

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

NÁBOROVÝ PROCES VE ŠKODA AUTO A.S. OPTIKOU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská práce

Michaela FEJFAROVÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Michaela Fejfarová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s. optikou nových zaměstnanců**

Cíl: **Cílem bakalářské práce je poskytnout přehled návrhů nových zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. pro zlepšení náborového procesu ve ŠKODA AUTO a.s., návrhy vyhodnotit a předložit je personalistům ŠKODA AUTO a.s.**

Rámcový obsah:

1. Personalistika (cíl a filosofie)
2. Personální činnosti s akcentem na proces náboru zaměstnanců
3. Personální činnosti ve ŠKODA AUTO a.s.
4. Dotazníkové šetření s novými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.
5. Výsledky dotazníkového šetření
6. Multikriteriální analýza pro zhodnocení návrhů
7. Výstupy z multikriteriální analýzy

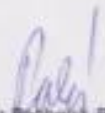
Rozsah práce: **25 – 30 stran**


Seznam odborné literatury:


1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
4. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3056-5.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. 5.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


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


Mgr. Petr Šulc
Projektový manažer SAVS


Michaela Jeřáková
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 4.12.2019

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů. Také bych chtěla poděkovat zaměstnancům náborového centra ŠKODA AUTO a.s. za spolupráci a ochotu při vypracování této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Personalistika	8
1.1 Filosofie personalistiky	9
1.2 Cíl personalistiky	10
2 Personální činnosti s akcentem na proces náboru	13
2.1 Plánování lidských zdrojů.....	15
2.2 Definování	16
2.3 Získávání uchazečů	18
3 Personální činnosti ve ŠKODA AUTO a.s.....	20
3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.	20
3.2 Oddělení náboru ve ŠKODA AUTO a.s.....	23
3.3 Náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s.	24
4 Dotazníkové šetření s novými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.....	31
4.1 Metodika dotazníkového šetření	31
4.2 Předvýzkum	31
4.3 Sběr dat.....	31
5 Výsledky dotazníkového šetření	32
6 Multikriteriální analýza pro zhodnocení návrhů.....	40
6.1 Návrhy ke zlepšení náborového procesu	40
6.2 Rozhodující kritéria pro výběr návrhu.....	41
6.3 Bodové a váhové hodnocení návrhů.....	41
7 Výstupy z multikriteriální analýzy	42
Závěr	44
Seznam literatury	46
Seznam obrázků a tabulek.....	48
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Administrativní centrum
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HR	Human Resources (Lidské zdroje)
IT	Informační technologie
LP	Lékařská prohlídka
MFA	Multi Funktions Ausweis (Multifunkční průkaz)
MGMT	Management
NŠ	Nástupní školení
QR	Quick Response Code (Kód rychlé reakce)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
STC	Servisní tréninkové centrum
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
THZ	Technicko-hospodářské pozice

Úvod

Personální oddělení vždy patřilo a stále patří mezi nejdůležitější oddělení, kterými společnosti disponují. Úkolem personálního oddělení je péče o zaměstnance od počátku jejich kariéry až po skončení pracovního poměru ve společnosti. V dnešní době není jednoduché si zaměstnance udržet. Aby si společnost zaměstnance udržela co nejdéle, je potřeba, aby se k nim chovala vstřícně a dokázala je za jejich výkony dostatečně odměnit. Personalistika však nemá za úkol pouze péči o zaměstnance, ale také nábor nových zaměstnanců. Společnosti neustále shánějí nové zaměstnance, které je v dnešní době na trhu práce velmi obtížné získat. Aktivity spojené s náborem nových zaměstnanců jsou tedy neodmyslitelně součástí personální práce.

Cílem této práce je poskytnutí přehledu návrhů nových zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. pro zlepšení náborového procesu ve ŠKODA AUTO a.s., návrhy následně vyhodnotit a předložit je personalistům. Pro zjištění spokojenosti nových zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. s náborovým procesem, byl vytvořen dotazník, který obsahoval otázky zaměřené na náborový proces, ale také otázky, týkající se nástupního školení ve ŠKODA AUTO a.s. Na základě otevřené otázky v dotazníku, byly získány od nových zaměstnanců návrhy ke zlepšení náborového procesu. Návrhy byly následně vyhodnoceny pomocí multikriteriální analýzy.

V teoretické části práce je nejprve v rámci první kapitoly krátce popsána filosofie personalistiky a cíl personalistiky. Další kapitola obsahuje popis personálních činností s akcentem na proces náboru. Praktickou část práce tvoří nejprve kapitola, která je zaměřená na personální činnosti ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. V této kapitole je představena společnost ŠKODA AUTO a.s., historie společnosti, organizační struktura společnosti a oddělení náboru ve ŠKODA AUTO a.s. Následně je zde popsán náborový proces ŠKODA AUTO a.s. Výzkumnou část práce tvoří dotazníkové šetření s novými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s., výsledky dotazníkového šetření, metodika a multikriteriální analýza pro zhodnocení návrhů ke zlepšení náborového procesu.

1 Personalistika

Tato kapitola krátce popisuje filosofii a cíl personalistiky.

V současné době je role personálního útvaru velmi často vnímána jako jakási služba, která slouží k obstarání zákonem stanovené administrativy, jako je přijímání, evidování a propouštění pracovníků. K tomu dále patří také zaručení obnovy a udržení různých osvědčení a kvalifikačních průkazů. Toto však rozhodně není tou správnou vizí, strategií a dalším rozvojem nebo podporou aktivit organizace. V dnešní době je dána konkurenceschopnost firmy především kvalitními pracovníky, kteří umí a chtějí plnit organizací stanovené úkoly. Toto jsou důvody k tomu, proč by se měl někdo v personálních odděleních především starat o osobní růst, motivaci k práci, odborný rozvoj a nastavení vhodných podmínek pro práci. Pokud organizace ztratí takového zaměstnance, jen těžko za něj bude hledat náhradu. Z toho všeho vyplývá jasná potřeba péče o zaměstnance, a to takovým způsobem, aby do práce docházeli rádi, byli spokojeni a aby neuvažovali o případné změně zaměstnání. Toto je však nelehký úkol a bez dobrého personálního útvaru těžko řešitelný (www.profimen.cz). Personalistika zároveň také jednoznačně patří mezi manažerské funkce, které jsou vymezeny takto:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování (Blažek, 2011, str. 13).

Dodnes uplatňované koncepce personální práce jsou znázorněny v této tabulce:

Tab. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	<i>Jak zaměstnávat?</i>	<i>Jak využívat?</i>	<i>Jak rozvíjet?</i>

Zdroj: Šikýř, 2016, str. 42

1.1 Filosofie personalistiky

Dle Kociánové lze chápat význam personálního řízení takto: „Pojem personální řízení vyjadřuje v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích. Lidé stanovují strategii a cíle organizace, vyrábějí či poskytují služby, ovlivňují kvalitu produkce, její uplatnění na trhu, rozdělují finanční zdroje. Lidé určují využívání všech zdrojů, které má organizace k dispozici, aby zajistila svoji konkurenceschopnost a perspektivu. Význam personálního řízení jako složky řízení organizace je dán významem lidí pro její efektivní fungování (Kociánová, 2004, str. 7). Z pohledu organizace je třeba nahlížet na lidi jako na zdroje. Je však třeba zdůraznit, že se nejedná o živé zdroje, jakými jsou například půda a kapitál, ale jsou to lidské zdroje. Lidé jsou nositeli nových metod, které organizaci významně budují. Za výrobky a službami také stojí lidé, kteří pro národ tyto statky vytvářejí. Právě tyto cenné výsledky jsou rozhodujícím parametrem pro životní úroveň a blahobyt společnosti (Werther, Davis, 1992). Koubek ve své knize uvádí, že klíčem k efektivnímu fungování organizace je shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů:

- 1) Materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- 2) Finanční zdroje
- 3) Informační zdroje
- 4) Lidské zdroje (Koubek, 2000, str. 11).

Personální řízení je zaměřené především na pracovní sílu a na zaměstnance. Pozice personalistů se velmi liší od jiných pozic v organizaci. Zájmem personalistů by neměla být jen organizace jako taková, ale také by se měli především zajímat o pracovníky a snažit se vytvářet takové podmínky, aby se maximálně zvýšila jejich výkonnost (Kociánová, 2004). Péče o udržování spokojenosti a udržování prvků humanizace práce tvoří nedílnou součást práce personálních specialistů, zároveň k tomu ale také patří jakési spoluvytváření výkonnostního klimatu a rozvíjení výkonnosti pracovníků. Nelze opomenout normování a oceňování, co se týče výkonu pracovníků a kariérního rozvoje. Dále má personální management odpovědnost za systém řízení lidí, který je uplatňován a za odbornou i metodickou pomoc, co se týče toho, jak zvládnout vedení lidí a jak pracovat se všemi manažery firmy (Veber a kol., 2009). Součástí stanovení poslání a strategie personálního útvaru je také rozbor efektivnosti činnosti, kterou doposud personální útvar

prováděl. Tuto část lze považovat jako jednu z nejpracnějších a časově nejvíce náročnou fázi tvorby dané personální strategie. Pokud se podaří tuto fázi provést správně, může poskytnout velmi cenné informace nejen pro práci související s naplněním poslání personálního útvaru, ale také pro práci, která se týká naplnění dílčích cílů stanovené personální strategie (Stýblo, 2004).

1.2 Cíl personalistiky

Personalistika usiluje o optimální uplatňování potencialů lidí a o optimální využívání investic, jež byly do nich vloženy, aby dosahovaly vytyčených cílů organizace. Pro personalistiku je také důležité vytvářet předpoklady k tomu, aby byli pracovníci spokojeni s vykonávanou prací, byli správně motivováni k rozvoji a také snaha o ztotožňování se s cíli organizace. Každá organizace se od sebe liší přístupem, který uplatňuje k personálnímu řízení. Tento přístup vypovídá nejen o jeho postavení, co se týče systému řízení organizace, ale také o úrovni personální práce (Kociánová, 2010). „Zkušenější personální útvary mají za cíl dosáhnout strategické integrace a spojitosti ve vytváření a fungování politiky řízení lidských zdrojů a praktických činností při zaměstnávání lidí. Strategickou integraci lze charakterizovat jako vertikální integraci – proces zabezpečování toho, aby personální strategie byly provázány s podnikovými strategiemi nebo aby s nimi alespoň byly v souladu. Pojem spojitosti lze definovat jako horizontální integraci – vytváření vzájemně souvisejícího souboru politiky a praxe zaměstnávání a rozvoje lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007, str. 67). Dle Werthera a Davise (1992) to v praxi fuguje tak, že pomocí plnění různých úkolů, dosahuje personalistika svého účelu. Pro personální management jsou obecně platné tyto čtyři cíle:

1. Společenský cíl
2. Organizační cíl
3. Funkční cíl
4. Osobní cíl (Werther, Davis, 1992, str. 22).

1.2.1 Společenský cíl

Na společnost působí mnoho vlivů a požadavků, ke kterým je třeba přistupovat zodpovědně a zároveň je zde potřeba snaha o minimalizování negativních dopadů, které tyto požadavky mají na organizaci. K možnému vzniku určitých omezení by mohlo vést nevyužívání svých zdrojů organizací ve prospěch společnosti. Jedná se

např. o případ, kdy by společnost mohla akceptovat zákony, které jsou omezující pro rozhodování v této oblasti, jedná se o oblast personálních zdrojů (Werther, Davis, 1992).

1.2.2 Organizační cíl

Je třeba chápat personální management jako důležitého přispívatele ke zvýšení efektivity dané organizace. Personalistika tu není jen tak, je chápána jako prostředek, jak pomoci realizovat hlavní úkoly v organizaci. Dalo by se tedy říci, že personální oddělení je zde k dispozici proto, aby mohlo sloužit zbytku organizace (Werther, Davis, 1992).

1.2.3 Funkční cíl

Personální oddělení by mělo pomáhat ostatním útvarům a pracovníkům tak, aby byly uspokojeny požadavky organizace. Pokud není personalistika adekvátně propracována v oblasti potřeb organizace, pak dochází k tzv. „mrhání zdroji“. Velký význam má zejména kvalita služeb poskytovaných personálním oddělením. Úroveň služeb by měla být přiměřená a měla by vyhovovat požadavkům organizace (Werther, Davis, 1992).

1.2.4 Osobní cíl

Personalisté by se měli snažit zaměstnancům pomáhat, a to hlavně při dosahování jejich profesních i osobních cílů, protože tyto cíle mohou zvyšovat přínos daného jedince organizaci. Aby byli zaměstnanci řádně podporováni, motivováni a udrženi, musí být k osobním cílům těchto pracovníků organizace vstřícná, a to hlavně proto, aby nepoklesla jejich výkonnost a spokojenost. U takových zaměstnanců hrozí, že začnou vyhledávat pracovní příležitost u konkurence a zvyšuje se pravděpodobnost případného opuštění dané organizace (Werther, Davis, 1992).

Armstrong (2012) uvádí následující cíle řízení lidských zdrojů, kterými by se měli HR specialisté řídit:

- vyvíjet a implementovat HR strategie s cílem podpory organizace při dosahování vytyčených cílů
- podílet se na přispění k rozvoji výkonnější kultury
- zabezpečit dostatek talentovaných a kvalifikovaných lidí, které organizace potřebuje

- vytvořit pozitivní atmosféru a prohlubování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci
- podporovat etický přístup k lidem a k jejich řízení

Cíle personalistiky mohou být různými autory v některých dílech vykládány odlišně. Jejich společným znakem by však vždy měli být zaměstnanci, prostřednictvím jichž je dosahováno podnikových cílů.

2 Personální činnosti s akcentem na proces náboru

Tato kapitola se zabývá zejména činnostmi personálních útvarů. V další části jsou popsány aktivity související s procesem náboru nových zaměstnanců.

„Systémy personálních činností představují klíčový nástroj utváření organizační kultury. Využívány bývají především jako nástroj evoluční změny organizační kultury, většina z nich však hraje důležitou roli i při změně revoluční.“ (Lukášová, 2010, str. 189). Personální útvar vykonává činnosti, mezi které patří zejména organizování, zabezpečování i koordinace těchto činností, a také kontrola a usměrňování všech ostatních zaměstnanců, kteří participují na personálním řízení. Zároveň personální oddělení zhotovuje a neustále vylepšuje metodiku. Ačkoliv je personální oddělení odpovědné za to, že se budou v podniku personální činnosti vyskytovat, budou fungovat a sloužit potřebám řízení, neprovádí personální oddělení všechny činnosti spojené se zabezpečováním těchto personálních činností. Znamená to tedy, že se personální útvar podílí na práci s tím související různě u různých činností (Koubek, 2000). Odborná literatura udává mnoho různých pojetí personálních činností. Koubek (2000) rozlišuje personální činnosti takto:

1. Analýza pracovních míst
2. Personální plánování
3. Získávání a výběr pracovníků
4. Hodnocení pracovníků
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru
6. Odměňování
7. Podnikové vzdělávání pracovníků
8. Pracovní vztahy
9. Péče o pracovníky
10. Personální informační systém
11. Průzkum trhu práce
12. Zdravotní péče o pracovníky
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2000, str. 27).

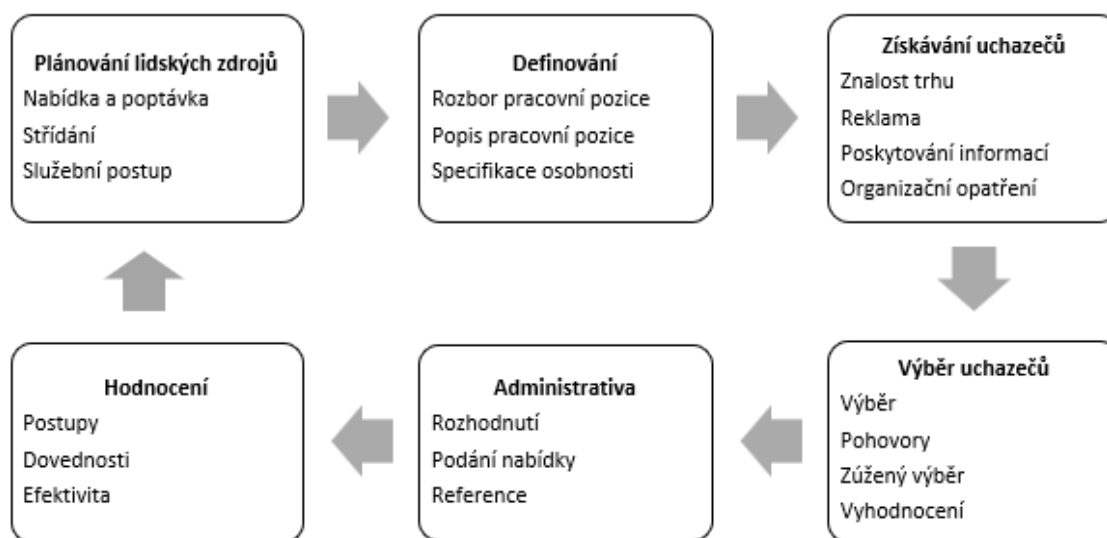
„Procesy náboru a výběru jsou těsně spjaty. Obě činnosti jsou zaměřeny k získání vhodně kvalifikovaných zaměstnanců. Náborové činnosti jsou podkladem pro proces výběru tím, že skýtají zásobu uchazečů, z nichž si specialisté provádějící výběr mohou vybírat. Přestože obě tyto funkce jsou tak těsně spjaty, každá z nich vyžaduje odlišnou řadu dovedností a odborných znalostí.“ (Foot, Hook, 2002, str. 55). Nábor nových zaměstnanců je proces, v jehož průběhu náboroví odborníci, tzv. „náboráři“ vyhledávají a lákají kvalifikované uchazeče o zaměstnání. Celý proces náboru začíná vyhledáváním vhodných zaměstnanců a obsazováním volného pracovního místa. Organizace si následně vybírá z velkého množství uchazečů. Odpovědnost za nové pracovníky již ale nenese nábor, ale většinou personální oddělení, které o nové zaměstnance pečuje. Tato odpovědnost je neméně důležitá, jelikož na tom, jak jsou uchazeči o práci erudovaní, závisí také kvalita pracovní síly dané organizace. Pro velké organizace je typické, že téměř neustále přijímají nové pracovníky, z toho důvodu využívají personální oddělení právě náborové odborníky. Na náborové specialisty, kteří mají na starost vyhledávání nových zaměstnanců působí vždy nějaké vlivy a omezení, které se týkají přijímání nových zaměstnanců. Omezení mohou vycházet např. ze strany okolí, organizace nebo náborového pracovníka (Werther, Davis, 1992).

Prostřednictvím náboru by měla být organizace schopna:

- oslovit vhodně kvalifikovanou skupinu uchazečů o volné pracovní místo
- získat zaměstnance takovým způsobem, aby to bylo efektivní z hlediska nákladů
- přilákat zaměstnance včas, aby byly požadavky rychle naplněny
- poskytnout užší seznam uchazečů, kteří budou zařazeni do další fáze výběru (O'Meara, Petzall, 2013).

V současné době je trendem používání sociálních a profesních sítí k vyhledávání a získávání nových kandidátů. Náboroví specialisté by měli tyto nástroje dobře znát a efektivně využívat. Jedním z příkladů takové profesní sítě je LinkedIn, který i nadále zůstává hlavní doménou personalistů. Personalisté zde vyhledávají kandidáty na volné pozice, ale zároveň také budují employer branding daného zaměstnavatele (www.mediaguru.cz).

Proces nábory a výběru zaměstnanců vhodně zachycuje toto schéma. Náborový proces zahrnuje činnosti, které jsou popsány níže.



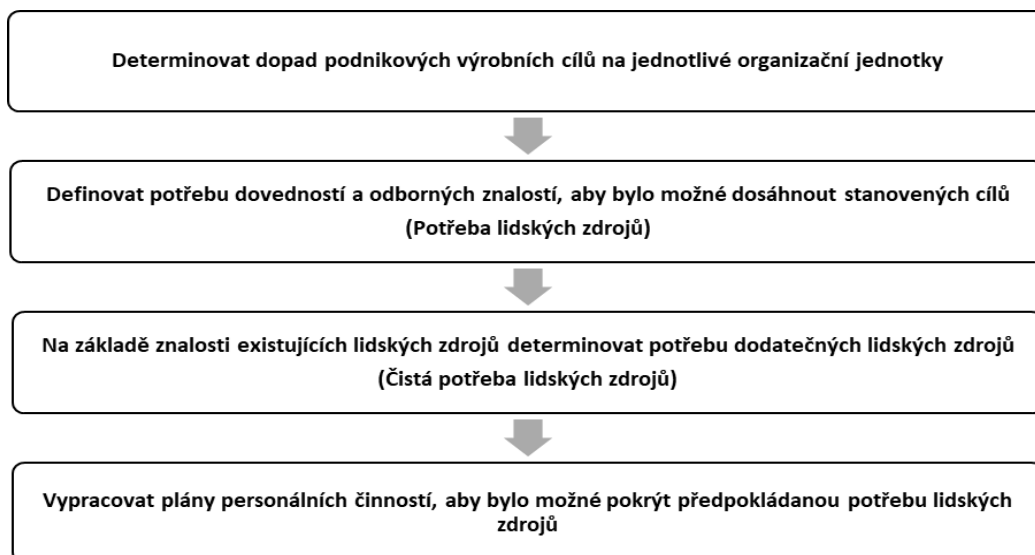
Zdroj: Ludlow, Panton, 1995, str.8

Obr. 1 Proces nábory a výběru zaměstnanců

2.1 Plánování lidských zdrojů

Aby organizace dosahovala strategických cílů, je třeba prostřednictvím personálního plánování stanovovat potřebu lidských zdrojů, kterou organizace požaduje. Velmi důležitým strategickým zdrojem organizace jsou lidé a z tohoto přesvědčení pochází personální plánování. Dalo by se říci, že plánování lidských zdrojů je sladování zdrojů s potřebami podniku v delší perspektivě, někdy se ale také týká i méně krátkodobých požadavků. Toto plánování hraje významnou roli, co se týče strategického řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007). „Personální plánování v první řadě rozpoznává a předvídá potřebu pracovních sil v podniku i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout dynamické rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v podniku a nabídkou pracovních sil v podniku i mimo něj.“ (Koubek, 2000, str. 32). Pokud chceme identifikovat potřeby pracovníků, nejprve je třeba uvažovat o tom, zda by se dalo identifikované práce zajistit prostřednictvím vlastních zaměstnanců, tedy pomocí interních zdrojů. V opačném případě mohou být tyto práce zadány externímu zprostředkovateli, tzv. outsourcing (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Dle Koubka (2000) lze personální plánování rozdělit do čtyř fází, které znázorňuje následující obrázek.



Zdroj: Koubek, 2000, str. 39

Obr. 2 Fáze personálního plánování

Po vypracování personálních plánů lze následně analyzovat pracovní místo a vytvořit popis pracovního místa.

2.2 Definování

Definování je fáze, která obsahuje analýzu pracovního místa, popis pracovní pozice a specifikaci osobnosti.

2.2.1 Analýza pracovního místa

Mezi klíčové personální činnosti patří svým způsobem právě analýza pracovních míst, jejíž kvalita je rozhodující pro efektivní vykonávání spousty jiných personálních činností a také pro úspěšnost podnikové personalistiky. Je důležité analyzovat práci a pracovní místa ještě předtím, než lze vykonávat jiné další personální činnosti. Tato analýza vytváří jakýsi obraz práce na daném pracovním místě, prostřednictvím jehož poskytuje představu o uchazeči, který by měl být vhodný pro určité pracovní místo. Zpracování těchto informací vede k naplnění cíle analýzy a k vytvoření popisu pracovního místa (Koubek, 2000).



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>

Obr. 3 Analýza pracovního místa

2.2.2 Popis pracovního místa

Mezi klíčové činnosti personalistů a manažerů patří popis pracovního místa. U popisu pracovního místa je nezbytné pochopení jeho podstaty, pracovní náplně a odpovědnosti. Popis také musí zahrnovat další důležité věci, jako např. vymezení vztahu s ostatními lidmi v organizaci nebo výčet požadavků, dovedností či technických požadavků na dané pracovní místo (managementmania.com). V praxi je popis pracovního místa vytvářen dle skupin, které jsou příbuzné pracovním činnostem utvářejícím jeden logický celek, a to charakteru určitého útvaru (Stýblo, Urban a Vysokajová, 2011). Popis pracovního místa by měl obsahovat tedy otázky, které se týkají pracovních úkolů a jejich podmínek. Koubek (2000) uvádí následující otázky, z nichž otázky 1 až 6 jsou základní:

1. Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
2. Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
3. Jak se práce provádí?
4. Proč jsou úkoly a povinnosti vykonávány tak, jak jsou?
5. Kdy jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
6. Kde jsou úkoly a povinnosti vykonávány?
7. Jaké je vzájemné, relativní postavení jednotlivých úkolů a povinností?
8. Komu je pracovník odpovědný?
9. Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům dalším?
10. Jaké jsou normy výkonu, jaký je standardní výkon?
11. Existuje možnost výcviku při vykonávání práce?
12. Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky? (Koubek, 2000, str. 74).

2.2.3 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa zahrnuje definování kvalifikačních, osobnostních a dalších jiných kompetencí a způsobilostí u kterých je nutné, aby je pracovník na určitém pracovním místě splňoval (managementmania.com). Specifikace pracovního místa se tedy zaměřuje na otázky týkající se pracovníků a jejich osobnosti. Koubek (2000) uvádí následující otázky:

1. Fyzické požadavky
2. Duševní požadavky
3. Dovednosti
4. Vzdělání a kvalifikace

5. Pracovní zkušenosti

6. Charakteristiky osobnosti a postojů (Koubek, 2000, str. 75).

Pokud uchazeč splňuje všechny výše specifikované požadavky na pracovní místo, nebo alespoň většinu z nich, může být pracovní místo uchazečem obsazeno.

2.3 Získávání uchazečů

Nové zaměstnance lze získat dvěma způsoby. První možností je získávání lidí z vnitřních zdrojů, neboli interně. Druhým způsobem je získávání lidí z vnějších zdrojů, neboli externě.

2.3.1 Získávání uchazečů interně

Způsob využívání interních zdrojů je určen k tomu, aby se volná pracovní místa vždy nejprve nabízela současným zaměstnancům. Tato zásada poskytuje každému zaměstnanci nejen pracovní jistotu, ale také zajišťuje i možnost kariérního postupu (Werther, Davis, 1992). Pokud si organizace vybere možnost výběru uchazečů z vlastních řad a chce být při výběru úspěšná, je bezvýhradně nutné disponovat aktuálními údaji o tom, co, jak a kde příslušní zaměstnanci dělali. Tyto informace o zaměstnancích by měly být především přesné a úplné, ale také konzistentní a objektivní. Systematické záznamy a vyhodnocování by měly představovat hlavní zdroj těchto údajů (Ludlow, Panton, 1995). Tento způsob získávání lidí je pro organizaci výhodný v tom, že své zaměstnance již zná a může tedy lépe posoudit, zda se na danou pracovní pozici zaměstnanci hodí. Zaměstnanec dané organizace má také za sebou převážnou většinu školení, není tedy nutné ho od začátku seznamovat s organizací a provádět všechna jindy potřebná školení.

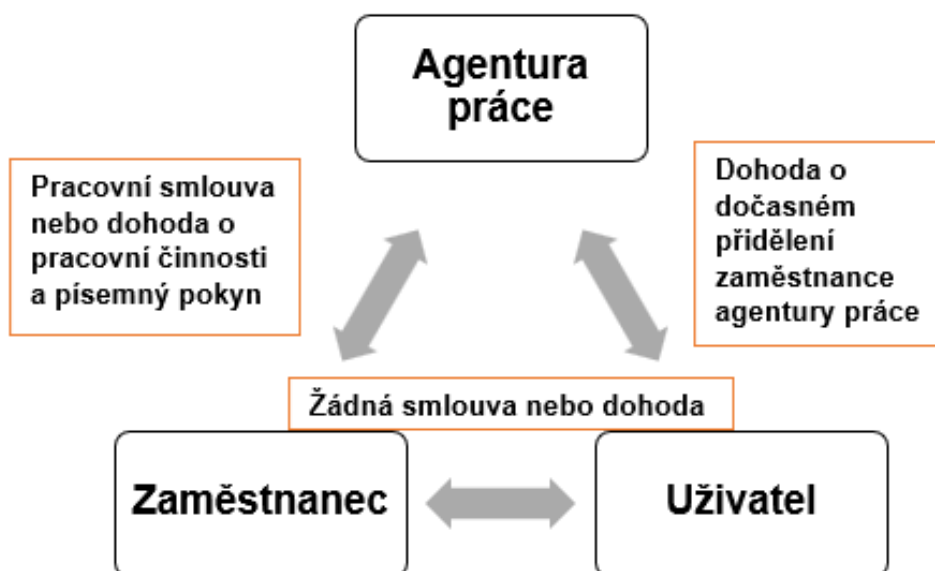
2.3.2 Získávání uchazečů externě

Jelikož není možné neustále vybírat zaměstnance pouze ze svých řad, uchylují se organizace k získávání uchazečů z externích zdrojů. Uchazeči z vnějších zdrojů mohou být např. nezaměstnaní lidé, kteří jsou registrováni na úřadech práce. Také to mohou být absolventi škol či jiných různých institucí, které připravují mladé lidi na výběr budoucího povolání. Velmi často se také stává, že se rozhodnou zaměstnanci jiných organizací změnit zaměstnavatele a následně zvolí danou organizaci. Mezi tzv. doplňkové vnější zdroje patří např. ženy v domácnosti, studenti, důchůdci, nebo pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2000). Velmi důležitým externím zdrojem je

tzv. outsourcing neboli využívání externích služeb. K dispozici je mnoho zprostředkovatelských agentur a poradců, kteří „dodávají“ vhodné uchazeče, nebo provádí předvýběr uchazečů. Ačkoliv tento zdroj stojí peníze, může ušetřit čas a případné potíže (Armstrong, 2007).

Dle Stýbla se pomocí outsourcingu dají v personální oblasti vyřešit situace, kdy:

- si společnosti nemohou dovolit zaplatit kvalitní personální odborníky (koupí služby)
- se outsourcer stará o vývoj a rozvoj podpůrných činností, nemusí se o ně starat firma
- přechází na outsourcera i povinnost starat se o nové technologie
- interní řízení lidských zdrojů by neúměrně zvýšilo nákladové položky (Stýblo, 2010, str. 95).



Zdroj: Šikýř, 2016, str. 21

Obr. 4 Agenturní zaměstnávání

Další kapitoly se věnují zejména analýze pracovních míst a získávání a výběrem pracovníků.

3 Personální činnosti ve ŠKODA AUTO a.s.

V této kapitole jsou uvedeny základní informace o společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) a o oddělení, které se zabývá nábořem ve ŠA. Následně je zde popsán náborový proces.

3.1 Představení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

„ŠKODA AUTO patří dlouhodobě k pilířům české ekonomiky, v současné době zaměstnává v České republice více než 33 600 osob. Společnost sídlí v Mladé Boleslavi, kde se nachází rovněž jeden z výrobních závodů, další dva jsou umístěny v Kvasinách a Vrchlabí. Vozy s okřídleným šípem ve znaku se však, většinou prostřednictvím Koncernových partnerství, vyrábí také v Číně, Rusku, na Slovensku, v Německu, v Alžírsku a Indii, ve spolupráci s lokálními partnery pak rovněž na Ukrajině a v Kazachstánu. Předmětem podnikatelské činnosti Společnosti je zejména vývoj, výroba a prodej automobilů, komponentů, originálních dílů, příslušenství značky ŠKODA a poskytování servisních služeb. V souladu se Strategií 2025 však ŠKODA AUTO prochází transformací k Simply Clever společnosti nabízející zákazníkům nejlepší řešení mobility a související digitální služby.“ (ŠKODA AUTO Výroční zpráva, 2018, str. 10).

STAV PERSONÁLU SPOLEČNOSTI	OSOBY 31. 12. 2018	OSOBY 31. 12. 2017	ZMENA V % 2018/2017
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – KMENOVÝ PERSONÁL	32 738	30 690	6,7 %
Z TOHO:			
— ZÁVOD MLADÁ BOLESLAV	24 678	22 932	7,6 %
— ZÁVOD VRCHLABÍ	857	861	-0,5 %
— ZÁVOD KVASINY	7 203	6 897	4,4 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – UČNI	958	936	2,4 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO CELKEM*	33 696	31 626	6,5 %
SPOLEČNOST ŠKODA AUTO – ZAPŮJČENÝ PERSONÁL	2 789	2 802	-0,5 %

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

Zdroj: ŠKODA AUTO Výroční zpráva (2018)

Obr. 5 Stav interního personálu za rok 2018

3.1.1 Historie společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost vznikla před více než 120 lety. Prvním produktem však nebylo auto a nebyla to ani ŠKODA. Byl to bicykl, který byl sestaven v roce 1895. Tento bicykl sestavil mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement. Oba pánové sdíleli nejen vynalézavého ducha, ale také lásku k jízdám na kolech. Na trhu však nemohli najít to správné kolo, a proto se rozhodli, že si ho postaví sami. Toto kolo následně pojmenovali „Slavia“. Později se Laurin s Klementem rozhodli přejít ke stavbě motocyklů, se kterými sbírali vítězství v různých závodech a také rychlostní rekordy. Těmito úspěchy povzbuzeni Laurin a Klement vytvořili první automobil, který byl nazván „Voiturette A“. Tímto automobilem se značka ŠKODA zařadila mezi nejstarší automobilky světa. Dalším velkým krokem bylo v roce 1925 spojení firmy Laurin & Klement se strojírenským podnikem Škoda Plzeň. V této době byl vyroben velmi úspěšný model Škoda Popular. I přes dvě světové války a centrálně plánované hospodářství společnost ŠKODA nikdy nepřestala vyrábět vozy špičkové kvality. V roce 1991 přešla společnost ŠKODA do vlastnictví Volkswagen (www.skoda-auto.cz).



Zdroj: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>

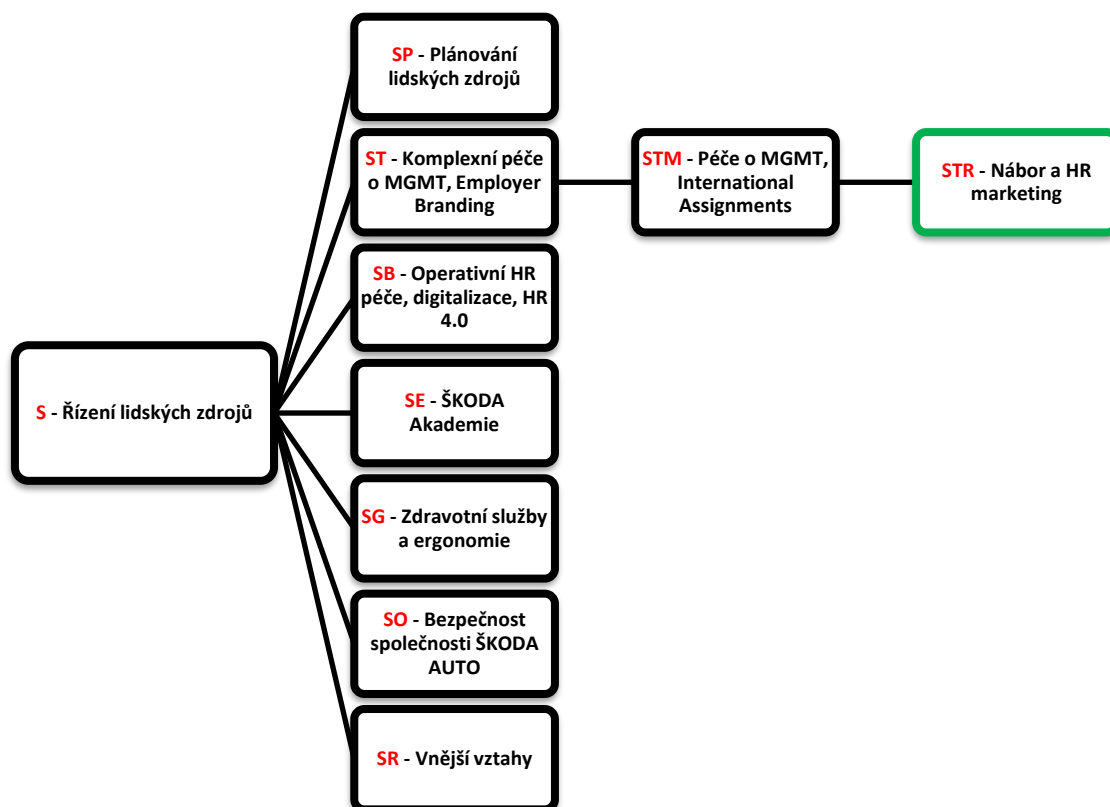
Obr. 6 Historie firemního loga

3.1.2 Organizační struktura ve ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠA se dělí do 7 oblastí:

- **B** – Nákup
- **E** – Technický vývoj
- **F** – Finance a IT
- **G** – Předseda představenstva
- **P** – Výroba a logistika
- **S** – Řízení lidských zdrojů
- **V** – Prodej a marketing

Pod tyto oblasti následně spadají jednotlivá oddělení. Pro lepší pochopení hierarchie, celou situaci znázorňuje následující diagram, který znázorňuje oblast S – Řízení lidských zdrojů.



Zdroj: Zaměstnanecký portál ŠKODA

Obr. 7 Organizační struktura ŘLZ ve ŠKODA AUTO a.s.

Oblast S – ŘLZ je rozdělena do 7 různých oddělení. Jedním z těchto oddělení, je oddělení ST – Komplexní péče o MGMT, Employer Branding. Pod toto oddělení dále spadá oddělení STM – Péče o MGMT, International Assignments a oddělení

STR – Nábor a HR marketing. Následující části této práce se zabývají činnostmi oddělení STR – Nábor a HR marketing.

3.2 Oddělení náboru ve ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠA provozuje vlastní náborové centrum, které sídlí v Mladé Boleslavi v budově Administrativního centra. Úkolem náborového centra je nabízet komplexní poradensví. V náborovém centru se o uchazeče o zaměstnání starají personalisté, kteří mají různé specializace, dle kterých mají na starosti odpovídající oblasti. Oblastí, do kterých personalisté nabírají nové zaměstnance, je mnoho. Ve ŠA se nábořem nových zaměstnanců zabývá útvar STR – Nábor a HR marketing. Je to tedy oddělení, které nemá na starosti pouze nábor, ale zároveň také marketing. Informace o činnostech, kterými se tento útvar zabývá, jsou dostupné na Zaměstnaneckém portále ŠKODA. Jedná se o následující oblasti:

- Personální marketing
- Spolupráce se školami
- Náborové centrum

Jednotlivé činnosti útvaru jsou podrobněji popsány v následující části práce.

3.2.1 Personální marketing

Oddělení HR marketingu je zaměřeno zejména na budování image zaměstnavatele s důrazem na budování jeho atraktivity. Toto oddělení nabízí programy určené mladým talentovaným lidem i absolventům. Pro absolventy magisterského stupně studia je určen tzv. Trainee program. Jedná se o roční rozvojový a adaptační program pro studenty vysokých škol s ekonomickým, technickým a IT zaměřením. Pro studenty je lze možnost přihlásit se na stáž, psaní závěrečných prací, nebo se zapojit v rámci programu Student talent pool, který je zaměřen na nadějně talenty. Mezi důležité činnosti tohoto oddělení patří také operativní personální marketing. Pro ŠA je důležitá profesionální prezentace např. formou mediálních kampaní a inzerování volných pracovních pozic na webových stránkách společnosti, i na spolupracujících kariérních serverech (Zaměstnanecký portál ŠKODA).

3.2.2 Spolupráce se školami

Mezi stěžejní činnosti útvaru patří také spolupráce se školami. Zaměření těchto činností, očekávání firmy a případné nabídky spolupráce studentům popisuje ŠA

takto: „Spolupráci se školami vnímáme jako strategickou činnost pro hledání nových talentů do firmy, proto se zaměřujeme i na podporu studia technických oborů a spolupracujeme již na úrovni středních škol. Vysoké školy představují nosný pilíř nejen k získávání talentovaných studentů do řad zaměstnanců ŠKODA, ale také platformu výměny know-how a inovačního potenciálu pro naši společnost. Nabízíme pro ně, mimo jiné, uspořádání exkurzí v areálu ŠKODA AUTO na míru, a to na základě vyplnění formuláře – Plánování exkurzí pro vysoké školy. Školám mimo našich odborných znalostí nabízíme také možnost získat vyřazené stroje, motory nebo auta bez konformity ke studijním účelům.“ (Zaměstnanecký portál ŠKODA).

ŠA je otevřena novým nápadům, které mladí lidé do společnosti přinášejí, a proto se snaží co nejvíce mladé absolventy podpořit, oslovit je a jako zaměstnavatel zaujmout.

3.2.3 Náborové centrum

Mezi hlavní činnosti náborového centra společnosti ŠA patří péče o volná pracovní místa, využívání různých zdrojů vyhledávání interních a externích uchazečů o zaměstnání, včetně správy databáze. Personalisté náborového centra zjišťují osobní a odborné předpoklady uchazečů o zaměstnání a porovnávají je s ohledem na specifika dané konkrétní pracovní pozice. Věnují se také poradenství při hledání pracovních příležitostí pro pool zaměstnanců, kteří projeví zájem nastoupit zpět do zaměstnání. Jsou to zaměstnanci, kteří se vracejí do práce po mateřské nebo rodičovské dovolené. Mohou to být ale také zaměstnanci, kteří nemohou nadále vykonávat svou práci, např. ze zdravotních důvodů, a proto musí být přeřazeni na jiné pracoviště (Zaměstnanecký portál ŠKODA).

3.3 Náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s.

Tato část práce popisuje, jak probíhá náborový proces ve ŠA v náborovém centru v Mladé Boleslavi, na náboru pro dělnické pozice.

3.3.1 První fáze – Registrace uchazeče

Náborový proces ve ŠA začíná registrací uchazeče o práci. Uchazeč má na výběr z více možností, jak se zaregistrovat a ucházet se tak o volné pracovní místo. První možností je osobní setkání s náboráři přímo v náborovém centru ŠA. V náborovém centru je třeba, aby se uchazeč zaregistroval elektronickou formou, prostřednictvím

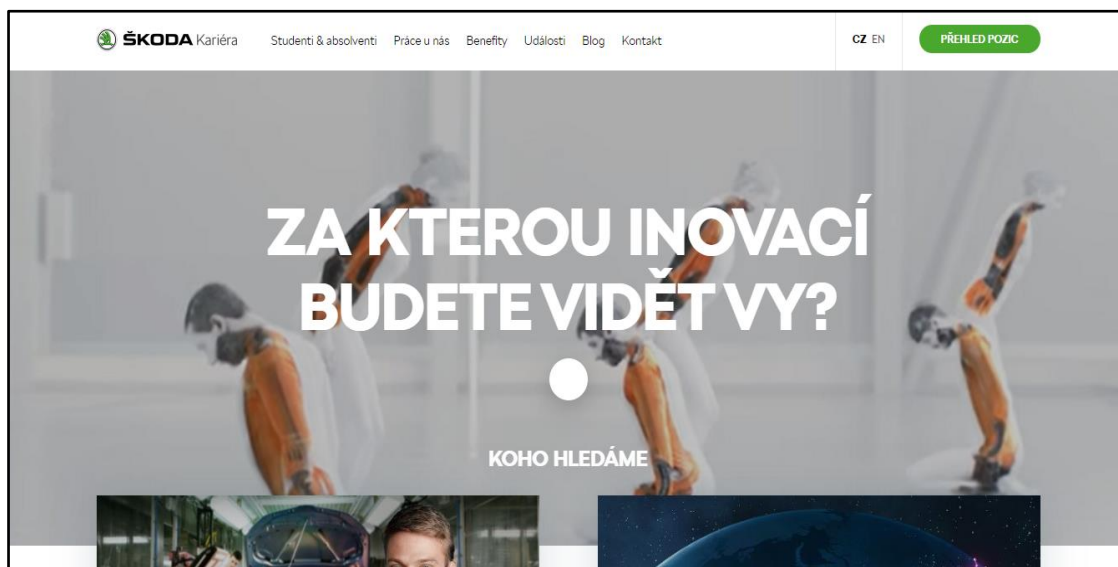
chatbotu. Chatbot je „digitální asistent“ v počítači, který uchazeči pokládá různé otázky formou rozhovoru. Uchazeč zodpovídá otázky, týkající se kontaktních údajů, dosaženého vzdělání a také dosavadní praxe. Po zodpovězení všech otázek se otázky přemění do podoby dotazníku, který následně náboráři vytisknou.



Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 8 Chatbot ŠKODA AUTO

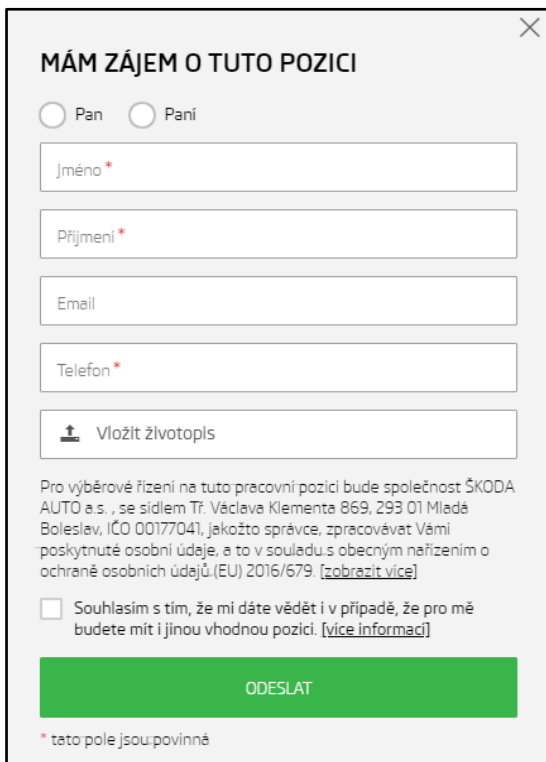
Druhou možností, jak se uchazeč může ve ŠA registrovat, jsou kariérní stránky (www.skoda-kariera.cz). Na těchto stránkách uchazeč o práci najde přehled všech volných pozic, které ŠA pro externí uchazeče inzeruje a na které se aktuálně hledá nový uchazeč.



Zdroj: <https://www.skoda-kariera.cz/>

Obr. 9 Kariérní stránky ŠKODA Kariéra

Uchazeč si vybere pracovní pozici, která je aktuálně v nabídce volných pracovních míst, vyplní stručný registrační formulář a následně nahraje svůj životopis.



MÁM ZÁJEM O TUTO POZICI


Pan Paní

Jméno *

Příjmení *

Email

Telefon *

 Vložit životopis

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

Souhlasím s tím, že mi dáte vědět i v případě, že pro mě budete mít i jinou vhodnou pozici. [\[více informací\]](#)

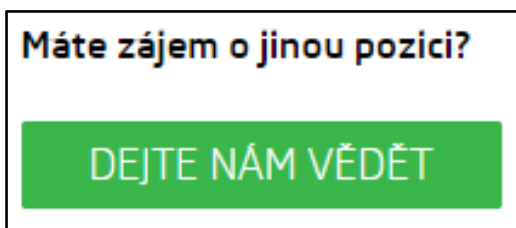
ODESLAT

* tato pole jsou povinná

Zdroj: <https://www.skoda-kariera.cz/>

Obr. 10 Registrační formulář na ŠKODA Kariéra

V případě, že uchazeč váhá, na kterou pozici se přihlásit, má možnost využít této kolonky:



Máte zájem o jinou pozici?

DEJTE NÁM VĚDĚT

Zdroj: <https://www.skoda-kariera.cz/>

Obr. 11 Máte zájem o jinou pozici?

Po rozkliknutí kolonky je třeba opět vyplnit stručný formulář a následně zaškrtnout, v jaké lokalitě uchazeč hledá zaměstnání a o jakou kategorii se jedná.

The image displays two identical registration forms side-by-side, titled "HLEDÁM PRÁCI V KATEGORII".

Form 1 (Left):

- Gender selection: Pan Paní
- Input fields: Jméno*, Příjmení*, Email*, Telefon*
- Upload button: Vložit životopis
- Input field: URL profilu LinkedIn
- Dropdown menu: Kategorie*
- Consent checkbox: Souhlasím s tím, že mi dáte vědět i v případě, že pro mě budete mít i jinou vhodnou pozici. [více informací]*
- Green button: ODESLAT
- Footnote: * tato pole jsou povinná

Form 2 (Right):

- Gender selection: Pan Paní
- Dropdown menu: Kategorie* (expanded to show a list of job categories)
- Consent checkbox: Souhlasím s tím, že mi dáte vědět i v případě, že pro mě budete mít i jinou vhodnou pozici. [více informací]*
- Green button: ODESLAT
- Footnote: * tato pole jsou povinná

Job Categories List (from Form 2):

- Mladá Boleslav - Odborné pozice
- Mladá Boleslav - Dělnické pozice
- Kvasiny - Odborné pozice
- Kvasiny - Dělnické pozice
- Vrchlabí - Odborné pozice
- Vrchlabí - Dělnické pozice
- Praha - Odborné pozice
- Trainee Program
- Doktorandský program
- Stáže
- Závěrečné práce

Zdroj: <https://www.skoda-kariera.cz/>

Obr. 12 Registrační formulář pro práci v dané kategorii na ŠKODA Kariéra

Další možností, jak zažádat o práci ve ŠA je možnost využití bezplatné infolinky. Číslo na tuto linku je dostupné na stránkách www.skoda-auto.cz.

3.3.2 Výběr vhodné pracovní pozice

Po úspěšné registraci nastává fáze, při které náborář komunikuje s uchazečem, a projednávají spolu aktuální nabídku volných pracovních míst. Náborář analyzuje životopis, popřípadě vyplněný osobní dotazník a na základě informací uvedených v životopise, jedná se především o vzdělání a praxi, nabídne uchazeči přehled o volných pracovních místech, na které uchazeč splňuje všechny požadavky. Po výběru vhodné pracovní pozice následuje osobní pohovor.

3.3.3 Osobní pohovor

Pokud má uchazeč zájem o odbornou dělnickou pozici (lakýrník, karosář atd.), probíhá předselekce životopisů náborářem. Poté je nutné zaslat životopis uchazeče přímo vedoucímu, který zodpovídá za danou profesi k posouzení, zda uchazeč splňuje všechny požadavky a zda má dostatečnou praxi v oboru. Vedoucí zpravidla do týdne kontaktuje náboráře se zpětnou vazbou, ohledně konkrétního uchazeče a oznámí, jestli o uchazeče má zájem, nebo jestli má náborář uchazeče zamítnout.

Pokud vedoucí projeví o uchazeče zájem, následuje osobní pohovor, ke kterému náborář uchazeče po domluvě s vedoucím pozve. Uchazeč se tak osobně setká s vedoucím přímo na pracovišti, na kterém by práci vykonával.

Pokud má uchazeč zájem o práci, nejedná se o odbornou dělnickou pozici a splňuje požadavky (výuční list, praxe v automobilovém průmyslu), může náborář uchazeče pozvat k osobnímu pohovoru. Zpravidla se jedná o pozici operátor výroby a pohovor probíhá ve skupině zhruba 10-15 uchazečů. Jedná se spíše o „informativní schůzku“, při které se uchazeč dozví všechny důležité informace o pracovní pozici, platových podmínkách a benefitech, které mu společnost ŠA nabízí. Pohovor trvá zhruba 30-45 minut. Po pohovoru uchazeči pokračují přímo do závodu, kde na ně již čeká asistentka a vedoucí, který za tuto pracovní pozici zodpovídá. Uchazeči se tedy osobně setkají s vedoucím, který jim následně potvrdí zadní stranu osobního dotazníku a seznámí uchazeče s nabídkou práce. Tato část osobního dotazníku je pro náboráře důležitá proto, aby mohl následně zpracovat údaje potřebné k nástupu uchazeče. Po úspěšném absolvování pohovoru následuje objednání uchazeče na vstupní lékařskou prohlídku.

3.3.4 Lékařská prohlídka

Po pohovoru náborář objedná uchazeče na lékařskou prohlídku. Objednání lékařské prohlídky probíhá elektronicky v systému, který náboráři využívají ke zpracování všech údajů o uchazeči. Náborář se s uchazečem domluví na vhodném termínu LP, zadá termín do systému a vytiskne uchazeči žádanky na všechna vyšetření, která uchazeče čekají. Na některá vyšetření je třeba objednat se předem telefonicky. V této fázi obdrží uchazeč od náboráře mimo žádanek na vyšetření také desky, ve kterých jsou dokumenty, které je třeba prostudovat ještě před nástupem (Všeobecné zásady chování a BOZP, Kolektivní smlouva apod.) Uchazeč je v tuto chvíli informován, že se také může jít nechat vyfotit na MFA kartu, neboli průchodku, která slouží ke vstupu do závodu. Průchodka však bude zprovozněna až při nástupním školení. Na focení je třeba se dostavit ještě před uskutečněním nástupního školení. Uchazeč se znovu dostaví na náborové centrum až po absolvování lékařské prohlídky.

3.3.5 Personální oddělení, příprava smlouvy

Po lékařské prohlídce uchazeč na náborovém centru odevzdá ke kontrole vyhotovený lékařský posudek a prokáže se dokladem o nejvyšším dosaženém vzdělání. Náborář následně vše zpracuje v systému a předá uchazeči informaci o tom, kde a kdy se bude konat nástupní školení, tedy první pracovní den uchazeče. Poté náborář zašle uchazeče na příslušné personální oddělení, kde se uchazeč dozví všechny potřebné informace k nástupu a personalistka připraví pracovní smlouvu. Tímto končí komunikace mezi náborářem a uchazečem a následuje nástupní školení.

3.3.6 Nástupní školení

Ve ŠA v Mladé Boleslavi jsou vzhledem k velkým nástupům pořádány nástupní školení vždy 1. pracovní den v měsíci. Pořádají se ale také nástupní školení v půlce měsíce, které jsou určeny pro méně početné nástupy. Nástupní školení se nejčastěji konají v STC Kosmonosy, nebo v Muzeu ŠKODA AUTO. Nástupní školení začíná v 8:00 a končí zhruba v 15:00. Zaměstnanec se dostaví do budovy nástupního školení a prvním krokem je registrace, kdy zaměstnanec použije svou MFA kartu a přiloží ji ke čtečce, která načte příchod a uchazeč je tak evidován jako přítomný na školení. Během dne následují různé prezentace, které mají za úkol seznámit nové zaměstnance s historií společnosti, produktech, strategií atd. Důležité jsou především prezentace o BOZP, požární ochraně a etický kodex společnosti. Mezi prezentujícími jsou také vždy přítomni i zástupci odborové organizace Odbory KOVO MB. Noví zaměstnanci tak během dne obdrží od prezentujících a moderátora spoustu užitečných informací. Po celou dobu nástupního školení jsou k dispozici přítomni kolegové z náborového centra, kteří se o uchazeče celý den starají, zodpovídají případné dotazy k nástupu a zajišťují vyplnění důležitých formulářů. Během nástupního školení je pro nové zaměstnance připravena obědová pauza, kdy se mohou občerstvit. Po obědové pauze zaměstnance čeká zajímavá prohlídka závodu. Navštěvují se vždy dva různé provozy, aby měli zaměstnanci přehled a představu o tom, jak to vypadá i na jiných pracovištích. Během nástupního školení zaměstnanec také čeká interakce s moderátorem, který poutavou formou komunikuje se zaměstnanci a pomocí kvízu ověřuje znalosti, které právě zaměstnanci z prezentací obdrželi. Během dne také zaměstnanci mají možnost odevzdat vyplněný formulář se soutěží, kde jsou otázky týkající se jednotlivých

prezentací a dění ve společnosti ŠA. Na konci nástupního školení je soutěž vyhodnocena a vylosují se zaměstnanci se správnými odpověďmi, kteří obdrží drobné ceny s logem ŠA. Tímto se s novými zaměstnanci náboroví specialisté rozloučí a popřejí jim mnoho úspěchů v novém zaměstnání.

Program nástupní školení + firemní kultura	
8:00 – 8:10	Oficiální zahájení
8:10 – 8:30	Historie společnosti
8:30 – 9:30	BOZP
9:30 – 10:00	Odbory KOVO MB
10:00 – 10:15	Přestávka
10:15 – 10:45	Požární ochrana, Ochrana závodu
10:45 – 11:00	Společenská odpovědnost ŠA
11:00 – 11:15	ŠKODA AUTO dnes
11:15 – 11:30	Firemní kultura
11:30 – 11:40	Základy Compliance
11:40 – 12:00	Etický kodex pro dělnické pozice
12:05 – 12:45	Oběd
12:45 – 15:30	NÁVŠTĚVA ZÁVODU / Modelová řada, Morsport, Simply Clever, Future
15:30 – 15:35	Závěr

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s.

Obr. 13 Program nástupního školení ŠKODA AUTO (2019)

Nástupní školení je poslední fází náborového procesu.

4 Dotazníkové šetření s novými zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s.

V rámci zpracování bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost nových zaměstnanců s náborovým procesem ve ŠA. Cílem tohoto šetření je poskytnutí přehledu návrhů nových zaměstnanců ŠA pro zlepšení náborového procesu ve ŠA, návrhy následně vyhodnotit a předložit je personalistům.

4.1 Metodika dotazníkového šetření

Pro zjištění spokojenosti nových zaměstnanců společnosti ŠA s náborovým procesem, byl ve spolupráci s nábořem pro dělnické pozice ve ŠA sestaven dotazník. Dotazník byl sestaven tak, aby se zaměstnanci mohli vyjádřit nejen k samotnému procesu náboru, ale také k nástupnímu školení ŠA, které je každý měsíc pro nové zaměstnance pořádáno. Důležitou část dotazníku tvoří poslední otevřená otázka, která byla určena k podávání návrhů na zlepšení náborového procesu. Dotazníky byly vytvořeny ve dvou formách, v tištěné a v elektronické podobě. Elektronický dotazník byl vyplňován pomocí načtení QR kódu z mobilního telefonu a byl vytvořen pomocí „Formulář Google“.

4.2 Předvýzkum

Před zahájením dotazníkového šetření byl proveden s novými zaměstnanci ŠA předvýzkum, jehož cílem bylo zjistit, zda jsou otázky v dotazníku srozumitelné a zda se bude zaměstnancům dotazník snadno vyplňovat. Dotazníky byly rozdány v tištěné podobě mezi 12 nových zaměstnanců na nástupním školení. Během předvýzkumu nebyly v dotazníku zjištěny žádné nejasnosti z pohledu zaměstnanců a všichni zaměstnanci dotazník bez problému vyplnili a odevzdali.

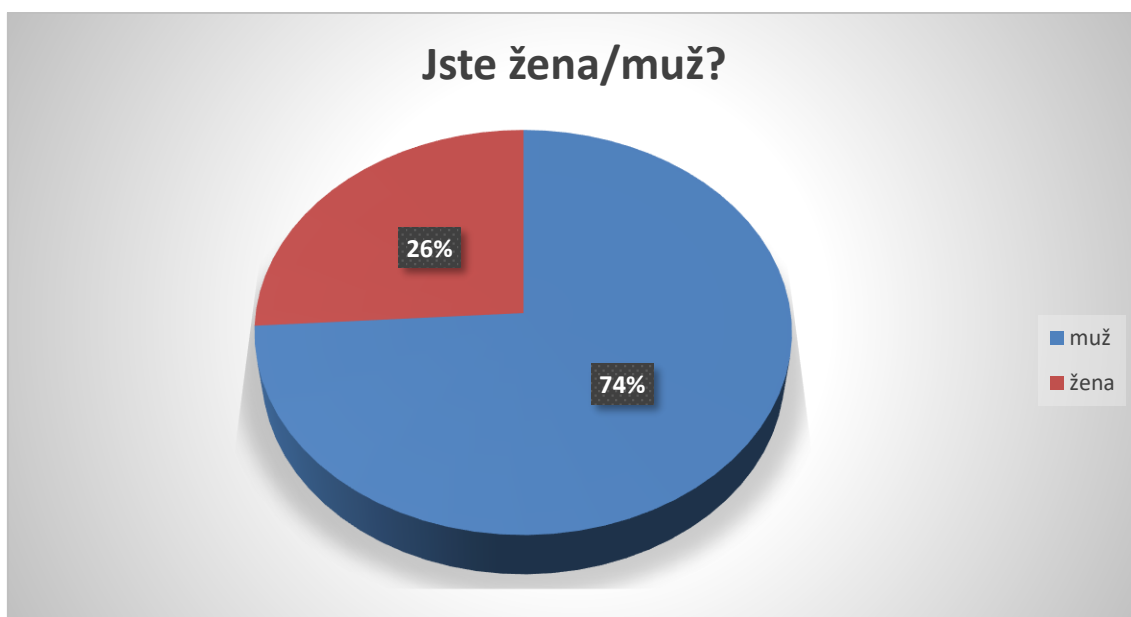
4.3 Sběr dat

Sběr dat probíhal během měsíců červenec, srpen a září 2019 na nástupním školení, které pořádá ŠA vždy k 1. pracovnímu dni v měsíci. Respondenty byli noví zaměstnanci ŠA. Zaměstnanci nastupovali na různé pozice do různých oblastí, jako např. do výroby, na THZ pozice nebo do managementu.

5 Výsledky dotazníkového šetření

Celkem bylo odevzdáno 192 papírových dotazníků, elektronických dotazníků bylo odevzdáno pouze 8. Celkem tedy bylo získáno 200 vyplněných dotazníků. Dotazníky byly zpracovány do následujících grafů.

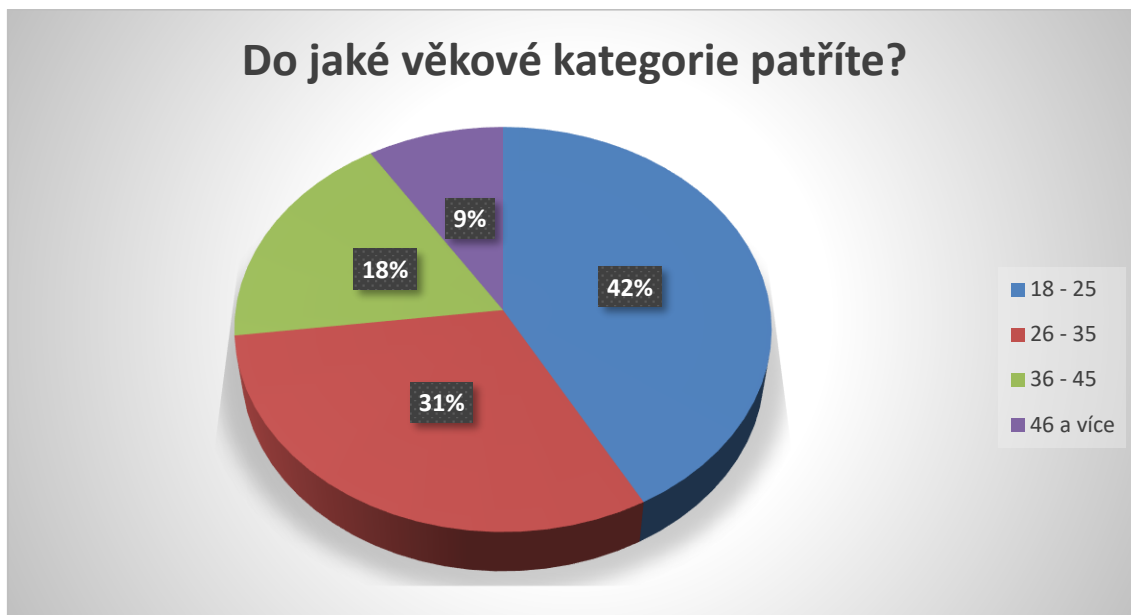
1. **Otázka – Jste žena/muž?** se zaměřuje na pohlaví respondentů. Cílem této otázky bylo zjistit, jak velkou část zaměstnanců, kteří byli přítomni na NŠ a kteří zodpověděli otázky, tvoří ženy či muži.



Obr. 14 Jste žena/muž?

Z grafu je patrné, že převážnou většinu zaměstnanců, kteří zodpověděli otázky, tedy 74 % tvoří muži. Ženy zastupují pouze 26 %. Z tohoto výsledku lze usoudit, že ve společnosti ŠA v měsících červenec, srpen a září bylo více pozic obsazováno muži.

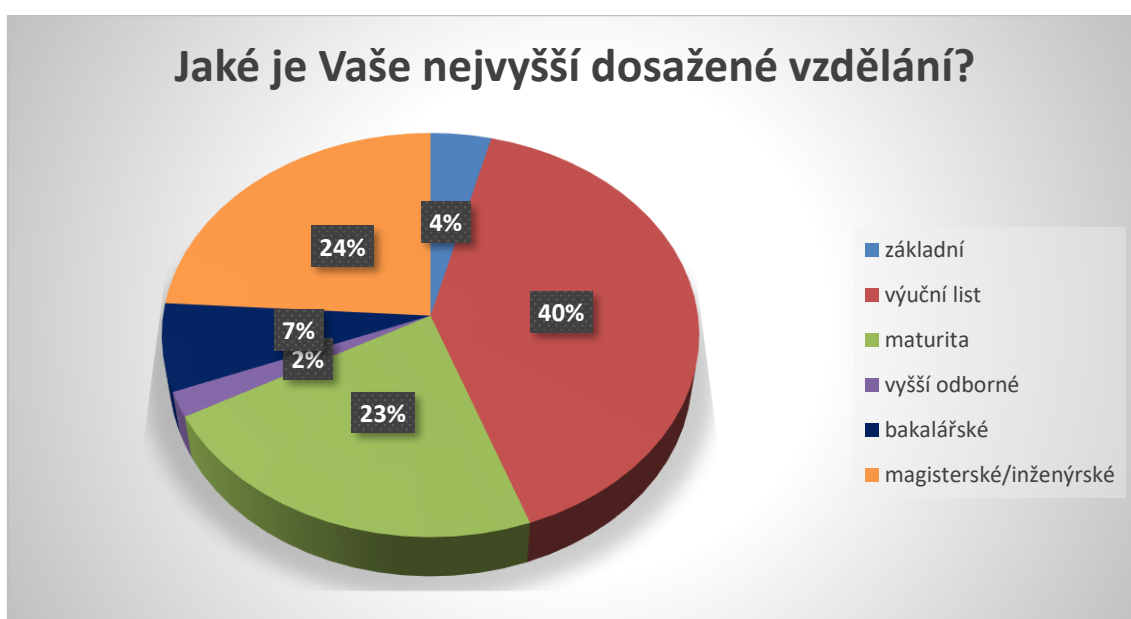
2. Otázka – Do jaké věkové kategorie patříte? Tato otázka se zaměřuje na věk zaměstnanců. Věk byl rozdělen do čtyř věkových kategorií.



Obr. 15 Do jaké věkové kategorie patříte?

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií se 42 %, se dle výsledků stala kategorie 18–25 let. Tento výsledek poukazuje na fakt, že společnost ŠA stále láká jako zaměstnavatel mladé uchazeče o práci, jako jsou např. vyučenci, maturanti, nebo čerství absolventi vysokých škol.

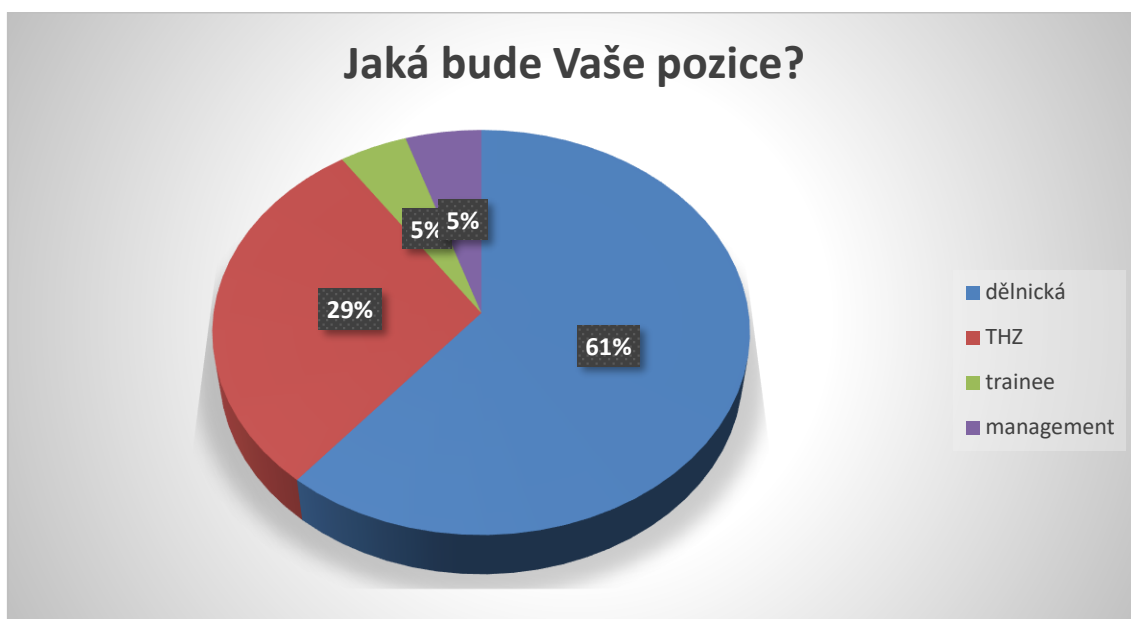
3. Otázka – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Cílem této otázky bylo zjistit, jaká je kvalifikační struktura nových zaměstnanců společnosti ŠA.



Obr. 16 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejméně kvalifikovaní zaměstnanci, tedy zaměstnanci se základním vzděláním tvoří 4 %. Nejvíce zastoupenou skupinou se stala skupina zaměstnanců s výučním listem, která tvoří až 40 %.

- 4. Otázka – Jaká bude Vaše pozice?** Tato otázka se zaměřuje na druh pracovní pozice. Ve ŠA lze nastoupit na pozici dělnickou, THZ pozici, na pozici trainee nebo do managementu.

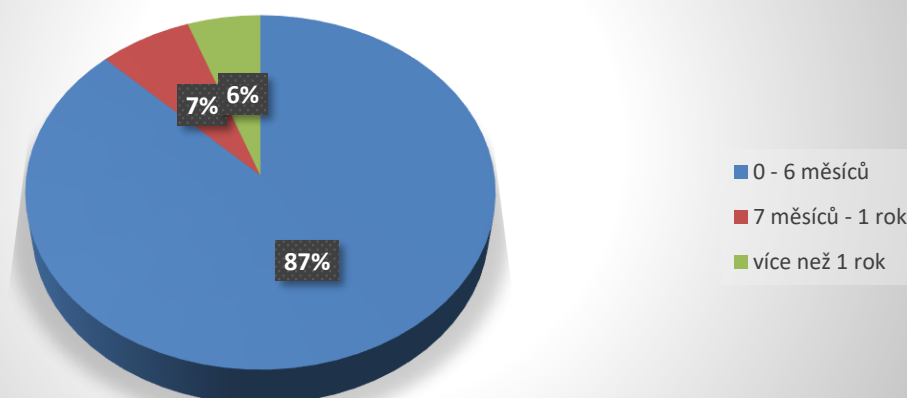


Obr. 17 Jaká bude Vaše pozice?

Výsledky ukazují, že nejvíce obsazovaným druhem pracovní pozice je pozice dělnická, která tvoří až 61 %. Tito uchazeči tedy nastupují do výroby. Technicko-hospodářské pozice tvoří 29 %. Nejméně se obsazují pozice trainee (5 %) a pozice v managementu (5 %).

- 5. Otázka – Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice ve ŠA?** Cílem této otázky bylo zjistit, jak časově náročné bylo pro nové zaměstnance získat pracovní pozici ve ŠA.

Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice ve ŠA?

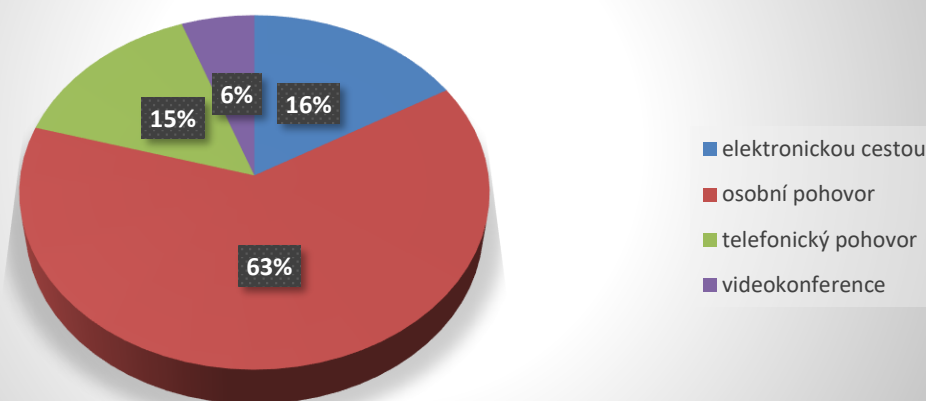


Obr. 18 Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice ve ŠA?

Až 87 % zaměstnanců ŠA se podařilo získat zaměstnání do 6 měsíců. Pouze 7 % zaměstnanců získalo práci po 7 měsících, nebo do 1 roku. Zbýlých 6 % zaměstnanců hledalo práci déle než 1 rok.

- 6. Otázka – Jakou formu pohovoru/výběrového řízení preferujete?** Cílem této otázky bylo zjistit, jaký způsob komunikace s náborářem zaměstnanci upřednostňují.

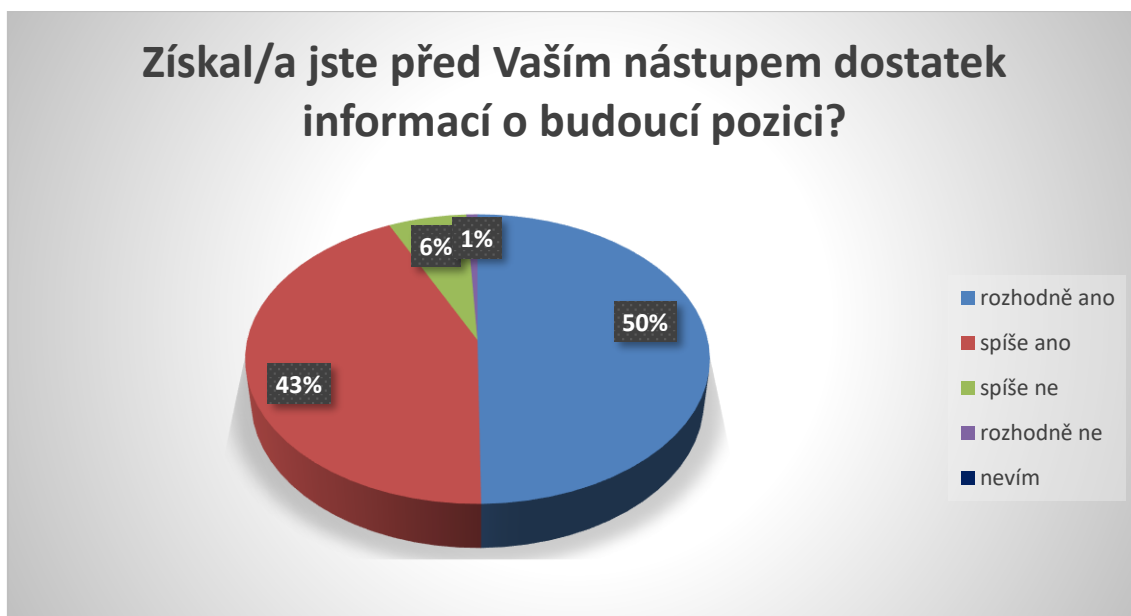
Jakou formu pohovoru/výběrového řízení preferujete?



Obr. 19 Jakou formu pohovoru/výběrového řízení preferujete?

Dle grafu, je mezi novými zaměstnanci jednoznačně upřednostňován osobní pohovor, jako způsob komunikace s náboráři, konkrétně tvoří 63 %. Elektronickou formu volí 16 % zaměstnanců, telefonickou 15 % a 6 % tvoří videokonference.

7. Otázka – Získal/a jste před Vaším nástupem dostatek informací o budoucí pozici? Tato otázka je velmi důležitá z hlediska zpětné vazby pro náboráře.

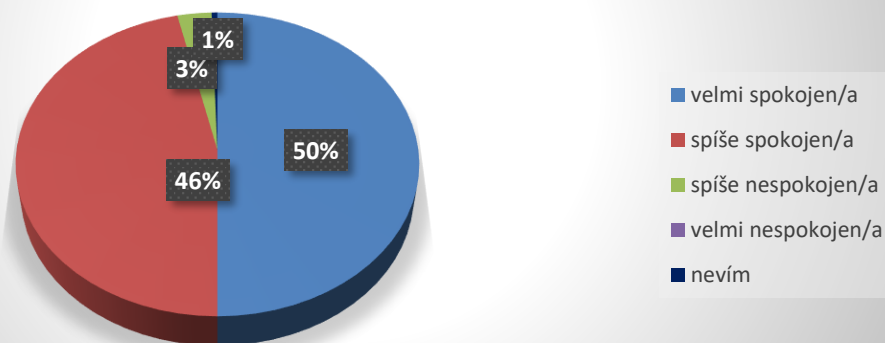


Obr. 20 Získal/a jste před Vaším nástupem dostatek informací o budoucí pozici?

Z grafu je patrné, že přesně polovina, tedy 50 % zaměstnanců rozhodně získala dostatek informací o budoucí vykonávané pozici. Dalších 43 % zaměstnanců uvedlo, že spíše bylo dostatečně seznámeno s budoucí pozicí. Pouze 6 % zaměstnanců spíše neobdrželo dostatek informací o budoucí pozici a 1 % zaměstnanců uvedlo, že rozhodně neobdrželo dostatek informací.

8. Otázka – Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem náboru? (délka náboru, jednání ze strany ŠA...) Cílem této otázky je vyhodnotit, jak jsou noví zaměstnanci spokojeni s celkovým průběhem náboru.

Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem náboru? (délka náboru, jednání ze strany ŠA..)



Obr. 21 Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem náboru?

Dle výsledků je polovina zaměstnanců, tedy 50 % velmi spokojena s průběhem náboru. Dalších 46 % zaměstnanců je spíše spokojeno s náborem, z tohoto výsledku lze usoudit, že by se dalo na náboru ještě něco zlepšit. Odpověď „spíše nespokojen/a“ použila 3 % zaměstnanců, odpověď „nevím“ využilo 1 % zaměstnanců a odpověď „velmi nespokojen/a“ nevyužil nikdo.

- 9. Otázka – Před Vaším nástupem do zaměstnání jste získal/a informace o Bezpečnosti práce a požární ochraně, Kolektivní smlouvu... Tyto informace byste preferoval/a získat v podobě: ...** Cílem této otázky je zjistit, v jaké podobě zaměstnanci preferují dostávat dokumenty. Zda-li dávají přednost papírové nebo elektronické formě.

Před Vaším nástupem do zaměstnání jste získal/a informace o Bezpečnosti práce a požární ochraně, Kolektivní smlouvu... Tyto informace byste preferoval/a získat v podobě:

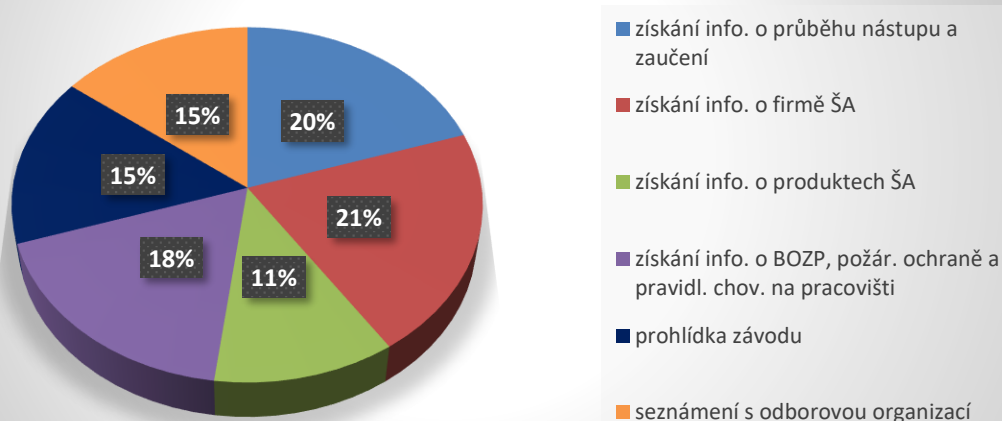


Obr. 22 V jaké formě byste preferoval/a získat informace?

Z grafu je patrné, že více než polovina zaměstnanců, konkrétně tedy 55 % preferuje dostávat dokumenty spíše elektronickou formou. V papírové podobě si přeje dostávat dokumenty 45 % zaměstnanců.

10. Otázka – Co očekáváte od prvního dne nástupu, tedy od dnešního nástupního školení?

Co očekáváte od prvního dne nástupu, tedy od dnešního nástupního školení?

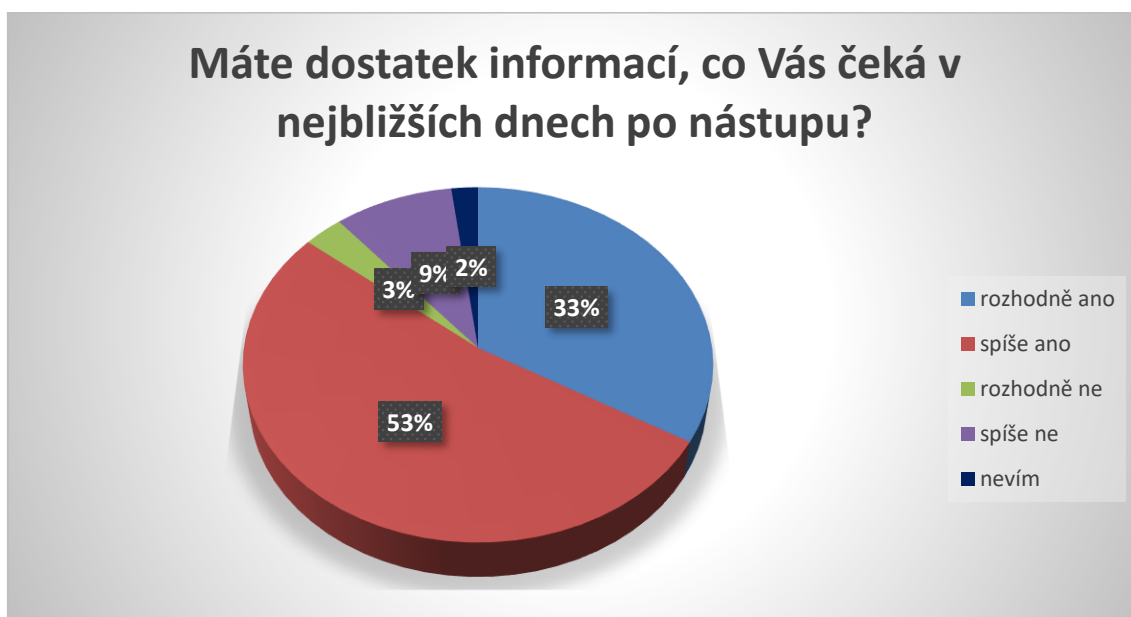


Obr. 23 Co očekáváte od prvního dne nástupu, tedy od dnešního NŠ?

Dle výsledků je zřejmé, že 21 % zaměstnanců očekává, že v den nástupního školení získá informace o firmě ŠA, jako např. o historii společnosti, odděleních apod. Dalších 20 % zaměstnanců doufá, že získá informace o průběhu nástupu a zaučení.

Získání informací a proškolení ohledně BOZP, požární ochrany a pravidlech chování na pracovišti očekává na nástupním školení 18 % zaměstnanců. Prohlídku závodu očekává 15 % zaměstnanců, zároveň také seznámení s odborovou organizací.

11. Otázka – Máte dostatek informací, co Vás čeká v nejbližších dnech po nástupu? Tato otázka má za cíl zjistit, jestli zaměstnanci obdrželi od personalistů dostatek informací k nástupu a k následujícím dnům po nástupu.



Obr. 24 Máte dostatek informací, co Vás čeká v nejbližších dnech po nástupu?

Dostatek informací o následujících dnech po nástupu, obdrželo 33 % zaměstnanců s odpovědí „rozhodně ano“. Lze tedy říci, že tito zaměstnanci byli řádně informováni a vědí, co je v nejbližších dnech čeká. Dalších 53 % uvedlo odpověď „spíše ano“, to může značit např. nějaké nejasnosti, nebo neúplnou informovanost zaměstnanců.

12. Otázka – Spatřujete v průběhu celého procesu náboru prostor pro zlepšení? U této otázky byl v dotazníku prostor pro komentář. Bylo podáno 20 návrhů pro zlepšení náborového procesu. Návrhy jsou uvedeny a vyhodnoceny v multikriteriální analýze.

6 Multikriteriální analýza pro zhodnocení návrhů

Na nástupním školení bylo odevzdáno různými zaměstnanci 20 návrhů ke zlepšení náborového procesu. Pro zhodnocení návrhů ke zlepšení byla vytvořena multikriteriální analýza. Z dvaceti návrhů bylo ve spolupráci se specialistkou náboru pro dělnické pozice vybráno 5 nejlepších návrhů, které by bylo možné realizovat. Také byla stanovena 4 kritéria, která byla pro zhodnocení určující.

6.1 Návrhy ke zlepšení náborového procesu

Z dvaceti odevzdaných návrhů, bylo konkrétních a srozumitelných návrhů celkem 5.

Pro multikriteriální analýzu byly vybrány tyto návrhy:

1. Lékařská prohlídka
2. Obsluha bran při lékařské prohlídce
3. Školení BOZP
4. Komunikace s ubytovnou
5. Náborový proces

Dále je uvedeno celé znění vybraných návrhů.

První návrh, který se týká lékařské prohlídky zní takto: „Zdravotní prohlídky – je jich mnoho, bylo by dobré je spojit v jeden den.“

Ve **druhém návrhu** se jedná o zajištění obsluhy bran při lékařských prohlídkách. Znění návrhu: „Zajištění obsluhy brány při lékařské prohlídce, která je domluvena na pozdní odpolední hodiny.“

Třetí návrh se týká školení a školitele na BOZP: „Školitel na BOZP je velmi tichý až monotónní.“

Ve **čtvrtém návrhu** se jedná o dotované ubytování, které ŠA pro své zaměstnance zajišťuje. Ohledně ubytování bylo podáno více návrhů, především se ale jednalo o komunikaci: „Zlepšit komunikaci s ubytovnou“, „Zlepšit domluvu s ubytovnou pro lidi, co jsou z daleka a musí ubytovnu využít.“

Pátý návrh se týkal přímo náborového procesu: „Nábor je zbytečně zdlouhavý a komplikovaný. Podpis smlouvy, administrativu atd. bych čekala na AC.“

6.2 Rozhodující kritéria pro výběr návrhu

Kritéria byla stanovena na základě diskuse se specialistkou nábory pro dělnické pozice. Kritéria, která jsou rozhodující pro výběr návrhu na zlepšení:

- Finanční náklady
- Čas
- Personál
- Materiální podmínky (prostory, vybavení, přístroje...)

Finanční náklady jsou velmi důležitým kritériem, návrhy mohou být odlišně finančně náročné a toto kritérium může velmi ovlivnit výběr návrhu. Časové kritérium zase rozhoduje o tom, jak časově náročné může být návrh implementovat. K některým návrhům je třeba pro jejich realizaci také vyřešit personální požadavky. Materiálními podmínkami jsou myšleny např. prostory, vybavení, nebo přístroje, které bude třeba zajistit v souvislosti s implementací některých z návrhů.

6.3 Bodové a váhové hodnocení návrhů

Ke každému návrhu a danému kritériu byly přiřazeny body. Dle bodů se stanovilo, jak je návrh náročný s ohledem na vybrané kritérium. Byla použita hodnotící škála 1-10 (1 – nejvíce náročné, 10 – nejméně náročné).

Všechna kritéria byla ohodnocena váhou. Byla použita hodnotící škála 1-10. O přiřazení váhy rozhodovalo to, které kritérium je z hlediska nábory nejvíce důležité. (1 – nejméně důležité, 10 – nejvíce důležité).

V tabulce je znázorněna provedená multikriteriální analýza pro zhodnocení návrhů.

Tab. 2 Multikriteriální analýza

Váha	10		9		7		5		
Kritérium	Náklady		Čas		Personál		Mat. podmínky		
Návrh	Body	Výsledek	Body	Výsledek	Body	Výsledek	Body	Výsledek	Celkový výsledek
Lékařská prohlídka	3	30	5	45	4	28	3	15	118
Obsluha bran při LP	8	80	10	90	9	63	9	45	278
Školení BOZP	7	70	9	81	8	56	9	45	252
Ubytovna	6	60	7	63	6	42	7	35	200
Náborový proces	1	10	2	18	3	21	1	5	54

7 Výstupy z multikriteriální analýzy

V této kapitole jsou popsány výstupy, které vzešly z multikriteriální analýzy.

První návrh, který se týká zajištění všech dílčích lékařských prohlídek ve stejný den, byl z hlediska finančních nákladů ohodnocen 3 body. Tento fakt poukazuje na to, že finance v tomto případě hrají důležitou roli, protože všechna vyšetření v jeden den znamenají vynaložení dalších finančních prostředků za lékaře, za ordinace, za použití přístrojů. Dalším kritériem byl čas, tento návrh získal 5 bodů, zajištění prohlídek ve stejný den je třeba vždy naplánovat s předstihem. Velmi důležitým kritériem je zajištění personálu, byly uděleny 4 body. Je potřeba sehnat např. sestru, která může provádět dílčí vyšetření a lékaře, který zároveň uzavře celou lékařskou prohlídku. Posledním kritériem jsou materiální podmínky, ty byly ohodnoceny 3 body. Tento fakt poukazuje na to, že by bylo problematické sehnat další přístroje na všechna dílčí vyšetření a ordinace, které budou těmito přístroji vybaveny, v současné době totiž ne každá ordinace těmito přístroji disponuje. Tyto důvody vedou k tomu, proč se na některé dílčí lékařské prohlídky musí uchazeči objednat na jiný den, než je finální lékařská prohlídka. **Tento návrh obdržel celkem 118 bodů. Není tedy pro potřeby náboru snadno realizovatelný.**

Druhým návrhem je zajištění obsluhy brány při lékařské prohlídce v pozdních odpoledních hodinách. Při běžných lékařských prohlídkách, které jsou realizovány v dopoledních, nebo odpoledních hodinách jsou brány obsluhovány a otevřeny. Některé lékařské prohlídky jsou však realizovány také v pozdních odpoledních hodinách a brána tak nemusí být již obsluhována a uchazeč musí vyhledat jinou bránu. Z hlediska finančních nákladů, není zajištění obsluhy u bran v pozdních odpoledních hodinách tolik náročné, proto tento návrh obdržel 8 bodů. Z časového hlediska není tento návrh náročný a mohl by se realizovat prakticky kdykoliv, proto získal 10 bodů. Zajištění personálu by v tomto případě nemělo být náročné, bylo uděleno 9 bodů. Z materiálního hlediska by nebyl problém tento návrh realizovat, brány jsou k dispozici, proto získal návrh 9 bodů. **Tento návrh obdržel celkem 278 bodů a má ze všech návrhů nejvyšší bodové ohodnocení, lze ho tedy implementovat.**

Ve **třetím návrhu** se jedná o školení a školitele BOZP, který má tichý projev. Z hlediska finančních nákladů, by tento návrh mohl být nenáročný, pokud by se

investovalo např. pouze do kurzů či školení pro prezentující. U tohoto kritéria tedy návrh obdržel 7 bodů. Časově tento návrh není náročný a může se realizovat ihned, bylo přiděleno 9 bodů. Z personálního hlediska je možné poměrně bez problému zajistit jiného školitele, návrh získal 8 bodů. K tomuto návrhu nejsou potřeba téměř žádné pomůcky navíc, proto bylo uděleno 9 bodů. **Tento návrh obdržel celkem 252 bodů, může se tedy snadno realizovat.**

Čtvrtým návrhem je zlepšení komunikace s ubytovnou. Každý měsíc se nabere spousta lidí, kteří potřebují zajistit dotované ubytování. Tento návrh by mohl být z hlediska financí náročný v případě zajištění dalšího personálu, který by mohl vypomoci se zajišťováním ubytování, bylo přiděleno 6 bodů. Časově tento návrh není tolik náročný, mohl by se realizovat co nejdříve, časové kritérium získalo 7 bodů. Musel by se vyhledat a nabrat nový personál, aby se lépe dařilo zajišťovat ubytování, to by mohlo být poměrně problematické, proto toto kritérium obdrželo 6 bodů. Materiální podmínky by v tomto případě neměly být až tak vysoké, proto bylo uděleno 7 bodů. **Tento návrh získal 200 bodů, znamená to tedy, že by se realizovat mohl, ale mohlo by to být poměrně náročné.**

Pátý návrh je z hlediska náboru ze všech návrhů nejdůležitější, týká se náborového procesu. Také je ze všech návrhů nejvíce komplikovaný. V tomto návrhu se jedná o méně náročný a méně komplikovaný nábor, který by se mohl vyřešit přesunutím personálního centra do budovy administrativního centra, kde se zároveň také nachází náborové centrum. Centrum péče o lidské zdroje je v tuto chvíli rozmístěné po celém závodě po různých budovách. Z hlediska finančních nákladů je tento návrh velmi náročný, proto získal návrh 1 bod. Přesunutí personálních oddělení do jiné budovy by zabralo spousta času, kvůli plánování a následnému stěhování návrh obdržel 2 body. Z personálního hlediska by situace mohla být také náročná. Tento návrh tedy získal 3 body. Materiální podmínky jsou v tomto případě velmi důležité, bylo by nutné zajistit především nové kanceláře a vybavení. Byl přidělen 1 bod. **Celkový počet bodů je 54. Za současných podmínek není možné centrum péče o lidské zdroje přemístit do budovy administrativního centra. Jak vypývá z analýzy, realizace tohoto návrhu by byla velmi náročná ve všech kritériích a není tedy možné v tuto chvíli návrh realizovat.**

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo poskytnutí přehledu návrhů nových zaměstnanců ŠA pro zlepšení náborového procesu ve ŠA, návrhy následně vyhodnotit a předložit je personalistům.

Teoretická část mapuje v první kapitole filosofii a cíl personalistiky, aby byla v souvislosti s naplněním cíle bakalářské práce lépe pochopena problematika personální práce. Druhá kapitola se zabývá personálními činnostmi s akcentem na proces náboru.

Praktická část je zaměřena na personální činnosti ve ŠA. Nejprve je představena společnost ŠA, historie, organizační struktura a oddělení náboru ve ŠA. Následně je popsán náborový proces ve ŠA.

Bylo provedeno dotazníkové šetření, ve kterém byly otázky, zaměřující se na spokojenost zaměstnanců ŠA s náborovým procesem. V rámci dotazníku bylo zaměstnancům umožněno podat návrhy ke zlepšení náborového procesu. Dotazníky byly určeny novým zaměstnancům, kteří je vyplňovali na nástupním školení a kteří právě prošli náborovým procesem.

První část dotazníku tvořily obecné otázky, které se týkaly věku respondentů, pohlaví, vzdělání apod. V druhé části dotazníku byly otázky zaměřené přímo na náborový proces a na nástupní školení. Součástí dotazníku byla otevřená otázka, která byla vyhrazena pro návrhy ke zlepšení náborového procesu. Zodpovězení otázek z dotazníku je přínosem pro náborové specialisty ve ŠA, kteří po vyhodnocení dotazníků získali zpětnou vazbu, ohledně průběhu náborového procesu a o preferencích zaměstnanců ve vztahu k náborovým činnostem. Pro potřeby dosažení cílu bakalářské práce však byla nejvíce podstatná otevřená otázka, u které mohli zaměstnanci podat své návrhy ke zlepšení náborového procesu. Z dvaceti podaných návrhů bylo vybráno 5 návrhů, které byly zařazeny do multikriteriální analýzy. Poté byla ve spolupráci s náborářkou ŠA stanovena kritéria, dle kterých byly návrhy vyhodnoceny. Po zhodnocení návrhů pomocí multikriteriální analýzy bylo zjištěno, že vítězným návrhem ke zlepšení náborového procesu, který by bylo možné realizovat, se stal návrh týkající se zajištění obsluhy bran při lékařské prohlídce v pozdních odpoledních hodinách. Tento návrh získal ze všech návrhů

nejvyšší bodové ohodnocení a byl personalistům doporučen k realizaci. Ostatní návrhy byly také vyhodnoceny a jejich výsledky byly předány personalistům. Cíl bakalářské práce byl tedy splněn.

Seznam literatury

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

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3275-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.

LUDLOW, Ron, Fergus PANTON a Stanislav SPANILÝ. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-252-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

ManagementMania: Popis pracovního místa (Job Description) [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

ManagementMania: Specifikace pracovního místa [online]. [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/specifikace-pracovniho-mista>

ManagementMania: Analýza pracovních míst (Job Analysis) [online]. [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-pracovnich-mist>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MEDIAGURU. LinkedIn pomáhá vedle naboru i budovat značku [online]. 29.8.2019 [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/08/linkedin-pomaha-vedle-naboru-i-budovat-znacku/>

O'MEARA, Bernard a Stanley PETZALL. *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-78052-810-6.

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni... Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

POZDNÍČEK, Vladimír. Správně nastavená kapacita HR útvaru – proč mít specialisty HR? [online]. 31.8.2016 [cit. 2019-09-28]. Dostupné z: <https://www.profimen.cz/aktuality/clanky-a-prispevky/spravne-nastavena-kapacita-hr-utvaru---proc-mit-specialisty-hr/>

STÝBLO, Jiří. *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-033-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004. Management (VOX). ISBN 80-86324-43-5.

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

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

ŠKODA Kariéra – Za kterou inovací budete vidět vy? [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z: <https://www.skoda-kariera.cz/>

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000.

Výroční zpráva společnosti ŠKODA AUTO a.s., 2018

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Zaměstnanecký portál ŠKODA, 2019

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces náboru a výběru zaměstnanců	15
Obr. 2 Fáze personálního plánování	16
Obr. 3 Analýza pracovního místa	16
Obr. 4 Agenturní zaměstnávání.....	19
Obr. 5 Stav interního personálu za rok 2018.....	20
Obr. 6 Historie firemního loga.....	21
Obr. 7 Organizační struktura ŘLZ ve ŠKODA AUTO a.s.	22
Obr. 8 Chatbot ŠKODA AUTO	25
Obr. 9 Kariérní stránky ŠKODA Kariéra	26
Obr. 10 Registrační formulář na ŠKODA Kariéra	26
Obr. 11 Máte zájem o jinou pozici?	27
Obr. 12 Registrační formulář pro práci v dané kategorii na ŠKODA Kariéra	27
Obr. 13 Program nástupního školení ŠKODA AUTO	30
Obr. 14 Jste žena/muž?	32
Obr. 15 Do jaké kategorie patříte?	33
Obr. 16 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	33
Obr. 17 Jaká bude Vaše pozice?	34
Obr. 18 Jak dlouho jste usiloval/a o pozici ve ŠA?	35
Obr. 19 Jakou formu pohovoru/výběrového řízení preferujete?	35
Obr. 20 Získal/a jste před Vaším nástupem dost. informací o budoucí pozici?	36
Obr. 21 Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem náboru?	37
Obr. 22 V jaké formě byste preferoval/a získat informace?.....	38
Obr. 23 Co očekáváte od prvního dne nástupu, tedy od dnešního NŠ?.....	38
Obr. 24 Máte dostatek info. o tom, co Vás čeká v nejbližš. dnech po nástupu?...	39

Seznam tabulek

Tab. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce	8
Tab. 2 Multikriteriální analýza.....	41

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	51
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou ŠKODA AUTO Vysoké školy a v rámci vypracování své bakalářské práce provádím šetření, ohledně zlepšení náborového procesu ve ŠKODA AUTO a.s. Tento dotazník slouží k poskytnutí návrhů nových zaměstnanců pro zlepšení náborového procesu.

Tímto si Vás dovoluji oslovit a poprosit o vyplnění dotazníku, které Vám zabere pouze pár minut, dotazník je zcela anonymní.

Předem moc děkuji za ochotu a spolupráci, Michaela Fejfarová

1. Jste žena/muž?

- 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 odborné s výučním listem
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- bakalářské
- magisterské/inženýrské

4. Jaká bude Vaše pozice?

- dělnická
- technicko-hospodářská
- trainee
- management

5. Jak dlouho jste usiloval/a o získání pozice ve ŠA?

- 0–6 měsíců

- 7 měsíců – 1 rok
- více než 1 rok

6. Jakou formu pohovoru/výběrového řízení preferujete? (můžete označit více odpovědí)

- elektronickou cestou
- osobní pohovor
- telefonický pohovor
- videokonference

7. Získal/a jste před Vaším nástupem dostatek informací o budoucí pozici?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nevím

8. Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem náboru? (délka náboru, jednání ze strany ŠA...)

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a
- nevím

9. Před Vaším nástupem do zaměstnání jste získal/a informace o Bezpečnosti práce a požární ochraně, Kolektivní smlouvu... Tyto informace byste preferoval/a získat v podobě:

- elektronické
- papírové

10. Co očekáváte od prvního dne nástupu, tedy od dnešního nástupního školení? (můžete označit více odpovědí)

- získání informací o průběhu nástupu a zaučení
- získání informací o firmě ŠA (historie, oddělení, zaměstnanci...)
- získání informací o produktech ŠA (automobily, převodovky...)

- získání informací o BOZP, požární ochraně a pravidlech chování na pracovišti
- prohlídka závodu
- seznámení s odborovou organizací

11. Máte dostatek informací, co Vás čeká v nejbližších dnech po nástupu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- rozhodně ne
- spíše ne
- nevím

12. Spatřujete v průběhu celého procesu náboru prostor pro zlepšení?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Michaela Fejfarová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	NÁBOROVÝ PROCES VE ŠKODA AUTO A.S. OPTIKOU NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	55		
POČET OBRÁZKŮ	24		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této bakalářské práce je náborový proces ve ŠKODA AUTO a.s. optikou nových zaměstnanců. Práce je rozdělena do 3 hlavních částí. Jedná se o teoretickou část, praktickou část a výzkumné šetření. Cílem této práce je získat od nových zaměstnanců ŠA návrhy na zlepšení náborového procesu. Návrhy následně vyhodnotit a předložit je personalistům ŠA. Teoretická část popisuje filosofii a cíle personalistiky a personální činnosti s akcentem na proces náboru. V praktické části je představena společnost ŠA a oddělení náboru. Také je zde popsán náborový proces ve ŠA. Výzkumnou část tvoří dotazníkové šetření, které bylo provedeno se zaměstnanci ŠA a multikriteriální analýza, která slouží k zhodnocení návrhů na zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personalistika, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, náborový proces, nástupní školení, noví zaměstnanci		

ANNOTATION

AUTHOR	Michaela Fejfarová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	RECRUITMENT PROCESS IN ŠKODA AUTO A.S. THROUGH THE OPTICS OF NEW EMPLOYEES		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	55		
NUMBER OF PICTURES	24		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The topic of this thesis is the recruitment process in ŠKODA AUTO a.s. from the perspective of new employees. The thesis is divided into 3 main parts. It is the theoretical part, the practical part and the research. The aim of this thesis is to get suggestions for new recruiting process from new employees of ŠA. Subsequently, the proposals should be evaluated and submitted to the HR staff. The theoretical part describes the philosophy and goals of human resources and personnel activities with an emphasis on the recruitment process. The practical part introduces the company ŠA and the recruitment department. It also describes the recruitment process in ŠA. The research part consists of a questionnaire survey, which was carried out with the staff of ŠA and multicriterial analysis, which serves to evaluate proposals for improvement.</p>		
KEY WORDS	Human resources, personnel activities, human resources management, recruitment process, initial training, new employees		