

# **Škoda Auto Vysoká škola o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Řízení lidských zdrojů

## **Nábor nových pracovníků ve vybrané organizaci Bakalářská práce**

**Denisa Malá**

Vedoucí práce: Ing. Zdenka Makaloušová



Škoda Auto Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Denisa Malá**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Nábor nových pracovníků ve vybrané organizaci**

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat proces náboru nových pracovníků ve vybrané organizaci, kterou je K-klub středisko volného času. Na základě provedeného výzkumu budou zjištěny stávající metody a postupy náboru nových pracovníků a navrhnuty možnosti pro zefektivnění a optimalizaci náborového procesu.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cílů práce
2. Teoretická část – vymezení pojmů a metod
3. Empirická část – provedení výzkumu ve vybrané organizaci, analýza výsledků
4. Návrhy a doporučení pro praxi
5. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století, Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
2. TAYLOR, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
3. PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina; STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. C.H. Beck, 2021. 237 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-702-6.
4. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KOLMAN, Luděk; CHÝLOVÁ, Hana. *Výběr zaměstnanců.: Metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2023

L. S.

Elektronicky schváleno dne 24. 5. 2023

---

**Denisa Malá**

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

---

**Ing. Zdenka Makaloušová**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

---

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 30. 5. 2023

---

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠA

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 27.11. 2023



Děkuji paní Ing. Zdence Makaloušové za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informací. Dále děkuji paní Barboře Šolcové a organizaci K-klub středisko volného času, za poskytnutí podkladů k praktické části závěrečné práce.

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1. ZÁKLADNÍ DEFINICE POJMU NÁBOR NOVÝCH PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1. Fáze náboru nových pracovníků.....	10
1.2. Vytváření pracovních míst.....	10
1.2.1 <i>Základní postupy vytváření pracovních míst</i> .....	11
1.2.2 <i>Popis a specifikace pracovního místa</i> .....	12
<b>2. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>13</b>
2.1. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů .....	13
2.1.1 <i>Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů</i> .....	14
2.2. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů.....	14
2.2.1 <i>Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů</i> .....	14
2.3. Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů .....	15
2.3.1 <i>Inzerát a jeho struktura</i> .....	15
2.4. Agenturní zaměstnávání.....	17
2.4.1 <i>Výhody a nevýhody agenturního zaměstnávání</i> .....	18
<b>3. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>19</b>
3.1. Základní metody výběru pracovníků.....	19
3.1.1 <i>Analýza dokumentace uchazečů</i> .....	20
3.1.2 <i>Různé formy výběrového pohovoru</i> .....	21
3.1.3 <i>Testování uchazečů/testy pracovní způsobilosti</i> .....	22
3.1.4 <i>Assessment Centrum</i> .....	22
<b>4. PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>24</b>
4.1. Přijímání pracovníků.....	24
4.1.1 <i>Písemná nabídka práce</i> .....	24
4.1.2 <i>Příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu</i> .....	24
4.1.3 <i>Realizace úkonů před nástupem pracovníka</i> .....	25
4.2. Adaptace pracovníků.....	25
<b>5. NOVÉ TRENDY V NÁBORU PRACOVNÍKŮ A PERSONALISTICE</b> .....	<b>26</b>
5.1. Online pohovory/videohovory .....	26
5.2. Umělá inteligence .....	27
5.3. Virtuální onboarding .....	27
<b>6. PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE – VLASTNÍ VÝZKUM</b> .....	<b>28</b>
6.1. Představení vybrané společnosti.....	28
6.2. Zaměstnanci ve vybrané organizaci .....	29
6.3. Vzdělávání pracovníků .....	30
6.4. Kdy organizace zahájí nábor nových pracovníků? .....	31
<b>7. PROCES NÁBORU DO ORGANIZACE K-KLUB</b> .....	<b>32</b>
7.1. Interní pracovníci a jejich nábor.....	32
7.2. Externí pracovníci a jejich nábor.....	33
7.3. Pracovníci zaměstnaní na částečný úvazek.....	33
7.4. Povinnosti nastupujících pracovníků .....	34
7.5. Shrnutí počtu přijatých pracovníků .....	34
<b>8. ANALÝZA ZKOUMANÉHO PROBLÉMU</b> .....	<b>36</b>

8.1. Návrh na zlepšení.....	37
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>39</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>40</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>42</b>

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

HR Human Resources

AC Assessment Centrum

AI Umělá inteligence

## Úvod

Úkolem této závěrečné práce je seznámit čtenáře s aktuálně řešeným tématem, kterým je nábor nových pracovníků. Téma nábor nových pracovníků bylo vybráno, jelikož je velmi rozšířené v oblasti HR. Bakalářská práce se dělí na dvě části, kterými jsou teoretická část a praktická část. Po praktické části jsou navrženy změny, které mohou pomoci zlepšit proces náboru nových pracovníků ve vybrané organizaci.

Teoretická část se skládá z pěti částí. V první části je vysvětlen pojem nábor nových pracovníků. Aby mohl začít nábor pracovníků, musí být vytvořeno nebo uvolněno dané pracovní místo. Jelikož je toto důležitým aspektem pro začátek náboru, jsou zde popsány postupy, jak vytvořit pracovní místo a jak musí být pracovní místo specifikováno. Další část se zabývá tématem, jak organizace získává pracovníky. Zde budou vysvětleny všechny možnosti získávání pracovníků. Nejprve jsou vysvětleny metody získávání, kterou může být například inzercí pracovní nabídky. Jelikož se pracovní nabídka nejčastěji inzeruje, je zde popsána tvorba inzerátu a jeho správná struktura. Dále je zde rozebráno téma agenturního zaměstnávání, jelikož je tento typ získávání pracovníků v HR velice rozšířen. V třetí části je popsán výběr pracovníků. Pracovníky může organizace vybírat různými způsoby např. pomocí výběrových pohovorů, testování uchazečů apod. Následuje čtvrtá část, která se zabývá přijetím a adaptací pracovníků. Přijetí pracovníků může být rozděleno do několika fází, které jsou v této bakalářské práci vysvětleny. Pojem adaptace je v rámci přijímání pracovníků velmi důležitý. Proto se bakalářská práce tímto pojmem zabývá. V poslední části bakalářské práce jsou uvedeny aktuální trendy v personalistice i náboru nových pracovníků. Jedním z trendů v náboru pracovníků je díky novým technologiím i využití např. umělé inteligence. V čem přesně může umělá inteligence při náboru pomoci je v této práci též vysvětleno.

V praktické části je prováděn výzkum, jak nábor pracovníků funguje ve vybrané organizaci. Pro výzkum náboru nových pracovníků je vybraná organizace K-klub středisko volného času. Na začátku této části bakalářské práce je představena zkoumaná organizace. Dále je popsáno, jak nábor ve vybrané organizaci probíhá, jaká jsou kritéria pro přijetí nových pracovníků nebo jak probíhá výběr nového pracovníka. Na závěr jsou shrnuty všechny poznatky z výzkumu náboru pracovníků

v organizaci a jsou navrženy změny, které mohou efektivně pomoci organizaci při náboru pracovníků nebo pomoci pracovníkům po jejich přijetí do organizace.

## **1. Základní definice pojmu nábor nových pracovníků**

Pojem nábor nových pracovníků je pro mnohé velmi známý, avšak mnozí s tímto pojmem nejsou natolik obeznámeni. Proto tato bakalářská práce vysvětlí různé pojmy týkající se tohoto tématu. Nábor je proces, díky kterému firma či organizace získává nové pracovníky na svá volná pracovní místa. Firma či organizace získává a nabírá pracovníky po celou dobu své existence. Jsou chvíle, kdy je nábor častější i naopak chvíle, kdy nábor tak často neprobíhá. To vše se odvíjí od situace v organizaci i na trhu práce. (LMC Alma Career 2020)

### **1.1. Fáze náboru nových pracovníků**

Jelikož je nábor pracovníků velmi zdoluhavý a složitý proces, dělí se do několika fází. První fáze náboru je vymezení pracovního místa, na kterou bude firma či organizace nové pracovníky nabírat. V druhé fázi firma či organizace zahájí výběrové řízení. Před výběrovým řízením probíhá poptávka po pracovníkovi. Následně už v rámci výběrového řízení probíhá setkání s potenciálním pracovníkem neboli uchazečem. Tímto setkáním se má na mysli pracovní pohovor, který probíhá mezi zástupcem organizace a uchazečem o pracovní místo. Další, a to třetí fází je administrativa. Do této fáze se řadí vše důležité a potřebné ohledně tohoto procesu, například třídění životopisů, sepisování smluv apod. Dále se zde nachází i komunikace s potenciálními pracovníky. Ke konci náboru probíhá fáze, která se týká interní komunikace s manažery, kdy spolu personalista a manažer firmy, či organizace konzultují uchazeče a vyhodnocují celkové výběrové řízení. Nábor nového pracovníka je skoro u konce v okamžiku jeho přijetí a nástupu na vybrané pracoviště. Po přijetí pracovníka na pracoviště probíhají i další fáze po náboru, kterými jsou např. začlenění pracovníka do kolektivu a chodu organizace. (LMC Alma Career 2020)

### **1.2. Vytváření pracovních míst**

Aby mohla organizace získávat pracovníky je nejprve potřeba v organizaci vytvořit volné pracovní místo. Pro pochopení této tematiky je potřeba si vysvětlit pojem pracovní místo. „Pracovní místo je nejmenší organizační jednotkou podniku.“ (Palíšková, Lengerová, Stříteský, 2021, str. 65). Je to místo v organizaci, kde mají

pracovníci povinnost vykonávat jejich pracovní činnosti a úkoly. Pracovní místo lze také nazývat jako pracovní pozice.

Pracovní místo může organizace vytvořit v okamžiku, kdy chce rozšířit svůj počet pracovníků. Rozšiřovat počet pracovníků může například v případě zvýšení produkce nebo také růstu podnikání.

Podle Palíškové, Lengerové, Stříteského, (2021) každý proces vytváření pracovního místa v organizaci musí začít tím, že daná organizace analyzuje, jakou pracovní činnost je potřeba na tomto pracovním místě vykonávat. Ke každému pracovnímu místu náleží i jeho další charakteristiky (obrázek 1.), neboli popis pracovního místa, kde budou popsány veškeré informace, dovednosti, schopnosti a vše ostatní, co je potřeba k výkonu určité činnosti na pracovní pozici mít.



Zdroj: Palíšková, Legnerová, Stříteský 2020

**Obrázek 1 Základní charakteristiky pracovního místa**

Každé pracovní místo je jiné. Z toho vyplývá, že se jeho popis může lišit, a proto má každé pracovní místo odlišné charakteristiky. Lze ho rozlišovat podle odvětví. Odvětví je určeno podle toho, na jakou činnost je organizace orientovaná. Odvětví může být například finanční, zdravotnické, marketingové nebo oděvní.

### 1.2.1 Základní postupy vytváření pracovních míst

Základními postupy vytváření pracovních míst jsou mechanistický a motivační přístup. Oba přístupy jsou na sobě závislé, jelikož se v praxi dost často kombinují.



„Mechanistický přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je spojen s klasickou koncepcí organizace, která má horizontální uspořádání, s jednoznačnými vztahy nadřazenosti a podřazenosti, s převažujícím direktivním stylem řízení. Podnik je přiřazován k přesně fungujícímu stroji, kde každá jeho součást má své místo a svůj úkol. Zaměstnanec je v tomto pojetí považován za „prodlouženou ruku stroje“ – jeho úkolem je přesně vykonávat stanovené postupy“ (Palíšková, Lengerová, Stříteský, 2021, str.69).

Opakem mechanistického přístupu je přístup motivační neboli organistický. Podle Palíškové, Legnerové, Stříteského (2021) je tento přístup více využíván v teorii i v praxi. Motivační neboli organistický přístup jako takový není srovnáván s kvalitně fungujícím strojem, ale naopak se na podnik pohlíží jako na organismus, který se neustále mění.

Vytváření pracovních míst je proces, při kterém musíme brát v potaz to, pro jaký účel je pracovní místo tvořeno a cíle, kterých má nové pracovní místo dosáhnout. Každé pracovní místo má jasně dané povinnosti a pravomoce.

### **1.2.2 Popis a specifikace pracovního místa**

Každá organizace by měla své nabízené pracovní místo dostatečně popsat a specifikovat. V popisu se musí vyskytovat obecné informace o pracovním místě. Jaké jsou úkoly a povinnosti, podmínky výkonu práce apod. Naopak pojem specifikace pracovního místa se týká požadavků na pracovníka. Například jaké by měl mít dosažené vzdělání, jaké by měl mít charakteristiky nebo zdali pracovník splňuje zdravotní požadavky pro výkon pracovní činnosti.

Podle Palíškové, Lengerové, Stříteského (2021) jsou základními prvky popisu a specifikace pracovního místa:

- Název pracovní pozice
- Popis pracovní činnosti
- Požadavky na vzdělání uchazeče
- Pracovní doba a místo výkonu práce
- Odměna za vykonanou pracovní činnost

## **2. Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků závisí na mnoha faktorech. Nejhlavnějším faktorem je situace na trhu práce. Jakmile je vysoká nabídka práce a nízká pracovní síla v organizaci, je automaticky jasné, že každá organizace, které se tato situace týká, bude zahajovat proces získávání pracovníků. Organizace získává pracovníky ve chvíli, kdy jich je v organizaci nedostatek. Tento jev může nastat v několika případech. Například když pracovník dá nebo dostane výpověď, když je pracovník trvale neschopný vykonávat svojí práci, když pracovník zemřel nebo když je v organizaci volná, nebo vytvořená nová pracovní pozice.

Hlavním úkolem výběru a získávání pracovníků je tedy zajistit volná pracovní místa pro uchazeče. Dále je v procesu získávání pracovníků důležité oslovit potenciální uchazeče a tím získat optimální počet kandidátů na volná pracovní místa. Z optimálního počtu následně organizace vybere toho nejvíce kvalifikovaného a vhodného uchazeče pro danou pozici. (Palíšková, Lenerová a Stříteský 2021)

Proces získávání pracovníků závisí na určitých faktorech. Podle Kociánové (2010) jsou tyto faktory ovlivněné zevnitř nebo z vnější dané organizace. Vnitřní faktory jsou ovlivňovány tím, co se v organizaci děje. Může to být například pověst či prestiž organizace. Faktory, které ovlivňují organizaci zevnitř, se také týkají potenciálních pracovníků, jak jsou v organizaci odměňováni nebo jakou mají možnost kariérního růstu. Naopak faktory vnější, které ovlivňují získávání pracovníků, jsou například ekonomické podmínky, mezi které lze uvést situaci na trhu práce. Další podmínky mohou být například politicko-legislativní či sociální.

Kociánová (2010) také dělí získávání pracovníků na dva různé způsoby. Těmi způsoby jsou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů a získávání pracovníků z vnějších zdrojů.

### **2.1. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**

Organizace získává pracovníky z vnitřních zdrojů tím, že vybírá pouze pracovníky, kteří v organizaci již pracují. Lze tento pojem nazvat také jako rotace pracovníků. V praxi to může probíhat tak, že pracovník, který pracuje například na pozici seřizovače, chce nebo mu bylo nařízeno změnit svou nynější pozici a je přeřazen nebo se hlásí na jinou či podobnou pozici. Tento způsob nábory je efektivnější

jak pro organizaci, tak pro pracovníka. Pracovník se totiž nemusí adaptovat na chod organizace a své kolegy, jelikož vše již dobře zná. Organizace ví, že na pracovníka je spolehnutí, díky tomu, že zde pracovník již pracoval. (Palíšková, Lengerová a Stříteský, 2021)

### **2.1.1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů**

Hlavní výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je urychlení procesu získávání pracovníků. Pro organizaci je velkou výhodou, že své pracovníky zná, tím pádem organizace ví, jaké má pracovník schopnosti a znalosti. Další výhodou pro organizaci jsou nízké finanční náklady na proces získávání pracovníků. Výhodou pro pracovníky je, že mají pocit jistoty a bezpečí v organizaci, kde pracují, nebo možnost pracovního či kariérního růstu. Nevýhodou pro organizaci je omezený výběr pracovníků, nebo také potřeba přijmout nového pracovníka na pozici, kterou opustil stávající vybraný pracovník. (Kociánová 2010, Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

## **2.2. Získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Druhým způsobem podle Kociánové (2010), jak získat pracovníky je získávání z vnějších zdrojů. Získávání pracovníků tímto způsobem znamená, že organizace získává pracovníky mimo organizaci. Vnější zdroje získávání jsou nejvíce ovlivněny situací na trhu práce. Další vlivy, díky kterým je ovlivněno získávání pracovníků z vnějších zdrojů, mohou být například možnosti rozvoje a kariérního růstu v dané organizaci. Možnosti, jak získat pracovníky z vnějších zdrojů, jsou například získávání pracovníků na pracovním trhu nebo mezi novými vystudovanými absolventy. Často se také stává, že organizace přebere pracovníka jiné konkurenční organizaci. Tento způsob získávání pracovníků lze zařadit také mezi vnější zdroje získávání. Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je například, že nově vybraný pracovník má velké pracovní nasazení. Častou nevýhodou naopak bývají vysoké náklady na tento proces.

### **2.2.1 Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou např. větší nabídka nových pracovníků na trhu práce i jejich možného know-how. Noví pracovníci z vnějších zdrojů mají většinou veliké pracovní nasazení. Naopak nevýhodou jsou vysoké

finanční náklady na proces náboru nebo delší doba získávání pracovníků. Další nevýhodou je zvýšení fluktuace, což znamená vysoké střídání pracovníků v dané organizaci. Jelikož nový pracovník nezná strukturu organizace ani své nové budoucí spolupracovníky, zvyšují se náklady časové i finanční na adaptaci daného pracovníka. (Kociánová 2010, Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

### **2.3. Metody získávání pracovníků z vnějších zdrojů**

Aby organizace mohla získat nové pracovníky z vnějších zdrojů a obsadit nimi jejich volná pracovní místa, používá různé metody pro získávání pracovníků. Každá metoda je jinak náročná, proto je důležité brát zřetel na to, jakou metodu daná organizace zvolí. V praxi existuje spousta metod, které mohou organizace při získávání pracovníků využívat. Těmi metodami jsou například inzerce v médiích či na internetu, letáky, zveřejnění inzerátu v novinách, doporučení uchazeče, nabídky uchazečů či spolupráce organizace s Úřadem práce.

V dnešní době je nejvíce rozšířenou metodou náboru, nebo stylem, jak poptávat pracovní sílu z vnějších zdrojů, zveřejnění vhodné inzerce v médiích. Tento inzerát každá organizace zveřejňuje jak na sociální síť, tak na internetové stránky zabývající se volnými pracovními místy, vkládají inzerát do novin či časopisů nebo vylepují inzeráty na veřejných místech, dávají inzerát do televize či rozhlasu a podobně. Organizace si může na inzerování volných pozic najmout i profesionální agenturu. (Kociánová 2010)

#### **2.3.1 Inzerát a jeho struktura**

Pro upřesnění je zde popsáno, jak by měl takový inzerát vypadat. Každý takový inzerát musí obsahovat základní informace. Hlavní částí v inzerátu je nadpis. Ten zaujme každého. Nadpis by měl být originální a zajímavý, tak aby čtenáře zaujmul. V inzerátu by se měla objevit informace, v jaké organizaci se pracovní místo inzeruje. Dále by se v inzerátu měl nacházet stručný popis volné pracovní pozice, tedy charakteristika dané pracovní pozice. Určitě by bylo k dobru zmínit i podmínky pracovního místa, kam lze přiřadit např. odměnu za odvedenou práci, možnost získání benefitů apod. Tedy vše, co volná pracovní pozice pro uchazeče nabízí. Důležitou informací v inzerátu jsou i požadavky na pracovníka. Tím se rozumí takové požadavky, které musí mít každý, kdo se uchází o nabízenou pracovní pozici. Do požadavků se uvádí vzdělání, dosažená praxe, ale i další požadované

schopnosti a dovednosti pracovníka. V inzerátu by se měl také vyskytovat nějaký kontaktní údaj na osobu odpovědnou za inzerát. Díky tomuto kontaktu bude uchazeč vědět, komu se v případě zájmu může ozvat. (Tegze 2019)

Struktura správného pracovního inzerátu podle Tegze (2019):

### ***Titulek/název***

Titulek či název má jednu závažnou vlastnost, a to že vždy upoutá čtenáře. Proto musí být výstižný a zajímavý. V některých případech lze i k názvu připojit další doplňující informaci např. odhadovaná nástupní finanční odměna. Uvedená odměna v názvu inzerátu může nalákat více čtenářů.

### ***Úvod***

Stejně jako titulek/název musí úvod zaujmout. Úvod též musí být výstižný, aby zaujal co nejvíce čtenářů. Jestliže úvod takový nebude, každý čtenář ho jen prolítne očima a nebude mu věnovat takovou pozornost. Výhodou je v úvodu uvést i mise a vize organizace.

### ***Náplň práce a požadavky***

Do části náplň práce a požadavky by se měly vypsát všechny informace týkající se nabízené pracovní pozice. Je nutné psát požadavky a pracovní úkoly stručně, nejlépe v bodech. Tyto informace by měly být co nejvíce výstižné a dostatečně informovat čtenáře. Díky těmto informacím organizace sdělí čtenáři, co je zásadní pro nabízenou pozici. K hlavním požadavkům pozice by měl být ve stručnosti připsán krátký text pro objasnění. Méně významné informace nemusejí být doprovázeny dalším textem. Mezi požadavky, které nepotřebují dodatečný text, může organizace zahrnout např. beztestnost nebo znalost jazyka.

### ***Benefity***

Benefit je pro uchazeče velkým lákadlem. Každý má rád benefity. U každé organizace, která nabízí pracovní pozici, jsou benefity odlišné. Jakýkoliv odlišný benefit je pro uchazeče velmi lákavý. V inzerátu by benefity měly být uvedeny stručně a v bodech. Mezi benefity lze uvést např. 13. plat, zvýhodněná strava v organizaci, multisport karta apod.

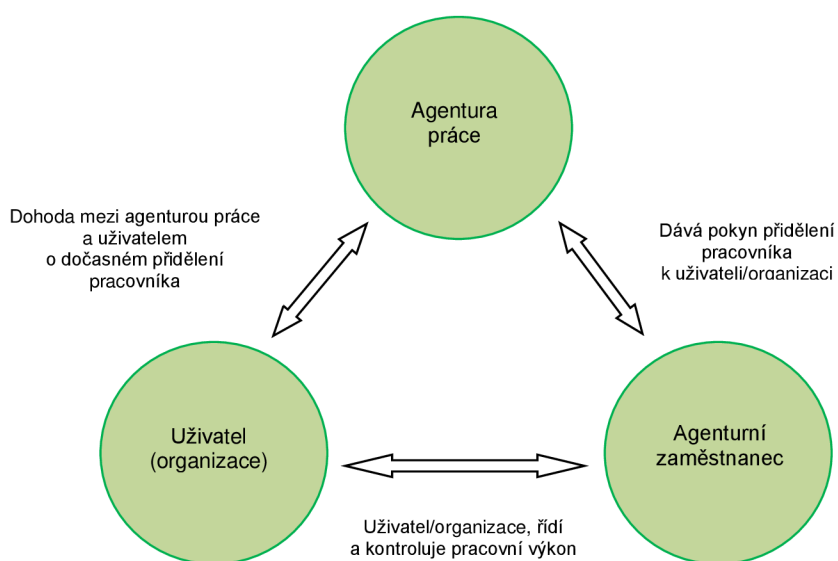
### ***Výzva k odpovědi***

V poslední části struktury inzerátu se nesmí zapomínat na výzvu k odpovědi. Výzva se rozlišuje vždy podle druhu inzerátu. Zda-li je inzerát online, je velice jednoduché

odpověďt. Ve většině online inzerátech existuje kolonka „odpověďt“, na kterou každý uchazeč klikne a rovnou ho to přenese do odpovědi na inzerát. Jestliže není inzerát online, je nutno do něj přidat kontakt na odpovědnou osobu, kterou v případě zájmu, či doplňujících otázek, lze kontaktovat.

## 2.4. Agenturní zaměstnávání

Agenturní zaměstnávání je další možná metoda, jak získat pracovníky do organizace. Podle Palíškové, Lengerové a Stříteského (2021) patří agenturní zaměstnávání mezi flexibilní formy zaměstnávání. Pro organizaci neboli uživatele agenturního zaměstnávání to je velmi snadný způsob, jak nabírat nové pracovníky. Na trhu se vyskytuje spousta pracovních agentur, které se zaměřují na zprostředkování zaměstnání. Organizace, která má zájem o agenturní zaměstnávání, požádá vybranou agenturu práce, která do dané organizace dočasně zaměstná své pracovníky. Dočasně zaměstnaní pracovníci pracují stejně jako interní pracovníci organizace. Jediným rozdílem mezi nimi je, že interní pracovník je zaměstnaný organizací, naopak agenturní pracovník je zaměstnan agenturou. Agenturní pracovníci mají za úkol pokrýt dočasnou potřebu pracovníků. Tím pádem organizace nemá žádné starosti s náborem nových pracovníků. Tato metoda zaměstnávání probíhá častěji ve velkých organizacích. V následujícím obrázku 2 je zobrazeno, jak vypadá struktura agenturního zaměstnávání.



**Obrázek 2 Agenturní zaměstnávání – Zúčastněné strany agenturního zaměstnávání**

### **2.4.1 Výhody a nevýhody agenturního zaměstnávání**

Hlavní výhodou agenturního zaměstnávání je flexibilita. Pro organizaci je agenturní zaměstnávání výhodné, jelikož za organizaci dělá nábor najatá agentura a organizace se o nic nestará. Díky tomu má více volného času na ostatní aktivity v organizaci. Další výhodou může být i rychlý nábor, jelikož má agentura velké množství pracovníků, tím pádem může rychle reagovat na požadavek od organizace. Snížení administrativních činností je další výhodou. Organizace nemá žádné administrativní povinnosti vůči najatému pracovníkovi přes agenturu, jelikož si veškerou administrativní činnost dělá agentura sama.

Nevýhoda, která nastane při využívání agenturního zaměstnávání, je vyšší finanční nákladovost. Díky tomu, že zaměstná pracovníky do organizace, musí organizace zaplatit za služby, které jí agentura poskytuje. V nějakých případech může agentura požadovat i další poplatky a díky tomu tento proces může být pro organizaci dražší, než kdyby pracovníky zaměstnávala organizace sama za sebe. Další nevýhodou může být komunikace mezi agenturou, pracovníkem i organizací. Komunikace mezi třemi stranami může být z nějakých důvodů omezená, nebo nekvalitní. Omezený vliv na výběr pracovníka je další nevýhoda agenturního zaměstnávání. Díky tomu, že agentura pracovníky vybere a zaměstná, nemá organizace tak velkou kontrolu nad výběrem pracovníka. (Adecco 2022)

### 3. Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je proces, který navazuje na získávání pracovníků. Cílem tohoto procesu je vybrat co nejvhodnějšího uchazeče na pracovní místo. Uchazeč musí ovšem splňovat všechny potřebné podmínky a specifikace k vykonávání daného pracovního úkolu.

Aby vůbec výběr pracovníka mohl nastat bylo potřeba zrealizovat určité kroky. V první řadě bylo potřeba vymezit požadavky, které jsou očekávány od budoucího pracovníka. Proto, aby organizace mohla vybrat vhodného pracovníka, bylo potřeba vytvořit pracovní místo v organizaci. Dalším krokem ve výběru pracovníka byla volba komunikačního kanálu. Má se na mysli to, jakým způsobem organizace zveřejňuje ten fakt, že nabírá nové pracovníky. Po zveřejnění informace o náboru nových pracovníků do organizace se již čeká na odezvu od uchazečů. Jakmile bude dostatek přihlášených uchazečů o pracovní místo, organizace zahájí proces výběru pracovníka. Vybrat vhodného pracovníka do organizace může různými metodami. Po výběru metody, jak bude pracovník vybrán je na řadě pozvat ho na schůzku. Jakmile si organizace přizve všechny uchazeče a provede s nimi pohovor, je možné přistoupit na závěr tohoto procesu. V nejčastějších případech probíhá výběrové řízení, kdy se střetnou zástupci organizace a vyberou správného a vhodného uchazeče spolu. (Kociánová 2010, Kolman a spol 2010)

#### 3.1. Základní metody výběru pracovníků

Palíšková, Lengerová a Stříteský (2021) proces výběru pracovníků rozdělují do několika následujících metod:

- Analýza dokumentace uchazečů
- Různé formy výběrového pohovoru
- Testování uchazečů/testy pracovní způsobilosti
- Assessment centrum
- Rozhodnutí o konečném výběru uchazečů
- Informování uchazečů o výsledku výběru

Přijetí pracovníka na zkušební dobu je též považováno za metodu výběru pracovníků. Tato metoda spočívá v tom, že organizace přijme jednoho nebo i více



pracovníků na danou pozici. Jsou přijati na zkušební dobu, kdy po ukončení této doby zůstane v organizaci pouze ten pracovník, který se nejvíce osvědčil. Může se stát, že ani jeden pracovník nevyhovuje vybrané pozici, ta se neobsadí, tím pádem bude muset znovu probíhat nábor nového pracovníka.

Zkušební doba probíhá vždy ze začátku pracovního poměru a má za úkol ověřit dovednosti a schopnosti pracovníka. Obvykle zkušební doba trvá 3 měsíce. V této době může zaměstnavatel s pracovníkem ukončit pracovněprávní vztah bez udání jakéhokoliv důvodu. (Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

### **3.1.1 Analýza dokumentace uchazečů**

Pod pojmem analýza dokumentace uchazečů si můžeme představit nejčastější typy dokumentů, které uchazeč zasílá do organizace. Mezi ně lze zařadit životopis a motivační dopis.

Životopis je dokument, který by neměl mít delší obsah než dvě stránky. Měl by být vždy strukturovaný a přehledný. Je to dokument, který poskytuje informace o uchazečích, kteří se ucházejí o volnou pracovní pozici. V životopise se vyskytují informace typu kontaktních údajů. Tím je myšleno jméno, příjmení, datum narození, adresa apod. Dále by se v něm mělo objevit dosažené vzdělání uchazeče a jeho pracovní minulost a dosažená praxe. Důležité je mít dokument gramaticky správně.

„Při hodnocení životopisu recruiter obvykle posuzuje:

- dosažené vzdělání kandidáta;
- relevantní praxi;
- změny zaměstnavatelů a jejich četnost;
- chronologické budování kariéry, návaznost jednotlivých pozic;
- soulad časových údajů na vysvědčeních, diplomech a certifikátech;
- formu, vzhled a přehlednost životopisu“ (Palíšková, Lengerová, Stříteský, 2021, str. 95).

Motivační dopis je druhým dokumentem, který organizace většinou analyzuje, když se uchazeč uchází o pracovní pozici. Tento dopis by neměl být moc dlouhý. Jako maximální obsah dokumentu se doporučuje jedna strana. Tento dokument spočívá v tom, že v něm uchazeč vypíše všechny motivační aspekty i důvody, proč by právě

on měl a chtěl pracovat ve vybrané organizaci. Cílem dokumentu je zaujmout čtenáře, tedy osobu, která má nábor ve vybrané organizaci na starost.

### **3.1.2 Různé formy výběrového pohovoru**

Další metodou výběru pracovníků je výběrový pohovor. Podle Palíškové, Lengerové a Stříteského (2021) se výběrový pohovor může uskutečnit v několika fázích. První fáze může být telefonická, ve které se uchazeč a zástupce organizace domluví na osobním setkáním. V některých případech zde mohou padnout už i nějaké otázky. Často se této fázi telefonického pohovoru říká předvýběr. V dalších fázích pohovoru se většinou personalista a uchazeč sejdou osobně, kde personalista představí vše, co se týká nabízené pracovní pozice. Zdali má uchazeč nějaké otázky, má možnost je položit personalistovi a ten mu na ně odpoví. Pokud je tato část pohovoru úspěšná, kandidát postupuje do dalšího kola, kdy se s ním dají schůzku i ostatní zástupci organizace. Těmi jsou nadřízený manažer, případně i někteří z kolegů.

Kociánová (2010) rozděluje výběrové pohovory podle počtu zúčastněných na pět druhů. Nejčastějším výběrovým pohovorem je individuální pohovor, kdy spolu komunikují pouze dva účastníci. Vedoucí pohovoru i uchazeč spolu vedou diskusi. Ta vede k úzkému navázání kontaktu mezi zúčastněnými.

Další formou výběrového řízení jsou skupinové neboli hromadné rozhovory, kdy spolu komunikuje skupina uchazečů s jedním nebo více zástupci z organizace. Tato forma vede k posouzení dílčích skutečností a posuzuje chování jednotlivců ve skupině.

Strukturovaný neboli standardizovaný rozhovor má pevně danou strukturu. Obsahuje dané otázky v určitém pořadí a pomáhá ke snadnému porovnání uchazečů. Tento typ pohovoru neumožňuje otázky nijak rozvíjet.

V polostrukturovaném (polostandardizovaném) rozhovoru je jako struktura určitý okruh otázek, které lze v případě potřeby rozvíjet do dalších diskusí.

Poslední nestrukturovaný rozhovor nemá připravenou žádnou strukturu otázek. Dá se říct, že tento rozhovor je pouhá improvizace a v mnoha případech nelze díky tomuto rozhovoru porovnávat daného uchazeče s ostatními.

### **3.1.3 Testování uchazečů/testy pracovní způsobilosti**

Je zcela normální, že organizace své uchazeče testuje. Jedná se o to, zda uchazeč je schopen splnit veškeré nároky na pracovní pozici. Testování může probíhat jak před výběrovým řízením, tak i v průběhu. Testování nezahrnuje pouze důraz na fyzickou stránku člověka, ale i na jeho dovednosti, znalosti a vzdělání. „Obecně bychom mohli testy rozlišit na testy výkonové a testy osobnosti. Do výkonových testů lze zařadit testy inteligence a testy kognitivních schopností, kam řadíme například paměť, pozornost atd.“ (Lichovníková nedatováno)

Velice rozšířeným trendem v testování pracovníka, který se hlásí například na kancelářskou pozici jsou případové studie. Případovou studii můžeme chápat jako otázku, která se týká požadavků pracovní pozice. Na otázku uchazeč odpoví podle svého. Jak by se v takové situaci choval, co by udělal, co by naopak neudělal a jak by vše vyřešil. Po vyřešení studie odpovědná osoba za testování zhodnotí, zdali je odpověď dostačující či nikoli. (Palíšková, Lengerová Stříteský 2021)

### **3.1.4 Assessment Centrum**

Metoda assesment centrum (AC) se zabývá hodnocením schopností a dovedností uchazečů, kteří se ucházejí o pracovní pozici. Assessment centrum zahrnuje více testů, rozhovorů a simulacích určitých pracovních situací. Díky tomu lze posoudit kvalitu a znalosti uchazečů. Cílem této metody je testovat a zhodnotit dovednosti, schopnosti, chování a vlastnosti pracovníka v určitých pracovních příležitostech. Díky tomu lze jednoznačně zjistit, zdali např. pracovník umí pracovat a zachovat klid ve stresových situacích. Assesmnet centra pomáhají organizacím vybrat nejvhodnějšího pracovníka. (Kolman a spol 2010)

Existuje pár typů testování, které AC využívá. AC může využívat jak testování znalostí, tak fyzické.

Znalostní testování:

1. Simulace pracovní situace (znalostní)
2. Individuální pohovory
3. Skupinové diskuse
4. Případové studie

Fyzické testování:

1. Simulace pracovní situace (fyzická)
2. Fyzické cvičení
3. Zkoušky v terénu

Ze znalostního testování v assessment centru může organizace zjišťovat a měřit dovednosti, vědomostní schopnosti, týmovou spolupráci nebo technické znalosti daného uchazeče. Nejčastěji se jedná o skupinové cvičení, psané texty nebo pracovní hry, na kterých je uchazeč testován. Výše uvedené druhy znalostního testování mohou probíhat osobní nebo online formou. Avšak osobní forma assessment centra je efektivnější nežli online forma.

Fyzické testování v assessment centru je zaměřeno na testování fyzických výkonů. Testy zahrnují fyzické aktivity, které odpovídají pracovní pozici. Toto testování se nejčastěji provádí ve finální fázi pohovoru, avšak každá organizace to může provádět v různých fázích. Pro testování je vhodná osobní forma, jelikož každý druh testování záleží na konkrétních požadavcích pracovní pozice a organizace. (Rendoš, Horáková a Slováčková 2014, Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

V následující tabulce 1 je zobrazeno, jak postupovat při tvorbě Assessment centra.

<b>Kroky při tvorbě Assessment centra:</b>	<b>Příklady:</b>
1. Analyzovat pracovní pozici	Konzultace s přímým nadřízeným
2. Tvorba kompetenčního modelu	Určení hlavních kompetencí
3. Vymezení organizačních záležitostí	Prostory a zázemí k realizaci AC
4. Program AC	Skupinové modelové situace
5. Vyhodnocení výsledků AC	Zpětná vazba

Zdroj: Rendoš, Horáková a Slováčková, 2014

**Tabulka 1 Tvorba Assessment centra**

## **4. Přijímání a adaptace pracovníků**

Závěr procesu nábory pracovníků je tehdy, když je pracovník přijat do organizace. Pracovník podepíše pracovní smlouvu a poté může nastoupit do zaměstnání. S nástupem do organizace se také pojí pojem adaptace pracovníků. Každý pracovník se musí adaptovat na chod organizace, na pracovní činnosti apod.

Přijímání a adaptace pracovníků se považují za klíčové kroky pro úspěšnou integraci nových pracovníků do nového pracovního prostředí. (Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021, Kociánová 2010,)

### **4.1. Přijímání pracovníků**

Přijímání pracovníků spočívá v uzavření pracovněprávního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnancem neboli pracovníkem je fyzická osoba, která již dosáhla určitého věku, kterým je 15 let. Dále musí mít pracovník ukončenou povinnou školní docházku.

Podle Palíškové, Lengerové a Stříteského (2021) má proces přijímání pracovníků následující kroky:

1. Písemná nabídka zaměstnání
2. Příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu
3. Realizace úkonů před nástupem nového pracovníka.

#### **4.1.1 Písemná nabídka práce**

Písemná nabídka práce probíhá až tehdy, kdy je ukončeno výběrové řízení. Zaměstnavatel je povinen oznámit kandidátovi, že právě on byl ve výběrovém řízení vybrán a bude nastupovat na vybranou pracovní pozici. Nejvhodnější formou oznámení uchazeči výsledek výběrového řízení je písemnou formou. Písemná forma oznámení výhry výběrového řízení a následného přijetí na pracovní místo může probíhat např. prostřednictvím dopisu nebo emailu. Další formou oznámení o nabídce práce je telefonicky. (Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

#### **4.1.2 Příprava pracovní smlouvy a uzavření pracovněprávního vztahu**

Zaměstnavatel neboli osoba odpovědná má povinnost sestavit a sepsat pracovní smlouvu, ve které budou obsaženy veškeré důležité informace. Pracovní smlouva

je dokument, který ztvdí dohodu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem o vykonání pracovní činnosti. Ta by měla obsahovat název pozice, pracovní dobu, platební ohodnocení a další pracovní povinnosti. Smlouva musí mít právní strukturu a obsahovat všechny předpisy a regulace, které se týkají pracovněprávního vztahu. Následuje podpis pracovní smlouvy zaměstnavatelem i pracovníkem. Po podpisu smlouvy je pracovník od data uvedeného na smlouvě zaměstnán a může nastoupit do zaměstnání. (Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021, Kociánová 2010)

#### **4.1.3 Realizace úkonů před nástupem pracovníka**

Než pracovník nastoupí na vybranou pracovní pozici, musí splnit pár kroků. Tyto kroky se rozlišují podle zvyků v organizaci a podle požadavků zaměstnavatele. Hlavním realizačním úkonem, aby mohl pracovník nastoupit do zaměstnání, je podepsání smlouvy. Dále musí každý pracovník před nástupem na nové pracoviště absolvovat školení. Mezi nejběžnější školení lze zařadit proškolení o organizační kultuře a o bezpečnosti. Další kroky před nástupem závisí již na zaměstnavateli. Může to být například seznámení pracovníka s ostatními kolegy, obdržení pracovních pomůcek či klíčů nebo příprava pracovního místa. (Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

#### **4.2. Adaptace pracovníků**

Proces adaptace je pro pracovníky velmi důležitý. Adaptace spočívá v co nejsnadnějším a nejrychlejším začlenění daného pracovníka do organizace. Ta má za cíl co nejefektivněji a nejrychleji pomoci pracovníkovi, aby se sžil s organizační kulturou a organizací celkově. Díky této adaptaci může pracovník co nejdříve vykonávat pracovní činnost a podávat co nejlepší výkon. Nedílnou součástí procesu je zpětná vazba. Zpětnou vazbu by měl poskytovat jak zaměstnavatel pracovníkovi, tak i naopak. V procesu adaptace by měla zpětná vazba probíhat častěji např. týdně či denně. Zaměstnavatel tím zjistí, zdali je pracovník na pozici spokojený, nebo zdali se mu na nové pozici vede dobře. (Kociánová 2010, Palíšková, Lengerová a Stříteský 2021)

## 5. Nové trendy v náboru pracovníků a personalistice

Nová doba přináší i nové technologie a nové trendy. Není výjimkou ani celý proces náboru nových pracovníků, kterého se nové trendy také dotkly. Nové trendy se začaly objevovat v době pandemie a od té doby jsou stále více součástí náboru. (Recruhr)

Nové trendy v oblasti HR jsou:

- Online pohovory/videohovory
- Umělá inteligence (AI)
- Virtuální onboarding

### 5.1. Online pohovory/videohovory

Čím dál častěji v některých organizacích probíhají pohovory s uchazeči v online podobě. Tímto novým trendem ve výběrovém pohovoru je online pohovor neboli videohovor. Jedná se o rozhovor online mezi personalistou a uchazečem na vybrané sociální síti. Jde tedy o způsob, kdy se uchazeč s personalistou spojí online prostřednictvím vybrané platformy, na které pohovor probíhá. Po připojení probíhá klasický pohovor, který probíhá i při osobním setkání. Tento způsob je pro obě strany efektivnější, flexibilní a méně finančně nákladný. Výhodou tohoto nového trendu je i možnost sdílení obrazovek. Má-li personalista potřebnou prezentaci k nabízené pracovní pozici, díky sdílení obrazovky jí uvidí i uchazeč na druhé straně.

Online schůzka se v některých případech může přeměnit i na video. Uchazeč natočí dle pokynů video, kde o sobě řekne pár informací, případně prostřednictvím videa odpoví na předem zadané otázky od personalisty. Toto video následně zašle do organizace, ve které se uchází o práci. Poté může personalista nezávisle na uchazeči video zhlédnout a natočit zpětnou vazbu. Pohovor pomocí videa je výhodnější nežli online pohovor, jelikož může personalista komunikovat s kandidáty v různých časových pásmech. (ITnetwork.cz 2023)

## **5.2. Umělá inteligence**

Umělá inteligence (AI) se v náboru pracovníků a personalistice rozšířila v nedávné době. Umělá inteligence je pomocníkem jak pro uchazeče, tak pro personalisty. Uchazeči pomocí AI mohou docílit snazšího vyhotovení svého životopisu.

V případě organizace je AI využívána jako efektivní pomocník při náboru. Pomocí této inteligence se zvyšuje efektivita náboru a také tento proces probíhá o mnoho rychleji. AI pomáhá analyzovat životopisy uchazečů. Na základě analyzování životopisů dokáže vytvořit předvýběr uchazečů. Předvýběr je tvořen na základě dovedností, schopností a zadaných klíčových požadavků. Následně může být také využita v komunikaci s uchazeči nebo jako automatická odpověď při kladení základních otázek. (Digiskills.cz 2023)

## **5.3. Virtuální onboarding**

Onboarding je proces adaptace. Pomáhá novému pracovníkovi se jednoduše adaptovat na chod organizace i na tým pracovníků. Novým trendem se za poslední roky stal i virtuální onboarding, kdy proces adaptace probíhá virtuálně. Hlavní výhodou je časová úspora a flexibilita. Nevýhodou je setkání se s kolegy online, jelikož online setkání nikdy nenahradí to osobní. Organizace, které využívají virtuální onboarding, by měly mít pro své nové pracovníky tento proces pečlivě propracovaný. Nový pracovník se mezi nové kolegy může adaptovat pomocí online schůzky, kdy je důležité, aby všichni zúčastnění měli zapnuté kamery. Kamery můžou v dostatečné míře nahradit osobní setkání. Pracovník se dále adaptuje i na chod organizace. To lze také praktikovat pomocí virtuálního onboardingu. Adaptace na chod organizace může probíhat na různé způsoby. Jedním ze způsobů je online schůzka mezi pracovníkem a zástupcem organizace, kdy zástupce online sdílí např. virtuální mapu organizace a vysvětluje pracovníkovi, co kde se v organizaci, na jakém místě děje nebo nachází. (Hrdinová 2021)



## **6. Praktická část práce – vlastní výzkum**

Prováděný výzkum je na téma nábor nových pracovníků ve vybrané organizaci. Úkolem pro tento výzkum je zvolit si organizaci, ve které je zkoumáno, jak se nabírají noví pracovníci. Při výzkumu je použito dotazníkové šetření, jehož celý obsah je zobrazen v příloze 1.

### **6.1. Představení vybrané společnosti**

Pro výzkum byla vybraná organizace K-klub-středisko volného času, Jičín, Valdštejnovo nám. 99. K-klub středisko volného času je středisko, kde děti i dospělí mohou trávit svůj volný čas. Zřizovatelem této organizace je město Jičín, což vypovídá o tom, že sídlo se nachází v pohádkovém městě Jičíně. Tato organizace je zapsaná v obchodním rejstříku Královéhradeckého kraje. Obchodní rejstřík, ve kterém je zapsán je vedený Krajským soudem v Hradci Králové. Organizace je zastoupena ředitelkou Mgr. Lenkou Vackovou. K-klub vlastní živnostenský list, kde jsou uvedeny jeho hlavní činnosti, kterými jsou pořádání kulturních akcí, zábav a provozování zařízení sloužících k zábavě.

Lidově řečeno K-klub provozuje volnočasové aktivity pro děti i dospělé. Provozují adaptační kurzy, pobytové a příměstské tábory, programy pro družiny, dílny pro školy, mezi které se řadí například výtvarné dílny a mnoho dalších. Tyto aktivity jsou provozovány neustále. Dále se organizace zabývá i provozováním jednorázových akcí typu Svatomartinská dílna, která se koná na svátek svatého Martina. Ve Svatomartinské dílně mají děti i dospělí na výběr spoustu aktivit, mezi kterými mohou být např. pečení rohlíků, nebo výroba dekorací. Dále organizace provozuje svoji vlastní ubytovnu nebo také divadelní kroužek.

Pro mnohé rodiče, kteří o prázdninách pracují a nemají kam umístit své děti, je velkou výhodou i ten fakt, že středisko volného času provozuje své služby i o letních prázdninách. Jediná povinnost rodičů je zaregistrovat svého potomka do střediska. Registrace probíhá tím způsobem, že rodič vyplní online přihlášku, která je k dispozici na webových stránkách organizace. Do přihlášky vyplní kroužky a aktivity, na které své potomky chtějí přihlásit. Je nutno brát zřetel na to, že kroužky či aktivity na které se lze přihlásit, jsou limitované věkem dítěte. Kroužky mají také určité kapacity uchazečů, které se ale podle druhu aktivit či kroužků mohou lišit.

## 6.2. Zaměstnanci ve vybrané organizaci

Organizace K-klub má dvě skupiny zaměstnanců. V organizaci pracují jak interní, tak externí pracovníci. Na úvod zde bude připomenuto vysvětlení pojmů interní a externí pracovník. Interní pracovník je stálým pracovníkem organizace, který je zaměstnaný na hlavní pracovní poměr a na tento poměr vykonává činnost či službu pouze pro tu danou organizaci. Naproti tomu externí pracovník je pracovník vnější. Tento pracovník není součástí stálých pracovníků organizace a není zaměstnaný na hlavní pracovní poměr. Do dané organizace dochází pouze vykonávat určitou činnost či službu.

Interní pracovník zkoumané organizace K-klubu je zaměstnán na hlavní pracovní poměr. Pracovní doba interních pracovníků je flexibilní, jelikož zde v organizaci záleží na době trvání daného kroužku či aktivity, kterou má daný pracovník na starost. K-klub má vytvořené týdenní rozvrhy kroužků a podle těchto rozvrhů pracovníci odvádějí svojí práci. Pozice interních pracovníků se dělí na oddělení podle druhu kroužků. Hlavním oddělením ve středisku volného času je pedagogické, které se rozděluje do dalších oborů. Dalšími obory jsou například dramatický, výtvarný, sportovní, hudební, taneční, technický obor apod. Každý jednotlivý pracovník se věnuje takovému oboru, na který má dosahující kvalifikace a specializaci. Pro všechny tyto interní pracovníky je nutnost mít pedagogické vzdělání.

Externí pracovníci jsou do organizace nabíráni, jakmile je nouze o interní pracovníky. Po těchto pracovnících je největší poptávka většinou v období jakýchkoliv prázdnin, jak už letních, tak například i jarních či zimních. Externisti jsou zaměstnání na dohodu o provedení práce. V krajních případech se stane, že organizace zaměstná externistu i na dohodu o provedení činnosti. K-klub má dvě skupiny externích pracovníků. První skupina externistů se věnuje kroužkům a kurzům. Druhá skupina externích pracovníků se věnuje pořádání letních táborů. Externí pracovníci nemusejí mít pedagogické vzdělání. Avšak vysokoškolsky vzdělaní externisti mají jedno velké plus při výběru a přijetí do organizace. Když je pracovník přijat na pozici a nemá požadované vzdělání, organizace po něm vyžaduje absolvování minimálně pedagogického kurzu, díky kterému získá externista pedagogické minimum vzdělanosti.

Organizace poskytuje služby i pro postižené osoby, jak mentálně, tak fyzicky. Tyto služby náleží do teatroterapeutického oboru. Pracovníci, kteří pracují s postiženými osobami, jsou také z většiny externí pracovníci. Tito pracovníci potřebují mít speciální vzdělání pro práci s hendikepovanými osobami. Středisko volného času spolupracuje s firmou Apropo Jičín, o. p. s., která poskytuje sociální služby pro hendikepované. Kroužek pro tyto postižené osoby je zcela zdarma.

### **6.3. Vzdělávání pracovníků**

Interní pracovníci se dělí na pedagogické a nepedagogické. Již lze z rozdělení interních pracovníků poznat, že ti pedagogičtí potřebují k výkonu své práce vysokoškolské pedagogické vzdělání. Výhodou u vysokoškolských pedagogických uchazečů bývá právě vystudovaný obor volnočasové aktivity. Nastanou zde v organizaci i výjimky, kdy přijmou pracovníka i bez požadovaného vzdělání. Mezi výjimky patří jak uchazeči bez vysoké školy, tak i současní studenti vysoké školy pedagogické. Jakmile přijmou pracovníka bez vysoké školy pedagogické, je povinen absolvovat pedagogické a další vzdělávací kurzy. Zajímavostí je, že pedagogičtí pracovníci mají až 40 dnů dovolené. Při přijímání pracovníků do organizace se zohledňuje praxe u všech uchazečů.

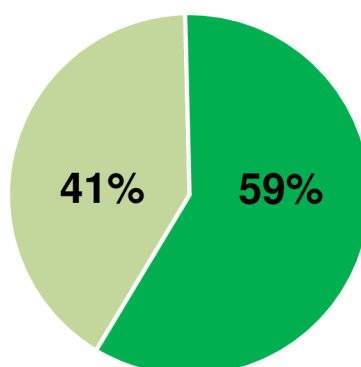
Dále je v organizaci skupina interních nepedagogických pracovníků, mezi které patří zejména ředitelka organizace, ekonomka, uklízečka nebo pracovník na hvězdárně, který poskytuje pro klienty K-klubu centrum přírodních věd. Tito nepedagogičtí pracovníci musí mít vhodné vzdělání, které odpovídá jejich pracovní činnosti. Oproti pedagogickým pracovníkům mají nepedagogičtí pracovníci pouze 25 dní dovolené.

Externí pracovníci zabývající se kroužky nemusí mít vysokoškolské pedagogické vzdělání, avšak je to pro externisty velkou výhodou. Pokud ale potřebné vzdělání nemají, absolvují dodatečné vzdělávací kurzy.

Externisti na táborové akce vysokoškolské pedagogické vzdělání mít nemusí. A také jako jediní nejsou povinni absolvovat přípravné a vzdělávací kurzy.

V následujícím grafu 1 je zobrazen procentuální údaj externích pracovníků s pedagogickým vzděláním, kteří pracují v organizaci.

## Externí pracovníci s pedagogickým vzděláním



■ Bez pedagogického vzdělání   ■ S pedagogickým vzděláním

Zdroj: K-klub středisko volného času

**Graf 1 Externí pracovníci s pedagogickým vzděláním**

### 6.4. Kdy organizace zahájí nábor nových pracovníků?

Nové pracovníky, interní i externí, organizace přijímá vždy, když je to potřeba. Když K-klub dostane nový prostor pro financování, snaží se finance využít tak, aby to pro organizaci bylo co nejužitečnější. Díky novému prostoru pro financování otevře organizace nový kroužek, díky čemuž organizace shání nové pracovníky. Tím pádem začíná proces náboru nových pracovníků, který se zde v následující kapitole podrobně rozebere. Po externích pracovnících je velká poptávka výhradně v prázdninovém období. Na tyto pracovníky není potřeba nový prostor pro financování.

V organizaci K-klub se již několikrát za svou působnost stalo, že musel personalista externí uchazeče odmítnout. To se stává v případech, kdy z kapacitních důvodů není potřeba velké množství nových pracovníků. Odmítnout pracovníka také může, když pracovník nemá dostatek kvalit pro požadovanou práci.

## **7. Proces náboru do organizace K-klub**

V organizaci K-klub je prováděn výzkum náboru nových pracovníků. Výzkum se týká i fází např. proces adaptace, které následují po samotném náboru. Výzkum je prováděn formou osobního setkání s paní ředitelkou a paní ekonomkou z organizace K-klub. Při osobním setkání jsou zjišťovány a dotazovány informace ohledně náboru pomocí dotazníkového rozhovoru.

Středisko volného času nabírá nové pracovníky v případě, že se jim otevře nový prostor pro financování. V posledních pár letech K-klub vytvořil prostor i pro školní družiny, kdy pracovník z organizace dochází do vybrané školy, kde pro děti v družině tvoří program. Nedávnou novinkou se stalo také vedení adaptačních kurzů interními pracovníky.

Jakmile tedy nastane prostor pro výběr nového pracovníka, organizace začíná s nábořem. Jelikož se do organizace K-klub chodí pracovníci ucházet o práci i dobrovolně, jsou na seznamu uchazečů. Jestliže je na seznamu uchazečů někdo, kdo vyhovuje požadavkům pro danou pozici, středisko volného času osloví uchazeče samo, a pozve ho na osobní pohovor. Jakmile na seznamu uchazečů není nikdo, organizace tzv. rozhodí síť a hledá vhodného kandidáta. V organizaci se nábor pracovníků rozlišuje podle druhu pracovníka.

### **7.1. Interní pracovníci a jejich nábor**

V organizaci pracují interní pracovníci, kteří jsou v organizaci delší dobu, proto jejich nábor neprobíhá tak často. Jakmile personalisté z vybrané organizace usoudí, že je potřeba přijmou nového pracovníka, odstartují první etapu náboru. Do první etapy náboru v této organizaci lze zařadit vymezení volné pracovní pozice, pro kterou hledají vhodného pracovníka. Následně personalista sepíše vhodný inzerát nabízející volnou pozici, kam uvedou důležité informace týkající se náboru. Základní informace jsou např. o jakou volnou pozici se jedná, náplň práce či odměna za odvedenou pracovní činnost. Inzeráty většinou organizace K-klub sdílí na jejich webových stránkách, v informačním centru města Jičína nebo na sociálních sítích této organizace.

Jakmile se na inzerát ozve uchazeč nebo uchazeči, personalista si je následně zve na pohovory. Ještě před pohovorem každý potenciální pracovník zašle svůj

životopis, který si personalista stručně prostuduje. Pohovor probíhá osobní formou. Personalista vysvětluje další podrobnosti a podmínky ohledně pracovní nabídky. Jakmile nastane konec pohovoru, uchazeč se dozví, zdali se dostal do výběrového řízení či nikoli. Pokud ne, uchazeč se s touto nabídkou práce musí rozloučit. Takový proces probíhá u všech uchazečů na místo interního pracovníka.

Po ukončení fáze pohovoru přijde na řadu výběrové řízení. Výběrového řízení se zúčastní více stálých interních pracovníků z organizace. Mezi tyto pracovníky se řadí personalista, ekonom, zástupce ředitele a ředitel organizace. Tito členové výběrového řízení prochází životopisy a poznatky z pohovorů. Spolu se poté domluví a zvolí nejvhodnějšího uchazeče, kterého později přijmou na vybranou nabízenou pracovní pozici.

## **7.2. Externí pracovníci a jejich nábor**

Nábor externích pracovníků je značně odlišný než nábor interních pracovníků. Největším rozdílem mezi nábořem interních a externích pracovníků je výběrové řízení. Externí pracovníci ve většině případů chodí sami nabízet své služby přímo do organizace K-klub. Podle toho, s jakou nabídkou uchazeč přijde, se osoba zodpovědná za nábor rozhodne, zdali externistu přijmout či nikoli. Jestliže organizace potřebuje zaměstnat externistu urgentně, sama organizace osloví nějakou kompetentní osobu, kterou mají předem vytipovanou, např. osobu, která dřív v organizaci pracovala, nebo nějakou osobu na doporučení.

Po dohodnutí o přijetí externisty se sepíše smlouva, kterou jak personalista z organizace, tak daný externista podepíše, a podle dohody externista nastoupí do zaměstnání a je povinen vykonávat danou činnost. Práce externisty je časově omezena. Ti mají pracovní dobu podle doby trvání kroužků. U každého zaměstnaného externisty je pracovní doba odlišná. Ve většině případů je pracovní doba dlouhá 1-2 hodiny týdně, nebo cca 3 odpoledne v týdnu.

## **7.3. Pracovníci zaměstnání na částečný úvazek**

Organizace K-klub zaměstnává i pracovníky na částečný úvazek. Pracovní pozice na částečný úvazek jsou však limitovány počtem pracovníků, jelikož je organizace financovaná ministerstvem školství jako příspěvková organizace. Město Jičín dává organizaci finance na provoz. Tím se myslí třeba nájem nebo telefon. Ministerstvo

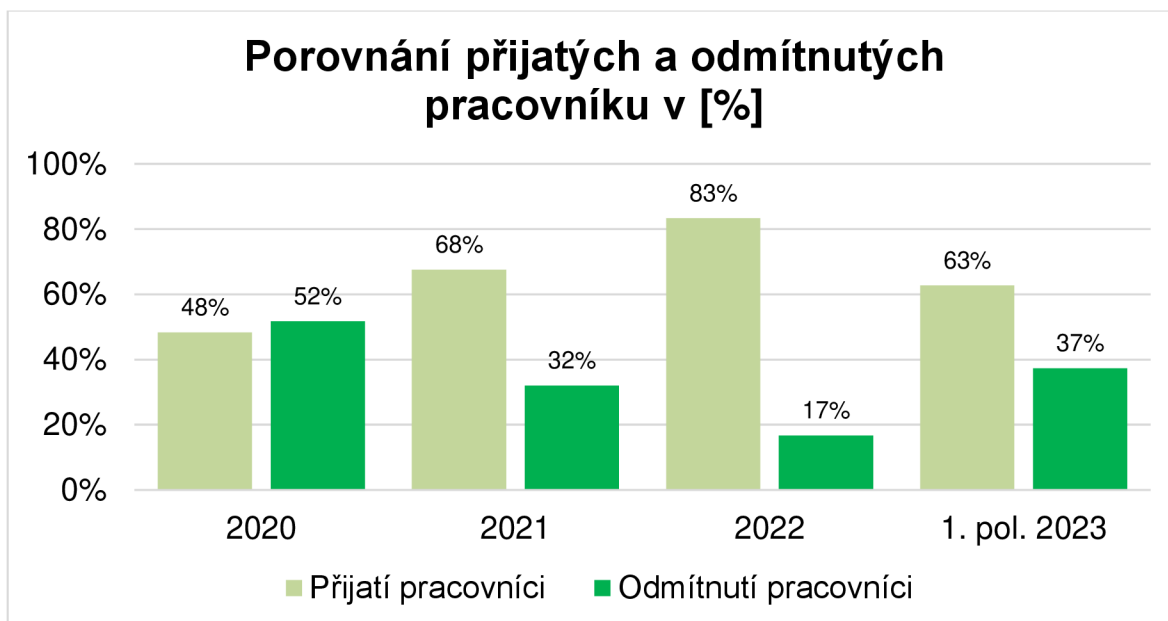
hradí ostatní výdaje, jako jsou platy, odvody, stravné, ostatní neinvestiční náklady, což může být například školné nebo učební pomůcky.

#### **7.4. Povinnosti nastupujících pracovníků**

Každý pracovník, který nastupuje na novou pozici, v organizaci K-klub potřebuje splňovat určité podmínky, bez kterých by nástup nebyl možný. Při nástupu má pracovník povinnost podepsat pracovní smlouvu o zaměstnání. V předchozích odstavcích již byla několikrát zmíněná jedna nezbytná povinnost pracovníka, který se uchází o určitou pozici, a tou je dosažení určitého vzdělání. Pracovník také musí doložit a zajistit jeho výpis z trestního rejstříku, a to ještě před nástupem do zaměstnání. Jak bývá zvykem i u ostatních pracovních pozic, pracovník je povinen navštívit lékaře organizace K-klub, kde nastupující pracovník podstoupí zdravotní prohlídku. Ihned po podepsání pracovní smlouvy musí každý nově nastupující pracovník vyplnit osobní dotazník. Dotazníky si lze prohlédnout v příloze 2 Osobní dotazník pro interní pracovníky a v příloze 3 Osobní dotazník pro externí pracovníky.

#### **7.5. Shrnutí počtu přijatých pracovníků**

Největší problematikou v organizaci je občasný nedostatek volných pracovních míst. Pokud organizace nedostane nový prostor pro financování, nemá možnost přijímat nové pracovníky. Proto se stává, že personalista některé uchazeče musí odmítat. V rámci výzkumu zde jsou uvedena číselná fakta, aby si každý čtenář dokázal představit, kolik pracovníků organizace nabírá a kolik jich naopak musí odmítat. Organizace pro zpracování této závěrečné práce poskytla data za poslední tři roky, s tím že z roku 2023 jsou informace aktuální pouze do 6 měsíce. V následujícím grafu 2 je uvedeno procentuální porovnání přijatých a odmítnutých pracovníků za rok 2020 až 2023.



Zdroj: Organizace K-klub středisko volného času

#### **Graf 2 Porovnání přijatých a odmítnutých pracovníků**

V roce 2020 díky pandemii organizace přijala málo pracovníků. Celkový počet pracovníků ucházejících se o práci v organizaci byl 29. Přijatých pracovníků tento rok bylo 14 a odmítnutých 15. V roce 2021 se počet ucházejících pracovníků zvedl na číslo 120. Celkem bylo za tento rok přijatých 81 pracovníků a odmítnutých 39. V následujícím roce 2022 bylo z 138 ucházejících se pracovníků přijato 115 a pouze 22 odmítnuto. V prvním pololetí letošního roku 2023 se ucházelo o práci 51 pracovníků. Organizace přijala pouze 32 pracovníků a zbylých 19 musela odmítnout.

Z procentuálních údajů v grafu 2 vyplývá, že nejméně odmítnutých pracovníků díky nedostatku volných pracovních pozic bylo v roce 2022. Naopak nejvíce odmítnutých pracovníků díky nedostatku financí bylo v roce 2020. Na tento procentuální údaj má tak velký vliv pandemie. Jasně viditelným faktem je, že v roce 2022 organizace přijala nejvíce pracovníků. Za rok 2022 přijala organizace 115 pracovníků z nichž byla větší polovina externích.



## 8. Analýza zkoumaného problému

V praktické části je prováděn výzkum náboru pracovníků v organizaci. Ve výzkumu je zjištěno, jak organizace pracovníky nabírá a zdali se organizaci dá v rámci náboru něco vytknout. Je také zjištěno, že organizace nabírá jak interní, tak externí pracovníky. Při náboru interních pracovníků organizace používá metodu inzerátu. Organizace vytvoří inzerát na nabízenou pozici, uchazeči se na pozici hlásí a poté si je zástupci organizace zvou na pracovní pohovory. Z výzkumu vyplývá, že nábor interních pracovníků probíhá zcela v pořádku. Při výběrovém řízení probíhá velmi kvalitní spolupráce se členy organizace i uchazeči o pracovní pozici. Metody náboru interních pracovníků v organizaci odpovídají i metodám v teoretické části závěrečné práce, proto k nim v organizaci při náboru není co vytknout. Organizace používá nejčastěji inzerci volných pracovních míst na svých webových stránkách. Další zajímavou metodou, kterou organizace při náboru používá, je doporučení nebo osobní návrh od uchazeče.

Nábor externích pracovníků lze popsat jako volný styl náboru. Popsáno to je tak, jelikož nábor externích pracovníků nemá specifickou formu. Nábor externistů nemá žádnou určenou podobu a za každým externím pracovníkem, který je do organizace přijat, stojí jiný druh náboru. Externí pracovníci chodí o práci žádat sami, nebo naopak v různých případech si je hledá sama organizace. Hledání externího pracovníka z pozice organizace probíhá tak, že zástupce organizace zvolí ze seznamu čekajících uchazečů toho, který se nejvíce hodí na vybranou pozici, a osloví ho sama. Vždy ovšem záleží na situaci volných pozic, finančních prostředků nebo seznamu čekajících externistů.

Jelikož pracovníci pracují s dětmi, je velice chvalitebné, že organizace dbá při náboru na vzdělání svých potenciálních pracovníků. Každý pracovník, až na výjimky, musí mít dosažené vysokoškolské pedagogické vzdělání. Vzdělání pracovníků se ovšem odlišuje podle pracovní pozice, tedy podle druhu kroužku či kurzu, který pracovník vede. Z výzkumu je zjištěno, že když jakýkoliv pracovník nemá vysokoškolské pedagogické vzdělání, zajistí mu organizace absolvování pedagogického kurzu, pro získání pedagogického minima.

Dále je z výzkumu zjištěno, že pro nové pracovníky není v organizaci dostatečně zavedený proces adaptace. Noví pracovníci se adaptují za chodu. Zástupce

organizace letmo provede nového pracovníka organizací, ale tím je celý adaptační proces u konce.

### **8.1. Návrh na zlepšení**

První změnou, kterou lze navrhnout, je zapracovat na náboru externích pracovníků. Bylo by dobré mít stanovenou metodu náboru externích pracovníků, jelikož nynější styl náboru je poněkud chaotický. Je pochopitelné, že organizaci to vyhovuje, jelikož z velké většiny se o místo chodí ucházet sami externisti a organizace nemá skoro žádnou práci s procesem získávání pracovníků. Jestliže organizace nechce mít více starostí s náborem externích pracovníků, je možné navrhnout určité zlepšení. Toto zlepšení by mohlo být v podobě agenturního zaměstnávání. Organizace by se zbavila veškeré administrativy a všech ostatních starostí s externisty. Pro organizaci by byla tato forma zaměstnávání určitě dražší, jelikož se externí pracovníci v K-klubu často nabírají i střídají.

Další možnou změnu, kterou lze navrhnout, je zapracování na procesu adaptace pracovníků v organizaci. Jelikož v organizaci neprobíhá žádný proces adaptace nových pracovníků, je možné navrhnout K-klubu způsob pro lepší integraci pracovníků do chodu organizace. Zlepšením by mohlo být např. vytvoření onboardingového programu pro nové pracovníky. Onboarding může probíhat buď osobní formou nebo virtuální formou. Tento program by poskytoval pracovníkům efektivnější a lepší seznámení se s organizací, kolegy i organizační kulturou. Onboardingový program, který by probíhal osobní formou by byl na celý den. Zástupci organizace by vytvořili pro pracovníky krátkou prezentaci pro širší představení dané organizace, její vize a cíle nebo její organizační kultury. Zastupitelé by novému pracovníkovi vysvětlili, jaké jsou v organizaci zavedené zvyky a co vše v organizaci probíhá a jak co funguje. Další částí programu by mohl být nějaký seznamovací program s kolegy, např. posezení u malého občerstvení, kdy se pracovník seznámí se svými kolegy. Onboarding, který by probíhal virtuální formou, by byl na bázi online sdílení. Organizace by pracovníkovi připravila virtuální prohlídku pracoviště. Představení firemní kultury, cílů a vizí organizace by též probíhalo online. Pro seznámení se s kolegy by byla naplánovaná online schůzka, kdy se všichni pracovníci sejdou a pomocí videohovorů se seznámí. Pro danou organizaci by ovšem bylo přívětivější, aby onboarding probíhal osobní formou. Přeci jenom není nad osobní setkání s novými kolegy.

Další možnou inovací v onboardingu v této organizaci může být např. vytvoření pomocné brožury pro nové pracovníky buď online nebo v papírové formě. V tomto dokumentu budou vypsány základní informace, které jsou užitečné pro nové pracovníky. Mezi informacemi se můžou nacházet přístupová hesla a kódy k pracovním počítačům, návod na plánování dovolené, rady a tipy na vedení kroužků apod. V brožurce můžou být také uvedeny i zkušenosti a rady od stálých pracovníků, kde bude popsán jejich adaptační proces, když do organizace nastoupili. Tyto rady od pracovníků by mohly pomoci novému pracovníkovi lépe se orientovat a adaptovat na chod organizace.

Dobrou a užitečnou pomocí v onboardingu je vytvoření mentoringového programu. Každý nový pracovník by měl přiděleného mentora, který by mu v případě nouze pomáhal. Nový pracovník se na mentora může obrátit v případě dotazů či nejistot. Tento mentoringový program může být vytvořen pomocí aplikace, kdy si pracovník bude se svým mentorem dopisovat. Také mentoringový program může probíhat osobně, kdy se pracovník s mentorem budou scházet, který mu bude poskytovat potřebné rady. V dnešní době bude efektivnější mentoring pomocí aplikace, ale záleží na rozhodnutí a dispozic organizace.

Z provedeného výzkumu byly zjištěny dva malé nedostatky. Forma náboru externích pracovníků a proces adaptace nových pracovníků v organizaci. Těmto nedostatkům byly navrženy možné návrhy pro zlepšení.

## Závěr

Závěrečná práce je na téma nábor nových pracovníků ve vybrané organizaci. Tato práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. Teoretická část má za cíl vysvětlit hlavní pojem nábor nových pracovníků a další pojmy spojené s náborem. Pojmy, které se týkají náboru, jsou vytváření pracovních míst, získávání pracovníků, výběr pracovníků, adaptace pracovníků a ostatní. V teoretické části je vše jasně vysvětleno.

V praktické části je prováděn výzkum v organizaci K-klub, jak nábor nových pracovníků provádí právě tam. Z výzkumu je zjištěno, že nábor pracovníků odpovídá teorii z teoretické části závěrečné práce. Z výzkumu jsou také zjištěny dva malé nedostatky v procesu náboru, kterými jsou nábor externích pracovníků a proces adaptace pracovníků. Na závěr závěrečné práce jsou navrženy možné změny, které by zlepšily proces náboru nových pracovníků v dané organizaci. Změny, které jsou navrženy jsou:

- Nábor externích pracovníků pomocí agenturního zaměstnávání.
- Vytvořit pro nové pracovníky proces adaptace pomocí onboardingu:
  - Virtuální onboarding
  - Online či tištěná brožura
  - Mentoringový program

Až na tyto dva malé nedostatky, kterým jsou následně navržené možné změny na zlepšení, se dá výzkum považovat jako úspěšný.

Rozdíl v náboru pracovníků v malých a velkých organizacích je způsoben hlavně díky odlišným charakteristikám organizací. Velké organizace mají nábor pracovníků více rozsáhlý než ty malé. U malých organizací je proces náboru často zkracován a neprobíhá v tak velkém rozsahu jako u velkých organizací. Tím pádem se může stát, že nábor v malých organizacích je častěji rychlejší než u těch velkých, jelikož ve velkých organizacích se náboru zúčastňuje více osob i uchazečů. Malé organizaci mohou své nové pracovníky přijímat i na základě doporučení již stávajících pracovníků, kdežto ve velkých organizacích probíhá nábor podle předem daných norem v organizaci. To ovšem závisí na jednotlivé konkrétní organizaci.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H.Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

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

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

KOLEMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80-7201-810-9.

TAYLER, Stephen; ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Ltd, 2020. ISBN 978-07-494-9827-6.

### Webové stránky:

ADAMCOVÁ, Markéta. *Výběrové řízení – pracovní pohovor a assessment centrum. Metodický portál RVP.CZ* [online]. 2023 [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/23649/VYBEROVE-RIZENI-PRACOVNI-POHOVOR-A-ASSESSMENT-CENTRUM.html>

STAFF WRITER. *10 Great Employee Recruitment Methods. Questions Answered* [online]. 2019 [cit. 2023-11-20]. Dostupné z: [https://www.questionsanswered.net/article/10-great-employee-recruitment-methods?utm\\_content=params%3Aad%3DdirN%26qo%3DserpIndex%26o%3D740012%26ag%3Dfw&ueid=4EDCEF0C-B05B-453D-B0AD-B9DE37F6C041](https://www.questionsanswered.net/article/10-great-employee-recruitment-methods?utm_content=params%3Aad%3DdirN%26qo%3DserpIndex%26o%3D740012%26ag%3Dfw&ueid=4EDCEF0C-B05B-453D-B0AD-B9DE37F6C041)

RENDOŠ, Dušan, Zuzana SLOVÁČKOVÁ a Pavla HORÁKOVÁ. *Assessment centrum. Průvodce personální psychologii* [online]. 2014 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/07-assessment-centrum.html)

HR trendy v roce 2023: AI, reskilling a hybridní práce. Digiskills.cz [online]. 2023 [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: <https://www.digiskills.cz/blog/hr-trendy-v-roce-2023-ai-reskilling-a-hybridni-prace>

HRDINOVÁ, Tereza. 3 tipy z praxe na efektivní onboarding online. Online. REVOLGY. 2021. Dostupné z: <https://www.revolgy.com/cs/znalosti-zkusenosti/blog/3-tipy-z-praxe-na-efektivni-onboarding-online>. [cit. 2023-11-25].

LICHOVNÍKOVÁ, Tereza. Testování kandidátů při náboru. INDICADA [online]. [cit. 2023-11-25]. Dostupné z: [https://indicada.cz/testovani\\_pri\\_naboru/](https://indicada.cz/testovani_pri_naboru/)

Nábor zaměstnanců od A až do Z. LMC Alma Career [online]. 2020 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>

KONEČNÁ, Radka. Online pohovor na obzoru? Zjistí, jak uspět. ITnetwork.cz [online]. 2023 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.itnetwork.cz/blog/online-pohovor-na-obzoru-zjisti-jak-uset>

5 trendů, které vám pomohou urychlit nábor po pandemii. Recruhr [online]. [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.recruhr.com/cs/5-trendu-ktere-vam-pomohou-urychlit-nabor-po-pandemii/>

5 výhod a nevýhod agenturního zaměstnávání. Adecco Czech Republic [online]. 2022 [cit. 2023-11-26]. Dostupné z: <https://www.adecco.cz/5-vyhod-a-nevyhod-agenturniho-zamestnavani/>

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO MÍSTA .....	11
OBRÁZEK 2 AGENTURNÍ ZAMĚSTNÁVÁNÍ – ZÚČASTNĚNÉ STRANY AGENTURNÍHO ZAMĚSTNÁVÁNÍ .....	17

### Seznam tabulek

TABULKA 1 TVORBA ASSESSMENT CENTRA .....	23
--	----

### Seznam grafů

GRAF 1 EXTERNÍ PRACOVNÍCI S PEDAGOGICKÝM VZDĚLÁNÍM.....	31
GRAF 2 POROVNÁNÍ PŘIJATÝCH A ODMÍTNUTÝCH PRACOVNÍKŮ .....	35

## Seznam příloh

PŘÍLOHA 1 OTÁZKY A ODPOVĚDI PŘI VÝZKUMU V ORGANIZACI K-KLUB .....	46
PŘÍLOHA 2 OSOBNÍ DOTAZNÍK PRO INTERNÍ PRACOVNÍKY .....	48
PŘÍLOHA 3 OSOBNÍ DOTAZNÍK PRO EXTERNÍ PRACOVNÍKY .....	49



## **Přílohy**

### **Jaké jsou základní informace o organizaci?**

„Organizace se jmenuje K-klub středisko volného času. Zřizovatelem organizace je město Jičín, ve kterém se organizace nachází. Hlavní činností organizace je provozování volnočasových aktivit pro děti i dospělé, provozování adaptačních kurzů, příměstských táborů, programů pro družiny i jednorázových akcí. Organizace provozuje svoji činnost i o veškerých prázdninách. Podmínkou pro účastníky je vyplnění online přihlášky na webových stránkách.“

### **Jaké zaměstnáváte pracovníky ve Vaší organizaci?**

„V organizaci jsou zaměstnání interní i externí pracovníci. V organizaci je mladý kolektiv a 13 hlavních stálých pracovníků. V organizaci jsou 4 nepedagogičtí pracovníci, kteří nepotřebují pedagogické vzdělání. Těmi jsou administrativní pracovník, uklízečka a pracovník na hvězdárně a domovník. Počet externích pracovníků se liší od počtu kroužků a podle finanční situace. Jsou u nás zaměstnání i pracovníci na částečný úvazek.“

### **Jaká jsou kritéria pro přijetí pracovníků?**

„Pracovník by měl mít vysokoškolské pedagogické vzdělání. Jakmile pracovník takové vzdělání nemá, musí absolvovat vzdělávací kurz pro získání pedagogického minima. Jediní pracovníci, kteří nemusí mít pedagogické vzdělání, jsou táboroví externisti.“

Další kritéria pro přijetí pracovníka jsou zajištění výpisu z trestního rejstříku před nástupem do zaměstnání, absolvování zdravotní prohlídky u lékaře organizace a vyplnění osobního dotazníku.“

### **Jakou mají pracovníci pracovní dobu?**

„Pracovní doba pracovníků a chod organizace není jen o kroužcích, ale i o provozní a organizační činnosti. Pracovní doba je flexibilní, jelikož se odvíjí od trvání kroužků, ty jsou zapsané v týdenním rozvrhu. „

### **Kdy nabíráte nové pracovníky?**

„Pracovníky nabíráme, když se nám otevře např. nový prostor pro financování. Jsme ovšem limitováni počtem zaměstnanců, protože jsme financování

ministerstvem školství jako příspěvková organizace. Město nám poskytuje peníze na provoz a ministerstvo nám hradí platy pro pracovníky, odvody, stravné a ostatní neinvestiční náklady jako třeba školení nebo učební pomůcky.

Pracovníky také nabíráme, když nás nějaký náš opustí např. z důvodu výpovědi.“

### **Jakým způsobem zveřejňujete nabídku nových pracovních pozic?**

„Nabídku na pracovní pozici zveřejňujeme nejčastěji formou inzerátu na našich webových stránkách, sociálních sítí nebo v informačním centru města Jičína. Spoustu externích pracovníků se k nám chodí ucházet o práci, i když zrovna nezveřejníme inzerát. Když pro ně máme volnou pozici s uchazečem zahájíme nábor. Když ale pro pracovníky volnou pozici nemáme, rádi si ho připíšeme na seznam uchazečů a v případě vyskytnutí se volné nebo nové pozice ho oslovíme. Hodně se k nám chodí ptát i studenti na brigádu či práci při studiu vysoké školy.“

### **Jak probíhá nábor interních pracovníků?**

„Nábor interních pracovníků neprobíhá tak často jako nábor externích pracovníků. Jestliže potřebujeme nového interního pracovníka, vytvoříme inzerát a zveřejníme ho pro veřejnost na webových stránkách nebo na sociálních sítí. Jakmile se uchazeč přihlásí o pozici pozveme si ho na pohovor, kde mu vysvětlíme, jakou pracovní činnost by vykonával. Dále nám povídá něco o sobě, např. jaké má zkušenosti, kde pracoval v minulosti apod. Po ukončení pohovoru probíhá výběrové řízení, kde se zástupci organizace projdeme všechny možné uchazeče a shodneme se na jednom, který nám vyhovuje. Po výběrovém řízení se ozve vybranému pracovníkovi, kdy mu povíme, že jsme ho vybrali k nám do organizace. Požádáme ho, aby k nám přišel, podepíšeme s ním smlouvu a on nám následně vyplní osobní dotazník. Poté ho ještě objednáme na zdravotní prohlídku k našemu lékaři a poté k nám v den nástupu nastupuje.“

### **Jak probíhá nábor externích pracovníků?**

„Nábor externích pracovníků probíhá odlišně. Jakmile se vyskytne pozice pro externistu, zveřejníme inzerát stejně jako u interní pozice. Jsou chvíle, kdy se k nám uchazeči chodí ptát o práci. Když máme volnou pozici nebo volné finance na otevření nového kurzu, kterým se chce pracovník v organizaci reprezentovat přijmeme ho a nový kroužek otevřeme. Jakmile se uchází více pracovníků o jednu pozici, výběr probíhá podobně jako u interních pracovníků. Jestliže nastane to, že

se na pozici nikdo nepřihlásí oslovíme uchazeče, které máme v seznamu čekajících.“

### **Kolik pracovníků jste přijali za poslední tři roky?**

„V roce 2020 jsme přijali 14 pracovníků. Bylo to výrazné minimum díky pandemii. Celkem bylo 29 uchazečů. V roce 2021 jsme přijali 81 pracovníků a hlásilo se jich k nám 120. V dalším roce se o práci ucházelo 138 pracovníků, z toho jsme jich 22 museli odmítnout nebo si je zapsat na čekací listinu. A tento rok jsme jich do června přijali zatím 32, ale ucházet se jich bylo 51. Většinu pracovníků, které přijímáme, jsou externisti.“

### **Jaké vzdělání musejí mít pracovníci v organizaci?**

„Pracovníky v organizaci dělíme na pedagogické a nepedagogické. Nepedagogičtí pracovníky jako je například ředitelka, ekonomka a uklízečka nemusejí mít pedagogické vzdělání. Ostatní pracovníci, co pracují s klienty musí mít vysokoškolské pedagogické vzdělání. Jestliže toto vzdělání nemají, jsou povinni absolvovat pedagogické kurzy pro dosažení pedagogického minima. Pracovníci, kteří pracují s klienty a nemusejí mít pedagogické vzdělání, jsou externisti, kteří jsou zaměřeni na letní tábory.“

### **Jaké musí mít vzdělání pracovníci, kteří pracují s hendikepovanými osobami?**

„Pracovníci, kteří pracují s hendikepovanými osobami musí pro tuto práci mít speciální vzdělání pro práci s hendikepovanými lidmi. Spolupracujeme s firmou APROPO, kteří jsou zaměřeni na práci s hendikepovanými lidmi.“

Zdroj: K-klub středisko volného času

### ***Příloha 1 Otázky a odpovědi při výzkumu v organizaci K-klub***

## Osobní dotazník

Jméno, příjmení, titul:

Rodné příjmení

Adresa trvalého bydliště v ČR:

Přechodné bydliště

.....

Trvalý pobyt v cizině (uvádí se u osob, které nemají trvalý pobyt na území ČR)

.....

.....

Datum narození ..

Místo narození

Rodné číslo

Zdravotní pojišťovna

Národnost

Státní příslušnost

Telefon .....

E-mail

Rodinný stav (svobodná/ý, vdaná, ženatý, rozvedená/ý, vdova, vdovec\*)

Číslo bankovního účtu zaměstnance

Srážky ze mzdy – insolvence nebo exekuce (ano/ne\*)

Poživatel důchodu (ano/ne\*)

Typ důchodu (starobní, invalidní I. stupeň, II. stupeň, III. stupeň\*) + doložit potvrzení o invaliditě

Datum od kdy je důchod přiznán ..... Kdo je plátce důchodu .....

Název a adresa posledního cizozemského nositele

pojištění<sup>1</sup> .....

.....

.....

Cizozemské číslo pojištění

.....

(Podepíšu/nepodepíšu\*) slevu na dani na poplatníka

Uplatňuji slevu na děti (ano/ne\*)

Jméno dítěte:

Rodné číslo:

---

<sup>1</sup> Údaje vyplní zaměstnanec, který byl účasten sociálního pojištění v cizině, uvede se název pojišťovny, u které byl účasten pojištění v cizině

\* nehodící se škrtněte

**(doložit, Potvrzení druhého z manželů, že neuplatňuje daňovou slevu na dítě/i“, u studenta platné potvrzení o studiu na dítě/i)**

Dosažené vzdělání a kvalifikace:

.....

Probíhající vzdělání.....

Předchozí zaměstnání:

Zaměstnavatel	Od – do	Pozice/druh práce

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

.....

Podpis  
zaměstnance

Zdroj: K-klub středisko volného času

**Příloha 2 Osobní dotazník pro interní pracovníky**

**K-klub – středisko volného času, Jičín, Valdštejnovo nám. 99**

**IČO 71234918, DIČ CZ 71234918**

<i>Pozice</i>	
---------------	--

## **OSOBNÍ DOTAZNÍK EXTERNÍHO PRACOVNÍKA**

<i>Příjmení (rodné příjmení), jméno, titul</i>	
<i>Adresa</i>	<i>Telefon</i>
<i>Datum narození</i>	<i>Místo narození</i>
<i>Rodné číslo</i>	<i>Email</i>
<i>Rodinný stav</i>	<i>Zdravotní pojišťovna</i>
<i>Národnost</i>	<i>Státní příslušnost</i>
<i>Číslo běžného účtu</i>	
<i>Vzdělání, kvalifikace</i>	
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	
<i>Probíhající vzdělání</i>	
<i>Zaměstnavatel, pracovní zařazení</i>	

Potvrzuji, že

- údaje mnou uvedené jsou správné
- neprodleně oznámím všechny změny v osobních údajích, včetně případné změny zdravotní pojišťovny

.....  
Podpis externího pracovníka

Zdroj: K-klub středisko volného času

**Příloha 3 Osobní dotazník pro externí pracovníky**

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Denisa Malá		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nábor nových pracovníků ve vybrané organizaci		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Zdenka Makaloušová		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2023
<b>POČET STRAN</b>	51		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	2		
<b>POČET TABULEK</b>	1		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Závěrečná práce je zaměřena na téma nábor nových pracovníků. Cílem bakalářské práce je navrhnout změny pro zefektivnění náboru pracovníků ve vybrané organizaci.</p> <p>Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se procesu náboru nových pracovníků. Jsou zde uvedeny druhy náboru a jejich výhody a nevýhody.</p> <p>V praktické části je prováděn výzkum ve vybrané organizaci. V organizaci je zkoumáno, jak tam probíhá nábor pracovníků. Na závěr praktické části jsou uvedeny možné změny pro zlepšení náboru pracovníků v organizaci.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Nábor nových pracovníků, výběr pracovníků, pracovní místo, pracovník, životopis, metody výběru pracovníků, pohovory, agenturní zaměstnávání.		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Denisa Malá		
<b>FIELD</b>	Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Recruitment of new employees in the selected organization		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Zdenka Makaloušová		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2023
<b>NUMBER OF PAGES</b>	51		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	2		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	1		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The final thesis is focused on the topic of recruiting of new employees. The aim of this thesis is to propose changes to improve the efficiency of the recruitment of employees in the selection organization.</p> <p>The work is divided into two parts. In the theoretical part, terms related to the proces of recruiting new employees are explained. The types of recruitment and their advantages and disadvantages are listed here.</p> <p>In the practical part, research is conducted in a selection organization. In the organization is examined how the recruitment of new employees takes place here. At the end of this practical part, possible changes to improve the recruitment of employees in the organization are presented.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Recruitment of new employees, selection of new employees, workplace, CV, methods of selection of employees, interviews, agency employment		