

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Proces náboru ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Kateřina SUŠÍROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Kulhavá, M. A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kateřina Sušírová**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Proces nábory ve firmě ŠKODA AUTO a.s.**

Cíl: Cílem této bakalářské práce je v teoretické části obecně popsat personalistiku a personální činnosti se zaměřením na nábor nových zaměstnanců. V praktické části bude představena firma ŠKODA AUTO, oddělení nábory zaměstnanců a poté bude charakterizován proces nábory výrobních zaměstnanců. Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťována spokojenost zaměstnanců s procesem nábory a budou podány návrhy a doporučení na zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Personalistika
3. Personální činnosti
4. Proces nábory ve firmě ŠKODA AUTO
5. Empirický výzkum
6. Výsledky empirického výzkumu
7. Návrhy a doporučení
8. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
4. BUCKLEY, R. – WHEELER, A. – BAUR, J. – HALBESLEBEN, J. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited, 2019. 288 s. 37. ISBN 978-1-78973-851-3.
5. KRPÁLEK, P. – MUŽÍK, J. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2022

Kateřina Sušírová

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2022

Ing. Kateřina Kulhavá, M.A.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 23. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Kateřině Kulhavé, M. A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěla poděkovat Bc. Kateřině Hradcové a Bc. Haně Fialkové, DiS. za poskytnutí informací a pomoc při psaní bakalářské práce. Také děkuji mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Personalistika	8
1.1 Cíle a úkoly personalistiky.....	8
2 Personální činnosti	10
2.1 Plánování pracovních sil	11
2.2 Metody získávání pracovníků ve výrobě	13
2.3 Výběr vhodných uchazečů	15
2.4 Nástup a adaptace nových výrobních pracovníků.....	17
3 Proces náboru ve firmě ŠKODA AUTO	19
3.1 Představení firmy ŠKODA AUTO	19
3.2 Oddělení Náboru STR/3.....	20
3.3 Proces náboru nových zaměstnanců	20
4 Výzkumné šetření	24
4.1 Dotazníkové šetření	24
5 Výsledky dotazníkového šetření	25
6 Návrhy a doporučení.....	36
Závěr	38
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek.....	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

GATT General Agreement of Tariffs and Trade

GM General Motors

OPEC Organization of the Petroleum Exporting Countries

WTO World Trade Organization

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá procesem nábory nových výrobních zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO, který má na starost personální oddělení firmy. Personální oddělení patří mezi nejdůležitější složky společnosti, protože má na starost péči o zaměstnance od počátku jejich kariéry až po jejich případné skončení. Samotný nábor zaměstnanců je tedy velmi podstatným krokem personálního oddělení, protože právě díky zaměstnancům může společnost dosahovat svých cílů. Správně vybraný zaměstnanec má velmi pozitivní dopad na celou společnost. Kvalitní zaměstnanci jsou základem dobře prosperující společnosti, a proto úkolem personálního oddělení je najít ty nejlepší zaměstnance a dále je motivovat k zájmu přinášet společnosti prospěch.

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část se na základě odborné literatury zaměřuje na teoretické základy. V první kapitole je definována personalistika obecně, dále jsou popsány její hlavní úkoly a cíle. Druhá kapitola je zaměřena na personální činnosti, které jsou nezbytné pro nábor výrobních zaměstnanců.

Praktická část je rozdělena na čtyři kapitoly. V první kapitole praktické části je krátce popsána vybraná firma ŠKODA AUTO a její organizační struktura. Dále je charakterizováno oddělení nábory zaměstnanců a všechny další aktivity, které nábor ŠKODA AUTO vykonává. Následně je podrobně popsán stávající proces nábory nových výrobních zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO. Další kapitoly se věnují výsledkům dotazníkového šetření, kde jsou podrobně popsány a graficky znázorněny odpovědi respondentů.

Hlavním cílem bakalářské práce tedy je pomocí vlastního výzkumného šetření ve formě dotazníkového šetření zjistit, jak jsou nově nastupující zaměstnanci spokojeni s celkovým procesem nábory a na základě výsledků dotazníkového šetření získat nové návrhy na zlepšení celkového procesu pro firmu ŠKODA AUTO.

1 Personalistika

Pojem personalistika, případně personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou obvykle zaměňovány s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, nicméně tyto pojmy mají dvojitý význam. V prvním významu, který se vyskytuje častěji v praxi, označují personalistiku, řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu, který najdeme, spíše v teorii označují rozdílné koncepce a vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (Šikýř, 2016).

„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek 2004, s. 14).

1.1 Cíle a úkoly personalistiky

Hlavním úkolem personalistiky je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu ve své oblasti, dosahoval požadovaných zisků a aby jeho postavení na trhu a výkon neustále rostl. Podle Koubka (2011) tomuto úkolu slouží i personalistika tím, že:

- Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje.
- Usiluje o optimální využívání pracovníků.
- Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé pracovní i mezilidské vztahy.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony a pravidla slušnosti týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Dále je také úkolem personalistiky podle Šikýře (2016) zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat

očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace. Strategickým cílem rozumíme získávání spokojených a stálých zákazníků daného produktu a díky tomu dosahujeme očekávaných výsledků. Cílem personalistiky je optimální využití lidí a finančních prostředků, které do nich byly vloženy za dosažením cílů organizace pomocí personálních činností. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle (Armstrong 2007). Tyto cíle se plní v následujících oblastech:

- Efektivnost organizace
- Řízení lidského kapitálu
- Řízení znalostí
- Řízení odměňování
- Zaměstnanecké vztahy
- Uspokojování rozdílných potřeb

2 Personální činnosti

Prostředkem k dosažení cílů a úkolů personalistiky jsou jednotlivé personální činnosti, které vykonává personální útvar společnosti. Koubek (2011) poskytuje představu, o jaké činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** – definování a vytváření pracovních úkolů pro jednotlivá pracovní místa. Také odpovědností a pravomocí spojených s nimi.
2. **Personální plánování** – plánování a odhadování potřeby pracovníků pro řádný chod firmy.
3. **Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků** – výběr takových pracovníků, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání dané práce.
4. **Hodnocení pracovníků** – činnosti, pomocí kterých se zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – umíst'ování pracovníků na konkrétní pozice, jejich povyšování, přeřazování nebo propouštění.
6. **Odměňování** – hmotné i nehmotné nástroje k motivování pracovníků, např. zaměstnanecké výhody.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** – určení nutného vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy** – uspořádání jednání mezi vedením firmy a zaměstnanci (např. odbory).
9. **Péče o pracovníky** – činnosti, které směřují na pracovní prostředí, bezpečnost práce, pracovní dobu a jiné.
10. **Personální informační systém** – sbírání, zpracování a analýza dat o zaměstnancích.

2.1 Plánování pracovních sil

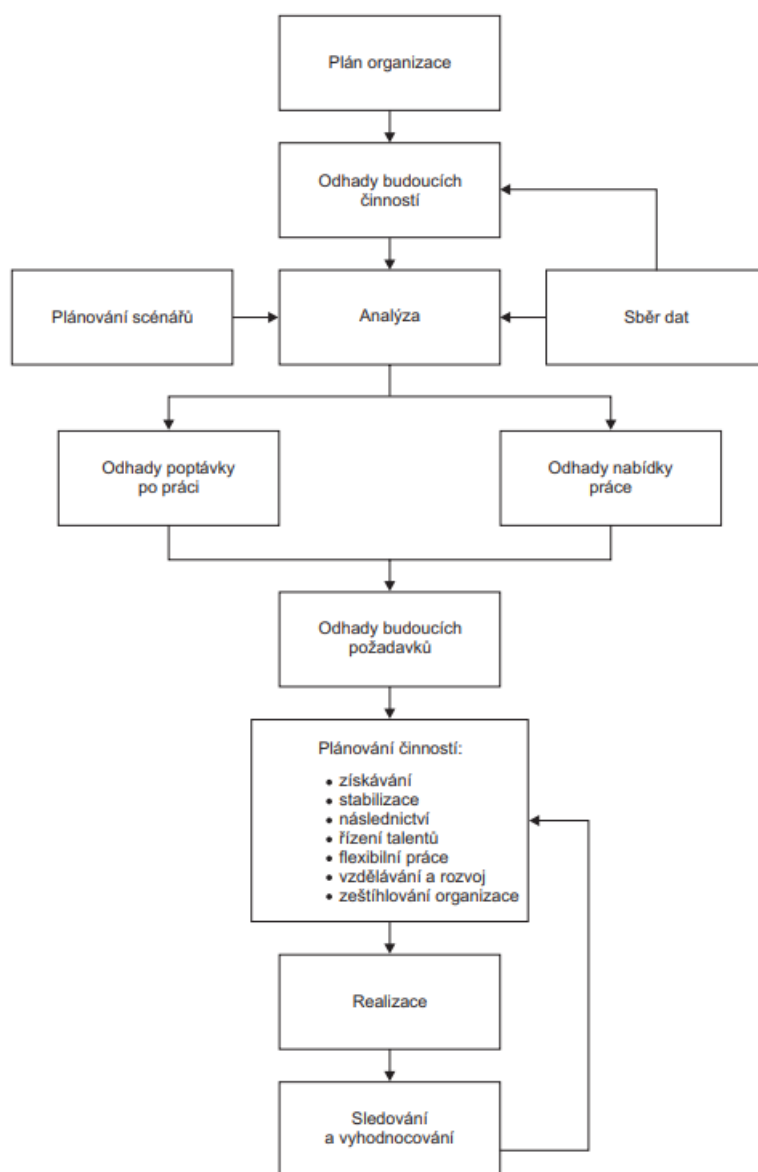
„Plánování lidských zdrojů, popřípadě personální plánování nebo plánování zaměstnanců, slouží k uskutečňování strategických cílů organizace tím, že umožňuje stanovovat současnou i perspektivní potřebu zaměstnanců, odhadovat pokrytí této potřeby z vnitřních i vnějších zdrojů zaměstnanců a navrhnout opatření k řešení stávajícího i předpokládaného nedostatku nebo nadbytku lidí. Současně slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců tím, že umožňuje plánovat personální rozvoj zaměstnanců, kariéru zaměstnanců i následnictví v manažerských funkcích“ (Šikýř 2016, s. 86). Úlohou plánování pracovních sil je stanovit potřebu lidských zdrojů, která je požadována v organizaci k dosažení jejich cílů. Nejde však pouze o kvantitu lidských zdrojů, ale také o kvalitu. Cíle plánování pracovních sil jsou podle Armstronga (2002) následující:

- Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří mají požadované dovednosti, schopnosti a zkušenosti.
- Předcházet problémům, které souvisí s možným přebytkem nebo nadbytkem lidí v organizaci.
- Vytvářet dobře vycvičenou pracovní sílu a tím pomoci organizaci k adaptaci na nejisté nebo měnící se prostředí.
- Eliminovat závislost organizace na získávání zaměstnanců v externích zdrojích, v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací je omezená, a to za pomoci strategie rozvoje pracovníků.
- Zdokonalit využití pracovníků implementací flexibilních systémů práce.

Postup plánování pracovníků podle Koubka (2003):

1. Definování výrobních cílů firmy.
2. Přeměna těchto cílů do potřeby pracovních sil a stanovení celkové potřeby pracovníků.
3. Odhad budoucích vnitřních zdrojů pracovních sil.
4. Porovnání výhledové potřeby pracovníků s odhadem budoucích vnitřních zdrojů, výsledkem je tzv. čistá potřeba pracovníků.
5. Zkoumání možností pokrytí dostatečné potřeby práce mobilizací vnitropodnikových rezerv.

6. Pokud není možné zabezpečit všechny výrobní cíle vnitřními zdroji a ani mobilizací rezerv, je třeba zvážit možnost získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
7. Znovu se porovnává výhledová potřeba pracovníků s možnostmi jejího pokrytí z vnitřních zdrojů, jestliže potřeba převyšuje možnosti pokrytí, je třeba změnit podnikové cíle a hledat jiná řešení.
8. Probíhá kontrola a vyhodnocování plánů, sledování a zkoumání všech změn podmínek, na jejichž základě byly stanoveny podnikové cíle a potřeba pracovníků.



Obrázek 1 - Proces plánování lidských zdrojů
(Zdroj: Armstrong, 2007)

Proces plánování lidských zdrojů (viz. Obr. 1) začíná u plánu organizace, který je východiskem lidských zdrojů. Na tento krok navazují odhady budoucích činností, ty budou ovlivňovat poptávku po práci. Plánování scénářů se týká změn v okolí organizace, důležité je odhadnout budoucí situace, v kterých by se mohla organizace ocitnout. V dalším kroku probíhá sběr dat, která jsou potřebná pro plánování lidských zdrojů. Analýza shrnuje dostupné informace z plánu organizace a výsledkem jsou odhady poptávky po práci i nabídky práce. Mezi poslední kroky řadíme plánování činností, ty musí být krátkodobé a pružné. Konečnými kroky už jsou jen realizace a sledování a vyhodnocování kdy v důsledku nepředvídatelných událostí nemusí realizace probíhat vždy hladce, a proto je nutné sledovat průběh (Armstrong, 2007).

2.2 Metody získávání pracovníků ve výrobě

Získávání pracovníků má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku nalákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím trhu. Zažítým termínem pro tuto činnost je nábor pracovníků, který však znamená v moderní teorii lidských zdrojů zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Moderní pojetí však usiluje nejen o toto získávání, ale i o získávání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků. To znamená získat pro zájmy a cíle podniku pracovníky zaujaté a motivované, pracovníky, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy podnikovými (Koubek, 2000).

Obecným cílem získávání pracovníků je s vynaložením minimálních nákladů získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou potřebné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 2002). Celý proces získávání nových pracovníků začíná tím, že vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení nahlásí požadavek na obsazení volného pracovního místa. Poté zaměstnanci personálního oddělení formulují popis dané pozice. Na základě této definice může podnik začít s hledáním nových zaměstnanců na vnějším nebo vnitřním trhu práce.

Existují dva zdroje získávání pracovníků, a to vnější a vnitřní zdroje. S oběma těmito zdroji se spojují výhody, ale také i nevýhody. Mezi vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol,

- zaměstnanci z jiných organizací, kteří chtějí změnit své povolání,
- ženy v domácnosti, studenti, důchodci,
- pracovní zdroje v zahraničí (Dědina, Cejthamr, 2005).

Podle Koubka (2004) vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením určité činnosti nebo v souvislosti s organizačními změnami,
- pracovníci, kteří získali nové znalosti a dovednosti a mohou tak vykovávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Metod získávání pracovníků je celá řada a podniky se obvykle neomezují jen na jednu z nich, ale používají jich větší množství. Základním předpokladem pro získání pracovníků, je nutnost dát na vědomí vhodným potenciálním pracovníkům, že existují volná pracovní místa v podniku a přilákat je, aby měla o tato pracovní místa zájem. Základní přehled používaných metod získávání pracovníků je tento:

- uchazeči se nabízejí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince,
- vývěsky (v organizaci nebo mimo ni),
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému,
- spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů,
- spolupráce s úřady,

- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- využívání internetu (Koubek, 2004).

2.3 Výběr vhodných uchazečů

Výběr vhodných uchazečů je spolu s jejich získáváním důležitou personální činností při tvoření podnikové pracovní síly. Ve stádiu výběru pracovníků se rozhodujeme, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat nárokům určitého pracovního místa. Právě rozhodování o měřítku přijatelnosti každého z uchazečů je podle Koubka klíčový problém ve výběru. Porovnává se povaha pracovního místa se zjištěnými charakteristikami uchazeče (Koubek, 2000).

Koubek (2003) proces výběru pracovníků rozděluje na fázi předběžnou a vyhodnocovací. Předběžná fáze zahrnuje:

- definování daného pracovního místa,
- zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností a osobních vlastností, které by měl uchazeč mít pro správné vykonávání pracovní činnosti,
- specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, schopnosti a osobní znalosti.

Vyhodnocovací fáze poté obsahuje:

- zkoumání dotazníků a dokumentů, které předloží uchazeč,
- předběžný pohovor,
- testování uchazečů,
- výběrový pohovor,
- zkoumání referencí,
- lékařské vyšetření,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazeče o rozhodnutí (Koubek, 2003).

Ke správnému výběru uchazečů existuje několik metod, avšak žádná z nich nám nemůže spolehlivě ručit za to, že vybraný uchazeč bude kvalitně plnit pracovní úkoly, které dané pracovní místo vyžaduje. Pro kvalifikování pracovního místa se využívá více jak jedna metoda výběru pracovníků. Je potřeba určit, které metody budou vhodné pro danou pracovní pozici v závislosti na jejím charakteru. Mezi nejčastěji používané metody řadíme:

- dotazník
- životopis
- Assessment Centre
- testy pracovní způsobilosti
- pohovor (Koubek, 2004).

Dotazník je velmi využívanou metodou ve většině organizací. Podle Armstronga (2007) se dotazníky používají jako prostředek k vytvoření stanovené informací o uchazeči. Tuto metodu výběru uchazečů je vhodné použít na obsazení jakékoliv pozice. Je vhodné nechat uchazeče vyplnit dotazník předem a poté si ověřovat jeho odpovědi. Mezi často pokládané otázky řadíme, například jakou má představu o mzdě nebo jak vidí budoucnost své kariéry ve firmě (Šikýř, 2016).

Životopis se v současné době vyžaduje od uchazečů téměř vždy, bez ohledu, o jakou pozici se jedná. Ze životopisu poznáme, zda je uchazeč vhodný a splňuje požadavky na vzdělání, praxi a získané zkušenosti. Zhodnocení životopisu je také příprava na následující pohovor, kde se personalista může doptat na možné nejasnosti (Šikýř, 2016).

Assessment Centre je podle Kolmana (2010) metoda kde dochází ke spojení několika metod, může se jednat o kombinaci vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Autor uvádí, že se uchazeči obvykle této metody účastní ve skupinách. Někdy může být interakce s ostatními členy skupiny velmi žádoucí.

Testy pracovní způsobilosti bývají využívány jako doplněk při výběru vhodných uchazečů. Nejčastěji vyskytující testy pracovní způsobilosti jsou podle Koubka (2003):

- testy inteligence – slouží k ohodnocení schopnosti myslet a plnit duševní požadavky,
- testy schopností – používají se k hodnocení existujících schopností,
- testy dovedností a znalostí – mají ověřit velikost znalostí,
- testy osobnosti – ukazují nám různé stránky uchazečovy osobnosti, např. zda je introvert nebo extrovert,
- skupinové metody výběru pracovníků – mají formu simulace řešení problému nebo hraní určité role.

Pohovor je nejpoužívanější metoda při výběru uchazečů a také nejúčinnější. Podle Armstronga (2015) je pohovor důležitý hlavně z důvodu, že osobní kontakt je zkrátka nenahraditelný. Obecný cíl pohovoru je posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo. Mezi další cíle můžeme řadit:

- zajistit dodatečné informace o uchazeči,
- dát uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit charakter uchazeče.

2.4 Nástup a adaptace nových výrobních pracovníků

Adaptace pracovníku vzniká v návaznosti na jejich nábor a následný nástup do organizace. Jde o takový proces, kdy se jedinec aklimatizuje a pomalu si zvyká na nové podmínky a změny, které se v jeho životě právě dějí. Člověk si musí zvyknout na nové prostředí, ve kterém bude provozovat své nové pracovní povinnosti. Proces adaptace se realizuje ve dvou směrech, a to jako adaptace pracovní a adaptace sociální (Bedrnová, 2007).

Pracovní adaptace je podle Čopíkové (2015) proces, během kterého se zaměstnanec postupně vyrovnává s požadavky na konkrétní pracovní pozici. Sociální adaptaci můžeme chápat jako proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace. Proces sociální adaptace nastává i v případě změny postavení pracovníka v pracovní skupině (Bedrnová, Nový, 2007).

Cílem adaptace je urychlit začlenění nového zaměstnance do organizace, připravit ho na jeho novou pracovní funkci a zabránit potenciální pracovní demotivaci nebo nespokojenosti vyplývající z nedostatku informací z nedostačujícího zvládnutí pracovních úkolů (Štýblo, Urban a Vysokajová, 2011). Podle Armstronga má uvádění nových pracovníků do organizace a jejich adaptace čtyři základní cíle:

- Překonat začínající fázi, kdy se všechno zdá nové a neznámé.
- Rychle vytvořit v podvědomí nového zaměstnance kladný postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho ustálení.
- Dosáhnout toho, aby nový zaměstnanec podával požadovaný pracovní výkon v co nejkratším čase po jeho nástupu.
- Snížit pravděpodobnost časného odchodu zaměstnance (Armstrong, 2007).

Adaptace nových zaměstnanců probíhá dvěma způsoby, a to formálně a neformálně. Formální adaptace probíhá pod dohledem a vedením vedoucího pracovníka, nebo pověřenou osobou, která je v takové oblasti zkušená, podle stanoveného adaptačního programu. Za to neformální adaptace není nijak řízená, probíhá přirozeně na pracovišti, a to ze strany nových spolupracovníků (Šikýř, 2012).

Proces adaptace obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance na novou pracovní pozici a končí nejčastěji po uplynutí zkušební doby. V této době by již měl být zaměstnanec schopen vykonávat své pracovní úkoly samostatně a dosahovat žádaného výkonu (Šikýř, 2016). Délka adaptačního procesu se bude lišit podle toho, o jaký typ pozice se jedná. Jinak dlouhým procesem projdou vedoucí pracovníci, technickohospodářský pracovníci a výrobní pracovníci. Podle Hroníka (2007) je optimální délka adaptace mezi čtyřmi a šesti měsíci, nicméně u výrobních pracovníků může být adaptační proces kratší než zkušební doba.

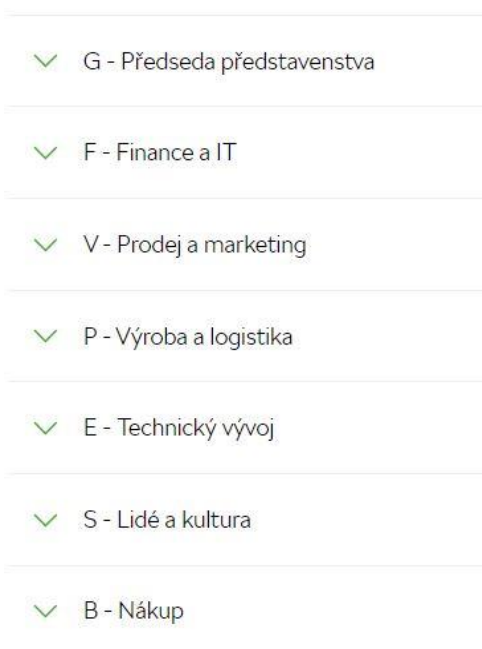
3 Proces náboru ve firmě ŠKODA AUTO

V úvodu praktické části této bakalářské práce bude krátce představena vybraná firma ŠKODA AUTO, její organizační struktura a poté oddělení STR/3, které se zabývá náborem nových zaměstnanců. S pomocí rozhovorů s náboráři na daném oddělení bude charakterizován stávající postup náborem nových výrobních zaměstnanců do firmy.

3.1 Představení firmy ŠKODA AUTO

Společnost se řadí k pilířům české ekonomiky a aktuálně zaměstnává více než 35 tisíc lidí v České republice. ŠKODA AUTO sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází jeden z jejich výrobních závodů. Další dva závody jsou umístěny v Kvasinách a ve Vrchlabí. Předmětem podnikatelské činnosti je hlavně vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů značky ŠKODA a poskytování servisních služeb (Výroční zpráva ŠKODA AUTO, 2021).

Organizační struktura firmy ŠKODA AUTO je rozdělena do 7 oblastí (viz. Obr. 2). Pod jednotlivé oblasti spadají různá oddělení, která mají své vlastní zaměření.



Obrázek 2 - Organizační struktura

(Zdroj: Škoda Space)

Například pod oblast **S – Lidé a kultura** spadají tato oddělení:

- **SX** – Transformace
- **SP** – Plánování lidských zdrojů
- **ST** – Komplexní péče o MGMT, Employer Branding
- **SB** – Operativní HR péče, digitalizace
- **SE** – ŠKODA AKADEMIE
- **SG** – Zdravotní služby
- **SO** – Bezpečnost společnosti ŠKODA AUTO
- **SR** – Vnější vztahy (Škoda Space, 2022).

3.2 Oddělení Náboru STR/3

Útvar **STR/3** neboli **Nábor – přímá a nepřímá oblast**, který patří pod **STR – Nábor a Employer Branding**, se zabývá péčí o volná pracovní místa a náborem interních a externích pracovníků. Mezi další aktivity, které útvar STR/3 zajišťuje se řadí aktivní oslovování externích uchazečů a vedení databáze uchazečů o zaměstnání. Spravování interní burzy práce, ověřování odborných a osobních předpokladů uchazeče a také porovnávání předpokladů uchazeče s požadavky na pracovní místo. Dále STR/3 poskytuje poradenství při výběru zaměstnání po reintegraci z mateřské dovolené nebo rodičovské dovolené. Podporuje nábor a další péči zahraničních zaměstnanců, například pobytová a pracovní oprávnění v ČR. Komunikuje s Úřadem práce a Ministerstvem vnitra České republiky a vytváří metodické postupy a školení pro operativní lidské zdroje (Škoda Space, 2022).

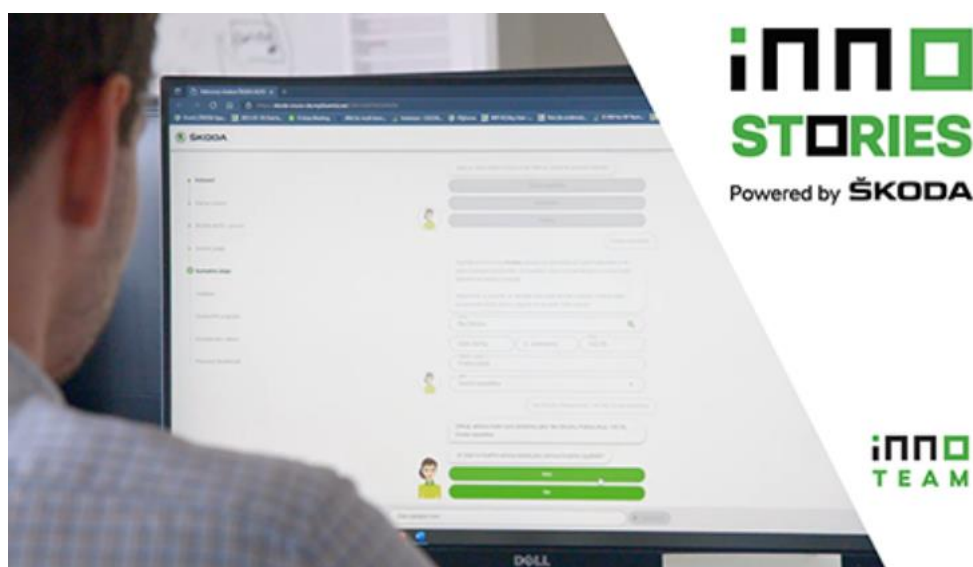
3.3 Proces náboru nových zaměstnanců

Proces náboru nových zaměstnanců začíná kontaktem mezi uchazečem a náborářem. Uchazeč má dvě možnosti, jak kontaktovat náboráře a ucházet se o novou pracovní pozici ve ŠKODA AUTO. Možnosti jsou následující:

1. Osobní setkání v náborovém centru
2. Přes stránky www.skoda-kariera.cz nebo skoda-auto.jobs.cz

Pokud uchazeč zvolí první možnost, setká se s náborářem v náborovém centru ŠKODA AUTO. Náborář provede krátký pohovor, ve kterém zjistí, o jakou pozici se uchazeč zajímá, jaké je jeho vzdělání, jaké má dosavadní zkušenosti a zda má praxi ve výrobě. Poté je uchazeč poslán k náborovému chatbotovi, kde vyplní všechny

své osobní údaje, které by dříve přinesl sepsané ve svém životopise. Chatbot neboli digitální asistentka Anna (viz. Obr. 3) je počítačový program, který simuluje lidskou konverzaci. Pomocí dialogu sbírá data, která jsou nutná pro výběrové řízení a pomáhá tak všem zaměstnancům ve ŠKODA AUTO. Chatbot je propojen s personálním systémem, do kterého se všechna data ukládají (Škoda Space, 2022).



Obrázek 3 – Chatbot
(Zdroj: Škoda Space)

Druhá možnost kontaktování náboráře je přes online prostředí, kde si uchazeč může z domova najít o jakou pozici má zájem nebo jaké pozice ŠKODA AUTO momentálně nabízí a jaké požadavky určitá pozice vyžaduje (viz. Obr. 4). Pokud má uchazeč o nějakou pozici zájem jednoduše vyplní základní údaje o sobě, a to jméno a příjmení, kontakt na sebe a nahraje svůj životopis. Jakmile žádost odešle, informace o uchazeči se automaticky uloží do personálního systému ŠKODA AUTO.

NAJDĚTE PRÁCI URČENOU PRÁVĚ PRO VÁS

OBOR ▾

KATEGORIE ▾

LOKALITA ▾

🔍 VYHLEDÁVÁNÍ ▾

Obrázek 4 – Škoda Kariéra

(Zdroj: Škoda Space)

Další krok je práce náboráře s databází uchazečů. Daný náborář vyhodnotí podle získaných informací, zda je uchazeč vhodným kandidátem na pozici, o kterou žádal. Pokud uchazeč odpovídá požadavkům dané pozice, putuje dál do systému ŠKODA AUTO (viz. Obr. 5), kde prochází kontrolu dle interní metodiky. Když je tomu opačně náborář oznámí uchazečovi zamítnutí jeho žádosti nebo mu nabídne pozici, která by podle jeho vzdělání a zkušeností byla pro něj vhodnější. Po úspěšném provedení kontroly personálním systémem jsou kandidátům navrženy termíny pohovoru. Na pohovoru náboráři poskytnou uchazečům důležité informace jako například podmínky ve ŠKODA AUTO, směnnost, mzdové ohodnocení, benefity a stravování. Součástí pohovoru je prohlídka pracoviště, na kterém bude kandidát vykonávat svou práci. Zde zjistí další informace o náplni práce a chodu závodu od mistra nebo asistenta závodu (Interní zdroje ŠKODA AUTO, 2019).



Obrázek 5 - Personální systém ŠKODA AUTO

(Zdroj: Škoda Space)

Následujícím a důležitým krokem je podstoupení lékařské prohlídky. Náborář po pohovoru objedná kandidáta na vstupní vyšetření k závodnímu lékaři, kde se ihned dozví výsledky. Po úspěšném absolvování lékařské prohlídky může kandidát přejít k podpisu smlouvy k přiřazenému k personalistovi, který má na starost oddělení, na které bude kandidát nastupovat (Interní zdroje ŠKODA AUTO, 2019).

Poslední částí procesu náboru nového zaměstnance je nástupní školení. Nástupní školení se počítá jako první pracovní den. Koná se dvakrát v měsíci, a to první pracovní den v měsíci a v polovině měsíce. Nástupní školení má celodenní program, začíná ráno a končí odpoledne (viz. Tab. 1).

08:00 – 08:10	Oficiální zahájení
08:10 – 08:30	Prezentace – Historie společnosti
08:30 – 09:30	Prezentace – BOZP
09:30 – 09:45	Přestávka
09:45 – 10:05	Prezentace – Požární ochrana, Ochrana závodu
10:05 – 10:35	Prezentace – ODBORY KOVO MB
10:35 – 11:00	Přestávka
11:00 – 11:20	Prezentace – Společenská odpovědnost ŠKODA AUTO
11:20 – 11:45	Prezentace – Firemní kultura
11:45 – 12:45	Oběd
12:45 – 13:15	Kybernetická bezpečnost vozidel – úvod
13:15 – 13:35	Prezentace – Základy Compliance, Etický kodex
13:35 – 14:10	Prezentace – ŠKODA budoucnosti
14:10 – 14:30	Prezentace – DigiRoadshow

Tabulka 1 - Program nástupního školení
(Zdroj: Interní zdroje ŠKODA AUTO)

Nástupním školením nové zaměstnance provází moderátor, který má za úkol pomocí prezentací poskytnout zaměstnancům edukativní a důležité informace o firmě. Probíhá školení o historii společnosti, firemní kultuře, etickém kodexu a o dalších důležitých tématech. Prezentaci o BOZP a požární ochraně vede zkušený hasič ŠKODA AUTO. Dalšími hosty jsou zástupci z ODBORŮ KOVO MB, kteří poskytují informace o odborech a o benefitech které odbory nabízejí. Po absolvování nástupního školení se z návštěvníků stanou oficiálně zaměstnanci ŠKODA AUTO a tím začíná jejich nová kariéra.

4 Výzkumné šetření

Cílem výzkumného šetření této bakalářské práce je zjistit, jak jsou nově nastupující zaměstnanci spokojeni s celkovým procesem náboru do firmy ŠKODA AUTO. A to jak s přístupem náborářů, tak i s průběhem povinného nástupního školení. Výsledkem výzkumného šetření bude poskytnout návrhy na zlepšení celkového procesu.

Pro zjištění spokojenosti s procesem náboru do firmy ŠKODA AUTO bude provedeno dotazníkové šetření. Dotazník bude obsahovat uzavřené i otevřené otázky, které se týkají náborového procesu, celkové spokojenosti a nástupního školení. Zaměstnanci dostanou možnosti se vyjádřit ke zlepšení náborového procesu pomocí poslední otázky s volným komentářem.

Před zahájením dotazníkového šetření bude proveden předvýzkum na oddělení STR/3. Cílem bude zjistit, zda jsou otázky v sestaveném dotazníku správně položené a srozumitelné. Předvýzkum bude mít za úkol ohodnotit správnost otázek a zjistit, zda bude dotazník schopen získat potřebné informace pro vyhodnocení výzkumného šetření.

Respondenti pro výzkumné šetření ohledně spokojenosti s procesem náboru do firmy ŠKODA AUTO budou zaměstnanci, kteří nastupují na novou pracovní pozici. Jedná se o zaměstnance, kteří nastupují na různé pracovní pozice např. výrobní dělníci nebo technickohospodářský zaměstnanci do různých oddělení ve firmě ŠKODA AUTO.

4.1 Dotazníkové šetření

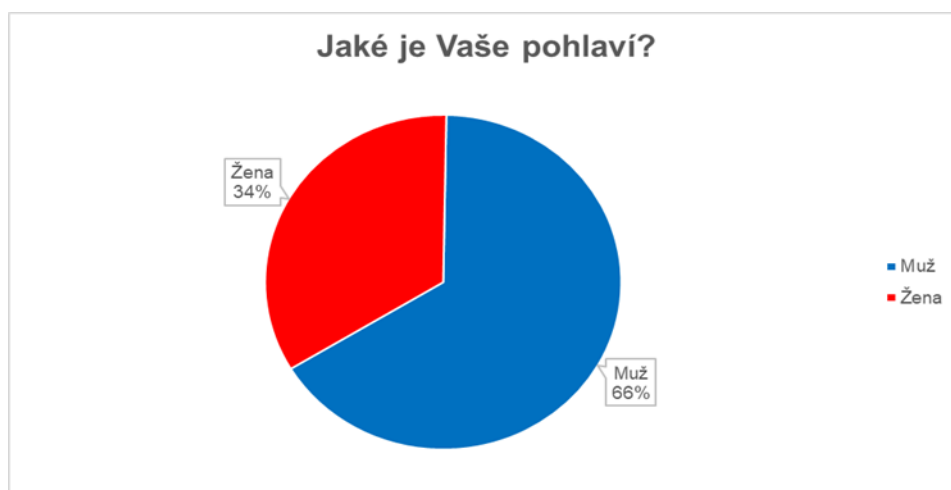
Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci říjen a listopad 2022 na nástupním školení do firmy ŠKODA AUTO, které probíhá každý měsíc. Celkově bylo sesbíráno 62 odpovědí. Otázky byly následovně zpracovány do grafů s odpověďmi.

5 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole bakalářské práce budou zpracovány odpovědi získané z dotazníkového šetření, které probíhalo v měsících říjen a listopad 2022. Odpovědi budou zpracovány do grafů a následně podrobně popsány a odůvodněny. Dotazník obsahuje 12 uzavřených otázek a 3 otevřené otázky u kterých bude anonymně zveřejněna odpověď nebo návrh od respondentů.

Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?

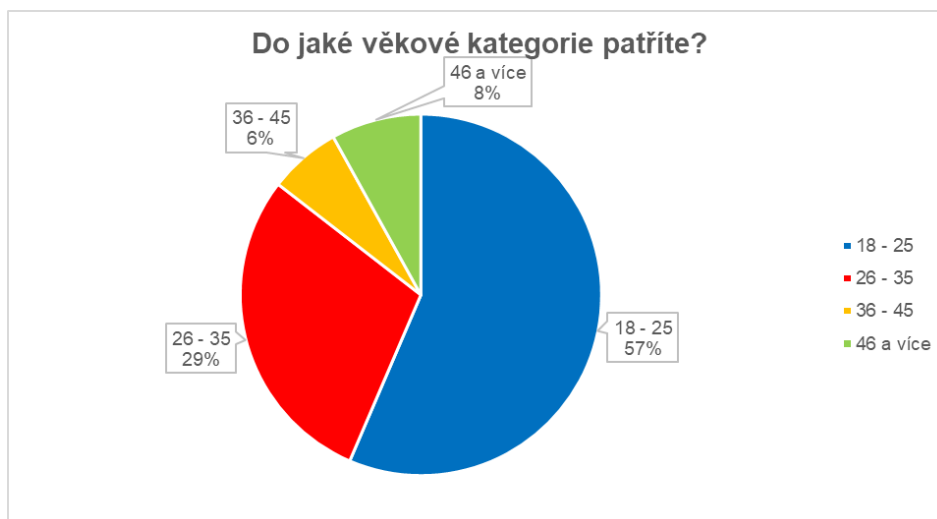
První otázka zjišťovala genderové zastoupení nově nastupujících zaměstnanců do firmy ŠKODA AUTO na nástupním školení v měsících říjen a listopad. Z grafu (viz. Obr. 6) můžeme vidět, že nástupních školení se zúčastnilo celkem 41 mužů a 21 žen. Mužské zastoupení nových zaměstnanců je tedy o 32% větší.



Obrázek 6 - Jaké je Vaše pohlaví?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2 Do jaké věkové kategorie patříte?

Druhá otázka měla za úkol zjistit věkové zastoupení respondentů na nástupním školení. Z grafu (viz. Obr. 7) můžeme vyčíst, že nejvyšší zastoupení má věková kategorie 18–26, kde odpovídalo 35 respondentů. Další nejpočetnější kategorie je 26–35 s 18 odpověďmi. Poté následují kategorie 46 a více a 36–45, kde bylo pouze 5 a 4 odpovědí.



Obrázek 7 - Do jaké věkové kategorie patříte?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

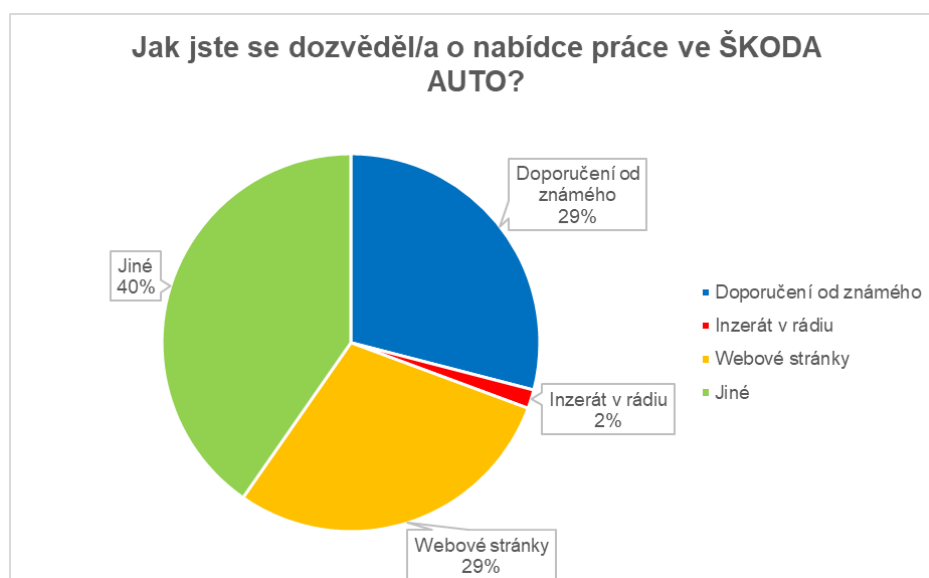
Další otázka směřovala na nejvyšší dosažené vzdělání nově nastupujících zaměstnanců. Zaměstnanci nastupovali na různá oddělení a různé pozice, proto se nejvyšší dosažené vzdělání respondentů tak liší. Z grafu (viz. Obr. 8) můžeme zjistit, že největší počet respondentů, kteří nastupovali do firmy v měsících říjen a listopad má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou. Dále nejvíce zastoupené dosažené vzdělání je vysokoškolské, kde odpovídalo 17 respondentů, což je o 12 % méně než střední s maturitou. Dalších 15 respondentů dosáhlo středního vzdělání s výučním listem. Nejméně respondentů odpovědělo, že jejich dosažené vzdělání je základní. Vyšší odborné vzdělání neměl nikdo z našich respondentů.



Obrázek 8 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4 Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve ŠKODA AUTO?

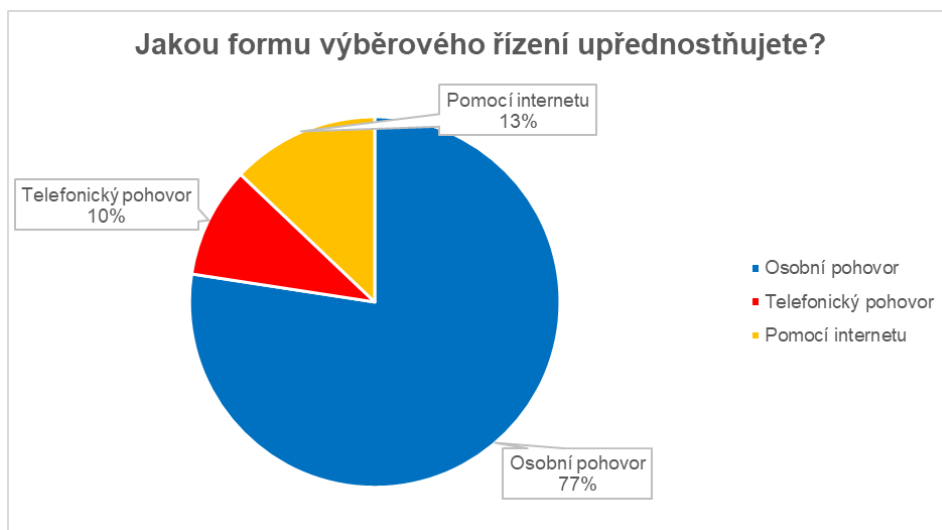
Čtvrtá otázka zjišťovala, jak se naši respondenti dozvěděli o dané pracovní pozici. Podle grafu (viz. Obr. 9) byla nejčastější odpověď jiné, kde respondenti doplnili, že pracovali jako externisté a nyní nastupují přímo do ŠKODA AUTO. Doporučení od známého a webové stránky byly zvoleny stejným počtem respondentů a každá tato možnosti tvoří 29 % což je z celkového počtu dohromady 36 respondentů. Odpověď Inzerát v rádiu zvolili pouze 2 % nových zaměstnanců.



Obrázek 9 - Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve ŠKODA AUTO?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5 Jakou formu výběrového řízení upřednostňujete?

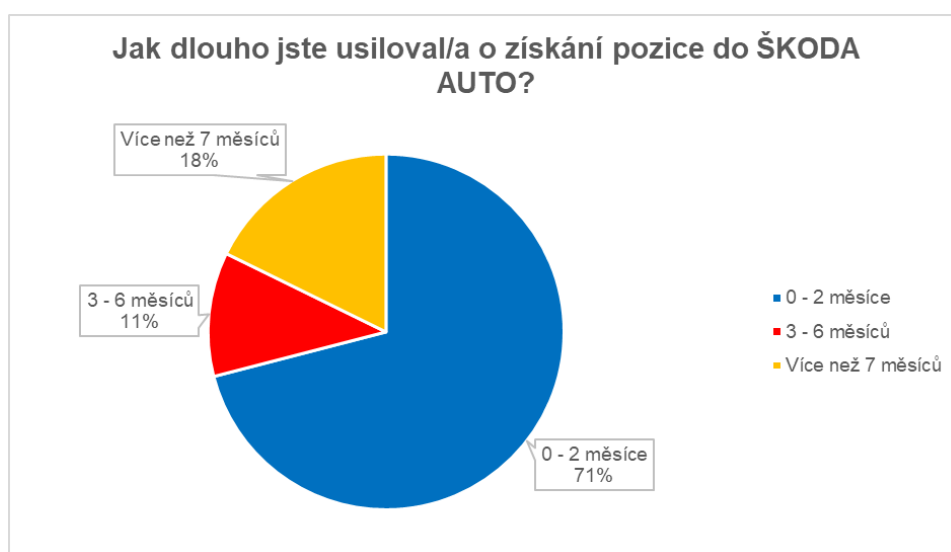
Tato otázka zkoumala preference našich respondentů ve formě výběrového řízení. Z grafu (viz. Obr. 10) je zcela jasné, že většina preferuje osobní pohovor, 77 % respondentů zvolilo tuto možnost. Formu pomocí internetu zvolilo 13 % nově nastupujících zaměstnanců. Pouhým 10 % respondentů by vyhovovala forma telefonického pohovoru.



Obrázek 10 - Jakou formu výběrového řízení upřednostňujete?
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6 Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice do ŠKODA AUTO?

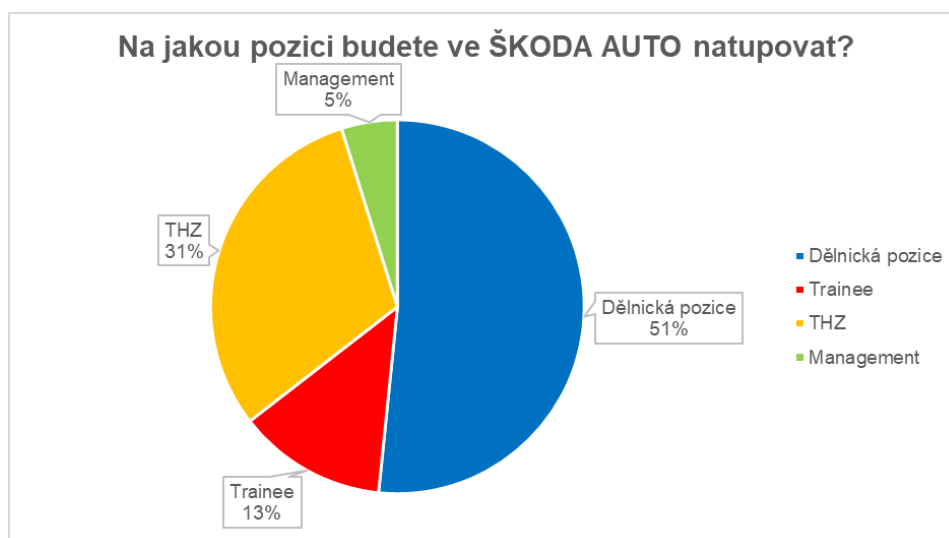
Následující otázka se zabývala délkou získání nové pozice do ŠKODA AUTO. V grafu níže (viz. Obr. 11) vidíme, že 71 %, což je téměř většina respondentů, usilovala o pracovní pozici 0–2 měsíce. Druhé největší zastoupení má překvapivě možnost více než 7 měsíců s 11 odpověďmi. Dobu 3–6 měsíců zvolilo pouhých 11 % respondentů. Z tohoto výsledku lze předvídat, že nejvyšší zastoupení nové pracovní pozice bude výrobní dělník, z důvodu kratší náročnosti výběrového procesu. Respondenti, kteří zvolili možnost 7 měsíců a více byli z většiny externí zaměstnanci, kteří nyní dostali přímo do ŠKODA AUTO.



Obrázek 11 - Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice do ŠKODA AUTO?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7 Na jakou pracovní pozici budete ve ŠKODA AUTO nastupovat?

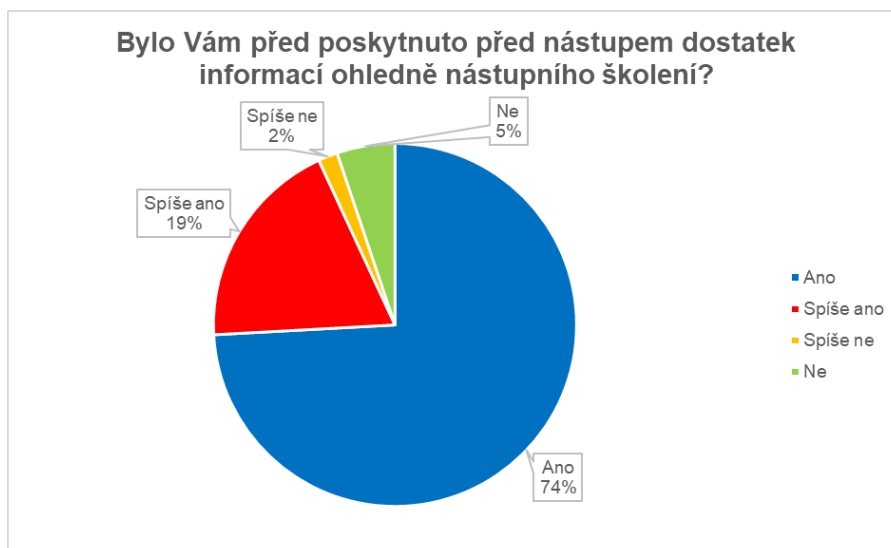
Zjišťovací otázka ohledně nové pracovní pozice, na kterou budou noví zaměstnanci nastupovat v grafu (viz. Obr. 12) ukazuje, že 51 % respondentů nastupuje na dělnickou pozici. Nových technickohospodářských zaměstnanců bylo na nástupních školeních celkem 19. Respondentů, kteří nastupovali na Trainee program bylo celkem 8, což je o 18 % méně než technickohospodářských zaměstnanců. Nových zaměstnanců do managementu bylo pouze 5 %.



Obrázek 12 - Na jakou pozici budete ve ŠKODA AUTO nastupovat?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8 Bylo Vám poskytnuto před nástupem dostatek informací ohledně nástupního školení?

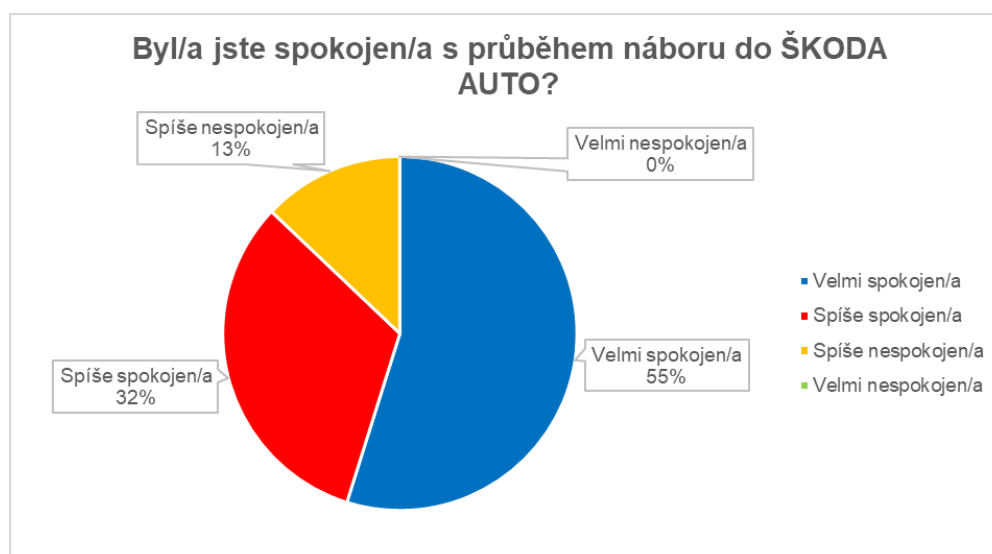
Graf (viz Obr. 13), který znázorňuje otázku ohledně získávání informací na nástupní školení, vykazuje především kladné odpovědi. 74 % respondentů zvolili možnost ano. Z toho vyplývá, že většina respondentů pociťují, že jim byl poskytnut dostatek informací. Možnost odpovědi spíše ano zvolilo 19 % respondentů, z celkového počtu to je 11 odpovědí. Respondentů, kterým před nástupem nebylo poskytnuto dostatečné množství informací bylo celkem 5 %. Odpověď spíše ne zvolil pouze jeden respondent.



Obrázek 13 - Bylo Vám poskytnuto před nástupem dostatek informací ohledně nástupního školení?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9 Byl/a jste spokojen/a s průběhem náboru do ŠKODA AUTO?

Následující otázka se ptala přímo na spokojenost s celkovým průběhem náboru. Z grafu (viz. Obr. 14) si můžeme všimnout, že jen 55 % nových zaměstnanců bylo velmi spokojeno s průběhem náborového procesu. Poměrná část respondentů byla spíše spokojen/a s procesem, celkově tuto možnost tvoří 20 odpovědí. Dále vidíme, že 13 % nových zaměstnanců bylo spíše nespokojeno. Žádný respondent neodpověděl, že byl velmi nespokojený. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců byla spokojena s procesem náboru, ale stále je možnost nějakého zlepšení.



Obrázek 14 - Byl/a jste spokojen/a s průběhem náboru do ŠKODA AUTO?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10 Během nástupního školení jste získal/a dokumenty spojené s nástupem do ŠKODA AUTO. V jaké formě upřednostňujete získávání takových dokumentů?

Během nástupního školení dostávají nový zaměstnanci dokumenty potřebné k nástupu do ŠKODA AUTO. Tato otázka zjišťovala, v jaké formě respondenti chtějí dostávat takové dokumenty. V grafu (viz. Obr. 15) vidíme, že 71 % respondentů by chtěla dostávat dokumenty v elektronické podobě. Pouze 27 % by zvolilo tištěnou podobu.



Obrázek 15 - V jaké formě upřednostňujete získávání takových dokumentů?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11 Pokud jste zvolil/a možnost tištěná podoba, za jakého důvodu?

Tato otázka byla pouze pro respondenty, kteří u předchozí otázky zvolili možnost tištěnou podobu. Celkově k této odpovědi bylo získáno 13 odpovědí. Nejčastějším důvodem byla přehlednost tištěných dokumentů. Další odpovědi byly zpracovány do tabulky (viz. Tab. 2). K jednotlivým odpovědím byly přiřazeny pozice, které danou odpověď použily. Z tabulky můžeme vidět, že pozice, která častěji odpovídala, z jakého důvodu preferuje tištěnou podobu je pozice dělnická.

Je to příjemnější	Dělnická pozice
Lépe se mi čte a zapamatuji si více informací z tištěných verzí	THZ
Nemusím hledat důležité informace v pc	Dělnická pozice
Odložit a neztratit. Omylem se může vymazat, nebo ztratit mezi spousty věcmi, které jsou uloženy v mobilu	Dělnická pozice
Mám to radši	Dělnická pozice
Přijde mi to osobitější. Důležité dokumenty by měli mít tištěnou podobu	Trainee
Nedá se omylem vymazat jako u PC	Dělnická pozice
Mám nějaký hmotný dokument, který si můžu uložit, uschovat a nemusím se bát, že si to omylem vymažu.	THZ

Tabulka 2 - Odpovědi na otázku č. 11
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12 Pokud jste zvolil/a možnost elektronická podoba, z jakého důvodu?

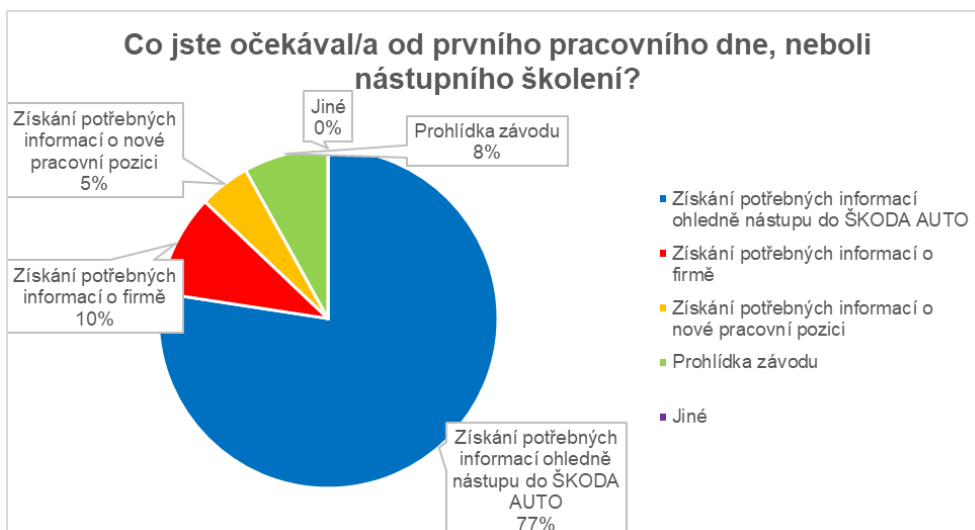
Tato otázka byla pouze pro respondenty, kteří u otázky č. 10 zvolili možnost elektronickou podobu. U této otázky bylo celkem sesbíráno 29 odpovědí. Nejčastější odpověď se týkala ekologie, šetření papíru a šetření životního prostředí. Další odpovědi byly zpracovány do tabulky (viz. Tab. 3). K jednotlivým odpovědím byly přiřazeny pozice, které danou odpověď použily. Z tabulky můžeme vidět, že u této otázky byly respondenti více různorodí, ale přesto více THZ preferuje elektronickou podobu z různých důvodů.

Rychlejší vyřízení	Trainee
Méně papíru, menší možnost ztráty	Trainee
Dostupnost	THZ
Vždy po ruce	THZ
Praktičnost	THZ
Jednoduchost	Dělnická pozice, THZ
Mám jistotu, že to neztratím	Dělnická pozice
Lepší než mnoho papírů	Dělnická pozice
Emailová komunikace je vždy jednodušší a rychlejší	THZ
Lepší zachování dokumentů	Dělnická pozice
Zjednodušení komunikace a předávání dokumentů	THZ
Elektronickou formu nejde ztratit	THZ
Mám vždy po ruce v mobilním telefonu	Dělnická pozice
Na emailu je vše přehlednější	THZ

Tabulka 3 - Odpovědi na otázku č. 12
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 13 Co jste očekával/a od prvního pracovního dne neboli nástupního školení?

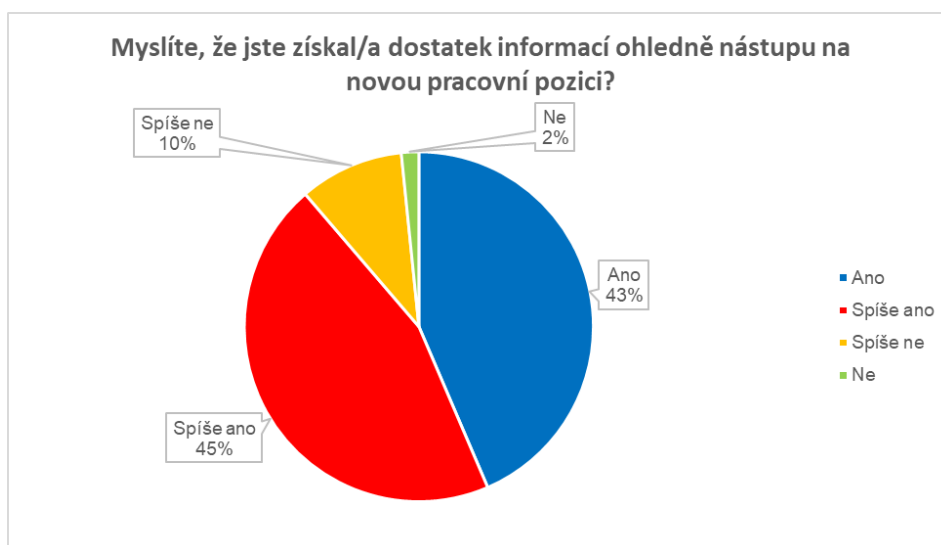
Další otázka se pokoušela zjistit, jaké bylo očekávání našich respondentů od prvního pracovního dne. První pracovní den je pro nové zaměstnance nástupní školení s dopoledním i odpoledním programem. V grafu níže (viz. Obr. 16) vidíme, že respondenti z 77 % očekávali získání potřebných informací ohledně nástupu do ŠKODA AUTO. Získání potřebných informací o firmě očekávalo 10 % respondentů. Dále prohlídku závodu očekávalo celkem 8 respondentů a získání potřebných informací o nové pracovní pozici pouze 3 respondenti.



Obrázek 16 - Co jste očekávali od prvního pracovního dne neboli nástupního školení?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14 Myslíte, že jste získal/a dostatek informací ohledně nástupu na novou pracovní pozici?

Předposlední otázka zjišťovala, zda naši respondenti získali dostatek potřebných informací, které se týkají jejich nové pracovní pozice. Z grafu (viz. Obr. 17) lze vyčíst, že nejvíce respondentů odpověděli spíše ano, což činí 45 %. Odpověď ano vybralo 43 % respondentů. Z těchto odpovědí vyplývá, že větší množství respondentů si jsou jisti, že získali všechny potřebné informace. Dalších 6 respondentů, kteří se skládali ze tří dělnických pozic a ze tří THZ si myslí, že spíše nezískali dostatek informací. 1 respondent z nastupující na Trainee program, který tvoří 2 % si myslí, že nezískal dostatek informací ohledně nástupu na novou pracovní pozici.



Obrázek 17 - Myslíte, že jste získal/a dostatek informací ohledně nástupu na novou pracovní pozici?
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15 Máte nějaké návrhy na zlepšení v procesu náboru do ŠKODA AUTO?

Poslední otevřená otázka poskytla prostor našim respondentům navrhnout změny, které by pomohly vylepšit stávající náborový proces podle jejich preferencí. Celkem bylo získáno 19 odpovědí a z toho získáno 8 návrhů na zlepšení. U této otázky se také objevilo 7 odpovědí, které vyjadřují spokojenost a nenavrhují žádnou změnu. Návrhy byly zpracovány do tabulky (viz. Tab. 4) a následně budou některé návrhy v další kapitole popsány a vyhodnoceny.

Školení by mohlo být osobitější, velké spoustě lidí se vykládají věci, které jim třeba ani k ničemu nebudou
Komplikovaný proces, každá část na jiném místě, očekával bych vše na náborovém centru
Méně obecných informací a více se zaměřit na specifika jednotlivých pozic
Mohlo by to být kratší a víc důležitých informací
Dozvědět se více o benefitech přímo z prezentace
Teplé jídlo k obědu a ovoce ke svačině
Zdlouhavý proces
Zkrátit

Tabulka 4 - Odpovědi na otázku č. 15
(Zdroj: vlastní zpracování)

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vyhodnocení výsledků a návrhů, které vyplynuly z vlastního výzkumného šetření ve formě dotazníku. Z konečného vyhodnocení dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti byli s celkovým procesem nábory do firmy ŠKODA AUTO spíše spokojeni a nebyly zjištěny významné chyby, které by proces zaměstnancům znepríjemňovaly. Přesto z výsledků dotazníku vzešlo několik návrhů na vylepšení celkového procesu.

První návrh se týká nástupního školení, kde všichni noví zaměstnanci získávají papírové dokumenty, které jsou potřebné pro nástup do firmy. Jedná se o dokumenty, které obsahují informace ohledně zpracování osobních údajů, úrazového pojištění a BOZP. V dotazníku 71 % respondentů odpovědělo, že upřednostňují získávání takových dokumentů v elektronické podobě. Mezi hlavní důvody se řadila ekologie a šetření životního prostředí, ale také praktičnost elektronické podoby a jednoduchost. Z toho důvodu by se dokumenty, které nevyžadují podpis nového zaměstnance mohly již po podepsání pracovní smlouvy zasílat zaměstnancům na jejich emailové adresy. Také by se tyto důležité dokumenty mohly po vytvoření profilu zaměstnance nahrát na jeho vlastní účet na Škoda Space, kde má každý zaměstnanec svůj přístup. Tato forma poskytování informací v podobě dokumentů, by mohla jednoznačně ušetřit čas a náklady náborového centra u přípravování a poskytování dokumentů.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 77 % respondentů od prvního pracovního dne neboli nástupního školení očekávali získání potřebných informací ohledně nástupu do firmy ŠKODA AUTO. V navazující otázce pouze 43 % respondentů uvedlo, že si myslí, že získali dostatek informací a dalších 12 % respondentů odpovědělo na otázku záporně. V záporné odpovědi se jedná jak o dělnické pozice, tak o THZ. Z takového výsledku lze doporučit, aby se náboráři všech pozic více zaměřili na poskytování konkrétních informací o pozici, na kterou bude nový zaměstnanec nastupovat. Může jim být podán souhrn informací jednotlivých pozic v jakékoliv formě již ihned při prvním setkání. Dále bych do programu nástupního školení zařadila prezentaci o jednotlivých pozicích, kde by např. náborář nebo zkušený pracovník mohl přednést důležité informace pro nové zaměstnance. Účastníci nástupního školení by získali potřebné informace interaktivní cestou, kde by mohli ihned získat odpovědi na své otázky.

V poslední otázce dotazníkového šetření mohli respondenti poskytnout vlastní návrh na zlepšení náborového procesu. Jeden z návrhů byl, že by nástupní školení mohlo být více osobité. Respondenti také v dotazníku uváděli návrh, že by nástupní školení mohlo být kratší a podáváno více důležitých informací. Zde bych mohla doporučit navrátit zpět do programu nástupního školení prohlídku závodu. Zaměstnanci by získali v první části obecné informace o firmě. Následovně by mohli nahlédnout do provozu kde by viděli co je čeká. Nápomocné by také bylo nějaké okénko pro dotazy. Získali by tím doplňující informace a byl by jim poskytnut osobitější přístup.

Další návrh od respondentů byl dozvědět se více informací o benefitech přímo z prezentace. Zde bych navrhla podobné doporučení jako u specifikace jednotlivých pozic. Do programu by mohli náboráři zařadit blok pouze o benefitech jaké ŠKODA AUTO nabízí pro své zaměstnance. Moderátor nebo návštěvníci z ODBORŮ KOVO by mohli nové zaměstnance stručně provést všemi benefity. Zaměstnanci by získali větší přehled o tom, jaké možnosti a výhody získají.

Jedno doporučení na vylepšení celkového procesu náboru do firmy ŠKODA AUTO se týkalo jídla, které je podáváno účastníkům nástupního školení během přestávek a oběda. Během nástupního školení si účastníci mohou nabídnout k jídlu sladké pečivo, balené sendviče a jiné pečivo. Návrh zněl teplé jídlo k obědu a ovoce ke svačině. Zde bych navrhla, že by se ve spolupráci s jídelnou ŠKODA AUTO podávala dvě až tři vybraná jídla z denní nabídky během obědové pauzy na počet účastníků. Teplá jídla by se podávala v obalech během obědové pauzy.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat průběh náborového procesu do firmy ŠKODA AUTO a poté pomocí výzkumného šetření zjistit, jak jsou nově nastupující zaměstnanci spokojeni průběhem a procesem náboru a z toho podat nové návrhy na vylepšení náborového procesu.

V teoretické části byly vysvětleny a nejzákladnější pojmy, které souvisejí s personalistikou a personálními činnostmi. Byl zde popsán teoretický postup náboru nového zaměstnance od plánování pracovních sil až po adaptaci pro lepší pochopení praktické části.

V praktické části došlo k představení společnosti ŠKODA AUTO, její organizační struktury a následně oddělení náboru nových zaměstnanců. Byly popsány činnosti, které nábor ŠKODA AUTO vykonává a dále byl podrobně popsán náborový proces.

V rámci této bakalářské práce bylo provedeno výzkumné šetření ve formě dotazníku, který zjišťoval, jak jsou nově nastupující zaměstnanci spokojeni s procesem náboru do firmy ŠKODA AUTO. Dotazník obsahoval uzavřené i otevřené otázky. Uzavřené otázky se týkaly pohlaví respondentů, věku, dosaženého vzdělání nebo pracovní pozice, na kterou nastupují. Dále respondenti odpovídali na otázky, ohledně získání dostateku informací o pracovní pozici a spokojenosti s průběhem náboru. Důležitá část dotazníku pro naplnění cíle této bakalářské práce byla poslední otevřená otázka. Tato otázka poskytla prostor respondentům vyjádřit svůj názor na celkový proces a možnost navrhnout změnu, která by daný proces pomohla vylepšit. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo získáno celkem 8 návrhů od respondentů. Návrhy, které by bylo možné realizovat byly vyhodnoceny a z toho doporučeny změny, které by mohly náborový proces do firmy ŠKODA AUTO vylepšit.

Seznam literatury

- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-033-3
- 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.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 8024713004.
- KOLMAN, Luděk. Výběr zaměstnanců: metody a postupy. Praha: Linde, 2010. ISBN 9788072018109.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 9788024838298.
- Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni ..* Praha: ASPI, c2005-2011. Meritum (ASPI). ISBN 9788073576271.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

ŠKODA AUTO a.s. 2022. Výroční zpráva 2021.

Interní zdroje ŠKODA AUTO

ŠKODA Space. *ŠKODA Space* [online]. [cit. 2022-11-14]. Dostupné z:

<https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/b2eportal/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces plánování lidských zdrojů.....	12
Obrázek 2 - Organizační struktura	19
Obrázek 3 – Chatbot	21
Obrázek 4 – Škoda Kariéra	22
Obrázek 5 - Personální systém ŠKODA AUTO.....	22
Obrázek 6 - Jaké je Vaše pohlaví?.....	25
Obrázek 7 - Do jaké věkové kategorie patříte?	26
Obrázek 8 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	26
Obrázek 9 - Jak jste se dozvěděl/a p nabídce práce ve ŠKODA AUTO?.....	27
Obrázek 10 - Jakou formu výběrového řízení upřednostňujete?	28
Obrázek 11 - Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice do ŠKODA AUTO?	28
Obrázek 12 - Na jakou pozici budete ve ŠKODA AUTO nastupovat?.....	29
Obrázek 13 - Bylo Vám poskytnuto před nástupem dostatek informací ohledně nástupního školení?	30
Obrázek 14 - Byl/a jste spokojen/a s průběhem náboru do ŠKODA AUTO?	30
Obrázek 15 - V jaké formě upřednostňujete získávání takových dokumentů?	31
Obrázek 16 - Co jste očekávali od prvního pracovního dne neboli nástupního školení?.....	34
Obrázek 17 - Myslíte, že jste získal/a dostatek informací ohledně nástupu na novou pracovní pozici?.....	34

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Program nástupního školení.....	23
Tabulka 2 - Odpovědi na otázku č. 11	32
Tabulka 3 - Odpovědi na otázku č. 12.....	33
Tabulka 4 - Odpovědi na otázku č. 15.....	35

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník – Spokojenost s procesem náboru do firmy ŠKODA AUTO...	43
Příloha 2 Dopis k dotazníkovému šetření	46

Příloha 1 Dotazník – Spokojenost s procesem náboru do firmy ŠKODA AUTO

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - Žena
 - Muž
- 2) Do jaké věkové kategorie patříte?
 - 18 – 25
 - 26 – 35
 - 36 – 45
 - 46 a více
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní
 - Střední s maturitou
 - Střední s výučním listem
 - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
- 4) Jak jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve ŠKODA AUTO?
 - Doporučení od známého
 - Inzerát v rádiu
 - Webové stránky
 - Jiné
- 5) Jakou formu výběrového řízení upřednostňujete?
 - Osobní pohovor
 - Telefonický pohovor
 - Pomocí internetu
- 6) Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice do ŠKODA AUTO?
 - 0 – 2 měsíce
 - 3 – 6 měsíců
 - Více než 7 měsíců
- 7) Na jakou pozici budete ve ŠKODA AUTO nastupovat?
 - Dělnická pozice

- Trainee
- THZ (technickohospodářský zaměstnanec)
- Management

8) Bylo Vám poskytnuto před nástupem dostatek informací ohledně nástupního školení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Byl/a jste spokojen/a s průběhem náboru do ŠKODA AUTO?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

10) Během nástupního školení jste získal/a dokumenty spojené s nástupem do ŠKODA AUTO. V jaké formě upřednostňujete získávání takových dokumentů?

- Tištěná podoba
- Elektronická podoba
- Jiné

11) Pokud jste zvolil/a možnost tištěná podoba, z jakého důvodu?

12) Pokud jste zvolil/a možnost elektronická podoba, z jakého důvodu?

13) Co jste očekával/a od prvního pracovního dne neboli nástupního školení?

- Získání potřebných informací ohledně nástupu do ŠKODA AUTO
- Získání potřebných informací o firmě
- Získání potřebných informací o nové pracovní pozici
- Prohlídka závodu a nového pracoviště
- Jiné

14) Myslíte, že jste získal/a dostatek informací ohledně nástupu na novou pracovní pozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15) Máte nějaké návrhy na zlepšení v procesu náboru do ŠKODA AUTO?

Příloha 2 Dopis k dotazníkovému šetření

Dobrý den,

Jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy a v rámci zpracování své bakalářské práce provádím výzkumné šetření na téma Spokojenost s procesem náborem do firmy ŠKODA AUTO. Tento dotazník bude sloužit k poskytnutí návrhů na zlepšení náborového procesu.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění krátkého dotazníku, který zabere jen pár minut, odpovědi jsou zcela anonymní.

Předem moc děkuji za ochotu a Vaši spolupráci, Kateřina Sušírová.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Sušírová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Proces náboru ve firmě ŠKODA AUTO a. s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Kateřina Kulhavá, M. A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	42		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá charakteristikou procesu náboru do firmy ŠKODA AUTO a. s. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zaměřuje na personalistiku obecně a na popis personálních činností s důrazem na nábor zaměstnanců. V praktické části je představena firma ŠKODA AUTO a dále charakterizován stávající náborový proces. Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno na nových zaměstnancích na nástupním školení, byly navrženy možné doporučení na vylepšení stávajícího náborového procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personalistika, personální činnosti, nábor zaměstnanců, lidské zdroje		

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Sušírová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Recruitment proces at ŠKODA AUTO a. s.		
SUPERVISOR	Ing. Kateřina Kulhavá, M. A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	42		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis deals with the characteristics of the recruitment process at ŠKODA AUTO a. s. The work is divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part focuses on human resources in general and on the description of personnel activities an emphasis on the recruitment of employees. In the practical part is introduced ŠKODA AUTO and then the current recruitment process is further characterized. Based on a questionnaire survey conducted on new employees at induction training, possible recommendations for improving the current recruitment process were proposed.</p>		
KEY WORDS	Human resources, personnel activities, recruitment of employees, human resources		