

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2015–2016

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Ariadna Bytešníková**

**Nábor a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2015-2016

**BACHELOR THESIS**

**Ariadna Bytešníková**

**Recruitment and selection of employees in selected  
company**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. března 2016

Ariadna Bytešníková

## **Poděkování**

Děkuji všem, kteří se podíleli na psaní mé bakalářské práce a vyšli mi vstříc, zvláště bych chtěla poděkovat Ing. Kataríně Krpálkové Krelové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce a její cenné rady a připomínky.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané společnosti, seznamuje s tematikou lidských zdrojů a jejich řízení. Blíže přibližuje personální činnosti spojené s náborem a výběrem zaměstnanců. Byla provedena analýza struktury pobočky a struktura rozvázaných pracovních poměrů. Na základě toho byla sepsána doporučení pro optimalizaci získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

## **Klíčová slova**

Analýza, lidské zdroje, management, nábor, personalistika, personální činnosti, přijímání zaměstnanců, struktura, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

## **Annotation**

Bachelor's thesis focuses on the process of recruitment, selection and accepting in selected company , introduces the theme of human resources and their management. More closely approximates human resources activities associated with recruiting and selecting staff . An analysis was made of the branch structure and the structure loose employment relationships . On that basis, it has been drafted recommendations to optimize the recruitment, selection and accepting.

## **Keywords**

Accepting of employees, analysis, human resources, human resources management, management, personnel activities , recruitment, staff selection, structure.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>9</b>
1.1 Význam náboru a výběru zaměstnanců.....	9
1.2 Lidské zdroje.....	10
1.3 činnosti související s výběrem a získáváním zaměstnanců .....	11
1.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	14
1.3.2 Personální plánování .....	17
1.3.3 Získávání pracovníků .....	18
1.3.4 Výběr pracovníků.....	23
1.3.5 Přijímání pracovníků.....	33
1.3.6 Rozmísťování pracovníků .....	36
<b>2 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>	
<b>V DANÉ ORGANIZACI</b> .....	<b>39</b>
2.1 Struktura pobočky .....	39
2.2 struktura Rozvázáných pracovních poměrů .....	48
2.3 Shrnutí analýzy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců v dané organizaci .....	51
2.4 Získávání nových zaměstnanců .....	52
2.4.1 Postup před vznikem pracovního poměru .....	53
2.4.2 Dokumenty potřebné ke vzniku pracovního poměru .....	53
2.4.3 Dokumenty při vzniku pracovního poměru .....	54
<b>3 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO OPTIMALIZACI PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ,</b>	
<b>VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>55</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>62</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>63</b>

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je nábor a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato práce se zaměřuje na lidské zdroje a personální činnosti, konkrétně získávání, výběr a přijímání zaměstnanců a činnosti s nimi související. Další část se orientuje na analýzu struktury pobočky a počtu a strukturu rozvázaných pracovních poměrů v daném období. Poslední kapitola přináší vyhodnocení analýzy a návrhy pro zlepšení. Toto téma jsem si vybrala, protože mi přijde velmi zajímavé a bude se mi hodit do budoucna. Výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších, ne-li nejdůležitější, činností, které personalista vykonává. Řízení lidských zdrojů má velký potenciál.

Cílem této bakalářské práce je objasnit principy personální práce v dané organizaci, charakterizovat procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

První kapitola objasní teoretická východiska zkoumané problematiky. Pojednává o řízení lidských zdrojů a lidském kapitálu, dále se bude zabývat personálními činnosti, které personalista musí zvládat a poté se zaměří na činnosti spojené s výběrem zaměstnanců, jako je vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců a rozmísťování zaměstnanců.

Další kapitola bude analyzovat proces náboru a výběru zaměstnanců v dané společnosti, uvede strukturu zaměstnanců v dané organizaci a strukturu rozvázaných pracovních poměrů. A bude popisovat proces získávání zaměstnanců v dané organizaci.

Poslední kapitola bude reagovat na analýzu procesu náboru a výběru zaměstnanců z předešlé kapitoly, objasní pojem fluktuace zaměstnanců a vypočítá fluktuaci v dané organizaci za určité období. Poté budou následovat návrhy a doporučení pro optimalizaci náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.



# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

## 1.1 VÝZNAM NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Nábor a výběr zaměstnanců jedním z nejdůležitějších procesů personálních útvarů. Pro firmu je nezbytně důležité, aby měla správné pracovníky na správných místech. Hlavním účelem náboru je zaujmout dostatečný počet vhodných uchazečů, včas a za optimální náklady. Cílem náboru zaměstnanců je přilákání optimálního počtu uchazečů, kteří splňují kritéria výběru.<sup>1</sup> BARTÁK považuje za cíl náboru získání vhodných pracovníků na konkrétní pracovní místa.<sup>2</sup> KOUBEK říká, že nábor zaměstnanců spočívá v rozpoznání a vyhledávání vyhotovujících pracovních zdrojů, seznámením veřejnosti o volných pracovních místech ve firmě, v jednání s uchazeči, v získávání informací, které jsou důležité pro výkon práce, a nakonec vyřízení administrativy spojené s těmito činnostmi.<sup>3</sup> ARMSTRONG za hlavní cíl náboru a získávání zaměstnanců považuje „získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 72. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>2</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 57. ISBN 978-80-7452-020-4.

<sup>3</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 126. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 439. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 1.2 LIDSKÉ ZDROJE

Aby firma prosperovala, mělo by se jí podařit shromáždit, propojit, koordinovat a efektivně využívat všechny zdroje podniku, tedy materiální (vybavení, stroje, budovy a zázemí, technika), finanční (kapitál a rozpočet, výdělky), informační (platná legislativa a know-how) a především, ty pro firmu nejdůležitější, nejcennější a nejpracněji sehnatelné, lidské zdroje.

Různí autoři popisují personální práci a řízení lidských zdrojů trochu odlišně, avšak všichni se shodují, že výběr kvalitních lidských zdrojů je nejpodstatnější personální činností.

Profesor KOUBEK popisuje personální práci jako *„tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*<sup>5</sup>

Michael ARMSTRONG definuje řízení lidských zdrojů *„jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*<sup>6</sup>

Studentský vyhledávač EKONOMIKA - MANAGEMENT uvádí, že *„cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak také kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíly firmy). Řízení lidských zdrojů je možno*

---

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 13. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>6</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

*ve zjednodušené formě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace.*<sup>7</sup>

Nábor zaměstnanců je v podstatě to stejný jako získávání zaměstnanců, mnoho autorů tyto slova vnímá jako synonyma pro totéž, ale někteří v nich vidí drobnou odlišnost. KOUBEK uvádí, že „*zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.*“<sup>8</sup>

### **1.3 ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S VÝBĚREM A ZÍSKÁVÁNÍM ZAMĚSTNANCŮ**

KOUBEK charakterizuje pět hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:

1. usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a zajistit, aby tento člověk byl připraven se přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa, tzn. přizpůsobovat úkoly podle pracovníka, nikoli naopak
2. optimálně využívat pracovní síly - přizpůsobovat úkoly zaměstnancům, efektivně využívat jejich znalostí a zkušeností a dodržování pracovní doby
3. formovat tým, efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy - přátelské vztahy na pracovišti, tým spolu dokáže efektivně pracovat a komunikovat a společně dosahovat cílů organizace
4. personální a sociální rozvoj pracovníků - rozvoj schopností pracovníka, pravidelná školení a motivace pracovníků

---

<sup>7</sup> Význam a funkce řízení lidských zdrojů firmy. In: *EKONOMIKA - MANAGEMENT* [online]. 2016 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/vyznam-funkce-rizeni-lidskych-zdroju.html>

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

5. dbát na dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet organizaci dobrou pověst - dodržování zákoníků práce, jednat spravedlivě a dobrou pověstí si získávat konkurenční výhodu.<sup>9</sup>

Podle Martina ŠIKÝŘE „personální činnosti slouží k naplňování úkolu personalistiky. Umožňují organizaci zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců:::a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“<sup>10</sup>

KOUBEK vybral základních patnáct personálních činností:

- vytváření a analýza pracovních míst - podrobný popis pracovních míst a zjišťování, jaké pozice chybí, jestli máme pracovníků přebytek, jestli je počet vyhovující nebo pracovníci schází a je potřeba zahájit nábor zaměstnanců
- personální plánování - plánování potřeb zaměstnanců (školení, vzdělávání, změny legislativy), vybudovat si personální rezervy (pro možnost kariérních postupů, odchodů do důchodu a na mateřskou/rodičovskou dovolenou), mít systém v hodnocení zaměstnanců a vědět, jaké má firma finanční prostředky
- získávání, výběr a přijímání pracovníků - je-li potřeba rozšířit řady pracovníků a obsadit určité pozice, je nutné zahájit proces získávání, výběru a přijímání pracovníků, zajistit dostatek času a finančních prostředků, rozšířit informaci veřejnosti pomocí vhodných komunikačních kanálů a vybrat nejvhodnějšího uchazeče na volnou pozici
- hodnocení pracovníků - slouží jako zpětná vazba jak pro zaměstnance na svoji práci, tak i pro firmu, která díky tomu ví, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve firmě, zda jsou motivovaní a co jim vadí, mělo by být pravidelné
- rozmisťování pracovníků - zajistit optimální počet zaměstnanců a využívat jejich vzdělání, praxe, zkušeností a poznatků

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 16-18. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>10</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 33. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

- ukončování pracovních poměrů - ukončovat pracovní poměry dle zákoníku práce
- odměňování pracovníků - spravedlivé odměňování, za stejnou práci náleží stejná odměna, dbát na vzdělání a praxi zaměstnanců, odměňovat nadstandardní výkony a flexibilitu
- vzdělávání pracovníků - zaměstnance posílat na školení, která jsou periodicky se opakující, školení ohledně změn legislativy a nových inovací
- pracovní vztahy - zajišťování dobrých a přátelských vztahů na pracovišti
- péče o pracovníky - slouží k motivování zaměstnanců, nabízení bonusů a odměn, zajištění vhodných a bezpečných podmínek při práci
- personální informační systém - jedná se personální agendu, do které zaznamenáváme důležité informace související s výkonem práce - osobní údaje, hodnocení, doporučení, ocenění a certifikáty - každý zaměstnanec by měl mít svoji složku, může být elektronická verze, ale smlouvy a dohody musíme mít i písemné
- průzkum trhu práce - zjišťování trhu práce, jak si vede konkurence, zavádění inovací a zajišťování si konkurenčních výhod
- zdravotní péče o pracovníky - posílání zaměstnanců na pravidelné pracovní podmínky a zajišťování vhodných pracovních podmínek
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací - zkoumání, zjišťování a zpracovávání dat, vytváření databází a rozřídování potřebných a nepotřebných informací, musíme rozlišovat kvalitní a spolehlivé zdroje a infiltrovat informace na ty pro nás potřebné
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků - znalost zákoníku práce a jeho aktualizací a striktně jej dodržovat.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 20-21. ISBN 978-80-7261-168-3.

### 1.3.1 VYTVÁŘENÍ A ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST

Vytváření a analýza pracovních míst se provádí při vzniku nového pracovního místa nebo při reorganizaci firmy. Důležité je si určit, kolik lidí a na jaké pozice sháníme, kolik na to budeme potřebovat finančních prostředků a zvolit si plán a cíle. „Zaměřit se na dvě části, první se týká určení si pracovních podmínek a úkolů na dané pozici a druhá je zaměřená na samotného pracovníka, kterého hledáme.“<sup>12</sup>

Musíme si určit základní údaje o dané pozici, jejich pracovních úkolů a podmínek:

- název pracovní pozice a její náplň - správné pojmenování pracovní pozice a přesný popis pracovní náplně
- koho na danou pozici hledáme - definovat délku praxe a dosažené vzdělání, zkušenosti a povahové rysy na jedince
- co vyžaduje daná práce a jaká je její povaha - specifikovat profil pozice, kde se převážně vykonává a jaká jsou její specifika
- jak se provádí - co je potřeba k výkonu práce, druh práce (práce manažerská, dělnická, kreativní)
- kdy a kde se práce vykonává a jaké jsou její povinnosti - odpovědnost a kompetence související s výkonem práce, jedná-li se o práci z domu, v kanceláři, po republice či světě, u klienta
- komu bude pracovník odpovědný, nadřízenost, podřízenost - určit kolik bude mít pracovník podřízených a spolupracovníků, kdo bude jeho nadřízený
- jaké jsou normy a jaký je standardní výkon - určení standardního výkonu, co pracovník musí znát a dodržovat (zákony, dané postupy)
- jsou potřeba školení pro danou pozici? - zjištění a proškolení pracovníka, zjistit, jestli má potřebné školení, umí ovládat zařízení a programy potřebné k výkonu práce, zaučit ho a vysvětlit mu firemní know-how

---

<sup>12</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 54-55. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

- jaké jsou obvykle pracovní podmínky dané pozice - popsat charakter práce, kde nejčastěji bude pracovník práci vykonávat a za jakých podmínek.<sup>13</sup>

„*Popis pracovního místa je výčet všech podstatných činností, úkolů, odpovědností, pravomocí a pracovních podmínek konkrétního pracovního místa.*“<sup>14</sup> Čím přesnější popis pracovního místa určíme, tím se nám lépe podaří najít správnou osobu.

Dále jsou důležité údaje o pracovníkovi:

- fyzické požadavky - fyzická kondice a odolnost, postavení těla, potřebná síla
- psychické požadavky - charakter a vlastnosti pracovníka, žebříček hodnot, psychická odolnost vůči stresu
- dovednosti, zkušenosti a praxe - délka praxe a zaměstnancovi zkušenosti a poznatky, které nabyl během výkonu stejné nebo podobné pozice
- vzdělání a kvalifikace - dosažené vzdělání a kurzy a certifikáty, které zaměstnanec absolvoval
- charakteristika osobnosti - každá pracovní pozice vyžaduje trochu jiný charakter a osobnost

Ještě než se plán uskuteční, měl by se prodiskutovat jak s vedením firmy, tak i s liniiovými manažery a specialisty, kteří jsou s lidmi na dané pozici v přímém kontaktu a nejvíce nám poradí, koho hledat.

### 1.3.1.1 Zdroje a metody zjišťování informací

Zdrojů na přesný popis pracovního místa máme několik:

- pracovník, který danou práci vykonává - popis může být lehce zkrácený a neobjektivní, ale v podstatě nám dá popis pracovní pozice

<sup>13</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 48, 80-81 Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

<sup>14</sup> Popis pracovního místa (Job Description). In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2015 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

- přímý nadřízený - opět může být lehce neobjektivní, ale zjistíme, co bude nadřízený od pracovníka vyžadovat
- spolupracovníci a podřízení - lze provádět jen u řídicích míst, opět může být lehce neobjektivní
- sepsání podle písemných materiálů k dané pozici - týká se spíše technických oborů, kde se pracuje podle přesných postupů
- pracovní deníky - tento typ není zcela obvyklý, jedná se o tzv. deník, kde si pracovník na dané pozici zapisuje všechny úkoly, odpovědnost a kompetence, co za ten den udělal a z toho potom experti zjistí, co se opakuje a co by měl budoucí pracovník umět, aby zvládal dané pracovní místo
- čerpáme z bývalých profilů pracovního místa - profily pracovních míst, které třeba zanikly nebo je firma nepotřebovala a je potřeba je obnovit
- katalog profesí - webové stránky *integrovaného systému typových pozic* (<http://www.istp.cz/>) nás odkáží na *národní soustavu povolání* (<http://katalog.nsp.cz/uvod.aspx>), kde získáme popis pracovních pozic různých oborů nebo se můžeme inspirovat *katalogem prací* (nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě)
- pozorovatel - většinou externí pracovník, který pozoruje pracovníka při výkonu práce a píše si poznámky, podobné jako pracovní deníky
- nezávislý odborník na danou práci - externí odborník zabývající se určitým okruhem
- techničtí experti - technici, kteří se specializují na danou technickou část.<sup>15</sup>

Metody zjišťování informací:

- pozorování - pozorujeme zaměstnance při výkonu práce a zapisujeme si, co dělá během dne při výkonu práce a poté z toho vyhodnotíme, co jsou hlavní a nejčastěji se opakující činnosti
- rozhovory (interwiev), popř. hromadný rozhovor - rozhovory s pracovníky, přímými nadřízenými a podřízenými daného pracovního místa

---

<sup>15</sup> Získávání zaměstnanců [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-pr/ziskavani-zamestnancu.html>



- dotazníková metoda - zaměstnance necháme vyplnit dotazníky s okruhem otázek týkajících se jejich pracovní náplně, za co mají zodpovědnost, co dělají každodenně, méně často nebo neobvykle a poté vyhodnotíme, může to být zkreslené
- hierarchická analýza úkolu - systematické rozčlenění činností do dílčích úkolů
- pracovní vzorky - předvádění konkrétních činností.<sup>16</sup>

### 1.3.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Podle ŠIKÝŘE slouží personální plánování k „dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.“<sup>17</sup>

Internetový portál MANAGEMENT MANIA dodává, že „je potřeba mít dostatek kvalitních zaměstnanců a smysl vidí hlavně v určení, jaké lidské zdroje budou potřeba, kde je organizace získá a jak je bude muset vzdělávat a školit.“<sup>18</sup>

Je potřeba si určit:

- potřeby zaměstnanců - zajišťování vhodných pracovních a sociálních podmínek, poskytování oddechu mezi směnami, dodržování pracovní doby a přestávek v práci
- osobní náklady - položit si otázku: „Kolik firmu kdo bude stát?“ (pojištění, záloha na daň, pracovní oblečení/vybavení, mzda, vzdělávání)
- plány vzdělávání - proškolení ze zákonů, kurzy, školení
- kariérní plány, plány personálních rezerv - kariérní růst, lidé v rezervě na určitá místa v případě odchodu zaměstnance
- plány rozvoje zaměstnanců - školení a kariérní růst, zaměstnance by měla práce naplňovat

<sup>16</sup> *Výběr pracovníků* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-pr/vyber-pracovniku.html>

<sup>17</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 60. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>18</sup> Personální plánování a strategie lidských zdrojů. In: *MANAGEMENT MANIA* [online]. 2015 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>

- plány hodnocení zaměstnanců - pravidelné hodnocení zaměstnanců, příprava a kvalitní zpětná vazba
- plán kontrol a auditů (audit je hlubší, důkladnější kontrola, kterou vykonává externí personalista).

### 1.3.3 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

*„Proces získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na jedné straně stojí organizace a konkuruje si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na druhé straně vystupují potenciální zaměstnanci, kteří hledají práci a vybírají si mezi různými nabídkami. Nakolik se shodnou představy organizace a uchazeče, záleží na aktuální situaci na trhu práce a načasování aktivit obou.“<sup>19</sup>*

Nábor zaměstnanců je v podstatě to stejné jako získávání zaměstnanců, mnoho autorů tyto slova vnímá jako synonyma pro totéž, ale někteří v nich vidí drobnou odlišnost. KOUBEK uvádí, že *„zatímco nábor pracovníků znamená zpravidla získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů zvnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.“<sup>20</sup>*

Nejprve je potřeba rozhodnout o zahájení výběru, na základě chybějícího počtu pracovníků nebo znalostí, poté pomocí analýzy pracovního místa určit specifikaci daného pracovního místa a vytvořit plán získání pracovníků, který obsahuje počty hledaných pracovníků, jejich charakter a požadavky na ně, rozhodnout, jaké zdroje využijeme a kdo se všechno náboru zúčastní (personalista, ředitel, přímý nadřízený, apod.), finanční náklady jsou spočítány a schváleny a seznam dokumentů, které budeme

---

<sup>19</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 485. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

potřebovat (životopisy, doklady o vzdělání a praxi, doporučení) je znám. Následně je nutné rozšířit informaci do okolí a čekat na odezvu.

Další z personálních činností je zjišťování nabídek na trhu práce, tedy o jaké pozice je zájem, kde hledat nové pracovníky, přibližná mzda za dané pracovní místo apod.

Zdroje získávání zaměstnanců:

- vnitřní
- vnější

### **1.3.3.1 Vnitřní zdroje**

Vnitřní zdroje jsou pracovníci, kteří už v organizaci pracují. Můžeme je využít z několika důvodů - jejich dosavadní pracovní místo se ruší z organizačních důvodů, mají sami zájem přejít na nové pracovní místo, pracovník je natolik šikovný, že si zaslouží povýšení nebo se na danou pozici hodí více, než na tu dosavadní.

Výhody jsou:

- nízké, nebo žádné náklady na nábor a zapracování
- zaměstnanec zná organizaci i spolupracovníky, ví, co od organizace očekávat
- motivace pracovníka
- pracovníci mají vidinu pracovního postupu
- pracovník se může více snažit, aby ostatním dokázal, že si povýšení zasloužil.

Nevýhody mohou být:

- omezený výběr pracovníků
- povýšený pracovník si může hůře získávat autoritu
- nepovýšení pracovníci mohou být demotivováni, cítit nespravedlnost

- pravděpodobně nepřinese organizaci nový úhel pohledu na organizaci.<sup>21</sup>

### 1.3.3.2 Vnější zdroje

Pracovníci nepracují v organizaci, musíme je najít a získat, nebo se nám přihlásí sami na základě výběrového řízení a inzerátů.

Výhody:

- výběr z většího počtu uchazečů
- obsazení místa podle plánu a potřeb organizace
- pracovníci nemají podnikovou slepotu.

Nevýhody:

- vyšší náklady
- delší čas a více administrativy
- riziko odchodu ve zkušební době
- delší čas na zapracování.<sup>22</sup>

Cesty k získávání pracovníků:

- uchazeči projevují zájem sami - uchazeči se sami ptají po nabídce práce
- ústní nabídka (známí zaměstnanců) - zaměstnanci šíří informaci o hledání nového zaměstnance po svém okolí
- vývěsky - personální nástěnky, letáčky
- inzerce - inzeráty se zveřejňují na internetu, v tisku, v reklamách v televizi, rádiu)
- zprostředkovatelské agentury - personální agentury za poplatek firmě dodají zaměstnance na míru firmě

---

<sup>21</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 130. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>22</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 60. ISBN 978-80-7452-020-4.

- spolupráce s odbory - získávání nových zaměstnanců z odborů a jejich zdrojů
- spolupráce se vzdělávacími institucemi - spolupráce se školami a školícími a rekvalifikačními středisky.<sup>23</sup>

Komunikační kanály, pomocí kterých informujeme uchazeče:

- úřad práce - je zcela běžné, že Úřady práce inzerují nabídky prací, ale ne vždy se nám přes Úřad práce podaří najít kvalitního pracovníka
- vlastní zaměstnanci - zaměstnanci se poptají svého okolí
- školy - ve spolupráci se školou každý rok je mnoho absolventů, některé už můžeme znát z praxí nebo stáží
- personální a náborové agentury - agentura nám dodá pracovníka „na míru“, agenturu musíme platit
- headhunting - přetahování expertů z jiných firem, finančně náročnější
- inzerce - patří mezi nejběžnější metodu získávání pracovníků, v dnešní době internetu je levná nebo zdarma a rozšíří se do širokého okolí (jsou přímo portály na nabídku a poptávku práce - [www.annonce.cz](http://www.annonce.cz), [www.jobdnes.cz](http://www.jobdnes.cz) , [www.prace.cz](http://www.prace.cz) .

### 1.3.3.3 Inzerát

Inzerát by měl zaujmout, být stručný a výstižný a neměl by využívat nesrozumitelných zkratk a přikrášlování.

Inzerát má obsahovat:

- název pozice - přesný název pozice, pod kterou si každý představí vykonávanou činnost

---

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 135-142. ISBN 978-80-7261-168-3.

- název organizace a popřípadě stručnou charakteristiku firmy - název organizace, aby si zaměstnanec mohl vyhledat informace o firmě a zjistit reference
- požadavky na uchazeče - specifikovat, co musí uchazeč umět a splňovat, tím si vytřídíme výběr uchazečů
- co firma nabízí, typ úvazku a mzdu - základní informace o typu úvazku, mzdě a bonusech související s danou pozicí
- výhody pro uchazeče - něco, čím zaujmeme oproti konkurenci
- kontakt a způsob přihlášení se uchazeče, datum uzávěrky inzerátu - uvést informace o kontaktu na osobu, která má nábor na starost - e-mail, telefon, adresu, jméno odpovědné osoby - způsob přihlášení se na inzerát a informovat, do kdy se lze přihlásit.<sup>24</sup>

Rady pro správný nábor:

- nepodceňovat vnitřní zdroje - třeba ve firmě máme pracovníka, pro kterého je vhodné neobsazené pracovní místo, poptat se vedoucích pracovníků
- propracovat profil pracovního místa - čím podrobnější a přesnější popis pracovního místa poskytneme, tím konkrétnější uchazeči se nám budou hlásit a je větší pravděpodobnost, že opravdu vybereme toho správného
- zvolit správné dokumenty, které potřebujeme získat od uchazečů - aby nám žádné potřebné nechyběly a naopak, abychom neměly ty, které vůbec nepotřebujeme
- vyhradit si dostatek času, udělat si harmonogram - mít na každého uchazeče dostatek času a přitom být dochvilní a nenechat čekat ostatní uchazeče
- věnovat pozornost kvalitě inzerátu - inzerát s kvalitními informacemi nám ušetří výběrovou fázi, protože se nám přihlásí uchazeči, kteří tuší, co od práce očekávat a jaké na ně budou kladeny požadavky.

---

<sup>24</sup> *Jak správně napsat pracovní inzerát* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/jak-napsat-pracovni-inzerat.php>

### 1.3.4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Je nutné roztrždit došlé dokumenty od uchazečů, projít všechny životopisy, motivační dopisy, doporučení a roztrždit uchazeče do tří skupin:

- hodící se - uchazeč splňuje podmínky pro danou pozici
- „stand by“ - uchazeč podmínky částečně splňuje, ale něco mu chybí nebo se nám hodí na jinou pozici
- nehodící se - uchazeč podmínky nesplňuje.

Je slušnost se ozvat všem uchazečům, udělat si seznam vyhovujících uchazečů nebo těch, kteří částečně vyhovují a potřebujeme si nějaké informace ujistit a pozvat si je na výběrové řízení, které většinou probíhá formou pohovoru s vedení firmy. Nevyhovujícím říct, že nesplnily podmínky výběru.

Kritéria výběru jsou důležité body, na které je třeba brát zřetel. Bereme ohled na:

- celood organizační kritéria - vlastnosti, které se organizaci budou u pracovníka hodit, jestli je organizace využije, jsou důležité a ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče
- týmová (útvárová) kritéria - vlastnosti, které by měl jedinec mít, aby mohl efektivně pracovat v určitém týmu nebo útvaru a byl pro společnost přínosem
- kritéria pracovního místa - kritéria odpovídající požadavkům a specifikaci daného pracovního místa.<sup>25</sup>

Fáze výběru:

- Předběžná fáze výběru

Tato fáze začíná, když je potřeba obsadit volné pracovní místo. Má tři kroky:

1. definovat příslušné pracovní místo a jeho popis
2. zjistit, jakou kvalifikaci a osobností vlastnosti by měl uchazeč mít
3. upřesnit požadavky na vzdělání, délku praxe, specifické choroby a vlastnosti uchazeče.

---

<sup>25</sup> Výběr pracovníků [online]. 2016 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx)

➤ Vyhodnocovací fáze výběru

Tato fáze se vykonává s určitým časovým odstupem, po získání vhodných uchazečů.

Probíhá v následujících krocích:

1. pročitání dokumentů, životopisů a motivačních dopisů - prostudovat všechny došlé dokumenty a roztřídit si je na hodící se a nehodící se
2. testování uchazečů - záleží na povaze práce, u kreativnějších zaměstnání to může být zpracování projektu, u řídicích modelové situace
3. výběrový pohovor - pozvání si vhodných uchazečů na ústní pohovor, abychom zjistily, jaký z nich máme dojem a jaké je jejich vystupování
4. zkoumání referencí - můžeme si prostudovat reference ze škol a bývalých zaměstnání, nemusíme na ně dát, mohou být zkreslené a neobjektivní
5. lékařská prohlídka u závodního lékaře, se kterým má organizace uzavřenou smlouvu - u určitých povolání je nutná vstupní prohlídka u lékaře a potvrzení dobrého zdravotního stavu
6. rozhodnutí o výběru uchazeče - vybereme vhodného uchazeče na volné pracovní místo
7. informování uchazeče o rozhodnutí - uchazeče informujeme o našem zájmu o něj a pokud uchazeč chce nastoupit, domluvíme si s ním konkrétní termín nástupu.

Metody výběru pracovníků formou:

- výběru z databáze - pokud si firma vede databázi kontaktů, může nejprve hledat vhodného kandidáta v této databázi, která ukládá bývalé zaměstnance, zaměstnance, kteří se do firmy hlásili na jiné pracovní místo nebo na stejnou pozici, ale dříve se nám nehodili<sup>26</sup>
- dotazníku - stručné informace o uchazeči, které nám umožní si vytvořit názor, jestli by nám mohl vyhovovat
- zkoumání životopisu a motivačního dopisu - pečlivé prostudování životopisu a motivačního dopisu nám o uchazeči odhalí spoustu věcí a na základě jeho praxe

---

<sup>26</sup> *Výběr zaměstnanců* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyber-zamestnancu/c378>



a schopností si ho můžeme pozvat do dalšího kola výběru, abychom se o tom přesvědčili osobně

- testů pracovní způsobilosti - inteligenční, schopnostní, osobností, znalostní a dovednostní
- headhunting - přetahování pracovníků z jiných firem, jedná se o dlouhý a finančně nákladný proces, který provozují headhuntingové agentury, a proto se využívá při získání vrcholných manažerů nebo zaměstnanců, kterých je na trhu práce málo, skládá se ze tří fází - seznam organizací s vhodnými kandidáty, jmenný seznam vhodných uchazečů i s kontakty a telefonická domluva s vyhovujícími uchazeči - když souhlasí, následuje osobní pohovor v headhuntingové agentuře, kde se rozebírá jejich uplynulá pracovní kariéra a jejich úspěchy a dovednosti, projde-li uchazeč tímto pohovorem, následuje příprava na pohovor v organizaci a testy schopností, které vyžadovaná práce potřebuje<sup>27</sup>
- výběrového pohovoru - většinou probíhá jako druhé kolo a je pozván ten, který splňuje kritéria výběru
- assessment centre - způsob výběru zaměstnanců na vyšší manažerské pozice, zaměstnanec absolvuje vícedenní výcvik, kdy je pečlivě zkoumán z více úhlů
- zkoumání referencí - nemusí být objektivní, někdo na retence dá, jinému jsou jedno a zajímá ho, jak zaměstnanec uspěje při výběrovém řízení
- přijetí pracovníka na zkušební dobu - přijmeme pracovníka do pracovního poměru, sjednáme s ním pracovní smlouvu a dáme mu pracovní dobu, během které zjistíme, jestli je pracovník opravdu vhodným adeptem, v případě, že neuspěje, můžeme s ním okamžitě rozvázat pracovní poměr, to platí i pro zaměstnance.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> <sup>28</sup> Výběr zaměstnanců [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyber-zamestnancu/c378>

<sup>28</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 84-90. ISBN 978-80-247-4151-2

### 1.3.4.1 Dotazník

Dotazník vytváří firma, respektive personalista. Jsou to otázky, kde se v bodech dozvíme něco o uchazeči - osobní údaje, předchozí pracoviště, popřípadě školu, na jaký úvazek by chtěl pracovat.

Dotazník má otázky:

- otevřené - uchazeč má prostor na vyjádření odpovědi svými slovy, výhodami jsou větší rozsah odpovědí, zjistíme více informací o uchazeči, nutí k zamyšlení; nevýhodou je náročnější vyhodnocení<sup>29</sup>
- uzavřené - odpovídáme na ně výběrem z předem daných odpovědí nebo ano/ne, výhodou je rychle vyplnění, snadné vyhodnocení a nevýhodou je náročnější příprava a že odpověď nemusí plně vystihnout názor respondenta.

Uzavřené otázky mohou být:

- dichotomické a trichotomické - výběr je jen z možností ano/ne nebo ano/ne/nevím
- výběrové otázky - možná je jen jedna odpověď z nabízených
- výčtové - je možné vybrat více nabízených odpovědí
- škálové - odpovědi lze spočítat a následně statisticky analyzovat, tyto otázky většinou zjišťují názory a postoje
  - hodnotící škála - respondent vybírá výběrem ze stupnice (například podle stupnice jako ve škole 1-5 nebo -2 silně nesouhlasím, -1 nesouhlasím, 0 nevím, +1 souhlasím, +2 plně souhlasím)
  - škála pořadí - respondent seřazuje odpovědi, většinou od nejkladnější k nejzápornější
  - škála konstantní sumy - respondent rozděluje stanovený počet bodu mezi odpovědi.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Otevřené otázky. In: *Dotazník-online: ..jak na dotazník* [online]. 2007 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otevrene-otazky.htm>

### 1.3.4.2 Životopis a motivační dopis

Životopis také značíme zkratkou CV, z latinského *Curriculum Vitae*, běh života. Životopis by měl být strukturovaný a stručný.

Obsahuje:

- základní/osobní údaje - jméno, příjmení, datum narození, bydliště, e-mail, telefon - tyto údaje bývají v horní části životopisu
- pracovní zkušenosti - píše se od kdy, do kdy jsme pracovali, v jaké firmě a na jaké pozici, můžeme dodat větou, co byly naše kompetence. Většinou se řadí od poslední práce k nejstarší a píšou se tam dlouhodobější práce, ne týdenní brigády, mateřská dovolená se může napsat
- vzdělání - základní škola se nepíše, ta je samozřejmost, píše se škola a studovaný obor, jestliže školu nedokončíme či ji stále studujeme, je dobré to tam napsat
- dovednosti - uvádíme jaké jazyky a na jaké úrovni (rodilý mluvčí, plynně, písmem i slovem, komunikační úroveň, základy) umíme a práce s počítačem, standardem je uživatelská znalost Microsoft Wordu, Excelu a Power Pointu, uvádíme znalost jiných dostupných programů, třeba z oboru
- fotka - můžeme přidat vkusnou fotku, oficiální portrét, není nutná, může se brát jako diskriminační.

Životopis se nejčastěji přikládá k e-mailu jako soubor Word 2003 nebo Adobe Reader, aby si ho každý mohl otevřít. Měl by mít maximálně 2 strany a není dobré v životopise lhát nebo se přechvalovat, vyzdvihnout pozitiva ano, ale nepřehánět to.<sup>31</sup>

Motivační dopis se přikládá k životopisu a jeho cílem je zaujmout, aby personalista si chtěl přečíst i životopis a následně uchazeče pozvat na pohovor. Můžeme ho napsat rovnou jako e-mail.

---

<sup>30</sup> Uzavřené otázky. *Dotazník-online: ..jak na dotazník* [online]. 2007 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>

<sup>31</sup> Jak napsat životopis. In: *Prace . rovnou . cz* [online]. Praha [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://prace.rovnou.cz/jak-zivotopis.html>

Struktura motivačního dopisu je přehledná:

- nahoře je hlavička (naše jméno, adresa, e-mail, telefon)
- oslovení - víme-li jméno personalisty, je plusem ho uvést
- úvod - proč píšeme a na jakou pozici se hlásíme
- jádro dopisu - napsat, co by personalistu mohlo zaujmout, odkázat na náš životopis, zkonkretizovat a rozepsat se na našich zkušenostech z jiných prací a jaký přínos by pro tuto firmu byl, vyzdvihnout několik úspěchů z minulých pracovních míst a zdůraznit motivaci pro tuto pozici nebo vysvětlit přestup (v případě, že jsme několik let dělali na jiné pozici, než na kterou se nyní hlásíme)
- závěr - neprozradit na sebe všechno a nechat v čitateli pocit, že se o nás chce dozvědět víc, projevit zájem setkat se osobně a přidat kontakt, na kterém budeme očekávat reakci (většinou telefonní číslo nebo e-mail)
- rozloučení - vhodné a slušné podle pravidel slušného chování<sup>32</sup>

#### 1.3.4.3 Výběrový pohovor

Je nejčastější formou k získání zaměstnání. Tolik oblíbený je z důvodu bližšího poznání uchazeče. Důležitý je dojem z uchazeče, jeho vystupování. Je dobré se na pohovor dobře připravit, jak ze strany uchazeče, který by si měl zjistit informace o dané firmě a pracovní pozici, na kterou se hlásí, tak i ze strany personalisty, který by měl mít prostudovaný životopis a motivační dopis a připravenou osnovu.

Cílem pohovoru je získat více informací o uchazeči, o jeho očekávání a pracovních cílech, ověřit si znalosti uchazeče, které uvádí v životopise a motivačním dopise (pohovor v cizím jazyce, test z cizího jazyka, úkol v počítačovém programu, zkušební

---

<sup>32</sup> Jak napsat motivační dopis. In: *Prace . rovnou . cz* [online]. Praha [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://prace.rovnou.cz/motivacni-dopis.html>

jízda, test z oboru), posoudit uchazečovu osobnost a jeho vystupování a poskytnout uchazeči bližší informace o pracovním místě a organizaci.

Formy pohovoru:

- strukturovaný (standardizovaný) - připravená osnova pohovoru a otázky
- nestrukturovaný - personalista improvizuje a ptá se na to, co ho zrovna napadne
- polostrukturovaný - nejčastější typ, personalista má osnovu a otázky, na které se chce zeptat, ale prokládá je otázkami v souvislosti z odpovědí uchazečů nebo nového nápadu či zaujetí.<sup>33</sup>

ARMSTRONG upřednostňuje tyto typy pohovorů:<sup>34</sup>

- pohovor 1+1 - tento typ pohovoru praktikují menší firmy, vybírajícím je jedna osoba, většinou ředitel firmy, který sám vybírá z uchazečů
- postupný pohovor - bývá u větších firem, uchazeč mluví s více tazateli, vždy odděleně, většinou jsou předem domluvení a každý z nich se specializuje na jinou oblast, mohou ale klást podobné otázky, aby si ověřili uchazečovu znalost<sup>35</sup>
- skupinový pohovor - více uchazečů záraz, zkoumá se komunikace a týmový duch, jednání s kolektivem a skupinové řešení úkolu, je trochu více stresový pro uchazeče, protože jsou ve skupině neznámých lidí, konkurentů
- pohovor před panelem pozorovatelů / panelový pohovor - probíhá ve větších firmách a je trochu formálnější (oblíbený je ve státním sektoru), uchazeč by měl předem vědět, že se jedná o panelový pohovor, je veden jedním hlavním vedoucím a ten kolem sebe má obvykle 3-5 přísedících, což bývají zaměstnanci firmy (budoucí přímý nadřízený, psycholog, technik - jedná-li se o technický obor, personalista, ředitel, vedoucí odborů), zkoušející mohou mít rozdělené role (hodný, zlý, vyptávající se, detailista)<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> *Pohovory a další metody výběrového řízení* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/05-pohovory.html](http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html)

<sup>34</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 464-478. ISBN 978-80-247-1407-3.

<sup>35</sup> JAY, Ross. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 56. ISBN 978-80-247-1944-3.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 55.

- telefonický pohovor - pohovor probíhá přes telefon, uchazeč na něj může být předem upozorněn, ale nemusí být, když to nečeká, personalista zjistí uchazečovu pohotovost a komunikační schopnosti, tento typ pohovoru je prováděn u pracovních pozic, kde je důležitá práce s telefonem a s lidmi nebo personalista na základě telefonního pohovoru pozve užší okruh uchazečů k osobnímu setkání, anebo při ucházení se o práce v zahraničí (může se vést i videohovor, většinou přes aplikaci Skype)<sup>37</sup>
- kompetenční / behaviorální pohovor - tento typ pohovoru zjišťuje přímé zkušenosti a reakce, nejde jen o věcné odpovědi, ale předpokládá se, že uchazeč má zkušenosti v daném oboru a pracoval v něm, proto se pokládají otázky, na které se vyžadují přímé odpovědi z praxe, zkušenosti, výsledky a úspěchy a konkrétní situace (například otázky typu: Řešili jste někdy problém s kázní podřízeného? Jak jste ho vyřešili?)<sup>38</sup>
  - Metoda STAR - na zjištění kompetencí je vhodná metoda STAR, pojmenovaná podle začátečních písmen jednotlivých kroků.
    - S - Situacion = konkrétní situace (opilý zaměstnanec v práci, co s ním?)
    - T - Task = konkrétní úkol (napsat plán pro zvýšení produktivity)
    - A - Action = konkrétní činnost (vedení porady)
    - R - Result = konkrétní pracovní výsledky (ocenění, co se nám podařilo lépe než kolegům?)

Před pohovorem je dobré se dostatečně připravit. Naplánovat pořadí uchazečů a časový harmonogram, mít dostatek času na každého uchazeče, být ve vhodném prostředí, kde je klid, připravit si otázky a připomenout si dokumenty a podklady, které o uchazeči víme (životopis, motivační dopis, certifikáty, doporučení).

Během pohovoru se plně soustředit na uchazeče, všimnout si i neverbální komunikace, zvolit správnou komunikační techniku a nerušit uchazeče (například neřukat tužkou),

---

<sup>37</sup> JAY, Ross. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 56-57. ISBN 978-80-247-1944-3.

<sup>38</sup> Různé typy pohovorů. In: *Grafton: recruitment* [online]. 2014 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/ruzne-typy-pohovoru/>

pokládat správný typ otázek a snažit se poznat osobnost uchazeče i jeho dovednosti a znalosti.

Každý uchazeč je nervózní, proto personalista má navodit příjemnou, kolegiální atmosféru, přivítat, a v případě pohovoru s více přísedícími, uvést uchazeče, zopakovat účel návštěvy a na začátek položit startovací otázku, třeba jaká byla cesta. Otázky by měli být kladeny přátelsky, nekomentovat odpovědi, dávat najevo zájem. Personalista by měl říci něco bližšího o firmě a popisu pracovního místa, vyzvědět něco o osobě uchazeče, specifikovat požadavky na pracovníka a na konci nezapomenout dát prostor pro dotazy. Poté by se měl rozloučit a upřesnit, jak a kdy se uchazeč dozví rozhodnutí.<sup>39</sup>

#### 1.3.4.4 Assessment centre

Jedná se o jednu z výběrových metod pro manažery. Bývá více denní a náročnější, jak finančně pro firmu, tak i psychicky pro uchazeče.

KOUBEK assessment centre popsal jako „*komplexní diagnosticko–výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typicky manažerských pracovních činností, přičemž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci nebo jeho rozvojový potenciál.*“<sup>40</sup>

KYRIANOVÁ řekla, že „*assessment centre je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik jedinců za jiným účelem.*“<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> <sup>40</sup> *Výběr pracovníků* [online]. 2016 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx)

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 177. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>41</sup> KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003, s. 3. ISBN 80-86471-21-7.

Testuje pracovní způsobilost uchazeče pro vykonávání manažerských pozic, jeho rozvojový potenciál a zaměřuje se na skupinové i individuální úkoly.

Vytvoří se menší skupina uchazečů, které bude pozorovat a hodnotit několik pozorovatelů, tzv. assessorů. Několik dní budou uchazeči vyplňovat dotazníky, osobnostní testy a testy schopností, podstupovat pohovory, řešit případové studie a modelové situace, součástí bývají manažerské hry a skupinová diskuze.

Cílem je vytvořit stres na uchazeče, únavu a krizové situace a zjistit kdo a jak reaguje ve ztížených podmínkách a ve stresu, jaké jsou jeho opravdové názory a více informací o jeho cílech. Assessorů sledují odolnost a vytrvalost uchazečů, jejich přesvědčivost, komunikační a reprezentativní vystupování, schopnost prezentovat a plánovitost, systematickosti a organizovanost. Výsledkem je docela přesná charakteristika budoucího pracovního výkonu.<sup>42</sup>

Program assessment centre:

- individuální úkoly – jedná se pro úkoly vykonávané jednotlivci
  - představení – každý účastník se krátce představí a může být i vyzván, aby představil firmu, která assessment pořádá, tím zjistí, co si o firmě nastudovali
  - případové studie – řešení modelových situací (rozebírání přesných situací z praxe a návrhů na jejich řešení, situace mohou znít až nereálně, ale o to jde, snaží se zjistit, jak uchazeč přemýšlí a reaguje v krizových situacích
  - prezentace – každý uchazeč si připraví prezentaci, kterou prezentuje před ostatními uchazeči i assessori, posuzuje se jeho slovní zásoba, mluvený projev, neverbální komunikace, výstižnost projevu a jak umí uchazeč zaujmout ostatní
  - psychologické testy – během výcviku uchazeči vypisují nespočet testů, které zkoumají jejich psychiku, schopnosti, znalosti a dovednosti

---

<sup>42</sup> *Výběr pracovníků* [online]. 2016 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z: [www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx)



- individuální úkoly – občas assessoři chtějí, aby uchazeči psali eseje na různá témata, nové postupy a inovace
- skupinové úkoly – úkoly, které řeší uchazeči společně
- skupinová diskuze - diskuze na různá témata, do které by se měli zapojit všichni uchazeči
- manažerské hry - jedná se o různé hry, které se zaměřují na týmovou práci a spolupráci.<sup>43</sup>

### 1.3.5 PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Poté, co uchazeč projde výběrovým řízením a uspěje, čeká ho řada formálních procedur, kterými musí projít, ještě před vznikem pracovního poměru.

Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §30, odst. 2). *„Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.“* (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §31). *„V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce.“* (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §32).

---

<sup>43</sup> Příprava na Assessment centre [online]. 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://rady-a-tipy.monster.cz/hledani-prace/volba-vhodne-kariery/priprava-na-assessment-centre/article.aspx>

### 1.3.5.1 Vznik pracovního poměru

Je nutné jednat dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Pracovní poměr se zakládá: (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §33)

- pracovní smlouvou - „*pracovní poměr vzniká dnem, který je sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce*“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §36).
- jmenováním - „*pracovní poměr vzniká dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance*“ (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §36).

Pracovní smlouva musí obsahovat: (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §34)

1. druh práce - o jaký druh práce se jedná, jaký je jeho hlavní charakter
2. místo výkonu práce - kde se bude nejčastěji práce vykonávat (přesné místo nebo město, stát)
3. den nástupu do práce - den, kdy vznikl pracovní poměr.

Vždy musí být písemná a vyhotovená ve 2 kopiích, včetně všech změn pracovní smlouvy.

Dále by smlouva měla obsahovat informace o: (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §37)

- jméno a příjmení zaměstnance, název a sídlo firmy
- délce trvání pracovního poměru - doba neurčitá, doba určitá - maximálně na 3 roky, dvakrát prodloužená a poté musí uplynout alespoň 3 roky, než může zase u stejného zaměstnavatele pracovat (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §39)
- zkušební době - maximálně 3 měsíce nebo maximálně 6 měsíců u vedoucích pracovníků, nesmí být delší než polovina sjednané doby trvání pracovního poměru, dodatečně se neprodlužuje, prodlužuje se jen o celodenní překážky

nebo celodenní dovolenou a sjednává se v den nástupu do práce (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §35)

- dovolené - nejméně 4 týdny, státní zaměstnanci nejméně 5 týdnů a pedagogičtí a akademičtí pracovníci minimálně 8 týdnů za kalendářní rok (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §211-223)
  - za kalendářní rok - při práci alespoň 60 dnů v kalendářním roce u jednoho zaměstnavatele náleží zaměstnanci jedna dvanáctina za každý odpracovaný kalendářní měsíc
  - za odpracované dny - za každých 21 odpracovaných dní náleží zaměstnanci jedna dvanáctina dovolené za kalendářní rok
  - dodatková dovolená - v délce 1 týdne náleží zaměstnanci, který vykonává zvláště obtížnou práci (viz zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §215, odst. 2)
- mzdě nebo platu a místu a způsobu vyplácení, termínu výplaty a době splatnosti (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §109-144)
- týdenní pracovní době a jejím rozvržení (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §78-87)
- výpovědní době (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §51).

Zaměstnavatel musí zaměstnance informovat o těchto náležitostech písemně do měsíce od nástupu.

Dále zaměstnanec musí být seznámen při nástupu s vnitřním předpisem, pracovním řádem, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochranou.

### **1.3.5.2 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr**

Zaměstnavatel není povinen rozvrhnout pracovní dobu. Zabývá se jimi zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §75-77. Obě dohody musí být písemné a ve dvou vyhotoveních.

- Dohoda o provedení práce - činí 300 hodin za kalendářní rok u jednoho zaměstnavatele (může jich být více), musí uvádět dobu, na kterou je určena a do výdělku 10 000 se neodvádí sociální a zdravotní pojištění.
- dohoda o pracovní činnosti - musí uvádět druh práce, rozsah pracovní doby a délka trvání, musí činit v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby za sjednané období, maximálně za 52 týdnů, výpověď je dohodou nebo uplynutím patnácti denní lhůty.

### 1.3.6 ROZMÍSTĚOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

*„Adaptace zaměstnanců zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání. Formální adaptace se uskutečňuje systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka. Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků. Adaptovaný zaměstnanec je připraven vykonávat požadovanou práci.“<sup>44</sup>*

*„Proces orientace a adaptace je zaměstnance je promyšlený specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces dosažení požadované úrovně výkonu práce. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“<sup>45</sup>*

Orientaci zaměstnance provádí:

---

<sup>44</sup> ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 109-110. ISBN 978-80-247-4151-2.

<sup>45</sup> *Přijímání pracovníků* [online] 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: [www.jiritoman.estranky.cz/file/334/prijimani-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/334/prijimani-pracovniku.pptx)

- pracovník personálního útvaru - informuje o službách a činnostech organizace, seznámí ho s vnitřními předpisy i kolektivní smlouvou
- vedoucí zaměstnanec - zaměstnance podrobněji seznámí s pracovištěm a spolupracovníky, předá mu pracovní místo a k němu potřebné zařízení a pomůcky (kancelář, telefon, počítač, technické pomůcky, uniformu, ochranné pracovní pomůcky) a poučí ho o Bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně.<sup>46</sup>

Adaptace nového zaměstnance představuje cílově orientovanou činnost zaměřenou na identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nováčka. Odehrává se v přesně vymezeném čase (daném zkušební dobou - obvykle v průběhu prvních tří měsíců po nástupu nového zaměstnance do firmy) a podle tzv. adaptačního plánu či programu.

Adaptační program nového zaměstnance zahrnuje:

- seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce a pracovními podmínkami - každý firma má trochu jiné podmínky fungování a dbá na důraz něčeho jiného, záleží, kde firma sídlí a jaké jsou v zemi zvyky, je nutné se přizpůsobit a dodržovat zvyklosti v dané organizaci
- zajištění patrona - bude pracovníkovi vždy nápomocen, vysvětlí a ukáží mu dané úkoly, které pozice zahrnuje
- průběžné zajišťování pomoci a podpory - nejen patron, ale i nadřízení a spolupracovníci
- vypracovávání plánu adaptace - průběžné vypracovávání plánu adaptace
- realizace plánu adaptace - projít a vysvětlit zaměstnanci vše, aby mohl fungovat sám
- průběžné hodnocení - po skončení určeného období nebo seznámení se s danou částí, vypracovat rychlé shrnutí

---

<sup>46</sup> Přijímání pracovníků. In: *Dr. Jiří Toman, CSc.* [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [www.jiritoman.estranky.cz/file/334/prijimani-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/334/prijimani-pracovniku.pptx)

- závěrečné hodnocení - na konci vše zhodnotit a dát zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkon.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4

## **2 ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ ORGANIZACI**

Kapitola ukazuje strukturu pobočky sítě fastfoodových restaurací, strukturu rozvázání pracovních poměrů a popisuje, jak restaurace získává nové zaměstnance, jaké zdroje využívá, jaký je postup před vznikem pracovního vztahu a jaké dokumenty jsou potřebné při vzniku pracovního vztahu.

### **2.1 STRUKTURA POBOČKY**

Struktura se bude týkat jedné restaurace celosvětově známého fastfoodového řetězce, tato restaurace je provozována franchízantem, což znamená, že majitelka restauraci provozuje na licenci, ale musí dodržovat přísné normy a standardy, které jsou jasně dané. Tato pobočka patří mezi větší a prosperující restaurace. Denní obrat bývá kolem 170 tisíc korun. Restaurace má nepřetržitý provoz (sice má restaurace na 3 hodiny zavřeno, ale zaměstnanci jsou přítomni v restauraci celých dvacet čtyři hodin denně a zmíněné tři hodiny využívají k úklidu). Restaurace má vnitřní zázemí s místy k sezení a je považována za rodinnou restauraci, protože má dětský koutek se skluzavkou a hracími kostkami. V restauraci je možné uspořádat narozeninovou oslavu pro děti, kterým se bude věnovat devadesát minut hosteska. Ta pro ně bude mít nachystaný program a hry, dětem ukáže zázemí restaurace a kuchyň, budou si moct natočit zmrzlinu, pochutnají si na dortu a dostanou malý dárek. K restauraci patří i Drive Thru, což je způsob objednávání, placení a vydávání objednávek přímo do zákaznickova auta. Drive Thru tvoří kolem 50 % tržeb restaurace.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> SMS (interní systém pro restauraci s aktuálními informacemi a daty).

Restauraci vede vedoucí restaurace. Ten má k ruce tým manažerů, zástupce vedoucího je 1. asistent, ten by měl umět všechny oblasti a v nepřítomnosti vedoucího ho zastoupit. 2. asistent je manažer, který je schopný vést směnu a floor manažeři jsou manažeři v zácvičku, kteří se všechno učí. Velkými pomocníky pro manažery jsou crew trenéři. Ti se starají, aby probíhal trénink crew (pracovníků) a pomáhají manažerům dodržovat a zabezpečovat bezpečnost při práci a standardy organizace, hostesky mají na starosti dětské narozeninové oslavy a kontakt se zákazníky na lobby, lobbystky jsou v podstatě uklízečky, které se starají o pořádek a čistotu v restauraci a po skončení snídaňového menu, myjí nádobí, které je jiné než při denní nabídce, pozice parkoviště znamená, že zaměstnanec není v provozu restaurace, ale je od pondělí do pátku na parkovišti a dbá, aby parkovací místa restaurace byla obsazována jen zákazníky restaurace a lisař se vyskytuje jen v zázemí restaurace, v lisovně, kam dvakrát týdně chodí lisovat odpad.<sup>49</sup>

Všechna data jsou čerpána<sup>50</sup> z interního systému restaurace a z personálních složek a jsou uváděna k 31. lednu 2016. Čísla v závorkách u všech grafů znázorňují počet zaměstnanců.

Graf 1 ukazuje strukturu pobočky podle pozic pracovníků. Nejvíce je na restauraci crew, což dává smysl, hned poté jsou manažeři, následně crew trenéři, lobbystky a jeden vedoucí, lisař a pracovník na parkovišti.

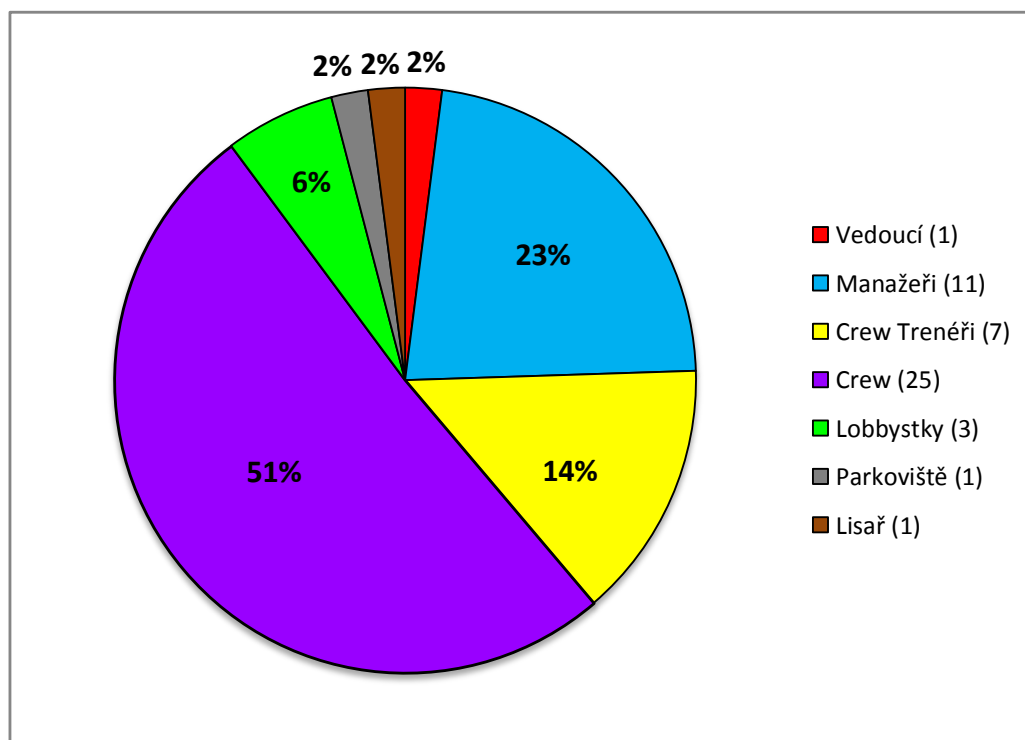
---

<sup>49</sup> RestInfo (interní systém pro informace restaurací).

<sup>50</sup> SMS (interní systém restaurace s aktuálními informacemi a daty).



Graf 1: Struktura pobočky podle pozic zaměstnanců k 31. lednu 2016

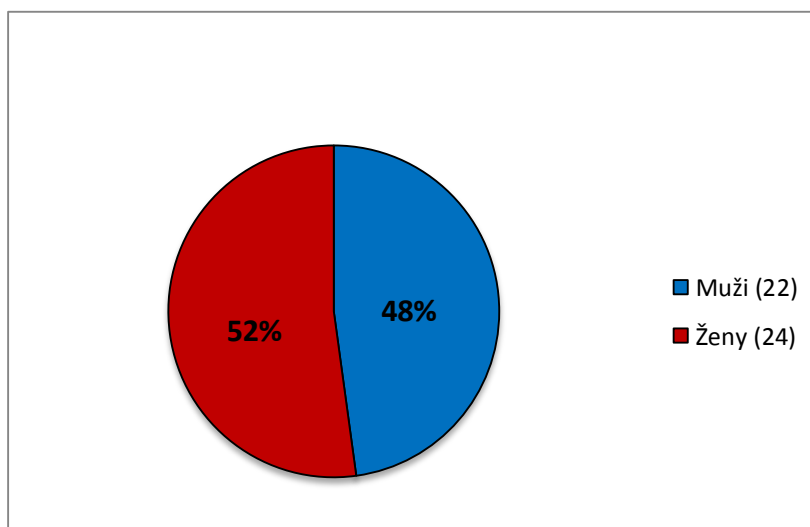


Zdroj<sup>51</sup>

Nyní (k 31. 1. 2016) v restauraci pracuje 45 zaměstnanců (vedoucí restaurace nebude započítáván do struktury pobočky), graf 2 ukazuje počet mužů a žen pracujících v organizaci. Z toho vyplývá, že počty mužů a žen jsou vyrovnané a ani jedno pohlaví výrazněji nepřevažuje.

<sup>51</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

Graf 2: Struktura mužů a žen na pobočce k 31. lednu 2016



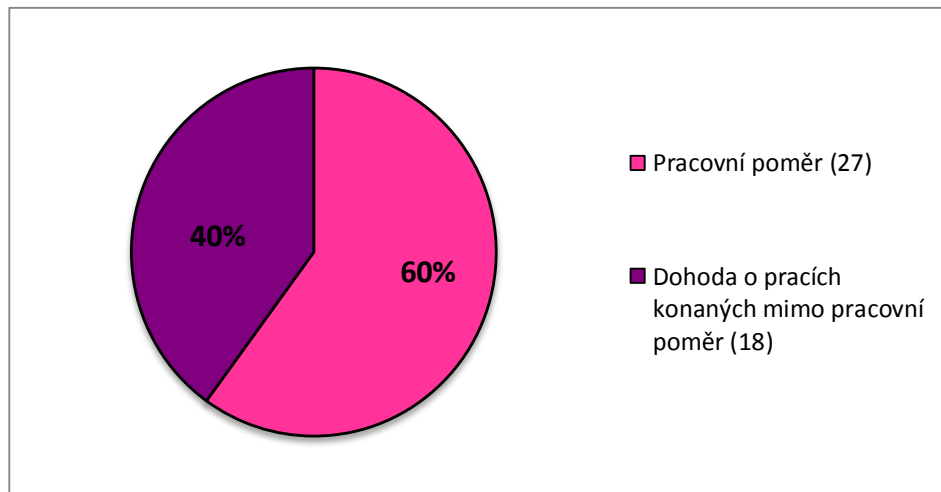
Zdroj:<sup>52</sup>

Restaurace zaměstnává pracovníky na dobu neurčitou, buď na pracovní poměr - plný úvazek nebo zkrácený - nebo na dohody konané mimo pracovní poměr - každý nový zaměstnanec je zaměstnán na dohodu o provedení práce a po odpracování 300 hodin dle zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) mu tato dohoda skončí a přejde na dohodu o pracovní činnosti, takto se to dělá každý rok. Jelikož pracovník na dohodě o provedení práce může u zaměstnavatele odpracovat 300 hodin každý rok, vždy od ledna pracují všichni zaměstnanci znovu na dohodu o provedení práce nebo pracovní poměr. Protože je konec ledna, všichni zaměstnanci jsou zaměstnáni na dohodu o provedení práce nebo pracovní poměr. Graf 3 ukazuje strukturu pobočky podle typu úvazku. Graf ukazuje, že převládají pracovníci v pracovním poměru, což je velice zvláštní a svědčí to o nedostatku zaměstnanců, protože firma vždycky fungovala převážně na principu „brigádníků“.

---

<sup>52</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

Graf 3: Struktura pobočky podle typu úvazku k 31. lednu 2016

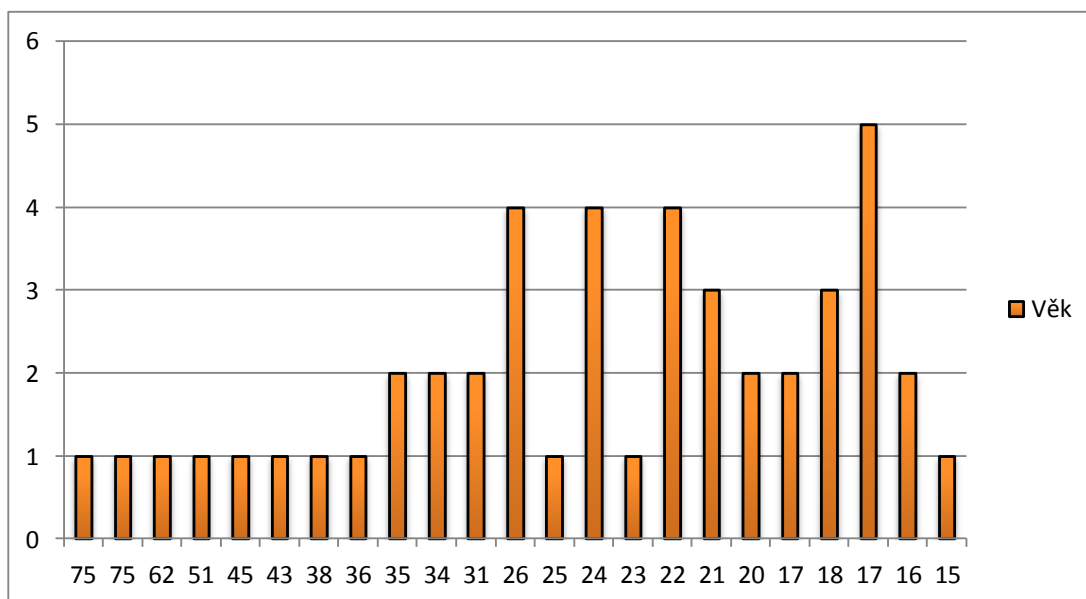


Zdroj:<sup>53</sup>

Zaměstnance firma zaměstnává od 15. let a v den nástupu do práce musí mít ukončenou devítiletou povinnou školní docházku. Graf 4 ukazuje, kolik let mají zaměstnanci a z toho jasně vyplývá, že převažují pracovníci ve věku 17 až 26 let. Průměrný věk manažerů je 29 let, průměrný věk crew je 22 let a oproti tomu průměrný věk lobbystek je 57 let. Zjistilo se, že věk průměrný věk manažerů není o tolik vyšší než crew, a jelikož každý manažer si musel projít od základu všemi pozicemi, tedy nejdříve byl crew a až potom manažer, kariérní růst je zde docela rychlý, obvykle kolem dvou až tří let. Velký skok je průměrný věk lobbystek, z toho plyne, že zaměstnanci na provozu jsou podstatně mladší, aby docela náročnou práci zvládali.

<sup>53</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

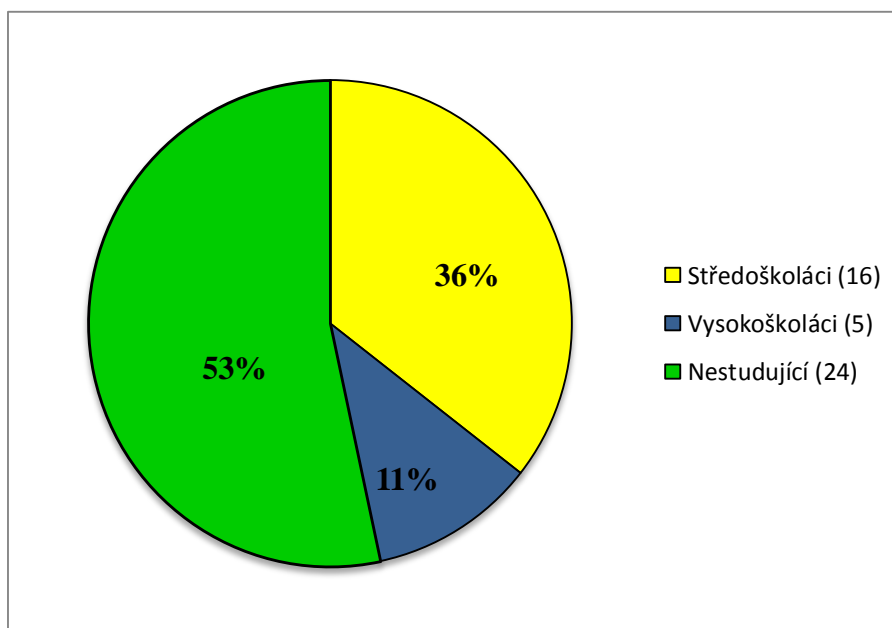
Graf 4: Struktura pobočky podle věku zaměstnanců k 31. lednu 2016



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Celkem je na restauraci 21 studentů a graf 5 ukazuje kolik je studentů středních škol a kolik vysokých. Převládají nestudující, hned po nich jsou středoškoláci a nejméně je vysokoškoláků. Struktura se mění, protože před pár lety bylo nejméně nestudujících, což byli zaměstnanci na plný úvazek a středoškolských a vysokoškolských studentů bylo tak na stejno.

Graf 5: Struktura studentů pracujících na pobočce k 31. lednu 2016



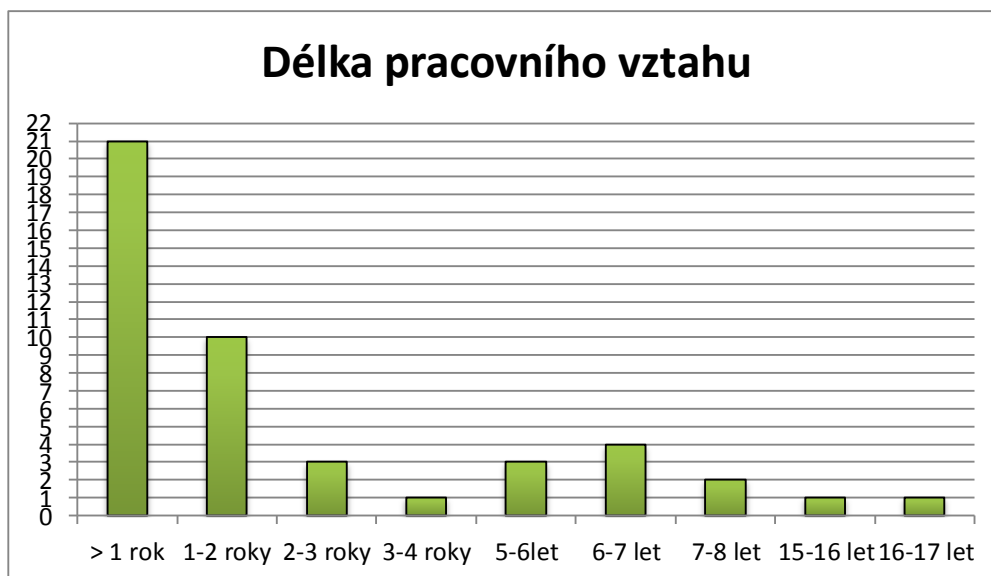
Zdroj:<sup>54</sup>

Graf 6 znázorňuje délku pracovního vztahu, v grafu jsou zahrnuti jak manažeři, tak i crew. Graf dokazuje, že převážná část zaměstnanců pracuje v dané organizaci méně než rok nebo přes rok, ale ne více jak dva roky. Více než osm let v organizaci pracují jen dva zaměstnanci.

---

<sup>54</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

Graf 6: Struktura délky pracovního vztahu na pobočce k 31. lednu 2016



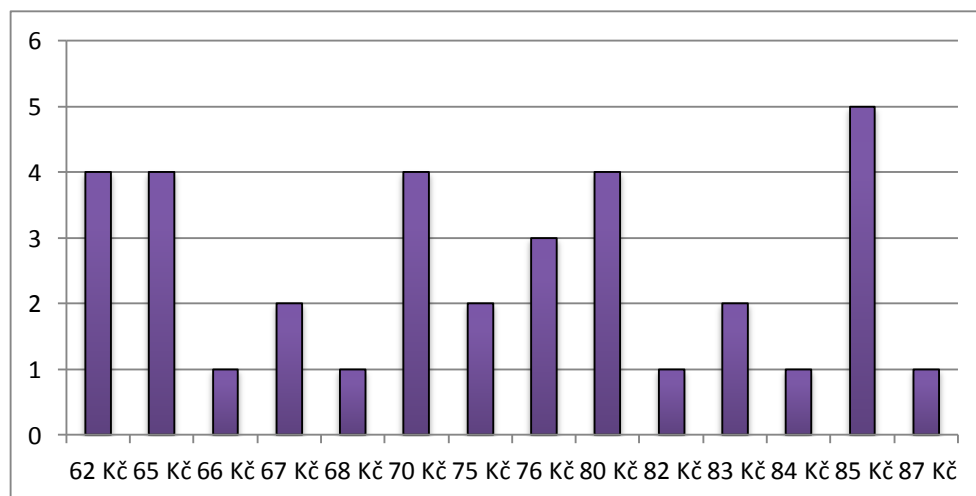
Zdroj:<sup>55</sup>

Poslední část se bude zabývat mzdou. Nástupní plat plných nebo zkrácených úvazku je 70 Kč/hodinu. U dohody o provedení práce činí nástupní mzda 60 Kč/hodinu. Mzda se zvyšuje cca po 1-3 měsících, záleží na úvazku, po cca 180 odpracovaných hodinách se koná tzv. interwiev, kdy tréninkový manažer provede hodnocení po skončení úvodního tréninku (proces orientace a adaptace). Poté hodnocení probíhá jednou ročně, s tím, že zaměstnanci může být zvýšena hodinová mzda, ale nemusí. Naopak nemusí čekat až do hodnocení a mzda mu může být zvýšena/snížena dle odváděných výsledků.<sup>56</sup> Graf 7 ukazuje výši hodinové mzdy pro crew a graf 8 pro manažery. Průměrná hodinová mzda pro crew je 74 Kč/hodina a pro manažery 98 Kč/hodina.

<sup>55</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

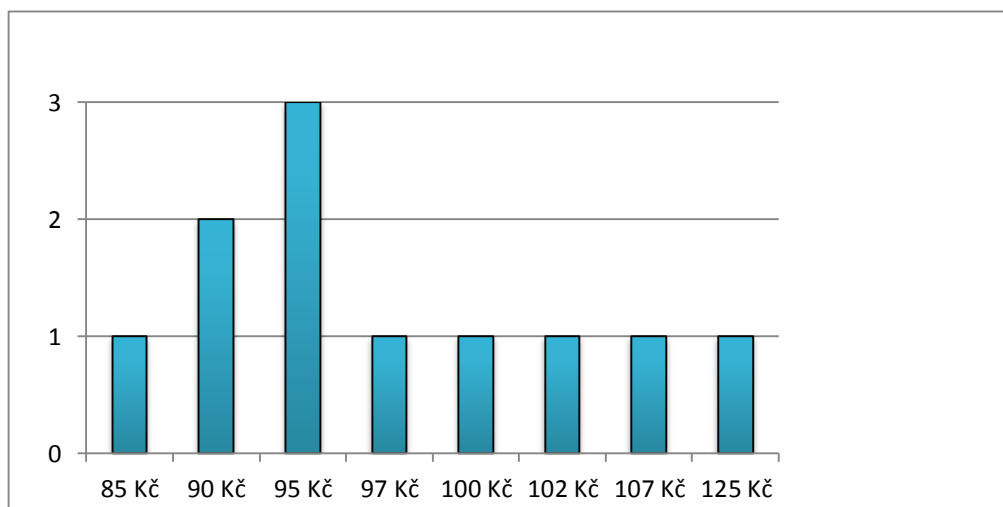
<sup>56</sup> MDP (příprava na kurz

Graf 7: Struktura hodinové mzdy pro crew k 31. lednu 2016



Zdroj<sup>57</sup>

Graf 8: Struktura hodinové mzdy pro manažery k 31. lednu 2016



Zdroj<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

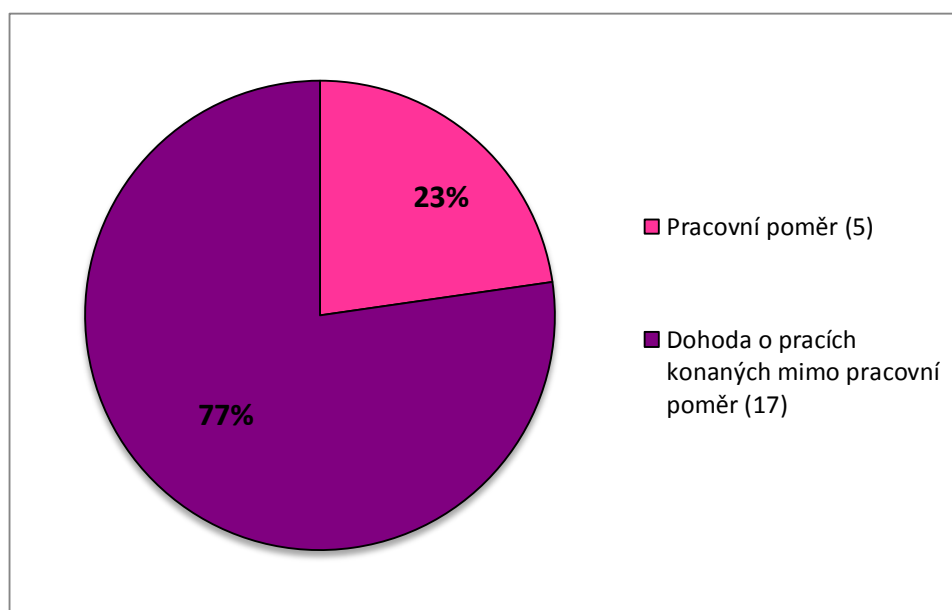
<sup>58</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

## 2.2 STRUKTURA ROZVÁZÁNÝCH PRACOVNÍCH POMĚRŮ

Počet rozvázání pracovních poměrů pro tyto výpočty je brán za posledních pět měsíců, tedy období od 1. září 2015 do 31. ledna 2016. Za tuto dobu dalo výpověď 22 pracovníků. Data jsou zpracovány z personálních složek bývalých zaměstnanců.<sup>59</sup>

Graf 9 ukazuje, na jaký typ úvazku bývalí zaměstnanci pracovali. Z grafu plyne, že většina zaměstnanců byla zaměstnána na dohodu o pracích mimo pracovní poměr (tedy na dohodu o provedení práce nebo ti, co v organizaci odpracovali více než 300 hodin, tak dohodu o pracovní činnosti).

Graf 9: Struktura rozvázaných pracovních poměrů v období 1. září 2015 - 31. ledna 2016



Zdroj<sup>60</sup>

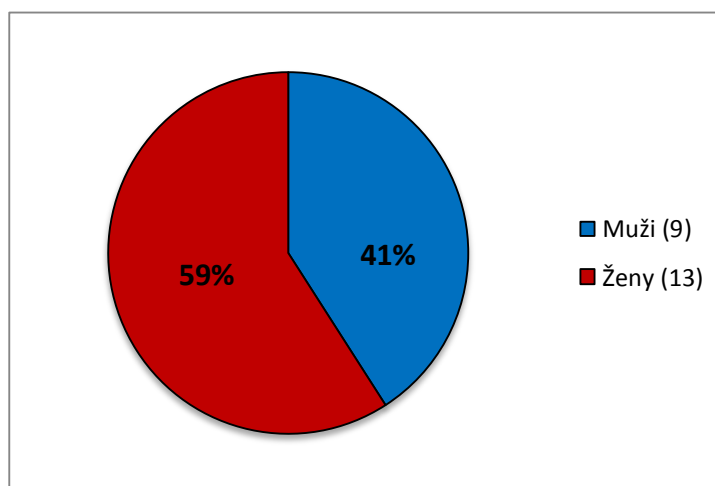
<sup>59</sup> Archivované personální složky.

<sup>60</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).



V daném období restauraci opustilo větší množství žen, ale ne o výraznou většinu (graf 10). Poměr mužů a žen, kteří z firmy odcházejí, je poměrně vyrovnaný.

Graf 10: Struktura rozvázání pracovních poměrů mužů a žen k 31. lednu 2016



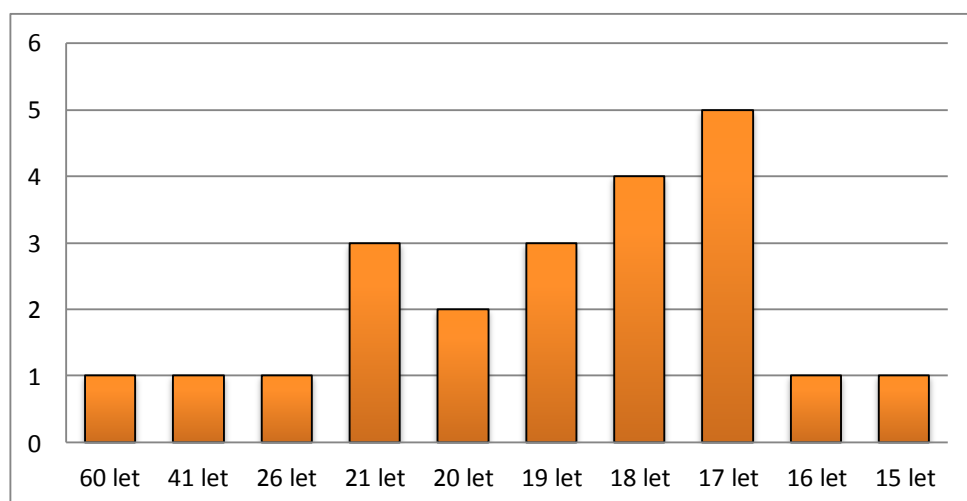
Zdroj<sup>61</sup>

Graf 11 dokazuje, že nejvíce odešlo pracovníků mezi 17 - 21 lety. Byli to většinou pracovníci zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Věkové rozpětí odpovídá tomu, že tato věková skupina má v organizaci vysoké zastoupení (viz graf 4).

---

<sup>61</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

Graf 11: Struktura rozvázaných pracovních poměrů podle věku bývalých zaměstnanců  
v období 1. září 2015 - 31. lednu 2016



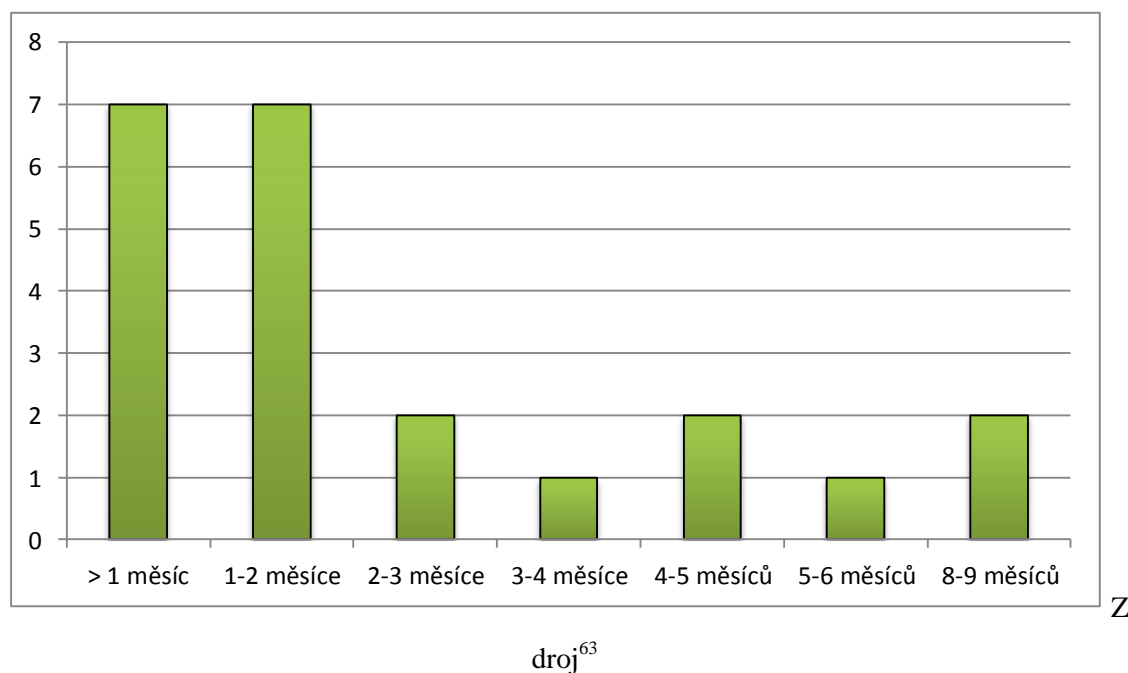
Zdroj<sup>62</sup>

Graf 12 ukazuje délku pracovního vztahu u bývalých zaměstnanců. Graf dokazuje, že nejčastější délka pracovního vztahu je méně než jeden měsíc nebo dva měsíce. To je hodně málo, protože každého nového pracovníka je potřeba proškolit, provést ho restaurací, seznámit ho s provozním a pracovním řádem a plně se mu věnovat při procesu orientace a adaptace.

---

<sup>62</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

Graf 12: Struktura rozvázání pracovních poměrů podle délky pracovního vztahu



### 2.3 SHRNU TÍ ANALÝZY ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V DANÉ ORGANIZACI

Zjistilo se, že na restauraci pracuje 45 pracovníků a vedoucí restaurace. Manažeři tvoří 23 % personálu. Počty zaměstnaných mužů a žen jsou téměř vyrovnané. Na pracovní poměr je zaměstnáno 60 % zaměstnanců, zbytek pracuje na dohodu o pracích vykonávaných mimo pracovní poměr. Největší část zaměstnanců jsou zaměstnanci ve věku 16-26 let, starší 36 let zde pracují minimálně, proto se dá mluvit o mladém kolektivu. Z toho vyplývá, že práce je vhodnější pro mladší pracovníky, třeba jako přivýdělek ke studiu, po ukončení studia zaměstnanci většinou odchází za lepší prací. Studenti tvoří 47 % pracovníků, protože firma má různé směny a vychází jim vstříc skrz školu. Většina pracovníků ve firmě nepracuje déle než rok, nebo 1-2 roky, trochu větší zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou ve firmě 5-6 let nebo 6-7 let a 2-3 roky, ale jinak jsou počty velmi nízké. Pracovníků, kteří jsou ve firmě déle,

<sup>63</sup> Autor práce, 2016 (vlastní šetření).

než 7 let, jsou čtyři, déle než 15 let pouhé dva zaměstnanci. Průměrná hodinová mzda crew je 74 Kč/hodinu. Pro manažery to je 98 Kč/hodinu, což je docela nízká sazba, jelikož aby se zaměstnanec stal manažerem, musí si projít všemi předchozími pozicemi a aby se všechno naučil, trvá nejméně rok, většina manažerů jsou však ve firmě déle než 5 let a to mají na starosti celou restauraci, vedou směnu a zodpovídají za její hladký průběh a k tomu mají svěřenou svoji oblast (personál, trénink, equipment, úklid, hostessing, drobné a stravenky), které se musí věnovat.

Za posledních pět měsíců restauraci opustilo 22 pracovníků, ovšem nastoupilo pouhých 7 nových zaměstnanců. Z odešlých zaměstnanců bylo 59 % žen a největší zastoupení měli zaměstnanci ve věku 17-21 let, což je logické vzhledem k tomu, že tato skupina je nejčetnější. Většina bývalých zaměstnanců ve firmě pracovala méně než 2 měsíce.

## 2.4 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

Pobočka získává nové zaměstnance z:

- externích zdrojů
  - inzerát na internetovém portálu s nabídkou prací
  - inzerát na úřadu práce
  - letáčky s nabídkou práce v restauraci
  - pracovníci se sami ptají na volná místa
  
- interních zdrojů
  - tzv. skaut - zaměstnanec, který přivede nového pracovníka a ten zůstane déle jak tři měsíce, dostane odměnu 500 Kč
  - zaměstnanci z jiných poboček - stává se, že uchazeči jsou nespokojení na jiné pobočce a přechází.

Jelikož majitelka provozuje několik restaurací, výhodou je, že se pracovník může na nějakou směnu půjčit z jiné restaurace, která má pracovníků na směně dostatečný počet.

#### **2.4.1 POSTUP PŘED VZNIKEM PRACOVNÍHO POMĚRU**

Ať už se uchazeč hlásí jakýmkoli způsobem, vždy musí vyplnit předběžný dotazník (příloha 1), jestliže je personalista nebo vedoucí restaurace přítomen na směně, proběhne ústní pohovor, není-li přítomen, předběžný dotazník se založí a personalista se uchazečovi ozve a domluví si s ním termín pohovoru. Během pohovoru uchazeč vyplní osobní dotazník (příloha 2) a na základě předběžného a osobního dotazníku personalista vede pohovor, během kterého zjistí, jak by chtěl uchazeč pracovat, na jaký typ úvazku a na kolik hodin týdně a zodpoví otázky, které uchazeče zajímají. Má-li uchazeč zájem o práci, objedná ho personalista k lékaři, se má zaměstnavatel sjednanou pracovnělékařskou smlouvu. Pokud uchazeč ještě studuje, musí si zajistit potvrzení o studiu pro mzdovou účetní, při věku 15 let musí doložit, že při nástupu bude mít ukončenou povinnou devítiletou školní docházku. Personalista domluví s uchazečem nástupní den, aby provoz umožňoval se dostatečně věnovat uchazeči a také aby byl přítomen personalista i crew trenér, který se bude zaměstnanci věnovat. Domluví zkušební provoz, kdy si uchazeč vyzkouší, jestli práci zvládá a chtěl by nastoupit.

#### **2.4.2 DOKUMENTY POTŘEBNÉ KE VZNIKU PRACOVNÍHO POMĚRU**

Uchazeč, který se dostaví na zkušební provoz, musí mít platnou vstupní lékařskou prohlídku, ne starší 21 dní, a platný potravinářský průkaz. Musí si přinést černou nelátkovou obuv a černé ponožky a dostane uniformu, počet kusů oblečení závisí na typu úvazku. Je seznámen s provozním a pracovním řádem a zásadami bezpečnosti a hygieny při práci. Jelikož pracuje s potravinami, je hygiena velmi důležitá. Poté je přidělen crew trenérovi na určité stanoviště (kuchyň nebo pokladna)

a tam se mu crew trenér věnuje kolem třiceti minut. Tím zjistí, jestli má nový pracovník potenciál být přínosem pro firmu a stejně tak zjistí i nový pracovník, jestli chce práci vykonávat. V případě, že se obě strany shodnou, že ano, personalista s pracovníkem podepíše pracovní smlouvu a tím vznikne pracovní vztah.

### **2.4.3 DOKUMENTY PŘI VZNIKU PRACOVNÍHO POMĚRU**

Pracovní smlouva nebo dohoda o činnosti vykonávané mimo pracovní poměr už obsahuje informace, o kterých je potřeba zaměstnance informovat. K pracovní smlouvě je přiložen pracovní výměr, dohody hodinovou mzdu už obsahují. Pracovní smlouva pojednává o délce dovolené, zkušební a výpovědní lhůtě, místě výkonu práce, informuje o kamerovém systému na pracovišti, stanovuje výplatní termín mzdy, způsob vyplácení mzdy a termínu splatnosti. Personalista zaměstnance proškolí z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, vysvětlí mu možná rizika na pracovišti, používání ochranných pomůcek na pracovišti, postup při infekčním onemocnění, únikové východy a úložiště hasících přístrojů, co dělat, když nastane problém nebo neobvyklá situace, a jelikož se jedná o práci s potravinami, proškolí ho z tzv. hygienického minima, kde se pojednává o osobní hygieně na pracovišti a dodržování hygienických a bezpečnostních pravidel (ošetření řezné rány, mytí rukou, sepnuté vlasy, nenalakované nehty, šperky), poté zaměstnanec musí napsat vstupní test hygienického minima, který se opakuje periodicky v jiných verzích každý rok, stejně jako školení o bezpečnosti ochrany zdraví při práci a požární ochraně. Zaměstnanec dostane klíče od skříňky, kartičku na evidování pracovní doby, jmenovku a uniformu. Plnoletý zaměstnanec je naučen, jak zacházet s pokladnou a podepíše dohodu o hmotné odpovědnosti. Posledním bodem je tzv. čelist úvodní orientace, kdy crew trenér nového pracovníka provede po celé restauraci, všechno mu ukáže a vysvětlí, naučí ho se orientovat na pracovišti. Ukáže mu zázemí pro zaměstnance, nástěnky, všechny části restaurace a jejich specifické pojmenování, vysvětlí mu, jak zacházet s kartou evidence pracovní doby a pravidla psaní směn, kde najde lékárničku a co dělat při příchodu na směnu. Vše provádí podle tzv. čeklistu úvodní orientace.

### **3 NÁVRH DOPORUČENÍ PRO OPTIMALIZACI PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘÍJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Je možné navrhnout, aby se restaurace zaměřila na dlouhodobější zůstávání pracovníků v organizaci, firma už přes rok trpí nedostatkem zaměstnanců a všichni plnoletí zaměstnanci mají dlouhodobě mnoho přesčasů. I přesto, že je zaměstnanců málo, restaurace má velké výnosy a finanční obrat. Co dříve dělalo více zaměstnanců, nyní musí zvládnout menší počet, musí pracovat rychle, efektivně a výkonně, což se dlouhodobě zvládnout nedá. Při vyšším provozu musí tedy menší počet zaměstnanců na kase obsloužit stejný počet zákazníků a zaměstnanci v kuchyni musí navařit stejné množství sendvičů v menším počtu. Bohužel se to podepisuje i na celkovém dojmu z restaurace, přibývá stížností na dlouhé čekání a chybné vydávání objednávek. To vše je způsobené dlouhodobým vyčerpáním zaměstnanců.

Bylo by dobré se zaměřit na cílovou skupinu, tedy studenty a uchazeče ve věku 16-26 let a nabídnout jim nějaké bonusy, aby lidé v restauraci chtěli pracovat.

Je pravděpodobné, že hlavním problémem je hodinová mzda, která je velmi nízká. Sice je zde možnost kariérního růstu, ale většina jiných prací nabízí větší finanční ohodnocení za méně náročnou práci. Proto by se měl zvednout nástupní plat, a tím i plat všech ostatních zaměstnanců. Dalším problémem je, že firma nenabízí moc bonusů. Snad kromě půlené stravy a občasných bonusů, není uchazečům nic jiného nabídnuto. Výhodou restaurace je velmi flexibilní pracovní doba, ale zase je potřeba na předem domluvené směny docházet, a troufám si říct, že velmi dobrý pracovní kolektiv, který to vše drží pohromadě. Z vlastních zkušeností vím, že uchazečů poptávajících se po práci je mnoho, ale ti šikovnější nenastoupí, protože skoro všude jinde mají lepší podmínky a větší finanční ohodnocení. Navíc tato práce opravdu není pro každého, je důležité vysoké tempo, psychická zátěž a vůle poslouchat a plnit předem přesně stanovené standardy.

Doporučuje se udělat zcela nový mzdový výměr a zaměřit se na dlouhodobější zaměstnávání pracovníků a odměňování stálých pracovníků. Investice do pracovníků se dlouhodobě určitě vyplatí. Bohužel majitelka to vidí trochu jinak. Je náročné neustále školit nové a nové pracovníky a věnovat jim hodiny času, když vás stejně po krátkém čase opustí, nehledě na výlohy spojené se vstupní lékařskou prohlídkou a čas a energii crew trenérů a manažerů. Bylo by vhodné mít systém bonusů a odměňovat pracovníky například za nízkou nemocnost, větší počet odpracovaných hodin a jiné nadstandardní výkony.

Ale není pochyb, že škola života je to výborná a snad každý mladý by si tím měl projít. Někteří mladší ročníky potřebují trochu kázně a zodpovědnosti, kterou tady mají. Jak dokazuje mnoho případů kolem mne, vznikají tu pevná přátelství a vztahy, kdy některé končí svatbou a narozením potomstva a občas na směně je velmi legrace a je radost tam být.



## ZÁVĚR

Cílem mé absolventské práce bylo objasnit principy personální práce v dané organizaci, charakterizovat procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Myslím si, že cíle byly splněny.

Objasnila jsem základní principy personální práce, nejdůležitější zdroje podniku - lidské zdroje, charakterizovala jsem personální činnosti, jejich charakteristiku a hlavní úkoly pro řízení lidských zdrojů, popsala jsem personální činnosti související s výběrem zaměstnanců a charakterizovala procesy získávání, výběru a přijímání zaměstnanců, zdroje získávání zaměstnanců, fáze a metody výběru zaměstnanců a vznik pracovního poměru. Vytvořila jsem strukturu pobočky a rozvázaných pracovních poměrů, od které se odvíjela analýza náboru a výběru zaměstnanců a popsala proces a potřebné dokumenty k vzniku pracovního poměru v dané organizaci. Následně jsem shrnula výsledky analýzy a popsala a vypočetala fluktuaci v dané organizaci a poté vypsala návrhy doporučení pro optimalizaci získávání pracovníků.

Téma získávání, výběru a získávání zaměstnanců je pro mne velmi zajímavé už jen proto, že si myslím, že daná organizace s tím má problém. V posledních letech je velký rozmach řízení lidských zdrojů a investování do zaměstnanců, všechny firmy se snaží mít konkurenční výhodu na trhu, aby zaměstnanci v podniku pracovali dlouhodobě. Přijde mi, že zatím, co ostatní firmy na trhu pochopily, že se rozhodně vyplatí investovat do lidských zdrojů a snažit se je udržet, majitelka razí cestu taylorismu, že zaměstnanec je stroj a je ho možné kdykoli nahradit. Majitelka podniká už od roku 1993, kdy si otevřela svoji první restauraci a za tu dobu vybuodovala velkou síť restaurací, ale co se týče lidských zdrojů, jako by s dobou nešla. Než se zaměstnanec vypracuje a stane se z něj zkušený pracovník, stojí to nejen spoustu peněz, ale i energie a síly ostatních zaměstnanců. Proto by bylo lepší a ekonomičtější vložit větší kapitál do lidských zdrojů, který by se po čase vrátil zpět v mnohem větším měřítku. Přes poslední rok se v restauraci mnohé změnilo, tím, že restaurace má málo pracovníků, jde trochu dolů i pověst restaurace, která do této doby byla velmi dobrá. Množí se stížnosti,

ale restaurace stále vydělává, proto to asi majitelka neřeší. Když se změní zákon a zvýší se minimální mzda, zvedne se jen nástupní plat, což demotivuje stálé zaměstnance, protože jim nikdo peníze nepřidá a nové zaměstnance to stejně nepřivede, protože mzda je stále proti konkurenci nízká.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

HALÍK, Jan. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISB 978-80-247-2475-1.

JAY, Ross. *Přijímací pohovor: co chtějí firmy slyšet a jak to říct*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1944-3.

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

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003. ISBN 80-86471-21-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

### Seznam použitých internetových zdrojů

*Fáze výběru pracovníků* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/prijem-zamestnancu/n:17739/Faze-vyberu-pracovniku>

*Fluktuace - diagnóza a léčba* [online]. 2016 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_clanek.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_clanek.html)

*Jak napsat životopis* [online]. 2016 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://prace.rovnou.cz/jak-zivotopis.html>

*Know-how* [online]. 2015 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/know-how>

*Motivační dopis* [cit. 2016-02-08]. 2016. Dostupné z:  
<http://www.profesia.cz/cms/kariera-v-kostce/hledam-praci/motivacni-dopis/40421>

*Otevřené otázky* [online]. 2007 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otevrene-otazky.htm>

*Personalistika a řízení lidských zdrojů* [online]. 2015 [cit. 2016-01-22]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

*Personální plánování a strategie lidských zdrojů* [online]. 2015 [cit. 2016-02-22].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-planovani-strategie-lz>

*Pohovory a další metody výběrového řízení* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné  
z: [http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/05-pohovory.html](http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/05-pohovory.html)

*Popis pracovního místa (Job Description)* [online]. 2015 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/popis-pracovniho-mista>

*Přijímání pracovníků* [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z:  
[www.jiritoman.estranky.cz/file/334/prijimani-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/334/prijimani-pracovniku.pptx)

*Příprava na Assessment centre* [online]. 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z:  
<http://rady-a-tipy.monster.cz/hledani-prace/volba-vhodne-kariery/priprava-na-assessment-centre/article.aspx>

*Různé typy pohovorů* [online]. 2014 [cit. 2016-02-11]. Dostupné z:  
<http://www.grafton.cz/pro-uchazece/pohovory/ruzne-tyy-pohovoru/>

*Výběr pracovníků* [online]. 2016 [cit. 2016-01-28]. Dostupné z:  
[www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx](http://www.jiritoman.estranky.cz/file/330/vyber-pracovniku.pptx)

*Výběr zaměstnanců* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z:  
<http://www.chovani.eu/vyber-zamestnancu/c378>

*Význam a funkce řízení lidských zdrojů firmy* [online]. 2016 [cit. 2016-01-22]. Dostupné  
z: <http://ekonomika-managment.studentske.cz/2009/02/vyznam-funkce-rizeni-lidskych-zdroju.html>

*Uzavřené otázky* [online]. 2007 [cit. 2016-02-08]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/uzavrene-otazky.htm>

*Získávání zaměstnanců* [online]. 2016 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-pr/ziskavani-zamestnancu.html>

### **Seznam použitých interních zdrojů společnosti:**

eLearning

Manager Development Program - příprava na kurz

Q&T manuál

SMS (Store Manager System)

RestInfo

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura pobočky podle pozic zaměstnanců k 31. lednu 2016 .....	41
Graf 2: Struktura mužů a žen na pobočce k 31. lednu 2016.....	42
Graf 3: Struktura pobočky podle typu úvazku k 31. lednu 2016.....	43
Graf 4: Struktura pobočky podle věku zaměstnanců k 31. lednu 2016 .....	44
Graf 5: Struktura studentů pracujících na pobočce k 31. lednu 2016.....	45
Graf 6: Struktura délky pracovního vztahu na pobočce k 31. lednu 2016.....	46
Graf 7: Struktura hodinové mzdy pro crew k 31. lednu 2016 .....	47
Graf 8: Struktura hodinové mzdy pro manažery k 31. lednu 2016.....	47
Graf 9: Struktura rozvázaných pracovních poměrů v období 1. září 2015 - 31. ledna 2016 .....	48
Graf 10: Struktura rozvázání pracovních poměrů mužů a žen k 31. lednu 2016.....	49
Graf 11: Struktura rozvázaných pracovních poměrů podle věku bývalých zaměstnanců.....	50
Graf 12: Struktura rozvázání pracovních poměrů podle délky pracovního vztahu ..	51

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A - Předběžný dotazník .....I**

**Příloha A - Osobní dotazník ..... II**

## Příloha A - Předběžný dotazník

# PŘEDBĚŽNÝ DOTAZNÍK ZÁJEMCE O ZAMĚSTNANÍ

Jméno a Příjmení: \_\_\_\_\_ Telefon: \_\_\_\_\_

Adresa: \_\_\_\_\_

Státní příslušnost \_\_\_\_\_ Zdravotní stav: \_\_\_\_\_

Věk: \_\_\_\_\_ Vzdělání: \_\_\_\_\_

Vzdálenost Vašeho bydliště od naší restaurace : \_\_\_\_\_

### Předchozí zaměstnání:

Zaměstnán jako: \_\_\_\_\_ od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_

Zaměstnán jako: \_\_\_\_\_ od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_

Adresa a telefon posledního zaměstnavatele (popř. školy):  
\_\_\_\_\_

Důvody ke změně zaměstnání: \_\_\_\_\_

Souhlasíte, abychom navázali kontakt s Vaším posledním zaměstnavatelem (školou?)

Ano  Ne

### Máte zájem o:

plný úvazek  částečný úvazek

### **Pro částečný úvazek:**

Proč chcete pracovat na částečný úvazek?  
\_\_\_\_\_

Kolik hodin za týden chcete pracovat? \_\_\_\_\_

Napište prosím den a dobu (od, do) kdy budete chtít pracovat

pondělí	od .....	do .....
úterý	od .....	do .....
středa	od .....	do .....
čtvrtek	od .....	do .....
pátek	od .....	do .....
sobota	od .....	do .....
neděle	od .....	do .....

Na jak dlouho plánujete práci u \_\_\_\_\_ ? \_\_\_\_\_

**Na druhou stranu dotazníku napište prosím svůj stručný životopis.**

Dotazník odevzdán dne: \_\_\_\_\_



## Příloha B - Osobní dotazník

### OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení:.....Jméno:.....

Rodné příjmení:.....Titul:.....

Datum narození:.....Místo:.....

Rodné číslo:.....

Číslo OP:.....OP platný do:.....

Státní občanství:.....

Adresa trvalého bydliště:.....

.....Tel:.....

Adresa přechodného bydliště:.....

.....Tel:.....

**Korespondenční adresa** (*adresa k zaslání dokumentů poštou*)

.....

emailová adresa:.....

**Dosažené vzdělání:** .....

**Poslední zaměstnání**

Jméno a adresa posledního zaměstnavatele (školy):.....

.....Tel:.....Od:.....Do:.....

**Další informace**

Zdravotní postižení :           ano           ne

Zdravotní pojišťovna, u které jste pojištěn(a):.....

Název a číslo bankovního účtu:.....

**Potvrzuji pravdivost uvedených údajů.**

V ..... dne .....

\_\_\_\_\_ podpis žadatele

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ariadna Bytešníková

**Obor:** Manažerská studia - řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Kombinované studium

**Název práce:** Nábor a výběr zaměstnanců ve vybrané společnosti

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 50

**Celkový počet stran příloh:** 2

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 8

**Počet internetových zdrojů:** 18

**Vedoucí práce:** Ing. Katarína Krpálková Krelová, PhD.