

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

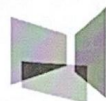
Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

**PRINCIPY A METODY SOUVISEJÍCÍ
S NÁBOROVÝM PROCESEM VE VYBRANÉ
SPOLEČNOSTI**
Bakalářská práce

Veronika NOVOTNÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Veronika Novotná**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Principy a metody související s náborovým procesem ve vybrané společnosti**

Cíl: Cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat strategii náboru ve společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o., vyhodnotit slabé a silné stránky náborového procesu v této společnosti a navrhnout jejich zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
Práce bude rozdělena na dvě základní části, a to na část teoretickou a praktickou. V části teoretické bude cílem shrnout základní principy a metody související s náborovým procesem, v části praktické se práce bude podrobněji soustředit na proces náboru v uvedené společnosti. Cílem této bakalářské práce bude vyhodnocení slabých a silných stránek náborového procesu dané společnosti a doporučení ke zlepšení.
2. Teoretická východiska
Vyhledávání a následný nábor zaměstnanců jako jedna z klíčových personálních strategií.
3. Analýza – praktická část
Podrobné zaměření na strategii náboru ve společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o., která je v souladu s interními předpisy.
4. Návrhy na zlepšení
Práce analyzuje a porovnává strategii náboru v uvedené společnosti s dalšími možnými metodami, které jsou známé především z odborné literatury, ale rovněž metodami, které jsou aplikovány ve dvou nezávislých výrobních společnostech.
5. Zhodnocení a závěr
Závěr práce poukazuje na slabé a silné stránky celého náborového procesu a definuje návrhy ke zlepšení této strategie ve společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

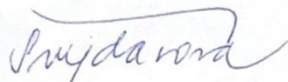
Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance.: Základní znalosti personalisty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. D'AMBROSOVÁ, H. – JENÍČKOVÁ, Z. *Abeceda personalisty*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
6. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z.: Výkladový slovník důležitých pojmů, příklady z praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

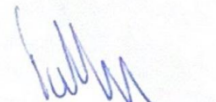
Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



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



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



Mgr. Petr Šulc
Preroktor ŠAVŠ



Veronika Novotná
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 8. 12. 2020

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce a za její cenné rady a připomínky, které umožnily vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. za součinnost a poskytnuté informace v rámci analýz. Na závěr bych rovněž chtěla poděkovat personální manažerce paní Ditě Novotné, MBA za poskytnutí kvalitních informací a cenných rad v rámci strategie náborů.

Obsah

Úvod	7
1 Teorie náboru	8
1.1 Plánování lidských zdrojů.....	8
1.2 Zdroje získávání pracovníků	9
1.3 Metody získávání pracovníků.....	11
1.4 Výběr pracovníků	12
1.5 Techniky náboru pracovníků	12
1.6 Závěrečný výběr pracovníků	15
2 Společnost Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o.....	16
3 Metoda sběru dat.....	17
3.1 Výzkumné šetření	17
3.2 Kvalitativní výzkum.....	17
3.3 Polostrukturovaný rozhovor	17
3.4 Struktura rozhovoru.....	18
4 Praktická část	19
4.1 Plánování lidských zdrojů ve společnosti H&D	19
4.2 Zdroje získávání pracovníků ve společnosti H&D.....	19
4.3 Metody získávání pracovníků ve společnosti H&D	20
4.4 Výběr pracovníků ve společnosti H&D	22
4.5 Techniky náboru pracovníků ve společnosti H&D.....	23
4.6 Závěrečný výběr pracovníků ve společnosti H&D.....	23
5 Zhodnocení náborového procesu a následná doporučení	25
5.1 Zhodnocení výsledků výběrového šetření.....	25
5.2 Návrhy na zlepšení a jiná doporučení.....	26
Závěr	29
Seznam obrázků a tabulek.....	31

Seznam použitých zkratek a symbolů

VaV Výzkum a vývoj

GDPR General Data Protection Regulation

H&D Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o.

Úvod

Vyhledávání a následný nábor zaměstnanců jsou jednou z klíčových personálních strategií. Zejména v posledních letech, kdy je na pracovním trhu nedostatek kvalifikovaných pracovníků, je velice důležité, aby společnosti nepodceňovaly interní strategii náboru. Vzhledem k tomu, že jsou lidé nejdůležitějším aktivem společnosti, je podstatné si uvědomit, že investice do kvalitních pracovníků je pro společnost zásadní, protože právě dobře zvolení pracovníci přispívají k celkovému úspěchu společnosti.

Rozhodnutí, vypracovat bakalářskou práci právě na toto téma, vyplývá zejména z často rozebírané problematiky v oblasti náborové strategie, která je již řadu let každodenní činností většiny společností, personálních pracovníků i společností, které se v tomto odvětví specializují. Cílem této bakalářské práce bude shrnout základní principy a metody související s náborovým procesem, které budou následně porovnány s procesem náboru ve společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. a rovněž vyhodnocení slabých a silných stránek včetně návrhů na jejich zlepšení.

1 Teorie náboru

1.1 Plánování lidských zdrojů

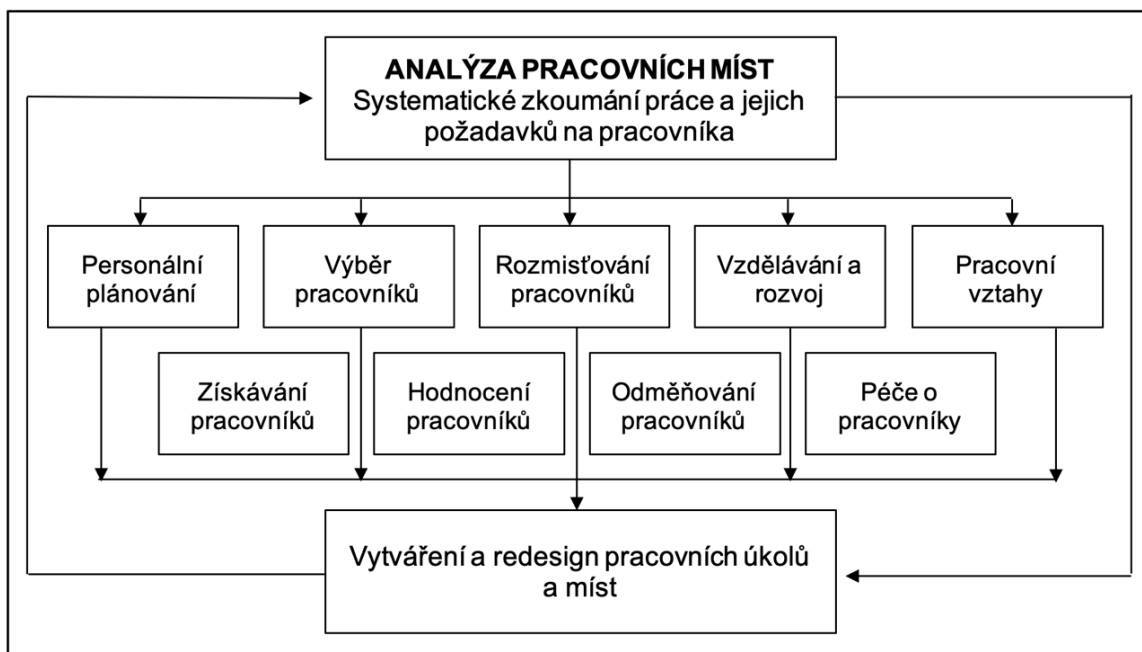
Každý podnik si nábor zaměstnanců reguluje na základě vlastních preferencí a metod, zejména však na základě provedené *analýzy pracovních míst*. Jedná se tedy o metodu, která má funkci systematického sběru dat a informací o dílčích pracovních místech¹.

Hlavním zájmem personalistů v tomto ohledu je dostatečná znalost nabízených pracovních míst, dále znalost požadavků na zaměstnance a jiných obdobných náležitostí. Pokud tedy podnik aspiruje na optimální stav zaměstnanců na pracovišti, měl by umět předvídat a správně odhadnout jejich reálné potřeby.

Dle d'Ambrosové a kol. (2011) je potřeba při tvorbě analýzy znát odpovědi na otázky: „Kolik pracovníků bude podle jejich profesní struktury společnost potřebovat k vykonávání daného objemu práce, v jaké kvalitě, tj. jakou úroveň kvalifikace mají tito pracovníci splňovat, kolik z nich v současnosti podnik zaměstnává a na jakých pozicích, jaké bude řešení při vzniku nesouladu mezi očekávanou potřebou a aktuální skutečností, které úkoly budou muset být na daných pracovních místech plněny a v jaké kvalitě, jaké osobní a pracovní způsobilosti budou potřebné k plnění úkolů, jaké pravděpodobné změny nastanou na vnějším trhu práce a jaké důsledky budou mít pro formování pracovní síly.“

Martin (2007) se ve své teorii pro tvorbu analýzy zase zaměřuje na principy, jako jsou: „Analýza pracovní síly s ohledem na očekávané potřeby dílčích úseků, tvorba plánu následnictví vedoucích pracovníků, ze kterého bude patrné, jaké kvalifikace jsou v budoucnu očekávány, tvorba plánu odborného růstu, ze kterého bude patrné, kterých pracovníků se týká a jaký stupeň dosažené odbornosti se u nich požaduje, analýza požadovaných dovedností pro dílčí úseky, deficit, možnost zajištění adekvátního zvyšování kvalifikace dle potřeb podniku.“

¹ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.



Zdroj: (Koubek, 2000)

Obr. 1 Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti

Shrneme-li všechny výše uvedené analýzy, v jejich důsledku by měl vzniknout koncept, který poskytne představu o daném pracovním místě a rovněž o pracovníkovi, který by na něm měl pracovat. Zároveň by měl vzniknout koncept sloužící personalistům k vytvoření popisu konkrétního pracovního místa, který vymezuje nejen hlavní úkoly a činnosti pracovníka, ale rovněž i jeho odpovědnosti, pravomoci a požadavky na něj kladené.

1.2 Zdroje získávání pracovníků

Získávání pracovníků je pro podnik klíčovou fází. Cílem je přilákat přijatelné množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa ve společnosti. Tento proces je pro společnost zásadní, protože rozhoduje o její prosperitě, konkurenceschopnosti a úspěšnosti. Organizace se při hledání nových pracovních sil může rozhodnout, zda na pozici obsadí zaměstnance ze svých vnitřních zdrojů, nebo naopak z vnějších.

Vnitřní zdroje pracovníků podle Koubka (2007) tvoří: pracovníci, kteří jsou uspořeni v důsledku technického rozvoje či v důsledku použití produktivnější technologie a zlepšené organizace práce, pracovníci, kteří jsou uvolněni v souvislosti s ukončením dané činnosti či jinými změnami v organizaci, dále

pracovníci, kteří dospěli k tomu, že chtějí vykonávat obtížnější práci než doposud a pracovníci, kteří jsou sice účelně využíváni na své pozici, ale mají však zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.

Výhodou získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** je známost silných a slabších stránek uchazeče, uchazečova znalost a orientace v organizaci, zvýšení morálky a motivovanosti těchto pracovníků či lepší návratnost investic, jež organizace do těchto pracovníků vložila.

Nevýhodou získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** může být nezvladatelnost plnění zadaných úkolů v důsledku neustálého povyšování pracovníků, soutěžení o povýšení mezi pracovníky, jež může negativně ovlivnit mezilidské vztahy na pracovišti či překážky pronikání nových myšlenek a nápadů zvenku².

Vnější zdroje získávání pracovníků podle Koubka (2007) tvoří: volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či jiných institucí a pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo které nová nabídka práce zaujme.

Výhodou získávání pracovníků z **vnějších zdrojů** je nalezení zcela nové palety zkušeností a talentů, jež by mohlo být náročné nalézt uvnitř organizace, dále vnesení nových pohledů, názorů, poznatků a zkušeností zvenku či levnější a snadnější získání těchto pracovníků.

Nevýhodou získávání pracovníků z **vnějších zdrojů** může být větší obtížnost a nákladovost ve vztahu k přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních uchazečů, dále proces delší adaptace a orientace v organizaci, či potenciální vznik nepříjemností s dosavadními pracovníky organizace, jež se cítili být kvalifikováni a oprávněni obsazované místo získat.

Armstrong (2007) ve své teorii doporučuje nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, a pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak se přiklání k formě externí, tj. inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

At' už organizace vybírá zaměstnance z interních či externích zdrojů, je nutné si uvědomit, že by daná nabídka práce neměla oslovovat pouze určitou skupinu obyvatel a nedopouštěla se tak diskriminace.

1.3 Metody získávání pracovníků

Volba metody získávání pracovníků vychází vždy z potřeby informovat vhodné lidi a dát jim na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci. Tato volba je závislá na rozhodnutí organizace, zda bude čerpat z interních (vnitřních) nebo externích (vnějších) zdrojů, jaké bude klást požadavky na kvalifikaci a schopnosti pracovníků, jaká je aktuální situace na trhu práce atd.

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace tak většinou k náboru využívá více možností³. Martin (2007) ve své teorii uvádí metody: povýšení v rámci organizace, osobní doporučení od stávajícího zaměstnance, inzerce volných míst na venkovních nástěnkách, seznam jmen a adres lidí, úřad práce, agentury práce, konzultant, poradce pro oblast řízení, inzerce a „lov hlav“ tzv. headhunting.

Dle Armstronga (2007) patří mezi hlavní metody získávání pracovníků pohovor, assessment centrum či testy pracovní způsobilosti. Individuální pohovor patří v dnešní době mezi nejčastější metody a je osvědčenou formou pro zvolení vhodného kandidáta. Personalisté tak mají ideální příležitost k navázání úzkého kontaktu s vybraným uchazečem, rovněž možnost posoudit jeho osobnost, ověřit si jeho komunikační dovednosti, verbální a neverbální projev nebo zjistit jeho pracovní cíle. Pro eliminaci jakéhokoliv zpochybnění se pak může praktikovat série individuálních pohovorů nebo pohovorů před panelem tazatelů, jenž probíhá ve skupině dvou či více lidí, kteří s daným uchazečem pohovor vedou. V případě, že existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru, je svolána tzv. výběrová komise pověřena orgány podniku, která je pak oficiálnějším pohovorovým panelem⁴.

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

⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

1.4 Výběr pracovníků

Vyhledávání a následný nábor zaměstnanců jsou nedílnou součástí každé personální strategie a patří tak k nejdůležitějším úkolům společnosti. Zejména v dnešní době, kdy se na trhu práce objevuje silná konkurence mezi jednotlivými podniky, je důležité tento proces efektivně plánovat, a to především s ohledem na budoucí dopad společnosti.

Chybný výběr těchto pracovníků má pak pro společnost nepříznivé následky, a to především v návaznosti na její náklady, výkon a pověst. Tím spíše platí, že čas, který je věnován na výběr vhodných pracovníků, je lepší investicí, než řešení problémů v důsledku na nevhodný výběr těchto pracovníků (Urban 2006).

Podle teorie Urbana (2006) se za základní východisko výběru osob lidí považuje porozumění charakteristikám, které pracovníky vzájemně odlišují, a které jsou podmíněny rozdíly chování na pracovišti či jejich výsledky. Právě pochopení těchto individuálních rysů pomáhá k vytvoření souladu mezi předpoklady zaměstnanců a potřebami jednotlivých pracovních míst. K těmto charakteristikám patří především schopnosti, osobnostní vlastnosti, pracovní motivace, pracovní postoje zaměstnanců, tvořivost či kreativita a sklon ke kontraproduktivnímu jednání.

Armstrong (2007) ve své teorii zase specifikuje požadavky na pracovníka podle následujících bodů⁵: odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, zvláštní požadavky, vhodnost pro organizaci, další požadavky a možnost splnit očekávání uchazeče.

1.5 Techniky náboru pracovníků

Vzhledem k tomu, že na trhu práce dochází k častým změnám v procesu vedení pohovorů, je pro organizaci nezbytné se aktuálních trendů držet, umět obstát v konkurenčním prostředí a stát se tak úspěšnou společností. Jedním z klíčů k úspěchu je pro společnost volba kvalitních pracovníků, kteří mají rozsáhlé zkušenosti a tvůrčí schopnost, díky které následně spolu s manažery mohou utvářet silný pracovní tým. Proto, aby společnost zvýšila pravděpodobnost výběru toho nejvhodnějšího uchazeče, je žádoucí používat více metod výběru současně

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

a rozhodovat se nejen na základě odbornosti uchazeče, ale rovněž na základě jeho osobnosti a jiných znaků⁶.

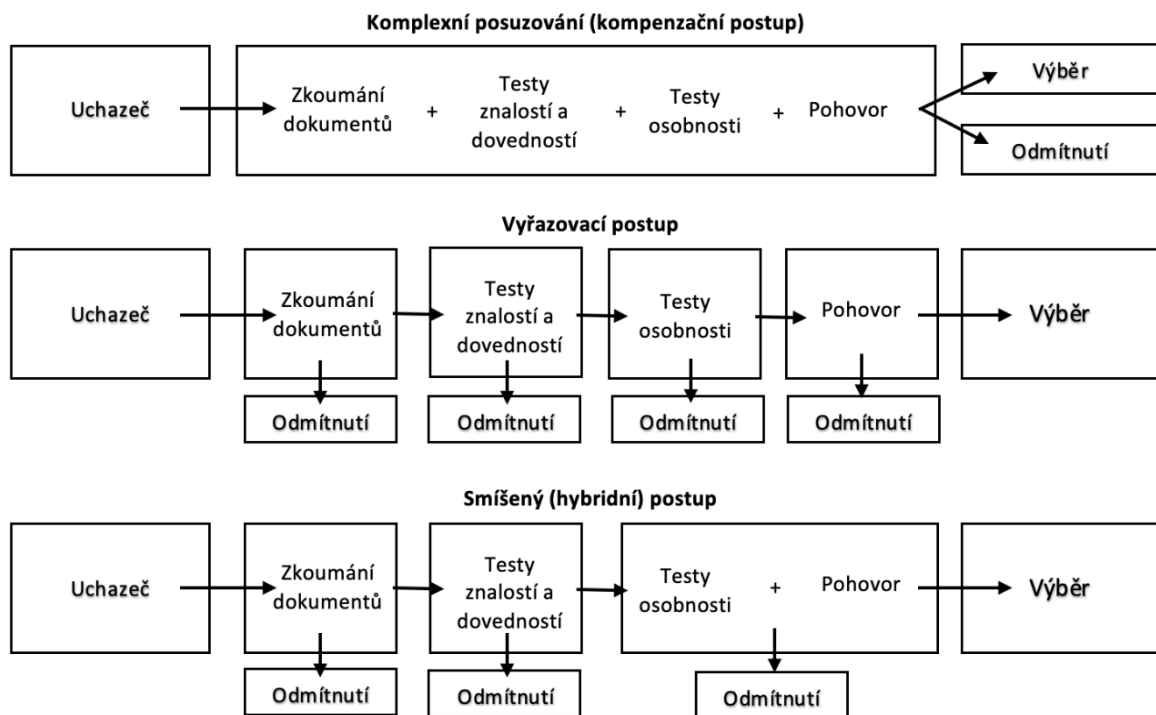
Dle teorie Koubka (2000) se v procesu výběru hodnotí způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném místě, v daném týmu a organizaci, kde je nutné stanovit požadavky kladené na pracovníka, specifikovat kritéria, která budou použita při posuzování vhodnosti uchazeče, zvážit a prověřit validitu a spolehlivost zmíněných kritérií, najít a zvolit metody, které objektivně prokážou, do jaké míry uchazeč těmto kritériím vyhovuje.

Každý proces výběru pracovníků je spojen s určitými metodami výběru, který obvykle dodržuje pořadí kroků i svou logiku. Zpravidla se začíná se zkoumáním dokumentů a porovnáváním uchazečů mezi sebou navzájem, pokračuje se testováním, dále následuje jedna z nejdůležitějších fází tohoto procesu, tedy pohovor. V neposlední řadě jsou často předkládány informace z referencí, které uchazeče blíže představí⁷.

Podle teorie Koubka (2000) existují určité odlišnosti postupu, které spočívají v tom, kdy se o vhodnosti či nevhodnosti uchazeče rozhodne. Tyto možné postupy výběru pracovníků blíže specifikuje tímto schématem:

⁶ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

⁷ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.



Zdroj: (Koubek, 2000)

Obr. 2 Možné postupy při výběru pracovníků

Dle teoretiků a praktiků by při výběru pracovníků měl hrát klíčovou roli pohovor, jako nejpoužívanější a nejvhodnější metoda, která kromě cíle posoudit vhodnost uchazeče rovněž přináší více informací o uchazeči, poskytuje uchazeči bližší informace o organizaci a umožňuje posoudit vzájemný dojem mezi oběma stranami⁸.

Přípravy na pohovor by neměly být podceňovány a jeho průběh by měl být důkladně připraven. Pracovník, který pohovor řídí, by měl uchazeči naslouchat, udržovat správný průběh a zapisovat si poznámky.

Osobní pohovor se dle obsahu rozděluje na *čtyři základní fáze*⁹:

- **zahajovací** (zdvořilostní fáze, která by měla trvat přibližně 5–10 % času),
- **zjišťovací** (hodnocení uchazeče v porovnání s jeho poskytnutým profilem a ověřování jeho znalostí, které by mělo tvořit přibližně 60–70 % času),

⁸ KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-861-3125-4.

⁹ DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

- **odpovídání na dotazy** (část určena především pro uchazeče, která by měla tvořit přibližně 20 % pohovoru),
- **závěrečná** (ověření si získaných údajů a poskytnutí informací o dalším průběhu, které by mělo tvořit přibližně 5–10 % vyhrazeného času).

1.6 Závěrečný výběr pracovníků

Po ukončení celého výběrového procesu nastává poslední, avšak nejdůležitější fáze, kterou je samotné rozhodnutí o výběru uchazeče. V poslední etapě by měl podnik uchazeče rozdělit do třech kategorií, které označil jako nevyhovující, potenciální a nakonec vyhovující.

Urban (2013) ve své teorii v rámci závěrečného výběru pracovníků uvádí tři skupiny. **Vítězné skupiny**, které tvoří uchazeči, splňující všechna základní kritéria, **skupiny potenciálních vítězů**, u nichž jsou některé důležité předpoklady sporné, a které proto přicházejí pro přijetí v úvahu pouze podmíněně a **skupiny poražených**, kteří nejsou pro danou pozici vhodní.

Každý zaměstnavatel by si měl být vědom, že nejen on si vybírá své uchazeče, ale že i uchazeč má možnost volby a vybírá si svého zaměstnavatele. Proto je žádoucí, aby podnik poskytl vybranému uchazeči zpětnou vazbu v co nejkratším čase a uchazeč měl tak menší možnost uvažovat o nabídce jiného zaměstnavatele. Dalším důležitým aspektem je informování uchazečů, které se podnik rozhodl nepřijmout, protože nikdy není vyloučené, že se v budoucnu tyto cesty opět nestřetnou.

2 Společnost Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o.

Společnost Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. (dále jen H&D), tohoto času po fúzi již jako společnost HCL Technologies Czech Republic s.r.o., je dceřinou společností německého holdingu H&D působícího na celosvětovém trhu a rovněž součástí nadnárodní korporace HCL Technologies. Společnost nabízí IT služby, které pokrývají prakticky většinu IT segmentu, a to od analýz, optimalizací až po komplexní řešení, s primárním zaměřením na vývoj a podporu mobilních aplikací, řešení v oblasti konektivity vozu, technologie strojového vidění a rozšířené reality.

Projekty v oblasti výzkumu a vývoje (dále jen VaV) jsou pro společnost H&D zásadní, a to zejména z důvodu ekonomického růstu a rozvoje, ale také z důvodu konkurenceschopnosti a schopnosti reagovat na požadavky zákazníků. Hlavním směrem VaV jsou projekty, které jsou zaměřeny do oblasti „Průmysl 4.0“. Jedná se zvláště o projekty strojového vidění a rozšířené reality, které spočívají v novém spojení optických metod s možnostmi výpočetní techniky pro zajištění celé řady výrobních a kontrolních operací, nebo pro výukové či demonstrační účely. Díky využití těchto postupů může dojít ke zkvalitnění výrobního procesu nahrazením lidské práce.

V rámci projektů VaV se společnost dále věnuje aktivitám pro automobilový průmysl. Jedná se o projekty, které zvyšují uživatelský komfort a služby nabízející konektivitu vozu. Část projektů v oblasti výzkumu a vývoje v H&D tvoří rovněž projekty z oblasti vývoje nového software, které jsou využívány pro interní účely v rámci řízení procesů společnosti. Jsou vytipovány oblasti, kde automatizace a podpora software přináší největší efektivitu a v tomto kontextu jsou jednotlivé projekty zpracovávány. Cílem vývoje je udržet se na technologické špici a reagovat na nejnovější trendy v oblasti automatizace průmyslu a tím dosáhnout diverzifikace portfolia¹⁰.

¹⁰ Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. [online]. Mladá Boleslav: Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech, 2020 [2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.hud.cz/homepage/>.

3 Metoda sběru dat

3.1 Výzkumné šetření

Hlavním cílem výzkumného šetření je získat informace o náborovém procesu vybrané společnosti, který zahrnuje plánování lidských zdrojů, zdroje získávání pracovníků a jejich metody, výběr pracovníků, techniky náboru pracovníků a následně jejich závěrečný výběr.

Jako nejvhodnější nástroj k zajištění zkoumaných informací autorka shledala polostrukturovaný rozhovor, jenž patří do kategorie kvalitativního výzkumu. Rozhovor na výše definované téma probíhal s personalistkou společnosti H&D.

3.2 Kvalitativní výzkum

Dle významného metodologa Cresswela (1998), je kvalitativní výzkum proces hledání porozumění, který je založen na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému, při kterém výzkumník vytváří komplexní obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.

Kvalitativní výzkum se považuje za pružný typ výzkumu, neboť výzkumník může otázky modifikovat a doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. Mezi základní metody kvalitativního přístupu jsou řazeny např. pozorování, texty a dokumenty, interview, audio a videozáznamy¹¹.

3.3 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor patří společně se strukturovanými a nestrukturovanými rozhovory mezi kvalitativní metody sběru dat. Umožňuje dodržovat určitý sled otázek, ale rovněž umožňuje poskytnout respondentovi prostor pro jeho vlastní výpověď. Následující výhodou tohoto rozhovoru je možnost odchýlit se od stanovených otázek a položit respondentovi doplňující otázky, se kterými se pak stává analytická část bohatší.

¹¹ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

3.4 Struktura rozhovoru

Autorka rozčlenila rozhovor s respondentem do následujících okruhů:

1. plánování lidských zdrojů;
2. zdroje získávání pracovníků;
3. metody získávání pracovníků;
4. výběr pracovníků;
5. techniky náboru pracovníků;
6. závěrečný výběr pracovníků;
7. doplňující informace.

4 Praktická část

4.1 Plánování lidských zdrojů ve společnosti H&D

Dle uvedených informací respondenta je plánování lidských zdrojů ve společnosti H&D ovlivněno zejména novými projekty nebo situacemi, kdy dochází k rozšíření pracovního týmu či personální obměně pracovníků. Průběh výběrového řízení se pak odvíjí od typu obsazované pozice.

Dále respondent uvádí, že nově vytvořené pracovní pozice, které vznikají v důsledku vyhraného projektu, jsou zpravidla obsazovány pracovníkem, kterého si zvolí samotný zákazník na základě svých preferencí. Společnost zahajuje náborový proces již v momentě, když se uchází o nový projekt. Obě výběrová řízení tak probíhají paralelně. Následně se tento proces náboru odvíjí od toho, zda společnost nový projekt získala či nikoliv. Pokud neuspěla, proces vyhledávání uchazečů ukončí, pokud uspěla, identifikuje nejvhodnější kandidáty a představí je zákazníkovi, který projekt vede. Dále si již je zákazník schopen na základě svých preferencí a očekávání vybrat pracovníka, který bude pro projekt nejvhodnější.

Rozšiřování pracovního týmu je ve společnosti realizováno především na základě potřeb, které pramení z velkého množství úkolů kladených na konkrétního pracovníka. Na tyto pozice se v tomto případě vyhledávají pracovníci, kteří mají v daném oboru dostatečné zkušenosti, kvalifikaci a jiné charakteristické rysy, jež budou obsazované pozici odpovídat nejvíce. Pokud společnost hledá referenta Back Office, tak již dopředu ví, že pracovní náplň zahrnuje správu budovy a služebních aut, znalost revizí a jejich průběh, komunikaci s lidmi aj. Na základě tohoto popisu pracovního místa si tak personalisté sestavují požadavky na daného uchazeče, a to jak po stránce kvalifikační, tak i osobnostní.

4.2 Zdroje získávání pracovníků ve společnosti H&D

Získávání pracovníků je pro H&D důležitý proces, který mimo jiné rozhoduje o prosperitě, konkurenceschopnosti a úspěšnosti podniku. Pokud se společnosti nabízí možnost přijmout do pracovního poměru uchazeče z interních zdrojů, probíhá výběrové řízení nejprve s těmito uchazeči. Uchazeč z interních zdrojů pro firmu přináší spoustu výhod, avšak z nedostatku pracovních sil nelze tento způsob často využívat. Dle vyjádření respondenta, je zásadní výhodou minimalizace

nákladů spojených s náborovým procesem, ale rovněž i čas personalistů a Team Leaderů společnosti. U interních kandidátů je rovněž výhodou, že jak společnost, tak i pracovník znají své chování a jsou si vědomi toho, co od sebe mohou vzájemně očekávat. Pokud to situace umožňuje, lze využít i toho, že daný projekt skončí, jiný naopak začíná, a vznikne tak možnost personálně obsadit nový projekt stejným pracovníkem.

Respondent rovněž uvádí, že výběr uchazečů z externích zdrojů představuje pro společnost výhodu v nalezení nových talentů, kteří do společnosti přinášejí nové nápady, pohledy, poznatky či zkušenosti. Rovněž však může docházet k nežádoucím okolnostem, jako je např. delší proces adaptace a orientace ve společnosti, či potenciální vznik nežádoucích konfliktů s dosavadními pracovníky. Výběr externích uchazečů může kromě jiných nevýhod rovněž představovat riziko, že uchazeč společnost opustí ve zkušební době, ať už se jedná o nespokojenost z jeho strany či ze strany zaměstnavatele, a to pro společnost představuje další finanční náklady a další časové vyčerpání personálních pracovníků Team Leaderů.

4.3 Metody získávání pracovníků ve společnosti H&D

Respondent uvádí, že pro získání dostatečného množství uchazečů na obsazení pracovního místa využívá personální oddělení zejména prostředky, jako jsou kariérní portály, sociální sítě, veletrhy práce a škol, doporučení od zaměstnanců společnosti, úřady práce, personální agentury či interní databáze zaslaných životopisů.

Mezi nejvyužívanější metody personalisté H&D řadí vložení inzerce na kariérní portál Jobs.cz. Jedná se o největší externí zdroj mezi pracovními portály, kde vyhledávání pracovníků probíhá jak pasivní, tak aktivní formou. Pasivní forma spočívá v pouhém vložení inzerce na pracovní portál, zatímco aktivní forma probíhá na základě procházení předvyplněných životopisů lidí, kteří jsou dohledatelní pomocí klíčových slov, a kteří se po odkrytí kontaktních údajů mohou oslovit.

Dále společnost využívá sociální síť [LinkedIn](https://www.linkedin.com/), kde forma oslovování potenciálních uchazečů funguje na podobném principu jako u kariérních portálů. V tomto případě se však jedná o časově náročný proces, protože lidé zde mají vytvořené pracovní profily zejména za účelem výměny informací, nikoliv pouze za účelem hledání nových pracovních příležitostí. Naskytuje se tak větší procento odmítnutí.

Personalisté H&D vnímají vyhledávání uchazečů přes sociální síť LinkedIn pozitivně, avšak s ohledem na časovou náročnost není tento způsob příliš efektivní. Kromě pracovních portálů a sociálních sítí společnost rovněž využívá možnost osobního setkání s potenciálními uchazeči, a to na školních a pracovních veletrzích. Respondent uvádí, že velký přínos těchto veletrhů je především u vysokých škol s technickým zaměřením, což společnost dovedlo k myšlence založit pobočku Machine Vision v Liberci, kde sídlí rovněž Technická univerzita. Prostřednictvím těchto veletrhů společnost prezentuje své portfolio a produkty, díky kterým má možnost navázat kontakty s technicky zaměřenými studenty. Veletrhy práce nemají pro společnost tak velký přínos, jako školní veletrhy, protože lidé, kteří kvalifikačně odpovídají požadavkům H&D využívají spíše jiné zdroje k zajištění práce. Jedná se především o specializované pozice typu IT specialista, programátor aj.

Vzhledem k tomu, že společnost má vždy zájem podporovat a motivovat své zaměstnance při obsazování volných pracovních pozic, vytvořila interní směrnici „Najdi kolegu“. Tato směrnice nabízí možnost zaměstnancům doporučit, respektive zprostředkovat kontakt na vhodného kandidáta, a to na inzerované i neinzerované pozice. Zaměstnanec, který kandidáta zprostředkuje, je následně po uzavření pracovní smlouvy s novým zaměstnancem odměněn, a to v minimální výši 5 000 Kč.

Další možností, kterou společnost H&D využívá je vyvěšení volných pracovních míst na portálu Úřadu práce ČR. Vzhledem k tomu, že uchazeči z úřadu práce nemají mnohdy dostatečnou kvalifikaci na vybranou pracovní pozici, není to pro společnost primární zdroj pro získávání vhodných kandidátů. Avšak jak uvádí respondent, hlavním důvodem, proč společnost H&D portál Úřadu práce ČR využívá, je legislativní podmínka, která se vztahuje k zaměstnávání cizinců, to jest občanů jiných států kromě občanů EU/EHP a Švýcarska. Vzhledem k tomu, že společnost inklinuje k zaměstnávání cizinců, musí dodržovat pravidla, které zákon ČR stanovuje. Znamená to, že pokud zaměstnavatel chce zaměstnat cizince ve své společnosti, musí nejprve nahlásit volné pracovní místo na příslušnou krajskou pobočku Úřadu práce, které následně musí být zveřejněno v centrální evidenci

volných pracovních míst, a to po dobu minimálně 30 dnů. Až posléze je možné cizince ve společnosti zaměstnat¹².

Pokud společnost usiluje o obsazení pracovního místa, které je kvalifikačně náročné, a jeho obsazení může trvat řadu měsíců, využívá pomoc od personálních agentur, které se snaží vhodného uchazeče vyhledat. Odměna za zprostředkování kvalifikovaného a zkušeného pracovníka se dle uvedených informací respondenta může vyšplhat až na částku 750 000 Kč. Zpravidla se jedná o obsazování pracovních pozic jako např. Solution Architekt, u kterých je časová náročnost vyhledávání vhodného kandidáta delší než jeden rok.

Jedna z posledních využívaných metod, kterou personalisté H&D pro získávání pracovníků využívají, je tzv. interní databáze zaslaných životopisů. Dle výpovědi respondenta si společnost vede databázi, ve které jsou archivovány životopisy uchazečů, kteří se v minulosti v dané společnosti o pracovní místo ucházeli. Nezbytnou součástí při vedení interní databáze tvoří Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, tzv. GDPR, které musí být uchazečem ze zákona podepsáno. H&D může zpracovávat osobní údaje po dobu pěti let, pokud uchazeč nestanoví jinak.

4.4 Výběr pracovníků ve společnosti H&D

Dle vyjádření respondenta, výběrové řízení ve společnosti H&D obvykle probíhá v rámci jednoho až dvou výběrových kol, ve kterých jsou uchazeči podrobni osobnímu pohovoru, a která jsou obvykle vedena formou polostrukturovaného rozhovoru. Pohovor probíhá nejčastěji za účasti generálního či provozního ředitele a Team Leadera cílového oddělení – to se však odvíjí od typu obsazované pozice, uvádí respondent.

Pokud společnost nemá možnost vybrat vhodného kandidáta z interních zdrojů, personální oddělení směřuje k externímu náboru. V první fázi personalisté posuzují obdržené životopisy a následně je zasílají přes interní aplikaci Team Leaderovi k náhledu. V návaznosti na jeho rozhodnutí s uchazečem naplánují osobní pohovor, který je obvykle veden formou polostrukturovaného rozhovoru.

¹² HR News: Zaměstnávání cizinců – krok za krokem [online]. 2018 [2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnavani-cizincu-krok-za-krokem-id-3474810>.

Uchazeči, kteří se na základě prvního pohovoru osvědčili jako vhodní pro danou pozici, jsou následně pozváni do druhého kola výběrového řízení, které probíhá za účasti Team Leadera cílového oddělení a generálního či provozního ředitele. Nejvhodnějšímu kandidátovi je následně zaslána pracovní nabídka.

V případě, že se jedná o obsazení pracovní pozice v rámci nového projektu, následuje představení dvou až tří nejvhodnějších kandidátů zákazníkovi, který si již vybere nejvhodnějšího kandidáta dle svých preferencí.

4.5 Techniky nábory pracovníků ve společnosti H&D

Hlavním cílem společnosti je vybrat kvalitní pracovníky, kteří mají rozsáhlé pracovní zkušenosti a tvůrčí schopnosti, díky kterým následně mohou s managementem utvářet silný pracovní tým a rovněž budovat dobrou konkurenceschopnost, uvádí respondent.

Vzhledem k aktuálnímu nedostatku uchazečů na trhu práce, H&D upřednostňuje co nejrychlejší techniky nábory pracovníků, kterými jsou zkoumání životopisů a následná organizace osobního pohovoru. Prioritou společnosti je identifikovat a zvolit vhodného uchazeče rychleji, než dokáže konkurence.

Další náborové techniky, které se zaměřují na hlubší a specifické testování uchazečů, dle respondenta společnost H&D nevyužívá. Tyto techniky nemají pro společnost téměř žádnou přidanou hodnotu, protože to nevyžaduje charakter obsazovaných pozic.

4.6 Závěrečný výběr pracovníků ve společnosti H&D

Společnost H&D si zakládá na svém dobrém jménu, a to se odráží i v náborových procesech, ke kterým se pracovníci personálního oddělení staví velmi zodpovědně. Proto, aby byl uchazeč dostatečně informován, pravidelně ho personalisté kontaktují a seznamují ho s aktuálním vývojem výběrového řízení.

Na základě ukončení výběru nového zaměstnance, které spočívá v jednoznačném rozhodnutí o přijetí či nepřijetí, zasílají personalisté vybranému pracovníkovi neprodleně pracovní nabídku a další potřebné informace k nástupu. Respondent rovněž uvádí, že personalisté kontaktují zároveň uchazeče, které shledali jako nevhodné pro danou pozici. Při sdělování těchto zpráv udržují velice citlivý přístup.

Kandidáti, kteří nebyli vybráni, ale mají dle personalistů potenciál na vykonávání jiné pracovní pozice, jsou o tomto informováni a zařazeni po oboustranném souhlasu do interní databáze. Společnost je v případě otevření nové pozice kontaktuje a nabídne jim možnost, ucházet se o danou pracovní pozici.

5 Zhodnocení náborového procesu a následná doporučení

Na základě získaných informací autorka dospěla k závěru, že společnost H&D využívá většinu dnešních nástrojů k tomu, aby byla schopna obstát na pracovním trhu a přilákat nové uchazeče. Jsou však nástroje, které společnost při náborovém procesu nevyužívá, a které by bylo vhodné pro zefektivnění náboru implementovat.

5.1 Zhodnocení výsledků výběrového šetření

Mezi **silné stránky** náborového procesu ve společnosti H&D, řadí autorka efektivní využití času v návaznosti na výběrová řízení. Osobní pohovory neprobíhají s personálním oddělením, jako to bývá zvykem, ale přímo s Team Leaderem daného pracovního úseku, který dokáže nejlépe identifikovat vhodné kandidáty na základě znalosti obsazované pozice. Dále autorka shledává silné stránky v rozsahu využívaných metod, které umožňují oslovit uchazeče z mnoha zdrojů. Jedná se zejména o využívání kariérních portálů, sociálních sítí a úzkou spolupráci s technicky zaměřenými vysokými školami, kde společnost využívá potenciálu čerstvých absolventů pro obsazení juniorních pozic do technických a vývojových týmů. Další silnou stránkou, kterou dle autorky společnost H&D disponuje, je zodpovědný a vstřícný přístup k uchazečům ze strany personálního oddělení. Personalisté vždy usilují o dostatečnou informovanost uchazečů, intenzivní kontakt a poskytnutí zpětné vazby.

Mezi **slabé stránky** společnosti H&D autorka řadí nedostatečný externí marketing a budování značky zaměstnavatele na trhu práce. Komunikace s vnějším světem je pro každou organizaci klíčová, a proto by se měla společnost zaměřit na svou propagaci, aby se dostala do povědomí široké veřejnosti. Dále autorka shledává slabé stránky ve flexibilitě nabízených pracovních míst, kdy společnost H&D zaměstnává své pracovníky z velké části pouze na plný úvazek, což je pro mnoho potenciálních uchazečů nevyhovující. Poslední slabé stránky jsou dle autorky nedostatečná motivace budoucích pracovníků, kteří zvažují společnost H&D jako jednoho z potenciálních zaměstnavatelů a rovněž chybějící Referral program.

5.2 Návrhy na zlepšení a jiná doporučení

Na základě získaných informací z polostrukturovaného rozhovoru autorka ve společnosti H&D identifikovala slabá místa s prostorem pro zlepšení, a rovněž navrhuje doporučení, jež povedou k vyšší efektivitě náborového procesu.

Společnost H&D je známá především u svých zákazníků, zaměstnanců či partnerů, ale na trhu práce v povědomí příliš není. Pro personální oddělení tak může být vyhledávání nových kandidátů a komunikace s vnějším okolím náročnější. Jedním z návrhů, které autorka s ohledem na získané informace doporučuje, je zaměřit se na budování značky zaměstnavatele na trhu práce, tedy soustředit se na **Employer Branding**. Jedná se o dlouhodobý proces, který organizaci dostává do veřejného povědomí, napomáhá ji odlišit se od ostatních firem na trhu práce a rovněž cílí na požadované skupiny lidí. Silná značka zaměstnavatele se tak stává tím nejlepším nástrojem, který dokáže zjednodušit proces získávání, přijímání a udržení talentů ve společnosti¹³. Další výhodou je, že se pro současné pracovníky společnost stává atraktivnější, a v důsledku toho dochází k posílení motivace a morálky na pracovišti.

Další doporučení, které autorka navrhuje, je motivace stávajících pracovníků k vyhledávání vhodných uchazečů, a to na základě jejich osobních doporučení. Společnost H&D tuto možnost nabízí v rámci interní směrnice „Najdi kolegu“. V tomto případě se však jedná o tzv. „nástěnkovou metodu“, která s sebou přináší jisté nevýhody a slabou motivaci pracovníků k doporučování nových uchazečů. Pracovníci jsou při této metodě odměňováni na základě úspěšného doporučení, tedy v momentě, kdy jimi navrhovaný kandidát podepíše pracovní smlouvu. Pro vyšší motivaci stávajících pracovníků je tedy klíčové odměňovat je za každou jejich aktivitu, jako je zaslání životopisů, sdílení volného pracovního místa na sociálních sítích apod. I když se jedná o drobné hmotné odměny, pracovník je neustále motivován a nadále se snaží vhodného kandidáta vyhledávat. Tímto se podrobněji zabývá tzv. **Referral program**, který s sebou přináší spoustu výhod, jako jsou kvalitnější kandidáti, nižší fluktuace či levnější a rychlejší náborový proces. Vše

¹³ SHRM Executive Network [online]. 2018 [2020-11-25]. Dostupné z: <https://blog.hrps.org/blogpost/Why-a-Strong-Employer-Brand-is-Everything>.

spočívá především ve správně zvoleném informačním systému a kvalitním nastavení systému odměn¹⁴.

Na základě získaných informací autorka dále doporučuje zařadit benefit pro nově příchozí pracovníky do společnosti, a to formou **náborového příspěvku**, který vede k ztraktivnění kandidátů. Náborový příspěvek může být zohledněn zejména pro klíčové pozice a jeho výplata je doporučena rozdělit do třech fází. První fáze výplaty náborového příspěvku může nastat po ukončení zkušební doby, dále po půl roce a následně po dalším odpracovaném půl roce. Cílem je, aby společnost motivovala pracovníka ve firmě i nadále zůstat.

Dalším doporučením, které autorka pro společnost shledává jako přínosné, je zvýšení flexibility pracovních míst. Společnost H&D nabízí pracovní místa na plné pracovní úvazky, avšak tato možnost je pro některé uchazeče z různých důvodů nevyhovující. Z těchto důvodů by autorka společnosti doporučila využití novelizace zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen „Zákoník práce“), která nabude 1. 1. 2021 účinnosti. Novelizace přináší nové změny, mezi něž patří zavedení institutu **sdíleného pracovního místa**, dle kterého mohou dva nebo více zaměstnanců pracujících na částečný pracovní úvazek sdílet jedno pracovní místo, resp. pracovní pozici pokrývající jeden pracovní úvazek¹⁵.

Poslední doporučení pro společnost H&D, ke kterému autorka dospěla, je zaměřit se na **rozšíření týmu personalistů**. S přibývajícimi změnami a novými trendy, které na trhu práce neustále přibývají, je na personalisty tvořen stále vyšší tlak, který často vede k opomíjení těch méně naléhavých záležitostí. Proto, aby výběr a následný nábor nových pracovníků byl efektivní a rovněž pro něj byl vyhrazen dostatek volného času, autorka shledává jako důležité rozšířit tým personalistů o pracovníka, který se bude zaměřovat na celý proces komplexně a s potenciálními uchazeči bude v intenzivním kontaktu po celou dobu náborového procesu. Klíčem přímého oslovování lidí, je tvorba tzv. „Poolu“ vhodných kandidátů, který lze mimo jiné využít prostřednictvím sociální sítě LinkedIn. V tomto případě je důležité s těmito lidmi neustále udržovat kontakt, a to i za cenu toho, že aktuálně novou práci

¹⁴ *Recruitis* [online]. Český Trh Práce, 2016 [2020-11-25]. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz/referral-program.html>.

¹⁵ *Epravo.cz* [online]. BRODEC & PARTNERS, 2020 [2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/sdilene-pracovni-misto-ve-svetle-novely-zakoniku-prace-111842.html>.

nehledají. Databáze oslovených lidí tak může být pro společnost velkým přínosem, a vyhledávání nových kandidátů bude zřejmě rychlejší a snazší.

Závěr

Každá organizace si nábor zaměstnanců reguluje na základě svých vlastních preferencí a využívaných metod. Hlavním zájmem personálních pracovníků je dostatečná znalost nabízených pracovních míst a rovněž kladené požadavky na nově příchozí zaměstnance. Klíčovou fází, která poukazuje na úspěšnost a prosperitu organizace, je vyhledávání a následný nábor pracovníků, který je označován jako nedílná součást personální strategie, a to zejména v dnešní době, kdy se na trhu práce objevuje silná konkurence mezi jednotlivými podniky. Efektivní plánování tohoto procesu je pro společnost nezbytné, a to především s ohledem na budoucí dopad organizace.

Při tvorbě bakalářské práce se autorka zaměřila především na principy a metody, které se v současné době na trhu práce v oblasti náborového procesu nejvíce využívají, a které jsou mimo jiné doporučovány významnými teoretiky a praktiky. Informace, které autorka získala, následně porovnála s náborovým procesem ve společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s respondentem, autorka dále identifikovala a vyhodnotila silné a slabé stránky společnosti v oblasti náboru, a následně uvedla patřičné návrhy na zlepšení, popřípadě navrhla jiná doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity tohoto procesu.

Na závěr lze konstatovat, že pokud chce společnost nadále dosahovat kvalitních výsledků, musí svůj postoj na trhu práce nadále upevňovat a cílit správným směrem. Je nezbytné, aby společnost přikládala stejnou důležitost náborovému procesu a komunikaci s pracovníky či uchazeči, jako věnuje jiným, pro podnik důležitým procesům.

Seznam literatury

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

CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. xv, 403. ISBN 0761901442.

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

D'AMBROSOVÁ, Hana. et al.: *Abeceda personalisty*, nakladatelství ANAG 2011, 79 s. ISBN 978-80-7263-646-4.

Epravo.cz [online]. BRODEC & PARTNERS, 2020 [2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/sdilene-pracovni-misto-ve-svetle-novely-zakoniku-prace-111842.html>.

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

Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. [online]. Mladá Boleslav: Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech, 2020 [2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.hud.cz/homepage/>.

HR News: Zaměstnávání cizinců – krok za krokem [online]. 2018 [2020-11-11]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/zamestnavani-cizincu-krok-za-krokem-id-3474810>.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

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

MARTIN, David M. *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů: příklady z praxe]*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

Recruitis [online]. Český Trh Práce, 2016 [2020-11-25]. Dostupné z: <https://pro-personalisty.cz/referral-program.html>.

SHRM Executive Network [online]. 2018 [2020-11-25]. Dostupné z: <https://blog.hrps.org/blogpost/Why-a-Strong-Employer-Brand-is-Everything>.

URBAN, Jan. *Byznys je o lidech*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 8073572206.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Význam analýzy pracovních míst pro ostatní personální činnosti..... 9

Obr. 2 Možné postupy při výběru pracovníků..... 14

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Veronika Novotná		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	PRINCIPY A METODY SOUVISEJÍCÍ S NÁBOROVÝM PROCESEM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	31		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této bakalářské práce jsou principy a metody související s náborovým procesem ve vybrané společnosti, tedy konkrétně ve společnosti Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. Cílem této práce je zaměřit se na základní principy a metody, které se v současné době na trhu práce v oblasti náborového procesu nejvíce využívají, a následně je porovnat s procesem náboru ve vybrané společnosti. Autorka ve své práci na základě polostrukturovaného rozhovoru dále identifikuje a vyhodnotí silné a slabé stránky společnosti v oblasti náboru, a rovněž uvede patřičné návrhy na zlepšení, popřípadě navrhně jiná doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity tohoto procesu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Náborový proces, proces náboru, náborové metody a techniky, kandidáti, uchazeči, zaměstnavatel, zaměstnanci, pracovníci		

ANNOTATION

AUTHOR	Veronika Novotná		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	PRINCIPLES AND METHODS RELATED TO THE RECRUITMENT PROCESS IN THE SELECTED COMPANY		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	31		
NUMBER OF PICTURES	2		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The topic of this bachelor's thesis is the principles and methods related to the recruitment process in a selected company, specifically in the company Hönigsberg & Düvel Datentechnik Czech s.r.o. The aim of this work is to focus on the basic principles and methods that are currently most used in the labor market in the field of recruitment process, and then compare them with the recruitment process in a selected company. In this thesis which is based on a semi-structured interview, the author further identifies and evaluates the company's strengths and weaknesses in the field of recruitment, and also makes appropriate proposals for improvement, or suggests other recommendations that will increase the effectiveness of this process.</p>		
KEY WORDS	Recruitment process, recruitment methods and technicians, candidates, employer, employees, workers		