek, 2007).

Inzerování

Patří mezi nejobvyklejší metodu přilákání uchazečů. Cílem inzerování by mělo být upoutání pozornosti, vytvoření a udržení zájmu a stimulace akce (Armstrong, 2007).

Vývěska ve firmě/mimo firmu

Do levné a nenáročné metody získání pracovních sil spadá vývěska o volném pracovním místě. V případě, že chce podnik získat pracovníky z vnitřních zdrojů, vývěska je umístěna na dobře viditelném místě, kolem kterého nejlépe procházejí všichni zaměstnanci. Pokud chce získat pracovníky z vnějších zdrojů, vývěska je umístěna mimo podnik, tak aby si jí veřejnost všimla a oslovila vhodné potenciální uchazeče. Výhodou vývěsky je poskytnutí všech důležitých informací o pracovním místě, nízké náklady a širší možnost výběru mezi uchazeči. Nevýhodou metody je skutečnost, že oslovuje omezený počet uchazečů z nejbližšího okolí podniku a obecně platí, že vývěsky lidé často neberou na zřetel (Koubek, 2011).

Inzerce

Univerzální metoda použitelná pro jakýkoli podnik prezentující jakékoli volné pracovní místo. Inzerce patří k tradičním metodám získávání pracovních sil. Inzerát lze považovat za efektivní, pokud obsahuje určité náležitosti a je situován na vhodném místě. Výhod inzerce je hned několik. O volném pracovním místě se dozví velké množství lidí, potenciálního uchazeče následuje inzerát až do jeho soukromí a lze jej formulovat tak, aby se stal nástrojem autoselekce uchazečů. Nevýhodou je vyšší cena (Koubek, 2011).

Vzdělávací zařízení

Obsazení pracovních pozic je možné pomocí čerstvých absolventů škol a učilišť (Armstrong, 2007). Pro obsazení volných pracovních pozic absolventy škol společnosti využívají spolupráci se vzdělávacími institucemi či veletrhy pracovních příležitostí.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Metoda založená na získávání čerstvých absolventů škol (učňů, středoškolsky nebo vysokoškolsky vzdělaných studentů) pro různé typy pracovních úvazků. Studentům či absolventům jsou nabídnuty stáže, které se dají považovat za tzv. zkušební období (Kociánová, 2010). Mezi výhody patří nízké náklady a doporučení vhodného absolventa nebo studenta školou na základě předvýběru, který provede sama škola. Nevýhodou jsou minimální pracovní zkušenosti absolventů, tudíž nutná větší pozornost při zácviku v práci a sezónnost nástupu absolventů do práce (Koubek, 2011).

Veletrh pracovních příležitostí

Jedná se o veletrhy práce organizované na vysokých školách, kde se budoucím absolventům prezentují velké a známé společnosti s atraktivními nabídkami na rozvoj kariéry. Výhodou veletrhů je široký záběr na budoucí absolventy škol a možnost vytipování vhodných uchazečů. Účast zaměstnavatele na veletrhu může být rozšířena o konzultace ke studentským projektům či o pozvánku na den otevřených dveří (Dvořáková, 2012).

Outsourcing

Tzv. využívání externích služeb pomáhajících při získávání pracovníků. Výhodou outsourcingu je úspora času a potíží, nevýhodou jsou vyšší náklady (Armstrong, 2007).

Přímé oslovení (Headhunting)

Metoda využívající služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků (Armstrong, 2007). Využívá se při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce. Vyžaduje sledování, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, zúčastňuje se odborných setkání a v případě potřeby se tomuto pracovníkovi učiní nabídka na pracovní místo ve společnosti. Výhoda této metody spočívá v tom, že oslovení lidé jsou vhodní nejen z hlediska odborného, ale také i z hlediska osobnostního. Nevýhodou jsou vysoké náklady na využívání služby, možnost zhoršení vztahů s ostatními organizacemi z důvodu odlákání jejich pracovníků. Další nevýhodou je fakt, že si tyto pracovníci

uvědomují svoji cenu a mají tak vysoké požadavky na pracovní podmínky a svoji odměnu (Koubek, 2007).

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží jak osobám hledajícím zaměstnání, tak i podnikům, které hledají nové pracovníky. Výhodou je bezplatnost služby. Nevýhodou je omezený výběr a nízká kvalifikovanost pracovních sil registrovaných na úřadech práce (Dale, 2007).

Spolupráce s agenturami zprostředkujícími dočasné zaměstnání

V případě nutnosti rychlého obsazení pracovní pozice na krátký čas využívají organizace agentury specializující se na zajištění tzv. leasing personálu. Pokud by došlo k nespokojenosti s pracovníkem, agentura má za povinnost poskytnout za zaměstnance náhradu (Kociánová, 2010).

Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury se řadí mezi profesionální zprostředkovatele práce, které spolupracují s podnikem na vyhledávání uchazečů a získání nových pracovníků. Agentury disponují seznamy lidí hledajících práci jak na dočasný, tak i na trvalý pracovní poměr. Mezi výhody spolupráce s personálními agenturami patří pole působnosti agentury, které je celostátní nebo dokonce mezinárodní, náborová kampaň může být vedena jak veřejně či anonymně podle požadavků zadavatele. Jedná se taktéž o rychlou metodu obsazení volného pracovního místa se zachováním důvěrných informací. Nevýhoda spočívá ve vysokých nákladech na využívání této služby (Dale, 2007).

Online recruitment - elektronické získávání

Jedná se o moderní metodu získávání zaměstnanců pomocí dostupných služeb počítačové sítě internet, jež nejvíce využívá webové stránky a elektronickou poštu. Společnosti využívají vlastní webové stránky, specializované servery, stránky personálních agentur či úřadů práce k uveřejnění nabídky zaměstnání a ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání. Mezi výhody této metody patří nízké náklady a velice rychlá reakční doba. Podniky taktéž získají údaje od všech uchazečů ve srovnatelném rozsahu a struktuře, což velice usnadňuje porovnání jednotlivých profilů kandidátů. Tato metoda nezahrnuje veškeré věkové kategorie, což je její nevýhoda. Je účinná za předpokladu, že uchazeči mají přístup k internetu (Šikýř, 2014).

Nejvíce využívané metody elektronického získávání pracovníků charakterizuje ve své knize Armstrong (2015). Jedná se o využití webových stránek a sociálních médií, která podle výsledků průzkumu z roku 2013 skončila na prvním a čtvrtém místě nejčastěji využívaných metod získávání pracovníků.

Webové stránky společnosti

Uchazečům nabízejí přehled volných pracovních míst a kontaktních údajů. Propracovanější webové stránky společnosti mají odkazy na volná pracovní místa a další požadované informace pro kandidáty umístěny na domovské stránce. Odkazy mohou obsahovat online žádosti o zaměstnání či různé druhy testů pro uchazeče. Velice často jsou webové stránky propojeny s intranetem, který poskytuje informace kandidátům z vnitřních zdrojů. Webové stránky mohou pomáhat spravovat poradenské společnosti zaměřené na získávání pracovníků. Je potřeba být na pozoru při zabezpečení dostupnosti a udržení aktuálnosti webových stránek. Nevýhodou webových stránek je vysoká cena a nutná podpora jiných médií (Armstrong, 2015).

Sociální média

Armstrong (2015, s. 278) charakterizuje používání sociálních médií následovně: *„Využívání sociálních médií znamená využívání technologie Web 2.0 za účelem vyhledávání uchazečů a získávání informací o uchazečích online s využitím sociálních sítí, jako je LinkedIn nebo Facebook.“* S odkazem na průzkum Forum for In-House Recruitment Managers z roku 2013 Armstrong (2015) hovoří o využívání profesní sociální sítě LinkedIn sloužící k oslovení kandidátů až 94% zaměstnavatelů. Mladá fronta (Speciál HR) popisuje výhody profesní sítě takto: *„LinkedIn umožňuje vyhledávání kandidátů nejen na lokálním trhu, ale prakticky kdekoli na světě.“* Dochází k posílení aktivit mezinárodních personálních společností a ke globálnější cestě vyhledávání vhodných uchazečů. Další výhody sociální sítě LinkedIn uvádí ve své publikaci Armstrong (2015), kdy se jedná o vyhledávání vhodných kandidátů podle odvětví, profese, specializace či lokality, dále je umožněno přímé oslovení uchazečů. Nevýhodou sociálních médií je neustálá aktualizace a spravování vlastních profilů.

3.6.3 Předvýběr uchazečů

Předvýběr je podle Armstronga (2002) významnou fází získávání pracovníků. Slouží ke shromáždění dostatečného množství uchazečů, jejich následného výběru a vyřazení.

Obsahem předvýběru je rozbor poskytnutých materiálů od uchazeče (Dvořáková, 2012). Hlavním úkolem předvýběru je porovnání způsobilosti kandidátů vyplývající z předložených dokumentů s požadavky na obsazované pracovní místo. Na rozdíl od výběru nedochází v předvýběru k porovnání jednotlivých kandidátů mezi sebou (Armstrong, 2002).

Koubek (2007) řadí kandidáty na základě předvýběru do tří skupin:

- velmi vhodní – kandidáti pozváni k výběrovým procedurám (zejména k výběrovému pohovoru);
- vhodní – kandidáti jsou zařazeni do dalších výběrových procedur za předpokladu malého počtu „*velmi vhodných*“ uchazečů; v opačném případě se zašle tzv. rezervační dopis, který se dotazuje na budoucí zájem o zaměstnání;
- nevhodní – uchazečům spadajícím do této skupiny se zašle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za zájem pracovat ve společnosti.

3.6.4 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Pro předvýběr, ale zejména výběr nových pracovníků, je nutné mít podle Koubka (2011) k dispozici odpovídající zdroj informací, který personalistům pomůže ve výběru toho nejlepšího možného kandidáta. Za tyto zdroje informací se dají označit dokumenty, které organizace požaduje od jednotlivých uchazečů na volné pracovní místo. Koubek (2007) ve své knize mezi dokumenty požadované od kandidátů řadí: dotazník, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení a reference z předchozího pracoviště/ pracovišť, lékařské osvědčení o zdravotním stavu a výpis z rejstříku trestů. Předkládané dokumenty jsou zdrojem informací o uchazeči a tvoří vizitku, jíž je osloven potenciální zaměstnavatel (Kociánová, 2010).

Dotazník

Dotazníky se používají jako prostředek vytvářející standardizovanou informaci o uchazeči. Podniku poskytují základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a seznam uchazečů, kteří by měli být pozváni k dalším výběrovým procedurám (Armstrong, 2002). Dvořáková (2012) považuje za přednost dotazníku zejména požadavek na přesné a určité údaje směřující k odpovědím na položené otázky. Dotazníky mohou být využity nejen v rámci předvýběru pracovníků, ale taktéž i v průběhu výběru (Kociánová, 2010). Většina společností navrhuje svoji vlastní formu dotazníků (Armstrong, 2002).

Koubek (2011) definuje dvě základní formy dotazníků: jednoduchý a otevřený.

- Dotazník jednoduchý umožňuje uchazeči uvést pouze holá fakta. Otázky obsažené v tomto dotazníku se výhradně týkají osobních údajů kandidáta.
- Otevřený dotazník umožňuje uchazeči popsat podrobněji určité skutečnosti, zaujmout stanoviska a vytvořit prostor a vyjádřit se k některým otázkám.

Kociánová (2010) uvádí specifický typ dotazníku tzv. životopisný dotazník, který je využíván ve fázi předvýběru při velkém počtu kandidátů. Dotazník obsahuje základní informace o uchazeči a taktéž otázky směřující na profesní život a zájmy uchazeče.

Životopis (Curriculum Vitae)

Dokument vypovídající o osobním a zejména profesním životě kandidáta ucházejícího se o volné pracovní místo. Životopis v mnoha případech zůstává totožný i pro více pracovních pozic (Koubek, 2011). Kociánová (2010) označuje za nejběžněji používaný a standardně očekávaný životopis strukturovaný. Mezi výhody lze zařadit přehlednost i logickou uspořádanost, kdy vzdělání a praxe se řadí chronologicky sestupně. Dalším důvodem čteného využití strukturovaného životopisu je nástin pracovní činnosti v přehledu praxe, popř. předchozího zaměstnání.

Existují tři formy životopisu: volný, polostrukturovaný a strukturovaný (Koubek, 2011).

- Volný životopis - obsah a forma je ponechána volně na uvážení uchazeče, chronologicky je popsán průběh uchazečova života.
- Polostrukturovaný životopis - uchazeč je přibližně informován o obsahu životopisu a informacích, které podnik vyžaduje. Jednotlivá data nejsou řazena podle striktního pořadí.
- Strukturovaný životopis - uchazeč obdrží detailní pokyny o obsahu a pořadí, v jakém by měly být informace uvedeny; striktně dodržovaná struktura a sled informací.

Motivační dopis

Lze jej považovat za tzv. průvodní dopis k předkládaným písemným dokumentům. Správně formulovaný motivační dopis by měl prezentovat zájem uchazeče o nabízenou pozici a potvrdit způsobilost k vykonávání dané pozice. Je žádoucí, aby zveřejněné informace byly pravdivé, bez přehnaného vychvalování. Hlavním cílem motivačního dopisu je upoutat pozornost posuzovatele (Kociánová, 2010).

3.7 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců považuje Šikýř (2014) za druhou etapou obsazování volných pracovních míst s návazností na získávání pracovníků. Cílem výběru je podle Dvořákové (2012) identifikace a výběr mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní, budou jednat žádoucím způsobem s ohledem na produktivitu práce a kvalitu odvedené práce. Společnost zaměstnance vybírá pomocí vhodných kritérií, podle nichž bude výběr prováděn a pomocí metod výběru zaměstnanců, na jejichž základě se výběr stane optimálním (Váchal, 2013). Na výběru pracovníků by měli podle Kociánové (2010) spolupracovat personalisté, vedoucí pracovníci a v určitých případech i externí specialisté. Aby nedošlo ke špatné volbě, je důležité věnovat výběru pracovníků dostatek času i finančních prostředků.

Koubek (2011, s. 104) interpretuje výběr zaměstnanců takto: *„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošlých sítím předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost.“*

Dale (2007, s. 54) definuje výběr pracovníků následovně: *„Proces naboru a výběru zaměstnanců je především o rozhodnutích, kdo splňuje podmínky – potřebujete najít uchazeče, který vyhovuje požadovanému profilu, který se shodne se zbytkem týmu a který zapadne do firemní kultury.“*

K výběru zaměstnanců dochází při rozhodování o přijetí pracovníka z externích zdrojů, tak i při interním rozhodnutí o povýšení, interní mobilitě a propouštění pracovníků (Dvořáková, 2012).

Váchal (2013) hovoří o dvou způsobech výběru uchazečů: **výběrovém řízení a konkursním řízení**. K realizaci výběrového řízení dochází v případě výběru uchazečů pro dělnické profese, administrativně-správní pracovníky a nižší řídicí funkce. Průběh řízení je jednodušší a množství užívaných metod výběru je méně. Realizace konkursního řízení probíhá při obsazování funkcí specialistů a vyšších řídicích funkcí. Seznam

obsazovaných funkcí pomocí konkursního řízení je často určen vnitropodnikovými normami.

V moderním pojetí je žádoucí, aby byli přijati motivovaní pracovníci, jejichž individuální zájmy se co nejvíce přibližují a ztotožňují se zájmy společnosti a s podnikovou kulturou (Koubek, 2011). Arthur (2012) zmiňuje deset osobnostních rysů a charakteristik, na které je kladen při výběru pracovníků důraz. Jedná se o poctivost a integritu; dobrou pracovní morálku; spolehlivost; odpovědnost; loajalitu; kladný postoj; vitalitu; sebemotivaci; profesionalismus a ochotu pracovat na dalších pracovních úkolech.

3.7.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Samotnému výběru pracovníků předchází volba vhodných kritérií, podle nichž budou kandidáti vybíráni. Je vždy důležité, aby kritéria hodnocení byla přiměřená obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a odpovídajícím požadavkům na pracovníka (Koubek, 2007). Váchal (2013) kritéria výběru specifikuje jako předem formulované charakteristiky funkčních a pracovních míst obsahující vědomosti a znalosti pracovníka, dovednosti a zkušenosti, specifické schopnosti a vlastnosti, povahové a postojevé charakteristiky a další osobnostní charakteristiky.

V současné době se zejména využívají tato tři následující kritéria, která charakterizuje Koubek (2007) následovně:

- **Kritéria pracovního místa**

Při výběru pracovníka se jedná stále o nejdůležitější kritérium. Trendem současnosti je důraz na týmovou práci a mezilidské vztahy a zejména i z těchto důvodů neustále roste význam kritérií jak celoorganizačních, tak týmových a kritéria pracovního místa jsou o tato dvě kritéria stále častěji doplňována. Příkladem kritéria pracovního místa jsou požadavky, jež vyplývají z pracovního místa na pracovní schopnosti a další vlastnosti pracovníka.

- **Celoorganizační kritéria (Celopodniková)**

Kritéria, která nebývají v nabídce zaměstnání výslovně uvedena. Uplatňována jsou intuitivně a často subjektivně. Jedná se o cenné a důležité vlastnosti pracovníků pro společnost, na jejichž základě lze lépe posoudit uchazečovy předpoklady úspěšného počínání v podniku. Příkladem celoorganizačního kritéria může být přijatá hodnota kultury společnosti.

- **Útvarová kritéria (Týmová)**

Týkají se požadovaných vlastností na jedince pracujícího na konkrétním útvaru či v konkrétním týmu. Příkladem útvarových kritérií jsou odborné schopnosti a osobnostní rysy kandidáta napovídající o dobrém souznění uvnitř kolektivu.

3.7.2 Metody výběru zaměstnanců

Specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání s cílem nalezení nejvhodnějšího uchazeče na danou pozici. Organizace mají možnost využít řadu metod pro výběr pracovníků, avšak žádná z nich nemůže zaručit úspěšný výběr (Kociánová, 2010). Volba metod závisí na obsazovaném pracovním místě a na druhu pracovní činnosti, pro kterou se výběr provádí (Váchal, 2013). V praxi se využívá kombinace více metod (Kociánová, 2010). Tabulka č. 3 uvádí jednotlivé metody výběru a jejich validitu, tzv. pravdivost/schopnost testu měřit skutečný stav studovaného jevu.

Tabulka č. 3: Validita metod výběru zaměstnanců

Metoda výběru	Validita v procentech
Testy inteligence a strukturovaný pohovor	0,63
Testy inteligence a nestrukturovaný pohovor	0,55
Assessment centra a strukturovaný pohovor	0,53
Testy inteligence	0,51
Strukturované pohovory	0,51
Nestrukturované pohovory	0,38
Assessment centra	0,37
Grafologie	0,02

Zdroj: Armstrong (2015)

V praxi velice často dochází nejdříve k hodnocení životopisů jednotlivých kandidátů s požadavky na danou pozici. Pokud uchazečovy dovednosti a znalosti odpovídají potřebám volného pracovního místa, přichází na řadu pozvání na výběrový pohovor. Jedná-li se o náročnější pracovní pozici, po úspěšně vykonaném výběrovém pohovoru je kandidát pozván na Assessment centre, nebo je podroben psychologickému testu. Za doplňkové výběrové metody je možné řadit využití referencí a použití biodat.

Hodnocení životopisu

Představuje základní a univerzální metodu výběru pracovníků. Hodnocení životopisu je podle Šikýře (2014) použitelná metoda jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro samotný výběr uchazeče nejvhodnějšího. Dale (2007) charakterizuje životopis jako přehled pracovního života dané osoby. Stručnost formuláře umožňuje uchazečům ukryt mezery v pracovní historii a naopak pozornost upoutat na nejzajímavější aspekty uchazečova vzdělání a kariéry. Z těchto důvodů mnoho podniků vyžaduje po uchazečích taktéž zaslat i průvodní dopis, kde vysvětlí, proč jsou přesvědčeni, že by dané místo měli obsadit právě oni. Šikýř (2014) považuje životopis za tvůrce námětů otázek na uchazeče, které je třeba doplnit u výběrového pohovoru. Při hodnocení životopisu se porovnávají údaje o způsobilosti uchazeče na požadovanou práci s požadavky na výkon práce. Současně se hledají uspokojivé odpovědi na následující otázky (Šikýř, 2014):

- jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl;
- jaké školy a obory uchazeč studoval;
- kde uchazeč pracoval;
- jaké činnosti uchazeč vykonával;
- jaké znalosti a dovednosti si uchazeč osvojil.

Z údajů zveřejněných v životopisu kandidáta je možné rozpoznat, zda se jedná o kandidáta tzv. fluktuantu či nikoliv. Pracovník fluktuant je typ pracovníka, který zpravidla v rámci dvou let a méně vyměnil dva a více pracovních poměrů. Personalisté by měli tyto pracovníky identifikovat a zvážit další kroky týkající se výběrového řízení. Pro podnik není žádoucí přijmout pracovníka, který se po nástupu na novou pozici bude poohlížet po nové příležitosti jinde, neztotožní se s firemní kulturou, nebude mít zájem o vybudování kvalitních vztahů s kolegy a nebude vyhledávat nové výzvy plynoucí z jeho zaměstnání (HR forum, 2016a).

K identifikaci pracovníků fluktuantů mohou při hodnocení životopisu sloužit následující body, kterým by personalista měl věnovat zvýšenou pozornost. Dvořáková a kol. (2007) doporučuje následující:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele;
- zda je možné ve změnách vysledovat návaznosti a cílevědomost;
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče;

- důvody vedoucí ke změnám v různých funkcích;
- zda byl uchazeč převeden na nižší pozici či zda povýšil;
- zda existují časové rezervy mezi vzděláním a zaměstnáním;
- zda byly pracovní poměry ukončeny k nezvyklému termínu.

Výsledkem hodnocení životopisu je rozdělení potenciálních uchazečů do dvou skupin (Šikýř, 2014):

- vhodní uchazeči, kteří splňují požadavky pro výkon práce;
- nevhodní uchazeči, kteří nesplňují požadavky pro výkon práce.

Výběrový pohovor

Pohovor se řadí mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků na volnou pracovní pozici. Dale (2007) pohovor považuje za specifický společenský rituál, během něj jsou kandidáti dotazováni na předchozí zkušenosti, profesní úspěchy a schopnosti. Po uchazečích se vyžaduje, aby své výsledky prezentovali a následně je také obhájili. Za hlavní cíl pohovoru se dá označit sociální interakce s uchazečem.

Pro úspěšný výběrový pohovor je podle Vajnera (2007) důležité mít předem připravenou osnovu pohovoru. Vedle nutné přípravy na výběrový pohovor se mezi další stěžejní část pohovoru řadí výběr vhodných otázek na kandidáta. Tyto otázky by měly být především otevřeného charakteru a měly by být zejména zaměřeny na konkrétní zkušenosti a aktivity uchazeče.

Vajner (2007) pro výběrový pohovor definuje následující vhodný okruh otázek týkající se:

- odborných znalostí – např. *„Které zkušenosti a znalosti měly pro váš odborný vývoj největší význam?“*
- pracovních zkušeností – např. *„Které místo v minulosti poskytovalo vašemu rozvoji nejlepší perspektivu?“*
- motivací kandidátů – např. *„Co vás motivuje k dobré práci? Kdy pocítujete spokojenost?“*
- sebehodnocením a hodnocením druhých – např. *„Můžete charakterizovat svůj osobnostní profil, tzn. především svůj postoj k práci, k ostatním lidem a k sobě samému?“*
- sociálních dovedností a způsobů vedení – např. *„Z čeho vzniká nedorozumění mezi lidmi? A jak by se mu mělo předcházet?“*

Účel výběrového pohovoru shrnuje ve své knize Šikýř (2014) následovně:

- ověřit a doplnit rozhodující údaje o uchazečích;
- posoudit způsobilost, chování a motivaci uchazečů;
- informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání;
- zjistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání.

Pohovory lze členit podle množství a struktury uchazečů a podle obsahu a průběhu.

Pohovory podle množství a struktury účastníků:

- **Pohovor 1+1**

Pohovor mezi čtyřma očima má mnoho výhod. Snadněji lze navodit neformální atmosféru, uchazeč se cítí uvolněněji a i pro samotného posuzovatele je snadnější vést pohovor správným směrem. Nevýhodou může být, že se posuzovatel nechá unést svými osobními sympatiemi či antipatiemi k dotyčnému a že do rozhodovacího procesu není zahrnuta další osoba tazatele (Koubek, 2011). Problém jediného tazatele je řešen sérií individuálních rozhovorů, které jsou v praxi často využívány (Kociánová, 2010).

- **Pohovor před panelem posuzovatelů**

Tento typ pohovoru se při výběru pracovníků podle Armstronga (2002) používá stále častěji a je veden skupinou dvou nebo více lidí s jedním uchazečem. Nejčastěji je panel tvořen personalistou a liniiovými manažery.

Výhody a nevýhody pohovoru před panelem posuzovatelů specifikuje ve své knize Koubek (2011). Mezi výhody panelu patří sdílená odpovědnost za konečné rozhodnutí a tíha rozhodnutí tak není přisouzena pouze jednomu jedinci, taktéž sdílení informací, což snižuje výskyt překrývajících se otázek v průběhu pohovoru. Panel taktéž umožňuje jednotlivým členům, aby si v průběhu, kdy právě nekomunikují s uchazečem, připravili další otázky. Do nevýhod lze zařadit obtížnější časovou organizaci pohovoru, aby všem členům panelu, tak i uchazečům, stanovený termín vyhovoval. Je žádoucí, aby byl předem připravený scénář pohovoru a aby byly předem rozděleny role jednotlivým účastníkům panelu. Kociánová (2010) upozorňuje na méně uvolněnou atmosféru a na uchazečovu větší nervozitu a napětí.

- **Postupný pohovor**

Jedná se o sérii pohovorů 1+1 s různými posuzovateli s cílem zachování výhod a překonání nevýhod „pohovoru 1+1“ a „pohovorů před panelem posuzovatelů“. Mezi nevýhody patří časová náročnost, s každým dalším pohovorem hrozí větší riziko méně spontánních odpovědí, které plynou z časového prostoru mezi jednotlivými pohovory (Koubek, 2007).

Pohovory podle obsahu a průběhu:

- **Nestrukturovaný pohovor**

Pohovor je veden bez speciální přípravy; otázky a jejich pořadí vyplývají z konkrétního vývoje výběrového pohovoru (Šikýř, 2014). Mezi výhody Koubek (2011) řadí lepší posouzení osobnosti uchazeče a snadnější zjištění některých zajímavých skutečností. Nevýhoda tkví v tom, že je málo spolehlivý, umožňuje vysoce subjektivní přístup k uchazeči a taktéž nezaručuje stejné srovnání jednotlivých kandidátů mezi sebou.

- **Strukturovaný pohovor**

U tohoto typu výběrového pohovoru jsou předem připravené otázky a modelové odpovědi, pořadí otázek a čas na jednotlivé otázky. Ty jsou postupně pokládány všem kandidátům a jejich odpovědi hodnoceny na základě modelových odpovědí. Výhodou je porovnání všech kandidátů podle totožných kritérií a je zajištěna spolehlivost zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů. Mezi nevýhody lze zařadit náročnost na přípravu a taktéž obtížnější možnost posouzení uchazečovy osobnosti (Šikýř, 2014). Kociánová (2010) dodává a upozorňuje na nemožnost rozvíjení rozhovoru pokládáním doplňujících otázek.

- **Polostrukturovaný pohovor**

Pro lepší posouzení osobnosti uchazeče se velice často doporučuje využít pohovoru polostrukturovaného. Ten do jisté míry spojuje výhody nestrukturovaného i strukturovaného pohovoru. Jedna část pohovoru je strukturovaná a druhá část je tvořena volně plynoucí formou (Koubek, 2011).

Ačkoliv výzkumy poukazují na nedostatečnou spolehlivost nejběžnějších forem přijímacích pohovorů, stále mu personalisté přisuzují velkou váhu. Pohovor se stává

efektivním za předpokladu, že je dobře naplánován a veden způsobem, který umožní zhodnotit každého uchazeče vzhledem k nárokům dané pozice (Dale, 2007).

Testování uchazečů

Další metodou výběru pracovníků jsou testy pracovní způsobilosti. Obecně se tyto testy dají považovat spíše za doplňkový nástroj výběru pracovníků. Jednotlivé testy mají nejrůznější zaměření, spolehlivost a validitu (Koubek, 2007). Vyjadřují míru, v jaké dokáže jedinec splnit nároky na konkrétní pracovní místo (Kociánová, 2010). Nejčastější druhy testů jsou následující:

Psychologické testy

Podle Armstronga (2002) jsou nazývány jako psychometrické testy, účelem testu je měření individuálních schopností nebo charakteristik; členění:

- **Testy inteligence** – měří všeobecnou inteligenci, tu je možné definovat jako „*schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování*“; testy prověřují verbální, numerické, abstraktní myšlení nebo krátkodobou paměť uchazečů (Armstrong, 2002).
- **Testy osobnosti** – posouzení osobnosti uchazečů, předpověď pravděpodobného chování nezbytné pro výkon požadované práce; testování probíhá formou dotazníku (Šikýř, 2014).
- **Testy schopností** – měří specifické znalosti a dovednosti uchazečů související s prací: numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání; testování probíhá formou modelových situací (Šikýř, 2014).

Další druhy testování uchazečů specifikují Sakslová a Šimková (2005):

Testy psychické způsobilosti

Testy sloužící ke zjištění psychických předpokladů; testování se zaměřuje na psychickou odolnost v zátěžových situacích či na tvořivost.

Testy fyzické způsobilosti

Testy sloužící ke zjištění fyzických předpokladů s ohledem na náročnost/požadavky na příslušnou pozici: fyzická kondice, prověření zraku, sluchu.

Speciální testy

Řadí se zde testy simulující situace, které mohou nastat při výkonu určité práce.

Assessment centre

Řadí se mezi metody výběru a zároveň slouží k hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Metoda umožňuje komplexní posouzení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu zaměstnanců. Cílem assessment centra při výběru zaměstnanců je identifikace a posouzení výsledků práce a chování jednotlivých účastníků při řešení skupinového a individuálního modelového úkolu (Šikýř, 2014). Metoda ověřuje zejména sociální dovednosti jako je prezentační dovednost, spolupráci v týmu, manažerské dovednosti, prodejní dovednosti aj. (Kyrianová a Gruber, 2006).

Definice Assessment centra podle Hroníka (2002, s. 46): „*AC je časově ohraničená multisituační zkouška, která probíhá za účasti nejméně 3 interních a externích pozorovatelů-hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.*“

Odlišnosti Assessment centra:

Assessment centrum se od ostatních metod výběru uchazečů liší v dodržování tří základních principů. Principy blíže popisuje ve své knize Hroník (2002):

- **Princip vícero očí** – nejdůležitější princip; AC se stává efektivním pomocí účastníků se pozorovatelů-hodnotitelů.
- **Princip různého úhlu pohledu** – důraz na použití rozmanitých metod; AC se stává efektivním za předpokladu pozorování účastníka v různých situacích (např. individuální, skupinová modelová situace, psychodiagnostické testy).
- **Princip sledování změny v ohraničeném čase** – metoda AC umožňuje vidět a slyšet uchazeče po delší a souvislý čas, který vytváří předpoklad pro přesnější a komplexnější závěry.

AC se oproti ostatním již zmíněným metodám výběru liší taktéž z hlediska doby trvání. Absolvování AC bývá minimálně půldenní záležitostí, spíše trvá jeden pracovní den a probíhá mimo běžné pracoviště (Šikýř, 2014). Rozvojová AC (Development Centre) mohou být i vícedenní (Hroník, 2002). Dalším rozdílem je počet uchazečů, kdy přítomno

je osm až deset uchazečů. Tito uchazeči jsou posuzováni a porovnáváni skupinou interních a externích hodnotitelů (Šikýř, 2014). Ve většině případů platí pravidlo poměru 1:2, kdy první číslo vyjadřuje počet pozorovatelů a druhé číslo počet účastníků (Hroník, 2002).

Metody Assessment centra:

Standardizované

- **Psychodiagnostické testy** - nejvíce využívány, vycházejí z předpokladu, že se určitá vlastnost vyskytuje v určité míře u velké skupiny lidí. Testy jsou založeny především na sebepopisu a sebeposouzení. Míra shody mezi posouzením druhými a sebeposouzením je cennou informací využívající při výběru a rozvoji (Hroník, 2002).

Psychodiagnostika využívá tyto čtyři základní způsoby, které popisují ve své knize Kyrianová a Gruber (2006):

- rozhovor – podrobnější než klasický přijímací rozhovor, zaměřuje se na konkrétnější osobní témata, často slouží jako doplnění testů;
- vícefaktorový test inteligence – málo časté použití, slouží pro ověření nějaké konkrétní schopnosti (např. zacházení s čísly);
- dotazník – složen z mnoha otázek, podle kterých lze usuzovat různé vlastnosti kandidáta;
- projektivní testy – nejnáročnější způsob, jsou komplexní, využívají různé obrázky, které má uchazeč za úkol vytvořit či popsat, nutnost dobré kvalifikace psychologapsychodiagnostika.

Nestandardizované

Nestandardizované metody navozují různé situace, při kterých jsou kandidáti posuzováni hodnotiteli. Hodnotitel musí být připraven pozorovat kandidátovo jednání, zapisovat si průběh a nakonec vše posoudit podle předem stanovených kritérií. Mezi nestandardizované metody Kyrianová a Gruber (2006) řadí:

- **Prezentace** – při prezentaci dochází k hodnocení míry nervozity a úzkosti kandidáta, schopnosti navázání kontaktu s lidmi, zkušenosti v pracovní komunikaci, zda má projev „hlavu“ a „patu“.

- **Dialog** – obvykle je předváděn s druhým kandidátem, dialogové scénky se často váží k modelové situaci (např. jednání nadřízeného s podřízeným aj.); v dialogu je možné pozorovat a posuzovat komunikační dovednosti jedince, často dochází k prodejnímu rozhovoru či manažerskému rozhovoru.
- **Týmové hry** – používají se pro hodnocení dovedností práce v týmu – naslouchání, vedení a stylu vedení, předkládání konstruktivních nápadů, prosazování, navazování a udržení kontaktu, orientace v nové situaci. Důraz se klade na citlivost pozorování a identifikaci podstatných kritérií pro pracovní pozici.
- **Případová studie na bázi samostatné práce** – často se týká budoucí pracovní pozice (např. řešení nějakého problému, vypracování harmonogramu aj.). V některých případech může případová studie přejít do přímé ukázky pracovní činnosti (např. jazykové vybavení, schopnost zacházení s počítačem apod.). Často se hodnotí způsob zpracování a následná prezentace úkolu.
- **Písemná práce formou eseje** – použití je výjimečné, pouze pokud je součástí kritérií určitá hodnotová či postojoyá položka (etika zaměstnance, morálka aj.), slohová práce napomůže k podhalení způsobu uvažování kandidáta, přesnosti, pečlivosti, tvořivosti a fantazie.

Jako každá metoda výběru uchazečů, má i assessment centre své výhody a nevýhody.

Výhody jsou vyjmenovány a charakterizovány v knize Hroníka (2002) následovně:

- komplexnost a mnohostrannost hodnocení – tato výhoda vychází z použití výše zmíněných tří principů, jsou zdrojem validity AC a jejich výsledků;
- flexibilita – je zajištěna použitými různými metodami vzhledem ke konkrétnímu zadání a kritériím, které se s požadavky na danou pozici kdykoliv mohou změnit;
- učení se – každá použitá skupinová, či individuální modelová situace představuje cennou zkušenost jak pro jednotlivé účastníky, tak i pro hodnotitele; efekt učení se zvýrazňuje s poskytnutím zpětné vazby od hodnotitelů;
- zpětná vazba – učení se a zpětná vazba jsou navzájem propojeny, zpětná vazba výrazně ovlivňuje učení se.

Do nevýhod metody assessment centre řadí Hroník (2002):

- časová náročnost – čas přípravy, podílení se na organizačním zajištění, komunikace s účastníky, popř. předvýběr uchazečů vhodných na AC, celodenní účast na AC;
- finanční náročnost – metodu AC si může dovolit pořádat bohatší společnosti, jejíž bohatství je vytvářeno díky dobře vybraným pracovníkům.

Reference

Poskytují o uchazeči informace z předešlého zaměstnání, přičemž informaci většinou podává bývalý nadřízený. Úkolem referencí je podle Šikýře (2014) pomoc při rozšíření dostupných údajů o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu kandidáta, přičemž jejich zkoumání je možné pouze se souhlasem uchazeče.

Dale (2007) charakterizuje žádoucí a nežádoucí dotazy na referující pracovníky. Při využití referencí není vhodné se ptát referujících pracovníků, jak by zhodnotili uchazečovy schopnosti vykonávat práci na obsazovaném místě. Mezi žádoucí dotazy na referenta by měly patřit otázky typu, „*jak si uchazeč vedl, když pracoval pro ně.*“ Autorka taktéž upozorňuje na skutečnost, že až čtvrtina kandidátů o volné pracovní místo neuvádí v žádosti pravdivé údaje, z toho důvodu se zvyšuje význam referencí. Kociánová (2010) reference člení na ústní a písemné, přičemž názory na jejich spolehlivost se liší. Písané reference bývají považovány za spolehlivější, ústní reference za cennější z důvodu poskytnutí více informací v odpovědích. Tvorbou standardizovaného dotazníku k referencím by mohlo být dosaženo získání všech potřebných odpovědí. I tak ovšem není vyřešena hlavní nevýhoda referencí (Dale, 2007). Jedná se o omezenou spolehlivost a schopnost referujícího pracovníka poskytnout všechny potřebné a nezkrácené informace o kandidátovi. Některé organizace pro svoji ochranu proti obvinění z poškození uplatňují pravidlo, že reference smějí poskytnout pouze osoby k tomu určené.

Biodata

Armstrong (2002) popisuje biodata za vysoce strukturovanou metodu prosévání kandidátů. Uchazeči vyplní podrobný dotazník tzv. biodotazník, který poskytuje informace o jednotlivých položkách. Ty jsou tvořeny demografickými znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzděláním a odbornou kvalifikací, dosavadním zaměstnáním, pracovními a mimopracovními zkušenostmi, koníčky a aktivitami volného času a motivací týkající se kariéry a práce. Armstrong (2007) popisuje způsob hodnocení biodat, kdy položky jsou

objektivním způsobem bodovány a na základě posuzování dosavadní úspěšnosti kandidáta se předpovídá jeho budoucí chování. Nejvíce se biodata využijí v případě, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů a je třeba vytrždit a posoudit velká množství uchazečů.

On job

Za nejúčinnější metodu je možné považovat tzv. metodu „*on job*“, která hodnotí uchazeče přímo při práci na vybranou pozici. K použití metody dochází v případě výběru kandidátů na technické pozice. Nejedná se o často využívanou metodu výběru pracovníků z důvodu finanční a časové náročnosti (Mladá fronta, Speciál HR).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. (dále také ŠA) patří mezi nejstarší automobilky světa. Sídlí v Mladé Boleslavi, kde se mimo jiné nachází i hlavní/největší závod celé automobilky, ŠKODA Muzeum, Střední odborné učiliště a Vzdělávací centrum Na Karmeli. Součástí společnosti jsou i dva pobočné závody - tj. Kvasiny a Vrchlabí. Automobily ŠA nejsou vyráběny pouze na území České republiky, ale také na Slovensku, v Rusku, Číně a Indii. Předmětem podnikání společnosti je zejména výzkum, vývoj, výroba silničních vozidel, jejich prodej a servis (ŠKODA AUTO a.s., 2017c).

Základní údaje společnosti ŠA

Tabulka č. 4: Základní údaje o společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Obchodní firma:	ŠKODA AUTO a.s.
Spisová značka:	B 332 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	tř. Václava Klementa 869, 293 01 Mladá Boleslav
Identifikační číslo:	001 77 041
Právní forma:	Akciová společnost
Statutární orgán:	Představenstvo

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti (2017), vlastní zpracování

4.1.1 Historie společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se řadí k podnikům s dlouholetou historií. První dochovaná zmínka o založení společnosti se pojí s rokem 1895, kdy pánové Václav Klement (knihkupec) a Václav Laurin (mechanik) společně započali výrobu jízdních kol značky Slavia (ŠKODA AUTO a.s., 2017c).

Společnost za dobu své existence prošla několika důležitými milníky, které pomohly v rozvoji společnosti. Pro zvýšení přehlednosti budou následující milníky/ tedy důležité roky společnosti zaznamenány a stručně popsány v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Historické milníky ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

1895	Výroba jízdních kol značky Slavia
1899	Založení značky L&K, výroba motocyklů pod stejnojmennou značkou
1905	Výroba prvního automobilu značky L&K - Voiturette typ A
1914-1918	Omezení výroby v důsledku první světové války
1925	Fúze s plzeňským koncernem ŠKODA; vznik nového vozu ŠKODA Popular
1930	Z automobilky ŠKODA se stává Akciová společnost pro automobilový průmysl
1946	Začlenění závodu Vrchlabí do znárodněného podniku AZNP
1949	Začlenění závodu Kvasiny do znárodněného podniku AZNP
1964	Na trh uveden nový model automobilu - ŠKODA 1000 MB
1987	Na trh uveden nový model automobilu – Favorit
1990	Změna názvu společnosti - Automobilový koncern ŠKODA a.s.
1991	Join-venture s Volkswagen Group(30% podíl VW), nový název - ŠKODA, automobilová a.s.
1994	VW získává 60,3% podílu
1995	VW získává 70% podílu
1998	Změna názvu společnosti - ŠKODA AUTO a.s.
2000	VW získává 100% podíl ve ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017a), vlastní zpracování

4.1.2 Současnost společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Současnost společnosti je spojena s novým korporátním designem, jenž byl v roce 2011 představen na autosalonu v Ženevě pod heslem „*The New Power of ŠKODA*“. Nejdůležitější změnou prošlo logo samotné – okřídlený šíp. Ten v novém provedení změnil odstín barvy na svěží/světle zelenou „ŠKODA zelenou“, podstatně se zvětšil a jeho vnější část byla zvýrazněna chromovaným vzhledem (Novinky.cz, 2011).

Obrázek č. 1: Historický vývoj loga



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017b)

Koncern Volkswagen Group

Jak již bylo zmíněno, ŠKODA AUTO je již 25 let součástí koncernu Volkswagen Group. Koncern sídlí v německém městě Wolfsburgu a patří do něj dvanáct značek ze sedmi zemí světa.

Obrázek č. 2: Značky koncernu Volkswagen



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017c)

Koncern se řadí mezi hlavní celosvětové výrobce automobilů a je největším výrobcem automobilů v Evropě. Po celém světě provozuje 106 výrobních závodů, včetně závodů v devatenácti evropských zemích a osmi státech v Jižní Americe, Asii a Africe. Se svými automobily je koncern aktivní na 153 trzích světa a celosvětově zaměstnává 572 800 zaměstnanců, kteří denně vyrobí cca 39 350 vozů.

Do portfolia produktů koncernu patří nejen široká nabídka motocyklů, úsporných malých vozů a luxusní automobily, ale také kompletní nabídka od dodávek, autobusů až po těžkotonážní nákladní vozy.

Stěžejním aspektem fungování celého gigantu je nezávislost jednotlivých značek napříč koncernem (ŠKODA AUTO a.s., 2017c)

ŠKODA AUTO a.s.

Pokračování přehledu důležitých současných milníků automobilky ŠKODA AUTO a.s. zobrazuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Milníky současnosti ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

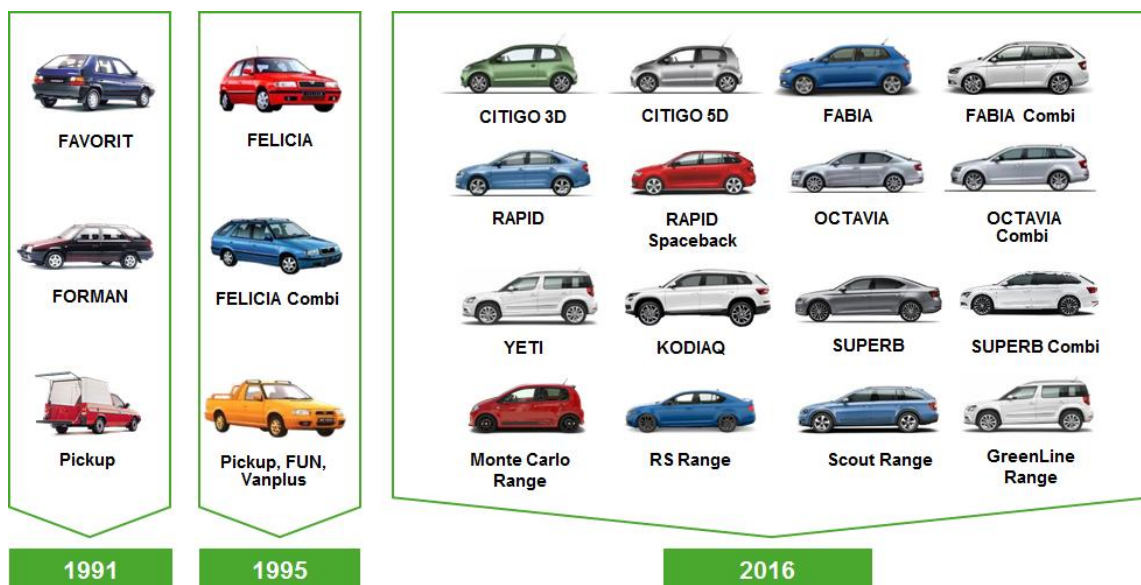
2011	Nové logo značky ŠKODA Na trh uveden nový typ automobilu – ŠKODA Citigo
2012	Na trh uveden nový typ automobilu – ŠKODA Rapid
2014	Na trh uvedena nová verze vozu ŠKODA Fabia Poprvé v historii byl vyroben 1 milion vozů v jednom kalendářním roce
2016	V Berlíně slavnostně představeno první SUV značky ŠA – ŠKODA Kodiaq

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017b), vlastní zpracování

Portfolio modelů

Jak je patrné z přehledu výše zmíněných milníků, společnost ŠA hojně rozšiřuje a na trh pravidelně uvádí nové modely automobilů tak, aby uspokojila co možná největší množství zákazníků. Za posledních 6 let tak automobilka učinila již čtyřikrát a produktové portfolio obohatila o nové modely. V současné době automobilka nabízí sedm modelových řad: Kodiaq, Superb, Octavia, Fabia, Yeti, Rapid a Citigo.

Obrázek č. 3: Vývoj portfolia modelů ŠKODA

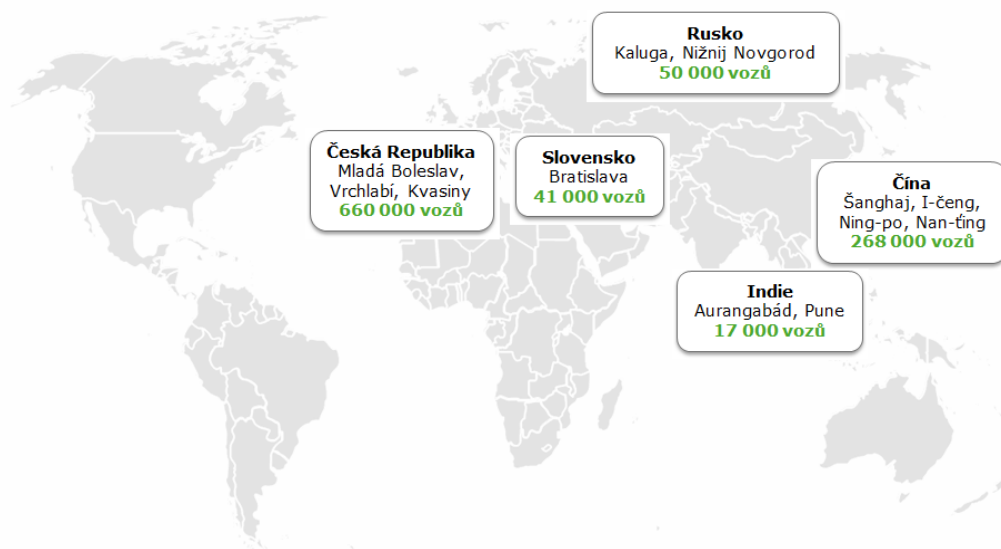


Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017c)

Výrobní závody

ŠKODA provozuje vlastní výrobní závody v České republice a v Indii. Mimo ně se automobily ŠA vyrábí na Slovensku, v Rusku, Číně, Indii a v Kazachstánu. V těchto zemích automobilka zaměstnává více než 2 000 pracovníků. Na obrázku č. 4 jsou zakresleny jednotlivé země, výrobní závody a celkový počet vyrobených vozů za rok 2016.

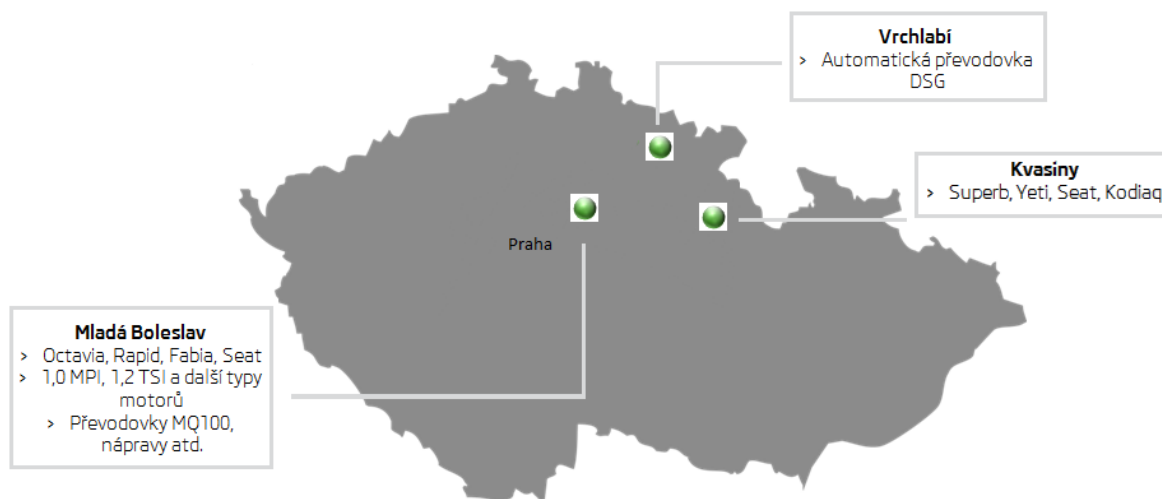
Obrázek č. 4: Celosvětový přehled zemí a závodů ŠA



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017c)

V rámci České republiky je výroba jednotlivých typů vozidel a jejich součástí rozdělena do třech závodů – Mladé Boleslavi, Kvasin a Vrchlabí. V hlavním výrobním závodě v Mladé Boleslavi se vyrábí vozy Octavia, Rapid a Fabia. V Kvasinách vozy Superb, Yeti a Kodiaq a závod ve Vrchlabí je výrobcem automatické převodovky DSG.

Obrázek č. 5: Výrobní závody na území České republiky



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017c), vlastní zpracování

Ročně se v těchto závodech vyrobí přes 600 000 vozidel, což činí přes 60 % všech vozů ŠKODA. Na území České republiky je v rámci ŠA zaměstnáno okolo 28 000 kmenových zaměstnanců. Společnost se tak řadí mezi největší zaměstnavatele v zemi.

Organizační struktura společnosti

V čele společnosti ŠKODA AUTO a.s. stojí představenstvo. Společnost ŠA je rozdělena na sedm základních oddělení (oblastí). Ty jsou zejména rozmístěny po Mladé Boleslavi, jediné oddělení V – Prodej a marketing má své sídlo v Praze. Každý člen představenstva vč. předsedy představenstva má na starosti jednu oblast. Tabulka č. 7 zobrazuje jednotlivých sedm oblastí a k ní jmenovitě přiřazené aktuální členy představenstva.

Tabulka č. 7: Organizační struktura společnosti ŠA + členové představenstva

G Oblast předsedy představenstva Bernhard Maier - předseda představenstva
F Oblast ekonomie Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Schürmann - člen představenstva za oblast F
V Prodej a marketing Werner Eichhorn - člen představenstva za oblast V
P Výroba a logistika Dipl.-Ing. Michael Oeljeklaus - člen představenstva za oblast P
E Technický vývoj Dipl.-Ing. Christian Strube - člen představenstva za oblast E
S Řízení lidských zdrojů Ing. Bohdan Wojnar - člen představenstva za oblast S
B Nákup Dipl.-Wirt.-Ing. Dieter Seemann - člen představenstva za oblast B

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017a), vlastní zpracování

Ekonomické ukazatele společnosti

Rok 2016 byl pro společnost nejúspěšnějším rokem v její historii. Prolomen byl prodejní rekord z roku 2015. Celosvětové prodeje značky vzrostly v roce minulém oproti roku 2015 o 6,8% [**2015:** 1 055 500 vozidel; **2016:** 1 127 700 vozidel] a již potřetí v řadě byla překonána hranice milionu dodaných vozů během jednoho roku (ŠKODA AUTO a.s., 2017a).

Společnosti se rekordně dařilo nejen po stránce odbytu, ale taktéž v oblasti provozního zisku, obratu i likvidity. Tržby společnosti se meziročně zvýšily o 10,5% na 348,0 mld. Kč. Podíl odbytu vozů na celkovém obratu činil v roce **2016** 84,0% [**2015:** 84,5%], obchod s originálními díly a příslušenstvím se na celkových tržbách podílel 5,6% [**2015:** 5,9%]. Zbýlých 10,4% představovaly tržby za dodávky komponentů do společností koncernu Volkswagen (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

Náklady na prodané výrobky, zboží a služby se meziročně zvýšily o 10,1% na hodnotu 295,2 mld. Kč. Největší nárůst tvořily náklady na suroviny, spotřebovaný materiál a nakupované zboží. Hrubý zisk v roce 2016 oproti roku 2015 vzrostl o 12,9% na hodnotu

52,8 mld. Kč. Odbytové náklady ve výši 13,5 mld. Kč zůstaly na úrovni předchozího roku (+1,7%). Správní náklady meziročně vzrostly o 7,8%, v roce 2016 dosahovaly výše 7,8 mld. Kč (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

Provozní výsledek společnosti ŠA ve sledovaném období dosáhl výše 30,9 mld. Kč. Zisk před zdaněním dosáhl hodnoty 30,8 mld. Kč, přičemž zisk po zdanění činil 25,2 mld. Kč. Rentabilita tržeb před zdaněním dosáhla 8,9% (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

V roce 2016 činila hodnota peněžního toku z provozní činnosti 50,4 mld. Kč, tj. meziroční nárůst o 27,3%. Čistá likvidita činila k 31.12.2016 70,9 mld. Kč, což představovalo meziroční růst o 18,0% (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

4.2 Oddělení HR ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Pro společnost ŠKODA AUTO je za klíčový faktor považováno udržení si atraktivní pozice coby zaměstnavatele napříč léty. O oblast řízení lidských zdrojů se ve společnosti stará oblast S – Řízení lidských zdrojů, jehož hlavním cílem je udržení postavení nejatraktivnějšího zaměstnavatele s globálním poolem talentů (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

Obrázek č. 6 zobrazuje zjednodušenou organizační strukturu oblasti S ve společnosti ŠA.

Obrázek č. 6: Organizační struktura oblasti S – Řízení lidských zdrojů



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017a), vlastní zpracování

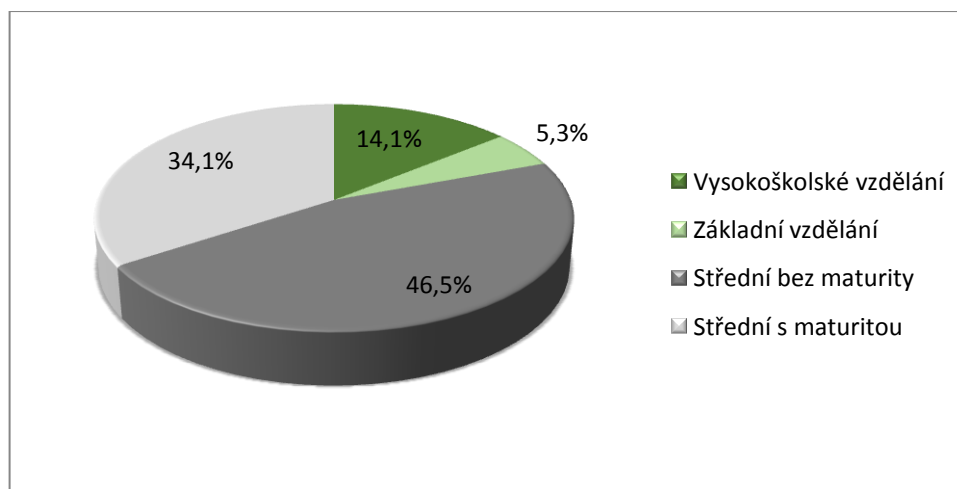
Oblast S – Řízení lidských zdrojů pomáhá společnosti v dosahování strategických cílů společnosti, tj. získání, rozvíjení a udržení motivovaných zaměstnanců. Oddělení poskytuje tyto personální služby (ŠKODA AUTO a.s., 2017a):

- plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků → **STR/1, STR/2;**
- péče o zaměstnance: vedení personální administrativy, poradenství zaměstnancům, podpora manažerů při vedení týmu → **STM/1, STM/2;**
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců → **SE/1, SE/2, SE/3, SE/4, SE/5, SE/6;**
- rozvoj hodnotících a mzdových systémů → **SP/1;**
- sociální služby pro zaměstnance a programy podpory zdraví → **SP/3, SPP**
- podpora inovací a zlepšovatelství → **SP/2**
- komunikace se zaměstnanci → **SB/1, SB/2, SB/3, SBP**
- ochrana a bezpečnost závodu → **SO/1, SO/2, SO/3, SO/4, SO/5, SO/6**
- podpora odborných útvarů na mezinárodní úrovni → **SR**

V návaznosti na ŠKODA Strategii 2025, jež stanovuje cíle a směr celé společnosti v následujících letech, byla upravena a aktualizována strategie týkající se oblasti řízení lidských zdrojů. Důležitým tématem strategie je posilování IT znalostí zaměstnanců a digitalizace. Operativními cíli HR je podpora odborných oblastí v personální práci, získávání nových vysoce kvalifikovaných pracovníků, kvalitativní i kvantitativní plánování potřeby zaměstnanců, efektivní rozvoj všech zaměstnanců a posilování loajality vůči společnosti ŠA (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

Graf č. 1 zobrazuje kvalifikační úroveň kmenových pracovníků zaměstnaných ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. na konci roku 2016.

Graf č. 1: Kvalifikační struktura kmenových zaměstnanců v roce 2016



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017a), vlastní zpracování

Z grafu je zřetelná jasná dominance vzdělání středoškolského bez maturity, přičemž druhá největší část je tvořena zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou. Tito pracovníci jsou většinou zaměstnání na dělnických pozicích či na méně náročných pozicích technicko-hospodářských. O mnoho menší skupinu pak tvoří zaměstnanci s vysokoškolským titulem, který je vyžadován na specifických technicko-hospodářských pozicích (např. na oblast Nákupu). Pouhé minimum pracovníků disponuje vzděláním základním.

Společnost ŠA vlastní Střední odborné učiliště strojírenské, kde již od roku 1927 připravuje a vzdělává studenty na budoucí povolání ve společnosti. V roce 2016 učiliště navštěvovalo více než 900 studentů. Aktivity společnosti v oblasti Středního odborného učiliště strojírenského a zvyšování kvalifikační odbornosti pracovníků zastřešuje oddělení SE – ŠKODA Akademie. Toto oddělení za rok 2016 v oblasti odborné a nadodborné přípravy zaměstnanců uskutečnilo více než 600 kurzů pro téměř 6 550 zájemců, kteří si chtěli rozšířit svoji dosavadní kvalifikaci. ŠKODA AUTO se mimo jiné své snahy velmi intenzívně orientuje i na nové formy učení, jako jsou eLearning, blended learning či virtuální třídy (ŠKODA AUTO a.s., 2017d).

Trend zvyšování počtu zaměstnanců ani pro rok 2017 nepolevuje. Do poloviny roku 2017 má být přijato cca 500 nových zaměstnanců na dělnické pozice (cca 100 nových zaměstnanců/měsíčně). Velká poptávka je také po technicko-hospodářských zaměstnancích (dále také THZ), zejména do technické a IT oblasti.

4.3 Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Za úspěchem společnosti stojí její pracovníci, a z toho důvodu je nutné mít stabilní oddělení, které se postará o veškeré procesy od oslovení až po přijetí nejlepšího možného uchazeče. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou tyto činnosti zajišťovány oddělením STR. Konkrétně STR/1 – HR marketingem a STR/2 – Náborovým centrem.

První podkapitola je věnována bližší charakteristice těchto oddělení. Další část je zaměřena na popis samotného získávání a výběru pracovníků na pozice dělnické a THZ pozice. Informace pro tuto část byly získány na základě kvantitativního pozorování a osobního dotazování se specialistů a recruiterů z oddělení STR. Závěr této kapitoly ukazuje meziroční srovnání údajů týkajících se personálu ve společnosti ŠA.

4.3.1 Charakteristika oddělení Náboru a HR marketingu

Útvar se zkratkou STR zajišťuje ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. tyto souhrnné činnosti:

- registr pojištěnců sociálního pojištění, zdravotní pojišťovny;
- poradenství pro důchodové záležitosti.

Útvar se člení na dvě oddělení – STR/1 a STR/2. Každé z oddělení má na starosti odlišnou fázi prací s uchazeči o zaměstnání. Jednotlivé činnosti, které oddělení zabezpečují, jsou následující (ŠKODA AUTO a.s., 2017a):

STR/1 = Personální marketing

Stěžejním úkolem tohoto oddělení je tvorba atraktivní image zaměstnavatele pro potenciální pracovníky. K tomu je využíváno několik níže zmíněných aktivit:

- programy na podporu mladých talentů:
 - Absolventi: Trainee program;
 - Studenti: odborné praxe, závěrečné práce, stipendijní program;
 - Promoce: podpora doktorandů;
 - Vyučenci: Junior Pool.
- spolupráce se školami a institucemi;
- náborové a image akce (Škoda Day, exkurze, veletrhy pracovních příležitostí);
- operativní personální marketing:
 - mediální kampaně;
 - nabídka volných míst na webových stránkách společnosti;
 - nabídka volných pracovních míst na job-serverech.

STR/2 = Náborové centrum

- péče o volná pracovní místa;
- vedení databáze uchazečů o zaměstnání, zdroj interních a externích uchazečů;
- ověření odborných a osobních předpokladů uchazeče;
- porovnání předpokladu uchazeče s požadavky na pracovní místo;
- poradenství při výběru zaměstnání pro pool zaměstnanců na RD + MD, při organizačních změnách.

Pro společnost ŠKODA AUTO a.s. pracují různé skupiny zaměstnanců. Ty se liší nejen v oblasti dosaženého vzdělání a činnostmi vykonávanými na pracovišti, ale také pracovní

dobou a kompetencemi spojenými se zaměstnáním. Pro účely diplomové práce byly vybrány dvě základní skupiny pracovníků: zaměstnanci dělnické profese a technicko-hospodářští zaměstnanci, u nichž bude popsán proces jejich získávání a následného výběru.

4.3.2 Vznik volného pracovního místa

Nabídky a požadavky na volná pracovní místa vznikají jak pro profese dělnické, tak pro profese technicko-hospodářských zaměstnanců. Pro obě dvě skupiny se jedná o totožné důvody, které vedou k nutnosti přijmutí nového zaměstnance.

Vznik volného pracovního místa vzniká ve společnosti ŠA na základě těchto důvodů (ŠKODA AUTO a.s.,2017a):

- vytvoření nového funkčního místa (funkční schéma, plánovaná struktura);
- uvolnění (v případě výstupu či přestupu zaměstnance);
- uplynutí smlouvy nebo profese na dobu určitou;
- povolení duplicity;
- vynětí zaměstnance (v případě mateřské dovolené, neplaceného volna, zahraničního výjezdu, aj.).

Postup při vzniku volného pracovního místa

Volné pracovní místo musí být, podle pracovního procesu *Obsazení volného pracovního místa PP.1.307*, nahlášeno na oddělení STR. K tomuto účelu je využíván formulář *Hlášení volného pracovního místa*. Formulář zasílá středisko, které požaduje nového pracovníka a které specifikuje požadavky na uchazeče. Vedoucí oddělení STR společně s vedoucím útvaru požadujícím nového zaměstnance rozhodne o způsobu obsazení volného pracovního místa. To může být obsazeno dvěma způsoby:

- **Interními zdroji**

Pro obsazení volného pracovního místa interními zdroji se nejčastěji využívá intranet společnosti ŠA. Na vystavená volná pracovní místa v tzv. interní burze se mohou přihlásit pouze zaměstnanci společnosti.

- **Externími zdroji**

K oslovení potenciálních uchazečů mimo společnost ŠA, se často využívá několik metod najednou. Ty se liší na základě pracovního místa, které má být obsazeno. Bližší metody budou uvedeny u konkrétních vybraných pozic.

Po nezbytném kroku nahlášení volného pracovního místa následují kroky ze strany oddělení STR, ty se zaměřují na správnou formu oslovení potenciálních uchazečů a jejich následný výběr. Při výběru kandidátů se vždy spolupracuje s HR Business partnery z oddělení, jež nového pracovníka poptává (ŠKODA AUTO a.s., 2017a).

4.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců - dělnické profese

Získávání zaměstnanců

Volné pracovní místo je u dělnických profesí nejčastěji obsazeno ze **zdrojů externích**. Oddělení STR má na starosti oslovení vhodných uchazečů, kteří mají rozšířit kmenovou strukturu zaměstnanců. Mimo kmenové zaměstnance ve společnosti pracuje taktéž agenturní personál. Veškeré činnosti spojené se získáváním agenturních pracovníků má na starosti konkrétní personální agentura, oddělení STR žádným způsobem nezasahuje.

Pro nábor dělnických profesí do kmenové struktury ze zdrojů externích se standardně využívají následující **metody** oslovení uchazečů:

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Náborové centrum společnosti se nachází na dobře situovaném a přístupném místě, mimo hlavní brány závodu. Zájemci o zaměstnání tak mohou využít možnosti a na případné volné pracovní místo se mohou dojit osobně přeptat do kanceláře určené dělnickým profesím. Tuto jedinou formu získávání pracovníků zastřešuje oddělení STR/2.

- **Inzerování**

Inzerce je další používanou metodou oslovení uchazečů o zaměstnání. Jedná se o letáky s nabídkou práce ve společnosti, které jsou rozmístěny v dopravních prostředcích (vlaky, autobusy) směřující do Mladé Boleslavi.

- **Outsourcing**

Společnost využívá taktéž služeb externích. Spolupráce probíhá s Úřadem práce a s personálními agenturami (*Manpower Group a DP Work*).

- **Online recruitment**

Společnost využívá k oslovení nejen své webové stránky, kde je v sekci kariéra možné dozvědět se vše potřebné o nabízených pozicích, ale taktéž aktivita na sociálních médiích je výrazným pomocníkem. Inzeráty o volném pracovním

místě jsou zejména zveřejňovány na sociální síti Facebook. Dalším místem, na kterém se zveřejňují nabídky volného pracovního místa jsou různé profesní servery. Pro oslovení uchazečů o dělnické profese se konkrétně využívají pracovní servery *Jobs.cz* a *prace.cz*.

Pokud dojde k nestandardní situaci a ve velice krátkém čase je potřeba přijmout větší množství pracovníků, přichází na řadu využití hromadných sdělovacích prostředků.

- **Masmédia**

Využití masových mediálních kanálů: tj. televize a rádio zajistí společnosti mezi velkým množstvím lidí žádané povědomí o volných pracovních místech.

Je možné říci, že při získávání uchazečů na dělnické pozice se využívají pouze tzv. **metody pasivní**. Při těchto metodách se nabídka volného pracovního místa spolu s požadavky vystaví na určitý komunikační kanál, na základě kterého se uchazeči do společnosti hlásí.

Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků na dělnické profese je výrazně jednodušší, než tomu je v případě technicko-hospodářských profesí. Je tak činěno z důvodu nesrovnatelně většího množství pracovníků, kteří působí na dělnických profesích. Samotný výběr se skládá ze dvou činností: **předvýběru a diagnostického pohovoru**, přičemž předvýběr je považován za činnost stěžejní.

Při **předvýběru** je kladen důraz na uchazečovo vzdělání a dosavadní kvalifikaci. Informace jsou ověřovány dvěma způsoby:

- **Ze životopisu uchazeče**

Uchazeč o zaměstnání zašle své CV na kontaktní osobu, která má na starosti výběr dělnických profesí a která je uvedena na pracovních serverech/webu společnosti/aj. Specialista náboru pro dělnické profese, který CV obdrží, si informace o ukončeném vzdělání a dosavadní kvalifikaci ověří telefonickým hovorem.

- **Osobní návštěva uchazeče o zaměstnání u specialisty náborového centra**

Jak již bylo řečeno u získávání zaměstnanců, uchazeči se o volném pracovním místě mohou dozvědět z vlastní iniciativy, po osobní návštěvě budovy Administrativního centra, ve kterém sídlí kancelář k tomu určená. Zde si specialista

náboru pro dělnické profese od uchazečů osobně ověří jejich informace o ukončeném vzdělání a dosavadní kvalifikaci.

→ v případě, že uchazeč o zaměstnání prošel předvýběrem, které potvrdilo jeho předpoklady k práci ve společnosti ŠA, je přizván k **diagnostickému pohovoru** na náborovém centru.

Účastníci diagnostického pohovoru představují cca 10 pozvaných uchazečů a jeden náborový specialista. Zde uchazeči obdrží informace související s pracovní pozicí (tj. mzdové ohodnocení, příplatky, benefity, možnost ubytování či svozu aj.). Zde také uchazeči vyplňují Osobní dotazník (Příloha 6), který je dále zařazen do karty zaměstnance. Dalším krokem diagnostického pohovoru je odeslání uchazeče na konkrétní pracoviště, kde probíhá pohovor s příslušným vedoucím organizační jednotky (dále jen OJ). V případě, že uchazeč uspěje na výběrovém pohovoru u vedoucího OJ, je mu podepsán Osobní dotazník a navrací se zpět do budovy Administrativního centra na oddělení náborového centra. Na základě podpisu Osobního dotazníku od vedoucího OJ, je zajištěna náborovým centrem lékařská prohlídka u příslušného lékaře závodní preventivní péče. Po úspěšně absolvované lékařské prohlídce a kontrole všech nutných dokladů se s uchazečem projednává termín nástupu (termíny nástupních školení + program nástupního školení). Součástí úspěšného nástupu nového zaměstnance je povinná účast na nástupním školení dle stanoveného harmonogramu a v souladu s ustanovením Zákoníku práce.

Po ukončení nástupního školení uchazeče přebírá a stará se o něj oddělení Péče o personál oblasti P (SBP).

4.3.4 Získávání a výběr zaměstnanců - technicko-hospodářské profese

Získávání zaměstnanců

Po nahlášení volného pracovního místa HR Business partnerovi je v systému zkontrolována neobsazenost pracovního místa a následně je příslušnému specialistovi z oblasti STR zaslán formulář *Hlášení volného pracovního místa*.

Takto nahlášené volné pracovní místo se nejprve vyvěsí na Interní burzu = intranet společnosti ŠA. Obsazení volné pracovní pozice z **vnitřních zdrojů** s sebou přináší mnoho výhod, a proto je tento způsob oslovení potenciálních uchazečů preferován. Zaměstnanci

mohou na nabídku práce reagovat v případě, že disponují požadovanými schopnostmi a kvalifikací a taktéž pokud jejich nepřetržitý pracovní poměr od posledního nástupu trvá minimálně šest měsíců. Přihlásí-li se pomocí intranetu vhodný kandidát z řad zaměstnanců, není již třeba využívat dalších metod.

V případě, že se do čtrnácti dní nepřihlásí žádný vhodný kandidát splňující podmínky pro přijetí, přechází se k oslovení potenciálních uchazečů ze **zdrojů externích**. K oslovení potenciálních kandidátů ze zdrojů externích jsou využívány tyto **metody**:

- **Online recruitment**

Společnost získává uchazeče na základě elektronického oslovení pomocí webových stránek společnosti ŠA - sekce kariéra a profesních serverů *Jobs.cz, prace.cz, proudly.cz a profesia.sk*. Mimo to je společnost aktivní i v oblasti sociálních médií. Volná pracovní místa jsou zveřejněna nejen na sociální síti Facebook, ale taktéž na profesních sítích LinkedIn a XING (pozn.: tzv. německý LinkedIn).

- **Vzdělávací zařízení**

Společnost ŠA si je vědoma potenciálu mladých lidí/studentů vysokých škol, jenž by v budoucnosti mohl být hnací silou společnosti. Díky tomu jsou pravidelně pořádány veletrhy pracovních příležitostí na různých vysokých školách po celé České republice. Společnost se snaží studenty zaujmout, blíže nastínit pracovní činnosti a příležitosti tak, aby po úspěšném ukončení VŠ vzdělání bylo jedno z jejich primárních rozhodnutí práce pro ŠKODA AUTO a.s. Další metodou oslovení studentů je spolupráce se vzdělávacími institucemi a široká nabídka praktikantských pobytů jak pro studenty bakalářského, tak magisterského stupně studia. Možnost získat praxi a zkušenosti z reálného prostředí podniku je nejen výhodou pro studenty, ale taktéž pro společnost. Tímto způsobem tak mnoho studentů na praktikantském pobytu po zdárném dokončení studia začíná ve společnosti pracovat nastálo, nebo se po dobu jednoho roku účastní programu ŠKODA Trainee. Ten je určen talentovaným lidem s cílem rozvoje jejich odborného, či manažerského potenciálu. Trainees po dobu jednoho roku rotují jak v rámci společnosti ŠA, tak v rámci koncernu VW na různých pozicích, kde získávají zkušenosti a pracují na zadaných projektech pod vedením svého patrona.

- **Outsourcing**

Společnost spolupracuje a využívá externích služeb personálních agentur. Ty dodávají společnosti dva typy seznamů potenciálních kandidátů. První typ, tzv. Short list obsahuje profily těch kandidátů, kteří již byli agenturou kontaktováni a mají zájem přejít do výběrové fáze. Druhý typ je tzv. Long list. Ten obsahuje profily pasivních kandidátů, tedy všech potenciálních kandidátů vhodných na nabízenou pozici. U druhého typu uchazeči nejsou kontaktováni a není z jejich profilů zřejmý zájem o práci ve společnosti ŠA.

Výše zmíněné metody sloužící k získání potenciálního a vhodného uchazeče na volné pracovní místo je možné rozdělit na metody **aktivního** a **pasivního oslovení**. Častěji využívanými jsou metody pasivní, tj. pracovní servery, web společnosti, kampaně zveřejněné na Facebooku, všechny aktivity spojené se vzdělávacími zařízeními. Méně využívaná je metoda aktivní, tedy aktivní vyhledávání vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Zástupcem aktivní metody jsou profesní servery LinkedIn a XING. Recruiter společnosti aktivně oslovuje uchazeče podle jejich pracovního profilu.

Za metody novější, které společnost v oblasti získání zaměstnanců využívá, lze označit profesní síť LinkedIn a XING a kampaně na sociálních sítích.

Výběr zaměstnanců

Požadavky kladené na uchazeče hlásící se na volné pracovní místo na pozici technicko-hospodářskou daleko převyšují požadavky kladené na pozice dělnické. Z tohoto důvodu je kladen větší důraz na vhodně zvolená výběrová kritéria pro tyto zaměstnance. Všichni uchazeči vždy procházejí tzv. **předvýběrem**, v němž pokud uspějí, přecházejí do samotného **výběrového procesu**. V případě THZ pozic nelze jasně stanovit z kolika částí se výběrový proces skládá. Často se jedná o individuální domluvu vedoucího OJ ve spolupráci s personalisty.

Při **předvýběru** se ověřuje vhodnost uchazeče a jeho jazyková vybavenost pomocí následujících činností:

- **Screening životopisů**

Recruiter společnosti kontroluje a vyhodnocuje vhodnost profilu uchazečů s kritérii stanovenými na danou pozici. Uchazeč je stanoven za vhodného, pokud pozici, na kterou se hlásí, odpovídá jeho ukončené vzdělání, jazyková vybavenost a určitý

typ praxe v oboru. V případě nevhodnosti uchazeče na nabízené místo je automaticky zaslána odpověď na e-mailovou adresu kandidáta.

- **Jazykové testy**

Pokud profil uchazeče úspěšně prošel screeningem, následuje nutnost vyplnění online jazykového testu. Uchazeči obdrží na svoji e-mailovou stránku odkaz na online vyplnění testu v anglickém či německém jazyce. Možnost vyplnění jazykového testu je časově omezena a uchazeč test může vyplnit pouze jednou. Výsledek testu je automaticky zaslán recruiterovi společnosti.

- **Telefonický/osobní rozhovor**

Recruiter informuje uchazeče o jeho vhodnosti na danou pozici a ověřuje si, zda má o pozici stále zájem. Pokud zájem ze strany uchazeče nadále pokračuje, je domluven termín pohovoru u vedoucího dané OJ.

- **Videodotazník**

V případech, kdy se vhodný kandidát nachází mimo území ČR je telefonický hovor s ním nahrazen videodotazníkem. Videodotazník je zasílán kandidátům na e-mail. Ten je nutný vyplnit do stanoveného data, přičemž výsledek je automaticky zaslán recruiterovi společnosti. Uživatelům jsou především kladeny otázky týkající se motivace související s prací pro společnost. Videodotazník je zejména využíván u programu Global Trainee Program, jenž nabízí práci talentovaným lidem ze zahraničí, kteří mají ukončené vysokoškolské vzdělání.

→ Po nutném kroku předvýběru, který pomáhá k výběru uchazečů na vhodné a nevhodné, následuje **výběrový proces** uchazeče. Ten se liší podle typu pracovního místa a každá oblast a vedoucí si může stanovit vlastní metodu a kritéria výběru.

- **Výběrový pohovor**

Účastníky výběrového pohovoru nejčastěji jsou: recruiter, kandidát, vedoucí OJ popř. přímý nadřízený nově příchozího pracovníka. Ověřovány jsou informace ze CV kandidáta, jazyková vybavenost a taktéž důvody pro vstup do společnosti. Kandidát je zde seznámen s pracovní náplní, odměnou za vykonanou práci a benefity.

- **Druhé kolo pohovoru**

Při velkém množství kandidátů, či na žádost vedoucího OJ může probíhat druhé kolo pohovorů. Do druhého kola se dostává užší výběr kandidátů z prvního kola. Zde jsou prověřovány kandidátovy schopnosti formou her či jiným způsobem, který pomáhá v identifikaci klíčových rysů nutných pro výkon dané pozice.

- **Assessment centre**

Assessment centre (dále jen AC) je využíván při posuzování odborného a nadodborného potenciálu kandidáta pro výkon práce na dané pozici. Účastníky AC jsou proškolení, nezávislí hodnotitelé z oblasti, kam se kandidát hlásí a taktéž z oblasti personální. Dále se AC účastní kandidáti (max. 10 osob), kteří úspěšně prošli prvním kolem pohovorů s personalistou.

Program AC trvá cca 9 hodin a jeho obsah se může lišit podle obsazované pozice. Většinou je AC rozděleno do tří částí, přičemž první část má za úkol prověřit individuální schopnosti kandidátů při řešení konkrétního případu z praxe a jeho následnou prezentaci před hodnotiteli. Druhou část tvoří hrané rozhovory, které mají prokázat vyjednávací schopnosti kandidáta a jeho postřeh. Třetí část je zaměřena na sebereflexi kandidátů a jejich zpětnou vazbu od hodnotitelů.

AC je využíván při výběru kandidátů na volné pozice v oblasti B - Nákup, při výběru Trainees, mistrů a týmových koordinátorů a vyšších manažerských pozic.

V případě, že byl kandidát na volné pracovní místo shledán vedoucím OJ za vhodného, informuje o výsledku výběrového řízení jak uchazeče, náborové centrum, tak Centrum péče o lidské zdroje. Starost o nově nastupujícího zaměstnance převezme Centrum péče o lidské zdroje, které s úspěšným kandidátem domluví veškeré formality spojené s nástupem. Jedná se o vyplnění osobního a zdravotního dotazníku, kontrolu dokladů a zadání údajů nového zaměstnance do informačního systému. Součástí nástupu nového zaměstnance je povinná účast na nástupním školení.

Všichni noví zaměstnanci na pozici technicko-hospodářské, kteří mají v plánu zapracování zakotvenou nástupní praxi, musí absolvovat v rámci nástupního školení dvou týdenní fakultativní nástupní praxi na pracovních místech přímé výroby.

4.3.5 Souhrnné údaje o personálu

Je možné tvrdit, že společnost ŠKODA AUTO a.s. se řadí mezi jednoho z největších zaměstnavatelů na území České republiky. Tabulka č. 8 zobrazuje meziroční srovnání počtu zaměstnanců, demografických ukazatelů, externích odchodů a příchodů a fluktuaci zaměstnanců.

Tabulka č. 8: Roční vybrané údaje o personálu

Údaje o zaměstnancích	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
Kmenoví zaměstnanci, z toho:	23 748	24 567	27 462
Dělníci výrobní	14 042	14 931	17 532
Dělníci režijní	2 239	2 142	2 085
THZ	7 467	7 494	7 845
Zapůjčený personál	2 542	2 757	3 467
Uční	883	885	911
Ø věk	39,5	39,5	39,0
Ø služební věk	13,6	13,6	12,5
Ženy v %	19,6	19,6	19,5
Cizinci v %	8,6	8,9	9,9
Externí příchody	1 341	2 156	4 723
Externí odchody	1 282	1 337	1 828
Fluktuace celkem v %	5,4	5,5	7,1
Fluktuace očištěná v %	3,4	3,4	5,1

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017a), vlastní zpracování

Z tabulky je zřetelně vidět neustálé meziroční navyšování počtu zaměstnanců v rámci společnosti. Kmenová struktura je tvořena technicko-hospodářskými zaměstnanci, dělníky výrobními a režijními. Dělníci výrobní tvoří nejpočetnější skupinu kmenových zaměstnanců a v rámci sledovaných let jejich počet neustále strmě narůstá. Výrobní dělníci se přímo podílí na procesu výroby automobilů, jejich výkony jsou měřitelné (např. časově). Naopak dělníci režijní se přímo nepodílí na procesu výroby automobilů, ale zabezpečují chod společnosti, např. úklid či dozor na bránách závodu. Jedná se o nejméně početnou skupinu pracovníků, jejíž počet mírně klesá. Počet THZ pracovníků v průběhu sledovaných let tendenčně stoupá. Skupina THZ je složena z pracovníků na administrativních pozicích a pozicích v managementu a top managementu. Celý přehled o personálu ve společnosti dotváří zapůjčený personál a učni, přičemž první zmiňovaná skupina zaměstnanců pracuje pro společnost ŠA, ale není součástí kmenové struktury. Druhá skupina je tvořená učni, ti pro společnost nepracují, ale jsou součástí společnosti ŠA a do budoucna se s nimi počítá jako s potenciálními pracovníky do kmenové struktury.

Průměrný věk a průměrný služební věk se v meziročním srovnání mírně snižuje. Počet žen a cizinců pracujících ve společnosti se k poslednímu roku 2016 naopak mírně navyšuje.

Externí příchody značí příchody zcela nových zaměstnanců, kteří ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. nikdy nepracovali a do společnosti nastupují poprvé. Externí odchody jsou všechny odchody zaměstnanců mimo společnost ŠA. Do externích odchodů se nezapočítává odchod na MD, RD, služební cesty, aj. V meziročním srovnání se počet externích příchodů neustále navyšuje až o 100%. U externích odchodů dochází v průběhu sledovaných let taktéž ke stoupající tendenci, avšak daleko mírnější než u příchodů. Celková fluktuace značí veškeré odchody v rámci společnosti ŠA v daném roce. Do celkové fluktuace jsou započítány všechny ovlivnitelné důvody ze strany společnosti + vynětí v rámci RD, MD + všechny důvody ze strany zaměstnance. Do očištěné fluktuace se nezapočítávají důvody ze strany zaměstnance, jako odchody do důchodu, trvalá zranění, úmrtí.

Tabulka č. 9 zobrazuje meziroční srovnání stavu personálu v jednotlivých závodech společnosti v letech 2015 a 2016.

Tabulka č. 9: Stav personálu v jednotlivých závodech společnosti ŠA

Údaje o kmenových zaměstnancích	31.12.2015	31.12.2016
Společnost ŠKODA AUTO – kmenový personál; z toho:	24 567	27 462
závod Mladá Boleslav	20 414	21 240
závod Vrchlabí	779	831
závod Kvasiny	3 374	5 391
Společnost ŠKODA AUTO - učni	885	911
Společnost ŠKODA AUTO celkem	25 452	28 373

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017d), vlastní zpracování

Podle výše uvedené tabulky je zřejmé, že všechny závody v průběhu meziročního srovnání navýšily počet svých zaměstnanců. K největšímu navýšení personálu došlo v minulém roce v závodě Kvasiny, ten se početně rozrostl o více než 2 000 nových zaměstnanců. Závod v Mladé Boleslavi disponuje nejvyšším počtem zaměstnanců, závod ve Vrchlabí počtem zcela nejnižším.

4.4 Strukturované rozhovory

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vyhodnocení strukturovaných rozhovorů. Jedná se o kvalitativní metodu sběru dat, při které byly předem připraveny otázky otevřeného typu na dotazované respondenty. Celkem se této kvalitativní metody účastnili čtyři různí personalisté z různých společností. K účelu dotazování byly vybrány společnosti podnikající v automotive průmyslu ve Středočeském a Libereckém kraji.

První strukturovaný rozhovor byl veden s recruiterem společnosti ŠKODA AUTO a.s. Další strukturované rozhovory byly vedeny s personalisty z dodavatelských podniků do společnosti ŠA a to Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o., Kamax s.r.o., AUFER DESIGN s.r.o.

Všichni respondenti byli seznámeni s účelem, obsahem a anonymitou rozhovoru. Seznam otázek byl respondentům zaslán dopředu na jejich e-mailové adresy, aby se s obsahem rozhovoru měli možnost lépe seznámit. Samotné rozhovory probíhaly osobní formou s každým dotazovaným zvlášť. Seznam otázek strukturovaného rozhovoru blíže ukazuje Příloha 1 a Příloha 2.

4.4.1 Charakteristika dotazovaných dodavatelských společností

Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o.

Historie společnosti se začala psát v roce 1946, kdy v původním sídle podniku v Jablonci nad Nisou začal národní podnik Plastimat vyrábět plastové předměty pro různé druhy uplatnění. Přesun do města Liberec proběhl v roce 1963. Pod názvem Magna Bohemia se společnost v roce 2009 připojila ke společnosti Magna International, která ve více než 25 zemích světa zaměstnává přes 150 tisíc zaměstnanců. V dnešní době patří společnost díky členství v síti Magna International k hlavním dodavatelům plastových dílů do automobilového průmyslu. Společnost Magna Bohemia zejména vyrábí nárazníky, 5. dveře, mřížky chladiče, dveřní prahy a další drobné součásti automobilu. Mezi zákazníky patří: ŠKODA AUTO, Volkswagen, Audi, Mercedes-Benz, BMW, Seat, Jaguar, TPCA, Opel, Peugeot, Nissan.

V České republice sídlí dva výrobní závody. Jeden v Libereckém kraji v Liberci a druhý ve Středočeském kraji v Nymburce. Závod v Nymburce zaměstnává 684 pracovníků

na výrobu a montáž a závod v Liberci zaměstnává 1 443 zaměstnanců pro výrobu a montáž a taktéž pro projektovou přípravu, vývoj výrobku a prodej (MAGNA s.r.o., 2017).

KAMAX s.r.o.

Společnost KAMAX s.r.o. je nezávislý, rodinný podnik, jehož počátek se pojí s rokem 1935 a s německým městem Osterode. Společnost je technologicky celosvětovým vedoucím výrobcem vysokopevnostních spojovacích prvků pro automobilový průmysl. Konkrétně společnost nabízí motorové šrouby, šrouby podvozku, speciální šrouby a tvary hlav. KAMAX je důležitým dodavatelem všech významných výrobců osobního a nákladního automobilového průmyslu. V současné době společnost provozuje svoji činnost na deseti mezinárodních stanovištích umístěných na třech kontinentech, a to v Evropě, Asii a v Severní Americe. Celosvětově společnost zaměstnává okolo 3 300 zaměstnanců.

V České republice je výrobní závod společnosti KAMAX od roku 1992. Umístěn je v Libereckém kraji ve městě Turnov a zaměstnáno je zde okolo 500 pracovníků. V roce 2013 bylo v blízkosti stávajícího závodu vybudováno nové logistické centrum (KAMAX s.r.o., 2017).

AUFER DESIGN s.r.o.

Společnost AUFER DESIGN s.r.o. byla založena v roce 2000 a v počátcích podnikání zákazníkům nabízela vývojové a konstrukční práce převážně v oblasti automobilového průmyslu. Postupem let společnost expandovala do zahraničí a zahájila podporu svých zákazníků v Německu, Itálii, Číně, Mexiku, Rusku a v dalších zemích dle aktuálních požadavků. V roce 2007 došlo ke spojení společností Matador a při té příležitosti byly otevřeny další pobočky na Slovensku a v Mexiku. V současné době se společnost specializuje na poskytování designérských, vývojových, konstrukčních a výpočtových produktů a služeb zejména pro výrobce dopravních prostředků a jejich dodavatele po celém světě. Mezi klienty v automobilovém průmyslu patří: ŠKODA AUTO, Volkswagen, Audi, Ferrari, Bentley, Volvo či Ford. Společnost klade důraz na využití nejmodernějších technologií a inovaci.

Sídlo společnosti se nachází v Praze, hlavní kancelář v Mladé Boleslavi a zbylé kanceláře v Novém Jičíně, Praze a Košicích. Na území České republiky společnost zaměstnává okolo 500 zaměstnanců (AUFER DESIGN s.r.o., 2017).

4.4.2 Strukturovaný rozhovor - ŠKODA AUTO a.s.

1. Jak dlouho pracujete na pozici recruitera ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

Recruiter: „Na této pozici pracuji druhým rokem.“

2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání?

Recruiter: „Od uchazečů vždy požadujeme jejich životopis. U pozic dělnických stačí životopis pouze v českém jazyce, u pozic THZ je vyžadován v dvojjazyčné podobě. Dříve byl od uchazečů vyžadován taktéž motivační dopis, ale od něj se u pozic THZ ustoupilo. U dělnických pozic je důležitým dokumentem osobní dotazník.

Pokud uchazeč úspěšně prošel výběrovým procesem, jsou od něj žádány ze zákona osobní doklady, doklady o dosaženém vzdělání a další získané certifikáty a ocenění.“

3. Ovlivňuje předvýběr pracovníků fluktuace, která je čitelná ze CV kandidátů?

Recruiter: „U předvýběru kandidátů jsou z jejich CV v první řadě hodnoceny body týkající se dosaženého vzdělání, praxe a u THZ pozic taktéž jazyková vybavenost. Samozřejmě, pokud má uchazeč ve svém CV každý půl rok/rok zaznamenané jiné pracovní místo, stává se z fluktuace další klíčový bod. Při osobním rozhovoru s uchazečem se ptáme na důvody jeho častého ukončení pracovních poměrů. Na základě odpovědi poté vyhodnotíme, zda se důvody dají považovat za relevantní, či zda se jedná o fluktuanta.“

4. Pro jaké pozice je častěji využíván externí nábor a pro jaké interní nábor?

Recruiter: „Ve většině případů se pro volné pracovní místo využívá současně jak interní, tak externí nábor.

V interním náboru jsou volná pracovní místa inzerována v interní burze na intranetu společnosti. Inzerovány jsou zde veškeré volné pracovní pozice jak dělnické, tak THZ a to po dobu, než se pracovní pozice obsadí. Častěji se pomocí interního náboru obsazují pozice THZ.

Jednotlivé formy externího náboru jsou hojně používány pro obě skupiny pracovníků. U elektronického náboru, konkrétně pracovních serverů, lze říci, že ze serveru prace.cz přicházejí častěji pracovníci na dělnické pozice a ze serveru Jobs.cz pracovníci na pozice THZ.“

5. Jaká metoda oslovení zaměstnanců na dělnickou pozici je nejčastěji využívána a jaká je dle Vašeho názoru nejúčinnější a proč?

Recruiter: *„V posledních letech je nejčastější metodou elektronické oslovení zaměstnanců. U dělnické pozice to je pomocí pracovního serveru prace.cz. Zde pravidelně inzerujeme aktuální nabídku volných pracovních míst. Nedá se ovšem jasně určit, která z metod oslovení je nejúčinnější. Společnost nemá k dispozici žádné statistiky, které by ukazovaly, z jakých míst k nám noví zaměstnanci přicházejí, či kde se o volném pracovním místě dozvědí.“*

6. Jaká metoda oslovení zaměstnanců na pozici technicko-hospodářského zaměstnance je nejčastěji využívána a jaká je dle Vašeho názoru nejúčinnější a proč?

Recruiter: *„Pro získání uchazeče na pozici THZ se nejčastěji využívá elektronická forma oslovení. Konkrétně mám na mysli vystavení volného pracovního místa na serveru Jobs.cz a dále pak na webových stránkách společnosti ŠA. Nelze ovšem jasně definovat jednu nejúčinnější metodu oslovení kandidátů. Často se používá kombinace několika metod oslovení uchazečů. Vždy záleží na obsazované pozici.“*

7. Jaký je hlavní rozdíl v náborových aktivitách vykonávaných při obsazování dělnických pozic a pozic pro technicko-hospodářské zaměstnance?

Recruiter: *„Hlavní rozdíl spatřuji v délce celého výběrového procesu a taktéž v metodách, jimiž uchazeče oslovujeme a vybíráme.*

U pozic dělnických uchazeče oslovujeme primárně přes pracovní portál prace.cz, Úřad práce či inzerci v dopravních prostředcích směrem k našim výrobním závodům. Celý výběrový proces je podstatně jednodušší a trvá kratší dobu.

Zatímco u pozic THZ jsou uchazeči osloveni přes pracovní portál Jobs.cz či různé sociální sítě jako Facebook, LinkedIn, aj. Při procesu výběru se využívá několik metod najednou (např. screening CV, pohovor, různé typy testů, AC, apod.). Kritéria, která kandidáti musí splňovat při výběrovém procesu na THZ pozice, jsou vyšší a celý výběrový proces je náročnější a trvá delší dobu.“

8. Jaká metoda výběru zaměstnanců na pozici technicko-hospodářského zaměstnance je nejčastěji využívána a jaká je dle Vašeho názoru nejúčinnější a proč?

Recruiter: *„Nejčastěji využívané metody jsou jazykové testy a osobní nebo telefonický rozhovor. Nejúčinnější metodou je osobní setkání - tedy pohovor, kde se o kandidátovi lze dozvědět nejvíce informací. Za úplně nejúčinnější lze pak stanovit osobní setkání kandidáta s vedoucím OJ, který má možnost potenciálního pracovníka vidět a zjistit o něm více informací.“*

9. Plánuje společnost ŠKODA AUTO a.s. do budoucna vytvořit (mimo ŠKODA Trainee program) určitým způsobem podobný program určený pro studenty?

Recruiter: *„Ano, od začátku dubna 2017 začíná běžet nový projekt pro stávající praktikanty, tzv. Student Talent Pool pro praktikanty. Přihlásit se do něj mohli ti, kteří alespoň po dobu tří měsíců ve společnosti ŠA pracují na praktikantské pozici a do budoucna mají zájem ve společnosti pracovat jako interní zaměstnanci. Do programu bude vybráno max. třicet nadaných praktikantů/rok.“*

4.4.3 Strukturovaný rozhovor - Personalista č. 1

Pro účely dotazování byl osloven HR specialista ze společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o. z výrobního závodu v Liberci.

1. Jak dlouho pracujete jako personalista ve společnosti Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o?

Personalista č. 1: *„Ve společnosti Magna Exteriors pracuji na pozici HR specialisty přesně 2,5 let.“*

2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání?

Personalista č. 1: *„Od uchazečů vyžadujeme pouze jejich CV, případně u pracovníků kvality nějaké certifikáty. Pokud byl kandidát vybrán a přijat na volnou pracovní pozici, poté od něj vyžadujeme výpis z rejstříku trestů, doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání a je u něj provedena vstupní zdravotní prohlídka.“*

3. Jmenujte nejdůležitější body na CV kandidátů, podle kterých stanovujete jejich vhodnost/nevhodnost.

Personalista č. 1: *„Ze CV kandidátů zejména sleduji, zda má praxi na obdobné pozici a praxi v oblasti automotive, dále pak cizí jazyk a míru fluktuace.“*

4. Jakým způsobem ovlivňuje míra fluktuace kandidátův možný úspěch/neúspěch?

Personalista č. 1: „*Při hodnocení CV kandidáta se zaměřujeme na míru jeho fluktuace. Snažíme se získat bližší informace o důvodech fluktuace. Pokud nás kandidátovy důvody nepřesvědčí, považujeme ho za fluktuanta a jeho šance na získání pracovního místa je mizivá.*“

5. Jaké typy pracovních pozic obsazujete?

Personalista č. 1: „*Ve společnosti obsazujeme dva základní typy pracovních pozic: technicko-hospodářské pracovníky (THP) a pracovníky do výroby. U THP pracovníků to jsou pracovní místa pro předserii (předserioví specialisté a management), poté konstruktéři, technologové, vedoucí projektů, projektová logistika a kvalita, projektový nákup, IT, aj. Do výroby jsou pracovní místa nabízena na pozice dělník, seřizovač, mechanik, mistr, vedoucí týmu, pracovník na údržbu, aj.*“

6. Z jakých zdrojů jsou obsazovány volné pracovní pozice?

Personalista č. 1: „*Obsazování volných pracovních pozic v oblasti THP je nejčastěji formou externího oslovení. Často ve spolupráci s personální agenturou. Ve výrobě se naopak osvědčilo doporučení nového zaměstnance interním zaměstnancem.*“

7. Jaké používáte metody pro oslovení zaměstnanců?

Personalista č. 1: „*Interní oslovení pracovníků probíhá u obou skupin zaměstnanců (THP, dělníci) stejně. Využívána k tomu je buď offline verze - inzerát na nástěnce či online verze a to intranet společnosti.*

U externího oslovení dělnických pozic je využíváno několika metod: elektronické oslovení (prace.cz, jobs.cz), inzerce v dopravních prostředcích (autobusy), inzerce ve veřejných prostorech (výtahy v panelácích), venkovní billboardy a outsourcing (personální agentury).

U externího oslovení THP se využívá elektronická forma oslovení (jobs.cz, LinkedIn), outsourcing (personální agentury) a také spolupráce se školami (veletrhy, spolupráce se studenty).“

8. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás nejúčinnější a proč?

Personalista č. 1: „*Nejúčinnější metodou u oslovení kandidátů na dělnickou pozici je doporučení kandidáta interním zaměstnancem a dále pak pracovní server prace.cz. U THP se naopak jedná o spolupráci s personálními agenturami. Z těchto zdrojů přichází do naší společnosti nejvíce nových kandidátů pro oba typy nabízených pozic.*“

9. Jaké používáte metody pro výběr zaměstnanců?

Personalista č. 1: „*U pozic dělnických se nejčastěji používá pohovor či test na manuální zručnost. U pozic THP jsou často používána dvě výběrová kola. První kolo je složeno z osobního pohovoru a občas osobnostního testu. U druhého kola je často využíván Assessment centra.*“

10. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás nejúčinnější a proč?

Personalista č. 1: „*Osobní pohovor je základ pro oba typy pracovních pozic. Pro lepší identifikaci osobnostních charakteristik či k určení vhodnosti uchazeče určitě slouží využití metod, které nabízí AC, nebo manuální test. Proto za nejúčinnější považují poslední dvě zmiňované metody.*“

11. Využíváte pro výběr uchazečů určitou interní metodu specifickou pouze pro Vaši společnost? Pokud ano, popište jakou.

Personalista č. 1: „*Nepoužíváme žádnou specifickou interní metodu výběru. Co je ovšem používáno při výběru kandidátů a lze považovat za zcela interní záležitost jsou otázky, nebo úkoly používané v AC, nebo v manuálním testu. Ty jsou zaměřené konkrétně na pozici a váží se k problematice týkající se naší společnosti.*“

12. Spolupracujete se školami? Pokud ano, jakým způsobem?

Personalista č. 1: „*Ano, spolupracujeme se všemi typy škol, zejména z Libereckého kraje (základní, učiliště, střední i VŠ). Ve vybraných technických školách v Liberci (učiliště, SŠ, VŠ) nabízíme stipendijní program. Dále pak nabízíme možnost ve společnosti psát bakalářské a diplomové práce, či možnost ve společnosti pracovat na částečný úvazek na hlavní pracovní poměr. Společnost prezentujeme jak na všeobecných, tak i školních veletrzích práce. Absolventům VŠ (zejména z Technické univerzity Liberec) nabízíme možnost účasti v Trainee programu.*“

13. Popište ve stručnosti celý výběrový proces.

Personalista č. 1: „Pro přehlednost využiji odrážky, značící posloupnost celého procesu.

- a) předvýběr došlých CV - personalista;
- b) přeposlání nejvhodnějších kandidátů vedoucímu;
- c) pozvání na pohovor/zamítnutí kandidáta vedoucím (formou e-mailu);
- d) 1.kolo výběrového řízení - osobní pohovor (za účasti personalisty, vedoucího, popř. kolegy na stejné pozici, na kterou se kandidát hlásí), může obsahovat nějaký test;
- e) nabídka práce/zamítnutí kandidáta (formou telefonátu či osobně na pohovoru), nebo pozvánka na 2. kolo pohovoru (někdy je 2.kolo potřeba, občas je žádáno ze strany vedoucího), někdy je v této fázi zasílán osobnostní test;
- f) 2.kolo pohovoru - formou Assessment centra či osobního rozhovoru, nebo pohovoru ve výrobě (specifické pro pracovní pozici specialista pro výrobní prostředí);
- g) zamítnutí kandidáta nebo nabídka práce (vždy formou telefonátu).“

4.4.4 Strukturovaný rozhovor - Personalista č. 2

Pro účely dotazování byl osloven personalista ze společnosti KAMAX s.r.o. Turnov.

1. Jak dlouho pracujete jako personalista ve společnosti KAMAX s.r.o?

Personalista č. 2: „Ve společnosti KAMAX pracuji jeden rok.“

2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání?

Personalista č. 2: „V první řadě to je CV. Dělníci převážně životopis nemají, proto jsou na vrátnici k vyzvednutí osobní dotazníky. Pokud uchazeč přijde, může dotazník vyplnit a vložit do personální schránky. Dotazníky jsou k dispozici i u mistrů a na personálním oddělení, pokud by chtěl někdo ze zaměstnanců předat svému známému.

Na osobním dotazníku: Jméno, adresa, studium – dokončené / nedokončené, praxe – jak dlouho, kde a pracovní pozice, zda je uchazeč v současné době zaměstnán nebo ne. To samé je důležité mít i na CV.“

3. Jmenujte nejdůležitější body na CV kandidátů, podle kterých stanovujete jejich vhodnost/nevhodnost.

Personalista č. 2: „Na CV kandidátů vždy sledujeme dosavadní praxi, ať se jedná o zaměstnání, brigády či odborné praxe. U čerstvých absolventů poté stupeň dokončeného vzdělání.“

4. Ovlivňuje míra fluktuace, která je čitelná ze CV kandidáta, jeho možný úspěch/neúspěch?

Personalista č. 2: „Ano, ale záleží na obsazované pozici (např. na délce zaškolení na danou pracovní pozici).“

5. Jaké typy pracovních pozic obsazujete?

Personalista č. 2: „Z 95% nabízíme volná pracovní místa pro dělnické pozice, jako jsou např. manipulanti, baličky, seřizovači, aj.“

6. Z jakých zdrojů jsou obsazovány volné pracovní pozice?

Personalista č. 2: „Z externích zdrojů jsou nejčastěji obsazována volná pracovní místa na dělnické pozice. Ze zdrojů externích a interních potom pozice THP.“

7. Jaké používáte metody pro oslovení zaměstnanců?

Personalista č. 2: „Metody, které používáme pro oslovení pracovníků, jsou stejné jak pro THP pozice, tak pro dělnické pozice. U interního oslovení využíváme nástěnek ve společnosti. U externího oslovení využíváme elektronické oslovení pomocí pracovních serverů Jobs.cz - u THP, prace.cz; dobraprace.cz; volnamista.cz - u dělníků). Poté offline prostředky jako plakáty, billboardy, inzerci v regionálních novinách, roznos letáků poštou.“

8. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás nejúčinnější a proč?

Personalista č. 2: „Nejúčinnější metodou u THP pozic jsou pracovní servery a u dělnických pozic to je doporučení stávajících zaměstnanců a roznos letáků do poštovních schránek.“

9. Jaké používáte metody pro výběr zaměstnanců?

Personalista č. 2: „U THP pozic je využíván pohovor s personalistou a vedoucím, různé testy (podle pracovní pozice - Excel, jazykové testy, matematické, aj.) + AC. U dělnických pozic se taktéž využívá pohovor s personalistou a pohovor s vedoucím. U dělnických pozic je celý výběrový proces ve zkrácené formě oproti výběru THP.“

10. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás nejúčinnější a proč?

Personalista č. 2: *„Nejčastěji je využíván pohovor s personalistou + různé testy (podle pracovní pozice) + pohovor s vedoucím, který kandidátovi nastíní bližší informace o dané pracovní pozici. Za nejúčinnější spatřuji kombinaci všech tří metod, přičemž personalista i vedoucí se při osobním pohovoru mohou soustředit vždy na rozdílné klíčové charakteristiky uchazeče. Testy poté umožní prokázat kandidátovy schopnosti.“*

11. Využíváte pro výběr uchazečů určitou interní metodu specifickou pouze pro Vaši společnost? Pokud ano, popište jakou.

Personalista č. 2: *„Ne, nevyužívá.“*

12. Spolupracujete se školami? Pokud ano, jakým způsobem?

Personalista č. 2: *„Spolupráce probíhá jak se SŠ, ISŠ, tak s VŠ. U SŠ a ISŠ se jedná o spolupráci formou prezentací ve třídách, exkurzemi ve firmě, poskytování odborných praxí ve firmě, účast na burzách firem a škol, spolupráce na projektech. S vysokými školami spolupráce probíhá formou praxí, zapojení se do projektu, nebo možností psát ve společnosti bakalářskou a diplomovou práci.“*

13. Popište ve stručnosti celý výběrový proces.

Personalista č. 2: *„CV/dotazník -> pohovor s personalistou -> písemné testy -> pohovor s vedoucím -> představení pracovní pozice -> konečné rozhodnutí personalisty a vedoucího -> nástup zaměstnance.“*

4.4.5 Strukturovaný rozhovor - Personalista č. 3

Pro účely dotazování byl osloven HR Manager ze společnosti AUFER DESIGN s.r.o. z hlavní kanceláře sídlící v Mladé Boleslavi.

1. Jak dlouho pracujete jako personalista ve společnosti AUFER DESIGN s.r.o.?

Personalista č. 3: *„Na pozici HR Manager pracuji ve společnosti AUFER DESIGN 8 let.“*

2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání?

Personalista č. 3: *„Od uchazečů vždy požadujeme jejich CV, někdy motivační dopis a portfolio pozic. Velice často také od uchazečů požadujeme kontakt na osoby, které podají reference.“*

3. Jmenujte nejdůležitější body na CV kandidátů, podle kterých stanovujete jejich vhodnost/nevhodnost.

Personalista č. 3: *„Za nejdůležitější body považujeme předchozí zaměstnání, odborné předpoklady, jazykovou vybavenost, délku setrvání u jednotlivých zaměstnavatelů, to však může být zavádějící, proto není vylučujícím kritériem. Další důležité kritérium je znalost Softwaru, pokud je potřeba k práci.“*

4. Ovlivňuje míra fluktuace, která je čitelná ze CV kandidáta, jeho možný úspěch/neúspěch?

Personalista č. 3: *„Při osobní schůzce dochází k přeptání na důvody časté změny zaměstnavatelů. Takže vždy záleží.“*

5. Jaké typy pracovních pozic obsazujete?

Personalista č. 3: *„Převážně obsazujeme pozice pro technicko-hospodářské pracovníky.“*

6. Z jakých zdrojů jsou obsazovány volné pracovní pozice?

Personalista č. 3: *„Volné pracovní pozice jsou obsazovány jak ze zdrojů interních, tak externích.“*

7. Jaké používáte metody pro oslovení zaměstnanců?

Personalista č. 3: *„Pro oslovení vhodných kandidátů ze zdrojů interních využívá naše společnost intranet nebo oslovení konkrétního kandidáta vedoucím oddělení. Pro oslovení kandidátů ze zdrojů externích je využívána forma inzerce, pracovní portály, profesní síť LinkedIn či doporučení zaměstnanců.“*

8. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás nejúčinnější a proč?

Personalista č. 3: *„Nejúčinnější jsou různé druhy inzerce a prohledávání databází životopisů. Další jsou inzerce na pracovních portálech, na LinkedIn a ostatních sociálních sítích a zájmových webech.“*

9. Jaké používáte metody pro výběr zaměstnanců?

Personalista č. 3: *„Jelikož zaměstnáváme zejména THP, je používán strukturovaný rozhovor, testování odborných a jazykových znalostí či behaviorální pohovor u vybraných pozic. U manažerských pozic využíváme psychometrické testování.“*

10. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás nejúčinnější a proč?

Personalista č. 3: *„Za nejúčinnější považují strukturovaný rozhovor v kombinaci s testováním, které prověří míru kandidátových znalostí. U strukturovaného*

rozhovoru hraje důležitou roli kladení správných otázek spolu se sledováním kandidátovy řeči těla. Zkušený personalista má tak nejlepší příležitost se o uchazeči mnohé dozvědět.“

11. Využíváte pro výběr uchazečů určitou interní metodu specifickou pouze pro Vaši společnost? Pokud ano, popište jakou.

Personalista č. 3: „Ne, nepoužíváme.“

12. Spolupracujete se školami? Pokud ano, jakým způsobem?

Personalista č. 3: „Ano. Studenti mají možnost ve spolupráci s naší společností psát závěrečné práce či vykonávat praxi. Mimo to pro studenty pořádáme různé exkurze, přednášky na školách, výuku v jednotlivých předmětech, účast odborníků na dnech otevřených dveří škol. Šikovným studentům nabízíme odměnu formou stipendií.“

13. Popište ve stručnosti celý výběrový proces.

Personalista č. 3: „Prvním krokem je příjem CV → vyhodnocení vhodnosti kandidáta ve spolupráci s pracovníkem odborného útvaru → telefonické oslovení kandidáta, kde se domluví termín osobního setkání → strukturovaný pohovor za účasti personalisty a pracovníka odborného útvaru → testování, popř. pobyt na oddělení → provedení po společnosti (seznámení s firemní kulturou) → pokud je vyžádáno, tak se koná druhé kolo pohovorů, kde se využívá psychometrické testování kandidátů → vyhodnocení vhodnosti kandidáta a posledním krokem je vyrozumění kandidáta a zaslání návrhu smluvní dokumentace.“

4.4.6 Výsledky strukturovaných rozhovorů

Na základě osobních rozhovorů, jež byly vedeny s personalisty ze čtyř společností pohybujících se v oblasti automotive lze říci, že personální oddělení je jedno z klíčových oblastí všech dotazovaných společností.

Dotazovaným personalistům byly pokládány otázky týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců na dva základní typy pracovních pozic - technicko-hospodářské a dělnické pozice. Všichni dotazovaní shodně ve svých odpovědích uvedli rozdílnost v požadovaných dokumentech a procesech v oblasti získávání a výběru zaměstnanců z interních či externích zdrojů, a to pro oba typy pracovních pozic.

Všechny dotazované společnosti, mimo AUFER DESIGN s.r.o., zaměstnávají pracovníky na dělnické pozice. Ti jsou nejčastěji získáváni z externích zdrojů pomocí elektronického oslovení prostřednictvím pracovních portálů (prace.cz, dobraprace.cz) a taktéž pomocí offline prostředků jako je inzerce ve veřejné dopravě, inzerce v regionálních novinách nebo billboardy. Za jednu z nejúčinnějších metod získání dělnických pracovníků určili shodně personalisté č. 1 a č. 2 doporučení nového zaměstnance stávajícím pracovníkem, tzv. referenční program. Ten jako jediný aktivně nevyužívá společnost ŠA. Při oslovení pracovníků z externích zdrojů na technicko-hospodářské pozice všechny společnosti využívají elektronické oslovení formou pracovních portálů, nejvíce Jobs.cz, dále pak sociální sítě a aktivní oslovení vhodných kandidátů pomocí profesní sítě LinkedIn. Společnost AUFER DESIGN s.r.o. mimo jiné využívá doporučení stávajícího zaměstnance. Všechny společnosti shodně uvedly, že nelze používat jednu metodu oslovení pro všechny potenciální kandidáty a že každá pozice vyžaduje individuální kombinaci zvolených metod.

Nutnost spolupráce s mladými talenty si uvědomují všechny tázané společnosti, ani jedna ze společností v této oblasti nezaostává a studentům nabízí různé formy kooperace. Všechny dotazované společnosti aktivně spolupracují se všemi typy škol formou prezentací na školních veletrzích práce, přednášek na školách, exkurzí do podniků, poskytování odborné praxe ve společnosti nebo nabídkou stipendijního programu šikovným studentům. Společnost ŠKODA AUTO a.s. jako jediná vychovává na svém učilišti své vlastní odborníky a pracovníky do různých sfér podniku. Vysokoškolským studentům všechny společnosti poskytují možnost kooperace při psaní bakalářské

a diplomové práce. Společnosti ŠA a Magna Exteriors navíc nabízí možnost zapojení se do Trainee programu, který je určen čerstvým vysokoškolským absolventům.

Oblast výběru zaměstnanců je v rámci získaných odpovědí nejvíce různorodá. Všechny společnosti totožně využívají pro výběr nejvhodnějšího kandidáta pohovor, avšak každá ze společností přikládá pohovoru jinou váhu. Zatímco pro společnost ŠA je osobní rozhovor kandidáta s vedoucím OJ považován za nejúčinnější metodu výběru THZ, společnosti KAMAX s.r.o. a AUFER DESIGN s.r.o. shodně za nejúčinnější metodu volí kombinaci osobního pohovoru s různými jazykovými a odbornými testy. Poslední společnost Magna Exteriors řadí osobní pohovor spolu s osobním testem uchazeče do prvního výběrového kola, přičemž druhé kolo tvořené AC je považováno za nejúčinnější. Společnost AUFER DESIGN s.r.o. u specializovaných pozic THP využívá jako jediná z dotazovaných společností psychometrické testy.

5 Zhodnocení výsledků a návrh řešení

5.1 Návrhy řešení

Efektivní výběr zaměstnanců nelze dělat bez kvalitních kandidátů, ze kterých by bylo možné vybírat. Z tohoto důvodu se diplomová práce zabývá nejen měnicími se trendy v oblasti výběru zaměstnanců do společnosti, ale taktéž měnicími se trendy v oblasti získávání a oslovování zaměstnanců. Ani jeden proces nelze dělat účinně bez návaznosti druhého. Postupy společnosti ŠKODA AUTO a.s. při náborových i výběrových procesech vycházejí z teoretických poznatků odborných publikací. Na základě těchto poznatků byla shledána souvislost s teoretickou částí diplomové práce.

Oddělení Náboru a HR marketingu je pro společnost ŠKODA AUTO a.s. nepostradatelnou oblastí zajišťující kvalitní a kvalifikovaný personál do všech oblastí společnosti. Při výběru zaměstnanců do kmenové struktury společnosti jsou nejvíce využívány kapacity oddělení STR, zřídka služby personálních agentur. Do budoucna lze předpokládat ještě větší důležitost celého oddělení STR. Tento předpoklad je stanoven díky neustálému růstu počtu personálu ve všech oblastech společnosti.

Návrhy řešení v praktické části diplomové práce jsou zaměřeny na pozice technicko-hospodářských zaměstnanců. Tento typ pracovní pozice byl vybrán zejména z důvodu rostoucího počtu nových absolventů vysokých škol, kteří hledají podnik, ve kterém by měli šanci rozvoje a růstu. Společnosti mezi sebou bojují o chytré a nadané absolventy s vysokoškolským vzděláním, což dokládá fakt, že každá z dotazovaných společností pracuje se školami, zejména vysokými a jak studentům, tak absolventům nabízí zajímavé pracovní příležitosti.

Společnost, která chce být úspěšnou v konkurenčním boji o nové talentované zaměstnance, se musí ztotožnit s faktem příchodu nové generace na trh práce, která vyžaduje kreativitu, různorodost a flexibilitu. Jak uvádí blog pro personalisty Recruitis (2017) současné pojetí personalistiky je zaměřeno na minulou generaci pracovníků, tzv. „Generaci X“, která se ovšem od generace tzv. „Millennials“ liší. Mezi základní poznávací prvky nové generace „Millennials“ patří datum narození, které se nejčastěji uvádí v rozmezí 1982 - 2004, dále pak odlišné charakteristické vlastnosti vyznačující se důležitostí sociálních vazeb, důrazem na rovnováhu pracovního a osobního života či přijmutí faktu, že technologie jsou nedílnou

a podstatnou součástí života a komunikace v ní. Čím dříve společnosti poznají a ztotožní se s potřebami nově nastupující generace pracovníků a nabídka pracovních pozic bude splňovat požadavky této generace, tím spíše tito zaměstnanci budou ve společnostech zůstávat a budou tak tvořit nedílnou součást konkurenční výhody společnosti.

5.1.1 Návrh řešení v oblasti získávání THZ

První série návrhů řešení pro společnost ŠKODA AUTO a.s. se vztahuje na oblast získání technicko-hospodářských zaměstnanců. Pro optimalizaci procesu získávání jsou společnosti doporučeny dva návrhy: Dotazník pro nově příchozí zaměstnance a nový druh inzerátu využívající digitální technologie, tzv. videoinzerát.

1. Dotazník pro nově příchozí zaměstnance

Společnost ŠKODA AUTO a.s. aktuálně v oblasti oslovení kandidátů využívá řadu metod. Ze strukturovaného rozhovoru s recruiterem společnosti vyplývá, že nelze jasně stanovit, jaká z metod je nejúčinnější, čili z jakých komunikačních kanálů přichází nejvíce nových pracovníků na pozice THZ. Pro zefektivnění využití dosavadních metod a naopak upuštění od metod neúčinných je společnosti navržen krátký dotazník pro nově příchozí zaměstnance (Příloha 3), který by byl součástí vstupních materiálů, jež noví zaměstnanci obdrží v rámci nástupního školení. Z dlouhodobého hlediska by společnost díky tomuto dotazníku měla zpětnou vazbu od nově příchozích zaměstnanců a měla by příležitost zjistit, jaké metody jsou opravdu efektivní a jaké naopak neefektivní. Díky demografickému rozdělení by také společnost zjistila, jaké metody jsou atraktivní pro různé věkové generace a jak celý proces náboru a výběru shledávají sami nově příchozí zaměstnanci.

Na začátku každého měsíce v rámci nástupního školení nastoupí do společnosti ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi v průměru 130 nových pracovníků. Program nástupního školení trvá 8,5 hodin a je rozdělen na dvě etapy. První etapa má nové zaměstnance teoreticky seznámit s historií, ale také současností společnosti. V druhé etapě se nově příchozí zaměstnanci seznámí s prostory Škoda Muzeum a výrobními prostory uvnitř závodu. V průběhu první etapy zaměstnanci vyplňují nezbytné podklady pro jejich nástup, které by nově obsahovaly doporučený dotazník. Při odchodu by každý zaměstnanec tento dotazník, spolu s dalšími vstupními materiály, odevzdal. V tabulce č. 10 je zobrazena

kalkulace ceny Dotazníku pro nově příchozí zaměstnance. Cena byla stanovena pro horizont jednoho roku s průměrným počtem 130 zaměstnanců/měsíčně.

Tabulka č. 10: Kalkulace ceny Dotazníku pro nově příchozí zaměstnance

Popis	Cena realizace
Xenografický papír XEROX Excel, A4, 80g, (1 balení = 5x 500 listů)	385 Kč
Doprava PPL, platba dobírkou	120 Kč
Černobílý oboustranný tisk (1560 kusů, A4)	3.744 Kč
Celkem	4.249 Kč

Zdroj: MICOS, spol. s.r.o. (2017), vlastní zpracování

Předpokládaná výše ročních nákladů na nákup papíru a následný tisk Dotazníků pro nově příchozí zaměstnance činí 4.249 Kč. Jedná se tedy o návrh řešení s minimálními vstupními náklady.

2. Videoinzerát

Společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá k oslovení potenciálních kandidátů na volné pozice THZ zejména klasické metody oslovení. V tuto chvíli do již klasických metod lze zařadit i využití sociálních sítí, což je důležité pojítko s nově nastupující generací zaměstnanců. Příloha 5 dokazuje, že společnost ŠA je v automotive průmyslu v České republice, ve smyslu využívání sociálních sítí a v počtu jejich sledujících, jasným leadrem. Jak uvádí ve svém blogu Lovec hlav (2017) autor Matolín, společnost ŠA aktivně využívá v náborových akcích jak sociální síť Facebook, tak vzestupující sociální síť Instagram. Na Instagramu má společnost jako jedna z mála českých firem kariérní instagramový účet s názvem „WeAreSkoda“.

Jelikož si je společnost ŠKODA AUTO a.s. vědoma neustálé potřeby inovací a sblížení se formou digitálních technologií s potenciálními zaměstnanci, je další návrh řešení směřován na digitální oslovení potenciálních pracovníků společnosti pomocí videoinzerátu.

Videoinzerát je jedna z nových metod, kterou se dají oslovit mladí lidé. Místo klasického inzerátu, který popisuje volnou pracovní pozici a požadavky na ní, videoinzerát je jeho dynamickou, digitální obdobou. Videoinzerát umožní kandidátovi nahlédnout do prostředí, ve kterém by pracoval, umožní mu seznámit se např. s přímým vedoucím či s kolegy. Díky dobře natočenému videoinzerátu, který by kandidátovi umožnil lépe si představit, o jakou práci by se mělo jednat, či s jakými kolegy by pracoval, lze předpokládat, že se přihlásí opravdu jen ti kandidáti, které nabídka práce zaujme. Výhodou videoinzerátu je jeho snadné spuštění na jakémkoli smartphonu. Ten podle údajů Českého statistického úřadu (2017) používá okolo 98% jednotlivců starších 16 let. Další výhodou je minimální konkurence v oblasti této formy propagace pracovních pozic na českém trhu.

Vzhledem k vysokým nákladům na tvorbu videoinzerátu a časovému vytížení zaměstnanců STR oddělení je nejvhodnějším řešením pro společnost ŠKODA AUTO a.s., aby byla tato služba zastřešena externí agenturou. Spolupráce by mohla být navázána se společností LMC, se kterou v tuto chvíli ŠA aktivně spolupracuje a využívá její produkty.

Kalkulace ceny videoinzerátu od společnosti LMC je stanovena na 35.000 Kč/videoinzerát. Tato cena v sobě zahrnuje natočení videa v prostorách společnosti LMC před zeleným plátnem, stopáž do jedné minuty, postprodukce a finální implementace videoinzerátu do šablony inzerátu na portálech společnosti. Cena, kterou by společnost ŠA zaplatila za 1 videoinzerát by se navýšila o záběry, které by byly natočené v prostorách společnosti ŠA.

Jelikož se jedná o drahou metodu získávání zaměstnanců, byla by implementace v současné době možná pouze u vybraných, speciálních volných pracovních míst pozic THZ. Do budoucna však tato metoda pro společnost ŠA představuje další posun v již tak dobře nastartovaném employer branding, díky němuž se ŠA řadí mezi jednoho z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v České republice.

5.1.2 Návrh řešení v oblasti výběru THZ

Druhá série návrhů řešení pro společnost ŠKODA AUTO a.s. se vztahuje na oblast výběru technicko-hospodářských zaměstnanců. Pro optimalizaci procesu výběru jsou společnosti doporučeny tři následující návrhy: videodotazník, videopohovor a psychometrické testy.

1. Videodotazník

V současnosti společnost ŠKODA AUTO a.s. využívá videodotazníky jako jednu z metod předvýběru zahraničních kandidátů na projekt Global Trainee program. Videodotazníky by však své uplatnění mohly najít i v předvýběru či samotném výběru, mezi českými kandidáty na jakékoliv pozice THZ. Namísto klasického telefonického rozhovoru by se každému z potenciálních kandidátů zaslal videodotazník obsahující několik seznamovacích a identifikačních otázek. Personalista by se kdykoli v průběhu předvýběru mohl k jakémukoli kandidátovi navrátit a porovnat ho s dalším kandidátem. Další výhodou by byla možnost snadného přeposlání profilů kandidátů jednotlivým vedoucím, kteří by měli v procesu předvýběru nebo výběru možnost rozhodovací pravomoci. Příklad videodotazníku, který by mohla společnost ŠKODA AUTO a.s. při předvýběru používat, zobrazuje Příloha 4.

Společnost ŠA v současné době videodotazníky zasílá prostřednictvím služeb využívajících od společnosti LMC. Z tohoto důvodu je společnosti ŠA doporučeno i nadále spolupracovat se společností LMC v zasílání českých verzí videodotazníků.

2. Videopohovor

Klasický osobní pohovor by mohl být nahrazen tzv. videopohovorem, který by byl založen na bázi telekonferencí, které společnost ŠA využívá. Průběh videopohovoru by byl stejný jako je tomu u klasického pohovoru, pouze s tím rozdílem, že by se kandidát nemusel dostavit na místo konání osobně, ale spojení se společností by bylo navázáno pomocí digitálních technologií. Z časových důvodů a finančního zatížení spojeného s dopravou je předpokládáno, že by tuto variantu pohovoru volilo do budoucna čím dál více kandidátů. Z pohledu nové generace zaměstnanců by se jednalo o nejlepší možnou variantu, která by odpovídala jejím charakteristickým vlastnostem.

Pro účely videopohovoru je nutná jednorázová investice související s pořízením pevného počítače, mobilního internetu a nainstalováním programu Skype. Tabulka č. 11 zobrazuje kalkulaci ceny této investice.

Tabulka č. 11: Kalkulace ceny zařízení pro videopohovor

Popis	Cena realizace
Stolní počítač HP EliteDesk 800 35W G2 Mini	23.230 Kč
HP EliteDisplay E232 23-inch Monitor	4.215 Kč
Mobilní internet od T-mobile	0 Kč
Online program Skype	0 Kč
Celkem	27.445 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (2017)

Z hlediska ceny se jedná o nízkonákladovou variantu moderního spojení se s vhodnými kandidáty na volnou pracovní pozici. Společnost ŠA by na počátku musela investovat do nákupu stolního počítače, který by sloužil k účelům videopohovorů. Jelikož je společnost dlouhodobým zákazníkem mobilního operátora T-mobile, zahrnuje položka mobilního internetu nulovou cenu, taktéž jako položka Skype, který je online ke stažení zdarma. Veškeré zařízení nutné k realizaci videopohovoru je stanoveno pro společnost na cenu 27.445 Kč. Jedná se tedy o investici dlouhodobého charakteru, která pro společnost představuje minimální výši nákladů.

3. Psychometrické testy

V současné době společnost ŠKODA AUTO a.s. ve svém výběrovém procesu nevyužívá žádnou formu psychometrických testů, jimiž by na volnou pracovní pozici THZ vybírala nejvhodnějšího kandidáta. Z osobních strukturovaných rozhovorů vedených s personalistami vyplývá, že jedna ze tří dodavatelských společností v současné chvíli psychodiagnostiku pro specializované pozice THZ aktivně využívá. Z těchto důvodů je společnosti ŠA navržena psychodiagnostika, jako jedna z možných, nových forem výběru zaměstnanců.

Psychometrické testy podávají informace o osobnosti jedince, pracovní motivaci, schopnosti zvládat zátěž a mnoho dalších užitečných poznatků důležitých pro personalisty (T&CC online s.r.o., 2017). Výstupem psychometrických testů jsou validní a reliabilní výstupy, tedy takové výstupy, které dokážou měřit skutečný stav studovaného jevu a vyjadřují spolehlivost testu (iDNES.cz/Finance, 2017).

Jelikož společnost ŠA nabízí široké spektrum pozic THZ, je důležité, aby disponovala s úměrně širokým a variabilním množstvím testů. Je nutné, aby se testy daly různě kombinovat vždy podle potřeby dané pozice. Z tohoto důvodu je společnosti doporučena spolupráce s externí společností. Vybrána byla společnost T&CC online s.r.o., ta se specializuje na online psychodiagnostické dotazníky a testy, které je schopna připravit individuálně podle požadavků dané pozice.

Společnost T&CC online s.r.o. nabízí dvě varianty platby za zprostředkování testů. První varianta platby nabízí možnost zpoplatnění každého jednotlivého dotazníku a testu podle předem stanoveného ceníku, druhá varianta nabízí možnost využití paušální platby. Společnosti ŠA je doporučeno za testování formou psychometrických testů a dotazníků platit formou zvýhodněné ceny paušálu. Tabulka č. 12 zobrazuje nabízené měsíční paušální ceny za maximální měsíční počet testovaných.

Tabulka č. 12: Měsíční paušál za psychometrické dotazníky/testy

Počet testovaných	Cena
do 5 testovaných/ měsíčně	2.000 Kč/měsíčně
do 35 testovaných/měsíčně	12.000 Kč/měsíčně
do 100 testovaných/měsíčně	30.000 Kč/měsíčně
do 300 testovaných/měsíčně	75.000 Kč/měsíčně
bez omezení počtu testovaných	95.000 Kč/měsíčně

Zdroj: T&CC online s.r.o. (2017), vlastní zpracování

V tuto chvíli by společnost ŠA s největší pravděpodobností využívala paušální balíček do 100 testovaných uchazečů měsíčně. Předpokládaná výše nákladů na roční využívání těchto služeb je celkem kalkulována na 360.000 Kč.

6 Závěr

Význam lidských zdrojů, taktéž i řízení lidských zdrojů jsou v posledních letech na velkém vzestupu, přičemž předpoklad do let budoucích dává této oblasti ještě daleko větší důležitost. Za lidskými zdroji si lze představit jednoho člověka, tým lidí či celé oddělení a je jedno, zda představa bude tvořena jednotlivci, či skupinou lidí, nejdůležitější je uvědomit si, že ti všichni stojí za prosperující společností. Tohoto faktu si je vědoma i řada ctižádostivých společností. Téměř všechny střední a velké společnosti ve své organizační struktuře disponují personálním oddělením. To má na starost nejen péči o stávající zaměstnance, ale hlavně získávání a výběr takových nových zaměstnanců, kteří budou vytvářet pro podnik důležitou konkurenční výhodu.

Cílem diplomové práce „Mění se trendy v oblasti výběru zaměstnanců“ bylo identifikovat nové trendy v oblasti výběru zaměstnanců v podmínkách společnosti ŠKODA AUTO a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření. Provést kvalitní výběrový proces nelze bez vhodných uchazečů, proto se diplomová práce taktéž zabývala trendy v oblasti získávání zaměstnanců.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je jednou z největších společností a zároveň jedním z největších zaměstnavatelů na území České republiky. V rámci společnosti se procesu získávání a výběru zaměstnanců věnuje oddělení S - Řízení lidských zdrojů, konkrétně oblast STR Nábor a HR marketing. Tato oblast má na starosti jak implementaci různých metod oslovujících vhodné kandidáty, tak i následný výběr nejvhodnějšího možného kandidáta.

Při sběru sekundárních dat a osobním rozhovoru s recruiterem společnosti ŠKODA AUTO a.s. bylo zjištěno, že společnost využívá mnoho metod jak v oblasti získávání, tak v oblasti výběru zaměstnanců. Jednotlivé používané metody jsou odlišné pro každou obsazovanou pracovní pozici. Jak u pozic technicko-hospodářských, tak dělnických se nejčastěji využívá elektronická forma oslovení, pomocí pracovních portálů, webu společnosti nebo sociálních sítí. Společnost pro oslovení vhodných kandidátů využívá i aktivní hledání pomocí profesních sociálních sítí LinkedIn nebo XING či spolupráci s různými typy škol. V oblasti výběru zaměstnanců společnost využívá u dělnických pozic nejčastěji screening životopisů, u pozic technicko-hospodářských je výběr rozšířen ještě o výběrové pohovory, jazykové testy či Assessment centrum. Z osobního rozhovoru došlo k učinění závěru

nejednoznačného určení nejúčinnější metody používané pro získávání a výběr pracovníků. Z tohoto důvodu společnost v současné době využívá řadu metod a jejich kombinací.

Při sběru primárních dat byla využita forma osobních strukturovaných rozhovorů s recruiterem společnosti ŠKODA AUTO a.s. a následná komparace odpovědí se třemi dodavatelskými společnostmi do ŠKODA AUTO a.s. Na základě tohoto srovnání byly společnosti ŠKODA AUTO a.s. doporučeny dva návrhy řešení v oblasti získávání zaměstnanců a tři návrhy řešení v oblasti výběru zaměstnanců. Všechny návrhy řešení se vztahují k pracovním pozicím technicko-hospodářských zaměstnanců, jakožto rostoucí skupině pracovníků tvořené novou generací zaměstnanců.

V oblasti získávání zaměstnanců je společnosti doporučeno získat zpětnou vazbu o celém náborovém a výběrovém procesu od nově příchozích zaměstnanců ve formě dotazníků pro nově příchozí zaměstnance. Společnost tak bude disponovat informacemi týkajícími se účinnosti, nebo naopak neúčinnosti jednotlivých používaných metod a demografickému zacílení. Do budoucna tak informace z tohoto dotazníku mohou posloužit k zefektivnění implementace jednotlivých metod a ušetření nákladů. Roční kalkulace nákladů na „Dotazník pro nově příchozí zaměstnance“ je stanovena na 4.249 Kč. Druhé doporučení v oblasti získávání zaměstnanců se týká nového trendu, jehož cílem je oslovení nové nastupující generace zaměstnanců pomocí videoinzerátu. Společnosti ŠKODA AUTO a.s. je navržena spolupráce se společností LMC, která by zastřešila celé natočení videoinzerátu. Cena daná externí společností za jeden videoinzerát je stanovena na částku 35. 000 Kč. Společnost ŠKODA AUTO a.s. by tak byla nejen mezi prvními podniky využívajícími tento druh inzerátu, ale také by posílila svoji již tak pevnou pozici v oblasti employer branding.

Pro oblast výběru zaměstnanců je společnosti doporučeno častější využívání digitálních technologií formou videodotazníků a videopohovorů. Cílem těchto forem doporučení je usnadnění výběrového procesu jak personálnímu oddělení i vedoucím organizačních jednotek ve společnosti ŠKODA AUTO a.s., tak vybraným kandidátům, kteří by šetřili nejen svůj čas, ale také náklady spojené s dopravou. Videodotazníky v současné chvíli společnost ŠKODA AUTO a.s. aktivně využívá ve spolupráci se společností LMC při komunikaci se zahraničními kandidáty. Doporučení se tedy týká jejich využití v oblasti komunikace i s českými kandidáty v rámci spolupráce s týmž podnikem. K aktivnímu

využívání videopohovorů je nutné učinit prvotní investici do nákupu zařízení. Cena zařízení je stanovena na 27.445 Kč a pro společnost nepředstavuje vysoké cenové zatížení. Poslední doporučení v oblasti výběru zaměstnanců je spojeno s metodou psychometrických testů. V současnosti je tento způsob výběru čím dál častěji používán, což dokládá fakt, že jej využívá jedna z dotazovaných dodavatelských společností. Společnost ŠKODA AUTO a.s. díky používání psychometrických testů zefektivní nejen výběr zaměstnanců, ale do případných dalších kol výběrového procesu zašle pouze nejvhodnější kandidáty, jejichž profily budou do jisté míry v souladu s volnou pracovní pozicí. Společnosti ŠKODA AUTO a.s. je doporučena spolupráce s externí společností T&CC online s.r.o. zastřešující poskytování online širokého portfolia a kombinací dotazníků i testů podle různých individuálních požadavků daných pozic. Společnosti je doporučeno využít možnost roční paušální platby za poskytování těchto služeb. Cena paušálu se odvíjí od počtu respondentů, kteří by měsíčně byli pomocí dotazníků či testů prozkoušeni.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. se právem řadí mezi jednoho z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v České republice a je si vědoma nutné potřeby kvalitního a kvalifikovaného personálu. Nyní společnost využívá řadu kvalitních metod, ty by však za několik let nemusely vyhovovat požadavkům nové nastupující generaci zaměstnanců, kteří by dali přednost jinému, dynamicky založenému zaměstnavateli. Z tohoto důvodu byla navržena výše zmíněná doporučení, jež mají vést k efektivnějšímu získávání a výběru nejvhodnějších kandidátů na volné pracovní pozice, snížení nákladů na celý náborový a výběrový proces, udržení si pozice atraktivního zaměstnavatele a získání konkurenční výhody.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: KoganPage, 2012. ISBN 07-494-6551-4.

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

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: základní znalosti personalisty*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, Diane. *Recruiting, interviewing, selecting*. 5th ed. New York: American Management Association, c2012. ISBN 978-081-4420-249.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: ComputerPress, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

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

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment Centre*. Brno: ERA group, 2002. Kariéra. ISBN 80-865-1720-9.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-7.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. Manažer. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6

KYRIANOVÁ, Hana a Jan GRUBER. *AC/DC: vyber si tým*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management praxe. ISBN 80-868-5129-X.

SAKSLOVÁ V., ŠIMKOVÁ E. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 S. ISBN 80-7041-187-2

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1739-5.

Elektronické dokumenty

AUFER DESIGN s.r.o., 2017. *Nejlepší volba ve světě vývoje a inovací: O nás* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://aufeerdesign.cz/index.php?lang=cz>

Český statistický úřad, 2017. *Chytré telefony zvyšují počet uživatelů na internetu* [online]. 2016 [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/chytre-telefony-zvysuji-pocet-uzivatelu-internetu>

HR forum, 2016a: *Na trh práce se vracejí fluktuanti.* [online]. [cit.2016-09-30]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/na-trh-prace-se-vraceji-fluktuanti/>

HR forum, 2016b: *3 věci, se kterými musí dobrý personalista počítat.* [online]. [cit.2016-09-30]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/3-veci-se-kterymi-musi-dobry-personalista-pocitat/>

iDNES.cz/Finance, 2017. *Psychometrické testy prozradí, co v práci chcete a umíte* [online]. 2013 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/rozhovor-o-psychometrickych-testech-dwm-/podnikani.aspx?c=A130425_164931_podnikani_kho

KAMAX s.r.o., 2017. *Spojovací materiály pro automobilový průmysl* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.kamax.com/cz/>

Lovec hlav, 2017. *Jak zapojit Instagram do HR marketingu* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://lovec-hlav.cz/blog/instagram-recruitment/>

MAGNA s.r.o., 2017. *O společnosti Magna* [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://magnabohemia.cz/o-spolecnosti-magna>

MICOS, spol. s.r.o., 2017. *Office2000.cz: Kancelářský papír* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.office2000.cz/detail/4085-xerograficky-papir-xerox-excel-a4-80-g-baleni-500-listu>

Ministerstvo spravedlnosti, 2017. Veřejný rejstřík a Sběrka listin: *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=PLATNY>

Mladá fronta, Speciál HR: *Jak personalisté vybírají vhodné kandidáty, moderní metody nábory zaměstnanců.* [online]. [cit.2016-09-29]. Dostupné z: <http://file.mf.cz/527/3-19-24-E15-2409.pdf>

NOVINKY.CZ, 2011: *Škoda Auto představila designovou studii a nové logo* [online]. [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/auto/226418-skoda-auto-predstavila-designovou-studii-a-nove-logo.html>

Recruitis, 2017. *Blog Pro Personalisty: Millennials. Personalisté, jste připraveni na novou generaci zaměstnanců?* [online]. 2016 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: http://pro-personalisty.cz/millennials_personaliste_jste_pripraveni_na_novou_generaci_zamestnancu.html

ŠKODA AUTO a.s., 2017a: *ŠKODA Zaměstnanecký portál. ŠKODA AUTO a.s.* [online]. 2017. [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.eportal.skoda.vwg>

ŠKODA AUTO a.s., 2017b: *120 let historie v pohybu. ŠKODA AUTO a.s.* [online]. 2017. [cit. 2017-01-26]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/120-let-skoda>

ŠKODA AUTO a.s., 2017c: *Jiří Nečesaný. Prezentace k nástupnímu školení.* 2017

ŠKODA AUTO a.s., 2017d: *ŠKODA AUTO Výroční zpráva za rok 2016.* [online]. 2017. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://cs.skoda-auto.com/company/investors/annual-reports>

T&CC online s.r.o., 2017. *Psychodiagnostika.* [online]. 2017. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <http://www.tcconline.cz/psychodiagnostika/>

Seznam zkratek

AC	Assessment centre
aj.	A jiné
apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
CV	Curriculum Vitae = životopis
č.	Číslo
ČR	Česká republika
HR	Human resources
HRM	Human resource management
ISŠ	Integrovaná střední škola
IT	Informační technologie
MD	Mateřská dovolená
např.	Například
OJ	Organizační jednotka
popř.	Popřípadě
pozn.	Poznámka
RD	Rodičovská dovolená
resp.	Respektive
s.	Strana
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SŠ	Střední škola
ŠA	ŠKODA AUTO
THP	Technicko-hospodářský pracovník
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
tj.	To je/jsou
tř.	Třída
tzv.	Tak zvaný
vs.	Versus
VŠ	Vysoká škola
VW	Volkswagen

8 Přílohy

Příloha 1 Seznam otázek strukturovaného rozhovoru s recruiterem společnosti ŠKODA AUTO a.s.	I
Příloha 2 Seznam otázek strukturovaného rozhovoru s personalistou č. 1, č. 2, č. 3	II
Příloha 3 Návrh dotazníku pro nově příchozí zaměstnance do společnosti ŠA	III
Příloha 4 Návrh otázek ve videodotazníku	V
Příloha 5 Srovnání počtu fanoušků jednotlivých značek na sociálních sítích	VI
Příloha 6 Osobní dotazník ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	VII
Příloha 7 Hlášení volného pracovního místa	XI
Příloha 8 Klíčová data a finanční výsledky společnosti ŠKODA AUTO a.s.	XIV

**Příloha 1 Seznam otázek strukturovaného rozhovoru s recruiterem společnosti
ŠKODA AUTO a.s.**

1. Jak dlouho pracujete na pozici recruitera ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?
2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání?
3. Ovlivňuje předvýběr pracovníků fluktuace, která je čitelná ze CV kandidátů?
4. Pro jaké pozice je častěji využíván externí nábor a pro jaké interní burza?
5. Jaká metoda oslovení zaměstnanců na dělnickou pozici je nejčastěji využívána a jaká je dle Vašeho názoru nejúčinnější a proč?
6. Jaká metoda oslovení zaměstnanců na pozici technicko-hospodářského zaměstnance je nejčastěji využívána a jaká je dle Vašeho názoru nejúčinnější a proč?
7. Jaký je hlavní rozdíl v náborových aktivitách vykonávaných při obsazování dělnických pozic a pozic pro technicko-hospodářské zaměstnance?
8. Jaká metoda výběru zaměstnanců na pozici technicko-hospodářského zaměstnance je nejčastěji využívána a jaká je dle Vašeho názoru nejúčinnější a proč?
9. Plánuje společnost ŠKODA AUTO a.s. do budoucna vytvořit (mimo ŠKODA Trainee program) určitým způsobem podobný program určený pro studenty?

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 2 Seznam otázek strukturovaného rozhovoru s personalistou č. 1, č. 2, č. 3

1. Jak dlouho pracujete jako personalista ve společnosti č. 1, 2, 3?
2. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů o zaměstnání?
3. Jmenujte nejdůležitější body na CV kandidátů, podle kterých stanovujete jejich vhodnost/nevhodnost.
4. Ovlivňuje míra fluktuace, která je čitelná ze CV kandidáta, jeho možný úspěch/neúspěch?
5. Jaké typy pracovních pozic obsazujete?
6. Z jakých zdrojů jsou obsazovány volné pracovní pozice?
7. Jaké používáte metody pro oslovení zaměstnanců?
8. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás neúčinnější a proč?
9. Jaké používáte metody pro výběr zaměstnanců?
10. Jakou z metod používáte nejčastěji, jaká je podle Vás neúčinnější a proč?
11. Využíváte pro výběr uchazečů určitou interní metodu specifickou pouze pro Vaši společnost? Pokud ano, popište jakou.
12. Spolupracujete se školami? Pokud ano, jakým způsobem?
13. Popište ve stručnosti celý výběrový proces.

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 3 Návrh dotazníku pro nově příchozí zaměstnance do společnosti ŠA
Dotazník pro nově příchozí zaměstnance

1. Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš současný věk?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+

3. Jaké je Vaše dokončené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

4. O jaký typ pracovního místa jste se ucházel/a?

- Dělnická pozice
- Technicko-hospodářská pozice

5. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

Vyberte jednu odpověď

- Z doslechu, od známých
- Z webových stránek ŠKODA AUTO a.s.
- Z úřadu práce
- Z profesního serveru prace.cz
- Z profesního serveru Jobs.cz
- Z pracovního serveru proudly.cz
- Ze sociální sítě Facebook
- Z profesní sítě LinkedIn
- Jiné _____

6. Jak obtížné pro Vás bylo dozvědět se o dané pracovní pozici?

Vyberte jednu odpověď

- Lehké
- Spíše lehké
- Spíše obtížné
- Obtížné

7. Co vše jste absolvoval/a, než jste byl/a přijat/a na danou pozici?

Můžete vybrat více odpovědí

- Účast na diagnostickém pohovoru v budově Administrativního centra a následný pohovor u vedoucího organizační jednotky na konkrétním pracovišti
- Jedno kolo pohovoru
- Vícekolový pohovor
- Videopohovor
- Assessment center
- Jazykový test

8. Po jak dlouhé době jste se dozvěděl/a výsledek výběrového procesu?

- okamžitě
- do tří dnů
- do týdne
- více než týden

9. Jak hodnotíte výběrový proces ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.?

Vyberte jednu odpověď

- Rychlý, srozumitelný
- Pomalý, nesrozumitelný

Vyberte jednu odpověď

- Kvalitní
- Spíše kvalitní
- Dostačující
- Spíše nekvalitní
- Nekvalitní

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 4 Návrh otázek ve videodotazníku








1. Jak se cítíte? Je toto Vaše první zkušenost s videodotazníkem? (0:30)
2. V krátkosti se prosím představte. (2:00)
3. Proč jste se rozhodl/a pro práci ve ŠKODA AUTO a.s.? (2:00)
4. Jaké jsou Vaše očekávání od práce ve ŠKODA AUTO a.s.? Jaké oblasti práce Vám připadají jako nejzajímavější? (2:00)
5. Popište prosím Vaše vysněné pracovní místo? Proč právě toto pracovní místo? Co na něm shledáváte za nejzajímavější? (2:00)
6. Popište prosím úspěch, kterého jste dosáhl/dosáhla ve Vašem životě a jste na něj nejvíce hrdý/hrdá? (2:00)
7. Jaký druh sportu byste nechtěl/nechtěla nikdy zkusit a proč? (2:00)
8. Čeho ve svém životě litujete? (2:00)
9. Poslední otázka. Co nebo kdo vás inspiruje? (1:00)

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 5 Srovnání počtu fanoušků jednotlivých značek na sociálních sítích

ZOOMSPHERE.COM

30. 9. 2016

NAME	FACEBOOK fans	INSTAGRAM follower's	TWITTER follower's
 ŠKODA Česká republika	183 752	34 610	6 798
 BMW Česká republika	178 105	16 969	2 717
 AUDI Česká republika	70 054	9 592	1 045
 FORD Česká republika	85 822	1 136	
 MINI Česká republika	73 461		
 MERCEDES-BENZ Česká republika	38 878		
 VOLKSWAGEN Česká republika	79 049	756	486
 ALFA ROMEO Česká republika	33 963		
 HYUNDAI Česká republika	109 610	1 091	
 VOLVO Česká republika	29 920	1 031	
 LAND ROVER Česká republika	18 087		
 SEAT Česká republika	56 687	2 691	947
 TOYOTA Česká republika	16 745		
 MAZDA Česká republika	14 132		

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017a)

Příloha 6 Osobní dotazník ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.



Osobní dotazník

Prázdné pole vyplní uchazeč o zaměstnání.
Pole již systémově předvyplněné zkontroluje a případně opraví.

Číslo uchazeče

Osobní číslo

Osobní údaje:

Příjmení

Jméno

Titul

Druhý titul

Titul za jménem

Datum narození

Státní příslušnost

Trvalé bydliště:

Ulice / číslo domu

Obec

Pošta

PSC

Kontaktní adresa:

Ulice / číslo domu

Obec

Pošta

PSC

Dobrovolně poskytované kontaktní údaje: *

Telefonní číslo

E-mail

Dosažené vzdělání:

Stupeň	Název školy	Místo	Obor / druh zkoušky	V letech od - do
Základní / vyučen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Střední a odborné	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vysokoškolské	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Znalosti a dovednosti:

Znalosti cizího jazyka – úroveň znalosti označte dle přiložené legendy – úroveň znalosti

Jazyk	<input type="text"/>	Úroveň	<input type="text"/>	Úroveň znalosti: A1 = úplný začátečník A2 = mírně pokročilí B1 = hovorová I. B2 = hovorová II. C1 = jednací C2 = mateřský jazyk
Jazyk	<input type="text"/>	Úroveň	<input type="text"/>	
Jazyk	<input type="text"/>	Úroveň	<input type="text"/>	

Znalost PC

MS Office	<input type="text"/>	Řidičský průkaz – skupina:	B	<input type="text"/>	C	<input type="text"/>	D	<input type="text"/>	E	<input type="text"/>
-----------	----------------------	----------------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------	---	----------------------

Odborné průkazy – příslušnou znalost označte křížkem:

Svářečské průkazy:

Jeřábnický průkaz /1/, vazačský průkaz /2/	<input type="checkbox"/>	ZK311W01 Tavné-plamenové-zákl. kurz (dříve Z-G1)	<input type="checkbox"/>
Průkaz řidiče motorového vozíku	<input type="checkbox"/>	ZK111W01 Travné-obloukové-zákl. kurz (dříve Z-E1)	<input type="checkbox"/>
Vyhláška č. 50 o odborné způsobilosti v elektrotechnice	<input type="checkbox"/>	ZK135W01 Tavné-obl. s. ochr. plyn.-zákl. kurz (dříve Z-M1)	<input type="checkbox"/>

Přehled všech předchozích zaměstnání (včetně předchozího zaměstnání u ŠKODA AUTO):

Od (DD.MM.RRRR)	Do (DD.MM.RRRR)	Název organizace, místo	Pracovní zařazení, profese
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



*** Dobrovolně poskytované osobní údaje:**

V souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů (dále jen „zákon“) souhlasím se zpracováním mých osobních údajů, zejména pak kontaktních údajů (emailová adresa a telefon) poskytnutých dobrovolně za účelem kontaktování uchazeče o zaměstnání v rámci náborového procesu, kontaktování zaměstnance mimo jeho pracoviště, využívání zaměstnaneckých výhod, a to společností ŠKODA AUTO a.s., se sídlem Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav, IČO 00177041, jako správcem osobních údajů (dále jen „ŠKODA AUTO“). V případě, že dojde ke vzniku pracovního poměru se ŠKODA AUTO, uděluji tento souhlas dobrovolně na dobu neurčitou, v opačném případě na dobu 5 let. Byl jsem poučen v souladu se zákonem o všech svých právech podle zákona, zejména s právem přístupu k osobním údajům, právem na opravu osobních údajů, právem podle § 21 zákona jakož i právem tento souhlas kdykoliv odvolat.

Souhlasím

Nesouhlasím

Souhlasím s tím, aby mi ŠKODA AUTO zaslala obchodní sdělení týkající se výrobků nebo služeb ve smyslu §7 zákona č. 480/2004 Sb., o některých službách informací společnosti. Tento souhlas se zasíláním obchodních sdělení uděluji na dobu neurčitou a je možné ho kdykoliv odvolat.

Datum

Podpis

Vstup do závodu (vyplní náborové centrum)

**Datum, razítko,
podpis, jmenovka
Náborové centrum**

Telefon

Ubytovna Ano

Ne

**Bývalý
zaměstnanec**

Ano

Ne



Návrh na zařazení zaměstnance

Číslo uchazeče	Osobní číslo

Osobní údaje:

Příjmení Jméno

Titul Druhý titul Titul za jménem

Datum narození

Návrh na zařazení zaměstnance (vyplňuje vedoucí):

Datum nástupu	<input type="text"/>	Termín výrobní praxe	od	<input type="text"/>	do	<input type="text"/>				
Okruh zaměstnanců	<input type="text"/>	Model pracovní doby	<input type="text"/>							
Nákladové středisko/tým	<input type="text"/>	Doba určitá do	<input type="text"/>							
Zkratka útvaru	<input type="text"/>	Přístup do IS	Ano	<input type="text"/>	Ne	<input type="text"/>				
Číslo funkčního místa	<input type="text"/>	Razítko, datum, podpis a jmenovka vedoucího								
Číslo profese	<input type="text"/>									
Název profese	<input type="text"/>									
Navržená tarifní skupina	<input type="text"/>									
Osobní ohodnocení (% / body v kritériích)	%						<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Příplatky	<input type="text"/>									

Příloha 7 Hlášení volného pracovního místa



Hlášení volného pracovního místa Meldung über eine freie Arbeitsstelle

(Vyplňuje STR) / (Von STR auszufüllen)

Název pracovního místa

Počet míst
Anzahl Stellen

Bezeichnung der Arbeitsstelle

Základní údaje pracovního místa / Grundangaben über die Arbeitsstelle

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

Jméno vedoucího:
Name des Leiters:

Telefon:

Datum:

Podpis:
Unterschrift

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

Telefon:

Datum:

Podpis:
Unterschrift

Kontaktní osoba:
Ansprechperson:

Telefon:

Jméno uchazeče:
Name des Bewerbers:

Popis činností pro inzerci volného místa / alespoň v 5 bodech

-
-
-
-
-
-
-
-

Tätigkeitsbeschreibung für die Stellenausschreibung / mindestens in 5 Punkten

-
-
-
-
-
-
-
-

Požadované odborné znalosti (zakřížkujte) / Angeforderte Fachkenntnisse (bitte ankreuzen)

- Vyučen v oboru
Lehrbrief – Fach
 Střední a odborné – škola, zaměření
Allg. und fachgebundene Hochschulreife (Schule, Fachrichtung)
 Vysokoškolské - škola, fakulta
Hochschulabschluss - (Schule, Fakultät)

Odborná kvalifikace (školení, kurzy)
Fachliche Qualifikation (Schulungen, Kurse)

Odborná praxe:

Berufserfahrung im Fach:

- Absolvent
Absolvent
 Uchazeč s praxí
Bewerber mit Berufserfahrung
 Minimální počet let praxe
Mindestanzahl der Berufserfahrungsjahre

Znalost práce s PC / PC-Kenntnisse

- ŠKODA standard
Word, Excel, PowerPoint
 ŠKODA nadstandard
FrontPage, SAP, Designer...
 Speciální počítačové znalosti:
Spezielle EDV-Kenntnisse

Jazykové znalosti / Sprachkenntnisse

Úroveň znalostí (uveďte číslici do příslušného rámečku):
Niveau der Sprachkenntnisse (bitte mit Nummer im entsprechenden Feld eintragen)

A1 – začátečník / Anfänger 1	B1 – středně pokročilý / Mittelstufe 1	C1 – jednací znalost / Fortgeschrittene 1
A2 – mírně pokročilý / Grundstufe 2	B2 – středně pokročilý / Mittelstufe 2	C2 – mateřský jazyk / Muttersprache 2

<input type="checkbox"/>	Německy / Deutsch	a / und	nebo / oder	<input type="checkbox"/>	Anglicky / Englisch	a / und	nebo / oder
<input type="checkbox"/>	Rusky / Russisch	a / und	nebo / oder	<input type="checkbox"/>	Ostatní		Andere

Osobnostní charakteristiky uchazeče / (v případě zájmu o přezkoumání konkrétní schopnosti uchazeče)
 Persönlichkeitseigenschaften des Bewerbers / (beim Bedarf der Überprüfung der konkreten Fähigkeit des Bewerbers)
Vyplňte pouze u nepřímého personálu / maximálně 5 osobních charakteristik
 Nur beim indirekten Personal auszufüllen / maximal 5 Persönlichkeitseigenschaften

Osobnostní kompetence ersönlichkeitskompetenz	Sociální kompetence Sozial Kompetenz	Podnikatelské kompetence Unternehmerische Kompetenz	Metodologické kompetence Methodologische Kompetenz	Osobnostní charakteristiky Persönlichkeitseigenschaften
<input type="checkbox"/> Zátěžová odolnost Belastungsbständigkeit	<input type="checkbox"/> Spolupráce Zu ammenarbeit	<input type="checkbox"/> Orientace na zákazníka Kundenorientierung	<input type="checkbox"/> Řešení problémů Problemlösung	<input type="checkbox"/> Spolehlivost / odpovědnost Zuverlässigkeit / Verantwortung
<input type="checkbox"/> Aktivní rozšiřování znalostí Aktive Erweiterung der Kenntnisse	<input type="checkbox"/> Schopnost komunikace Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/> Řízení projektů a procesů Projekt- und Prozesssteuerung	<input type="checkbox"/> Inovativnost/ Kreativita Erneuerungsfähigkeit / Kreativität	<input type="checkbox"/> Samostatnost Selbständigkeit
<input type="checkbox"/> Iniciativa/Initiative	<input type="checkbox"/> Přesvědčování/prosazování Überzeugungs/Durchsetzungsvermögen	<input type="checkbox"/> Ekonomické myšlení a jednání/ Unternehmerisches Denken und Handeln	<input type="checkbox"/> Organizace a plánování Organisation und Planung	<input type="checkbox"/> Flexibilita Flexibilität
<input type="checkbox"/> Orientace na úspěch a výkon Erfolgs- und Leistungsorientierung	<input type="checkbox"/> Vedení/řízení týmu Teamleitung/-führung			<input type="checkbox"/> Schopnost rozhodovat Entscheidungsfähigkeit
<input type="checkbox"/> Schopnost sebereflexe Fähigkeit zur Selbstreflexion				<input type="checkbox"/> Orientace na kvalitu Qualitätsorientierung
<input type="checkbox"/> Schopnost prezentovat Präsentationsfähigkeit				<input type="checkbox"/> Orientace na detaily Detailorientierung



Místo je vhodné pro osobu se zdravotním postižením
Stelle für Behinderte geeignet

ano
ja ne
nein

Místo je v plánu
Arbeitsstelle ist im Plan

V plánu
im Plan V plánu s omezením do
Im Plan mit der Beschränkung bis

Případné obsazení **externím uchazečem**
Stellenbesetzung durch externen Bewerber

ano
ja ne
nein

V případě **ano, musí** být vyplněno Zdůvodnění na str. 3
Im Falle ja, muss die Begründung auf S. 3 ausgefüllt sein

Rozhodující kritéria pro výběr uchazeče
KO-Kriterien für Bewerberauswahl

Tzn: uchazeči, kteří neplní tato kritéria, Vám nebudou zasláni k pohovoru
Bewerber, welche diese Kriterien nicht erfüllen, werden nicht zum Gespräch mit Ihnen geschickt

Jazykové znalosti
Sprachkenntnisse

Kvalifikace
Qualifikation

Ostatní/uvedte které:
Sonstige/anführen:

Ostatní/uvedte které:
Sonstige/anführen:

Požadujeme výpis z rejstříku trestů / Wir verlangen einen Auszug aus dem Strafregister
(Doporučeno pro profese např. lékař, učitel, řidič) / (Empfohlen für Berufe z.B. Arzt, Lehrer, Fahrer)

Identifikace prac. místa / Identifikation der Arbeitsstelle

Název útvaru

Abteilungsbezeichnung

Zkratka útvaru

Abteilungskurzzeichen

Středisko

Kostenstelle

Číslo funkčního místa
Planstellenummer

Příloha 8 Klíčová data a finanční výsledky společnosti ŠKODA AUTO a.s.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

		2012	2013	2014	2015	2016
Tržby	mil. Kč	239 101	243 624	299 318	314 897	347 987
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	mil. Kč	203 216	209 538	254 944	268 184	295 232
	% k tržbám	85,0	86,0	85,2	85,2	84,8
Hrubý zisk	mil. Kč	35 885	34 086	44 374	46 713	52 755
	% k tržbám	15,0	14,0	14,8	14,8	15,2
Odbytové náklady	mil. Kč	13 724	13 067	13 466	13 272	13 503
Správní náklady	mil. Kč	6 155	6 679	6 939	7 273	7 843
Ostatní provozní výnosy a náklady (netto)	mil. Kč	998	-1 803	-2 371	8 986	-517
Provozní výsledek	mil. Kč	17 004	12 537	21 598	35 154	30 892
	% k tržbám	7,1	5,1	7,2	11,2	8,9
Finanční výsledek	mil. Kč	-1 292	413	-249	-916	-43
Zisk před zdaněním	mil. Kč	15 712	12 950	21 349	34 238	30 849
Rentabilita tržeb před zdaněním	%	6,6	5,3	7,1	10,9	8,9
Daň z příjmů	mil. Kč	2 453	1 564	2 928	3 422	5 686
Zisk po zdanění	mil. Kč	13 259	11 386	18 421	30 816	25 163
Rentabilita tržeb po zdanění	%	5,5	4,7	6,2	9,8	7,2

* V roce 2016 došlo ke změně metodiky při vykazování odbytu a výroby. Odbyt a výroba jsou uváděny bez sad expedovaných do zahraničních výrobních závodů mimo společnost ŠKODA AUTO; tyto sady jsou vykazovány jako ostatní vnitrokoncernové dodávky.

ROZVAHA/FINANCOVÁNÍ

		2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobá aktiva	mil. Kč	81 586	87 923	105 139	107 654	104 838
Krátkodobá aktiva	mil. Kč	59 656	64 078	71 730	94 961	123 342
Vlastní kapitál	mil. Kč	88 302	90 316	100 001	117 482	137 580
Dlouhodobé a krátkodobé závazky	mil. Kč	52 940	61 685	76 868	85 133	90 600
Bilanční suma	mil. Kč	141 242	152 001	176 869	202 615	228 180
Čistá likvidita	mil. Kč	30 872	27 871	41 452	60 077	70 910
Peněžní toky z provozní činnosti	mil. Kč	23 819	28 965	45 158	39 622	50 426
Peněžní toky z investiční činnosti	mil. Kč	-6 042	-25 148	-25 512	-6 467	-24 051
Čisté peněžní toky (Netto cash flow)	mil. Kč	17 777	3 817	19 646	33 155	26 375
Investice	mil. Kč	20 558	19 354	19 150	15 857	14 652
Míra investic	%	8,6	7,9	6,4	5,0	4,2
Poměr vlastního kapitálu k celkovým pasívům	%	62,5	59,4	56,5	58,0	60,3
Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem	%	108,2	102,7	95,1	109,1	131,2

OBJEMOVÁ DATA

		2012	2013	2014	2015	2016
Dodávky vozů ŠKODA zákazníkům	vozy	939 202	920 750	1 037 226	1 055 501	1 127 700
Odbyt celkem*	vozy	691 853	682 402	773 791	778 416	799 938
Odbyt vozů ŠKODA*		686 948	660 634	757 330	758 742	746 551
Výroba celkem*	vozy	656 306	639 889	735 951	736 977	765 171
Výroba vozů ŠKODA*		651 306	618 118	719 410	717 249	711 309
Počet zaměstnanců	osoby	24 788	24 548	24 631	25 452	28 373

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2017d)