

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Tereza Svobodová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Personální řízení se zaměřením na nábor zaměstnanců  
ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2022

Tereza Svobodová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Svobodová**  
Osobní číslo: **E19351**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Personální řízení se zaměřením na nábor zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat současný přístup k personálnímu řízení s konkrétním zaměřením na nábor zaměstnanců ve vybraném podniku, zhodnotit ho a navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace.

Osnova:

- Vymezení metod zpracování bakalářské práce.
- Teoretické vymezení pojmů týkajících se problematiky personálního řízení, personalistiky a náboru zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza způsobu náboru zaměstnanců formou dotazníku pro zaměstnance.
- Zhodnocení výsledků, doporučení a návrhy ke zlepšení.
- Závěr, formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **Cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HLOUŠKOVÁ, Pavla, Eva HOFMANNOVÁ, Pavel KNEBL, Dana ROUČKOVÁ, Zdeněk SCHMIED, Petr SCHWEINER a Ludmila TOMANDLOVÁ. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem : k 1.2.2018*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 1296 stran. ISBN 978-80-7554-115-4.  
CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020. 680 stran. ISBN 978-80-7598-976-5.  
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2011. 288 stran. ISBN 978-80-247-3823-9.  
PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2021. 237 stran. ISBN 978-80-7400-702-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální řízení se zaměřením na nábor zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše. Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 6. 2022

Tereza Svobodová, v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat Ing. Kateřině Myslivcové Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za poskytnuté cenné rady a odborný dohled nad mojí bakalářskou prací. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o., za umožnění zpracování mé práce v rámci jejich podniku, a také děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníkového šetření. Poděkování patří i mé rodině za podporu v průběhu mého studia.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá problematikou personálního řízení se zaměřením na nábor ve vybraném podniku. První část popisuje jednotlivé teoretické pojmy personálního řízení a náboru zaměstnanců. Druhá část vysvětluje personální řízení ve vybraném podniku. Třetí část vyhodnocuje dotazníkové šetření. Ve čtvrté části je prováděný výzkum zhodnocován a vytvářena jsou doporučení a návrhy ke zlepšení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*personální řízení, nábor zaměstnanců, personální činnosti, personalistika, management*

## **TITLE**

*Personnel management focusing on recruiting employees in the selected company*

## **ANNOTATION**

*The bachelor work deals with the issue of personnel management with a focus on recruitment in a selected company. The first part describes the individual theoretical concepts of personnel management and recruitment. The second part explains the personnel management in the selected company. The third part evaluates the questionnaire survey. In the fourth part, the research is evaluated and recommendations and suggestions for improvement are made.*

## **KEYWORDS**

*personnel management, recruitment, personnel activities, human resources, management*

# OBSAH

OBSAH.....	8
SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	10
ÚVOD.....	11
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ .....	12
1.1 Historie.....	12
1.2 Personální management .....	14
1.3 Personální strategie .....	15
1.4 Personální politika .....	16
1.5 Personální činnosti.....	17
1.5.1 Vytváření pracovních míst.....	17
1.5.2 Personální plánování.....	18
1.5.3 Hodnocení zaměstnanců .....	19
1.5.4 Odměňování zaměstnanců .....	20
1.5.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	20
2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ .....	22
2.1 Personální marketing .....	22
2.2 Formy oslovení kandidátů .....	22
2.3 Dokumenty požadované zaměstnavatelem.....	25
2.4 Pracovní pohovor.....	25
2.5 Výběr vhodného kandidáta .....	27
3 GABRIEL-CHEMIE BOHEMIA, s.r.o. ....	29
3.1 Personální řízení ve společnosti Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o.....	30
3.1.1 Personální plánování.....	31
3.1.2 Odměňování a hodnocení .....	31
3.1.3 Vzdělávání .....	31
3.1.4 Popisy pracovních pozic .....	32
3.2 Nábor .....	32
4 ANALÝZA NÁBORU V PODNIKU GABRIEL-CHEMIE BOHEMIA.....	37
5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	47
ZÁVĚR .....	53
POUŽITÁ LITERATURA .....	54
PŘÍLOHY .....	58



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Inzerát – část 1 z 3.....	33
Obrázek 2: Inzerát – část 2 z 3.....	34
Obrázek 3: Inzerát – část 3 z 3.....	34
Obrázek 4: Seznámení se s poptávkou po pracovní pozici.....	38
Obrázek 5: Motivace k odpovědi na pracovní inzerát .....	39
Obrázek 6: Dostatečnost informací v pracovním inzerátu.....	40
Obrázek 7: Fakticita informací uvedených v pracovním inzerátu.....	40
Obrázek 8: Hodnocení obsahu a vzhledu pracovního inzerátu.....	41
Obrázek 9: Preferované způsoby vylepšení inzerátu.....	42
Obrázek 10: Rychlost odpovědi zaměstnavatele .....	43
Obrázek 11: Počet kol pracovního pohovoru .....	43
Obrázek 12: Hodnocení jednání zástupce podniku při pracovním pohovoru.....	44
Obrázek 13 Postup podniku při praktickém ověřování znalostí.....	45
Obrázek 14: Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání .....	45
Obrázek 15: Věková struktura respondentů.....	46
Tabulka 1: Vzdělanostní struktura respondentů .....	47
Tabulka 2: Genderová struktura respondentů .....	51

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
b.r.	bez roku
cit.	citováno
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection Regulation
např.	například
odst.	odstavec
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
ZPr	Zákoník práce

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá personálním řízením se zaměřením na nábor zaměstnanců. Hlavním cílem fungujících a prosperujících podniků je tvoření zisku. Firmy však nejsou schopny dosahovat zisku bez kvalitního lidského kapitálu, proto je vynakládáno značné úsilí na nalezení dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců. Ke správnému chodu podnik potřebuje nejen lidské zdroje, ale i dostatek finančních, materiálních a informačních zdrojů.

Podniky si nejdříve určují potřebu lidských zdrojů, probíhá tedy jejich plánování. Součástí tohoto procesu je popis pracovních míst a požadavků na zaměstnance, který bude schopný místo obsadit, jsou vytvářeny pracovní inzeráty. Personalisté spolu s vedením společnosti vybírají vhodné kandidáty, kteří jsou zvaní na pracovní pohovory. V neposlední řadě čeká podnik náročné rozhodnutí, a to vybrání toho správného člověka na požadovanou pracovní pozici.

**Cílem práce je identifikovat současný přístup k personálnímu řízení s konkrétním zaměřením na nábor zaměstnanců ve vybraném podniku, zhodnotit ho a navrhnout doporučení ke zlepšení stávající situace.**

K dosažení požadovaného cíle je práce rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Práce má pět kapitol, z toho dvě kapitoly tvoří teoretickou část a tři praktickou část. Autorka na základě literární rešerše popisuje v teoretické části práce pojmy související s personálním řízením a nábořem zaměstnanců. Využívány jsou domácí i zahraniční literární zdroje.

V praktické části bude nejdříve představen podnik. Společnost se jmenuje Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o. Autorka popíše, kde podnik leží a co je předmětem jeho činnosti. Následně budou popsány personální činnosti z pohledu řízení na základě rozhovorů s vedením společnosti.

Nábor zaměstnanců bude v podniku analyzován na základě vytvořeného dotazníkového šetření, které bude rozdáno zaměstnancům v podniku. Autorka dotazníkové šetření zhodnotí a doporučí podniku možné vylepšení pro budoucí náborové činnosti.

# 1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Na existenci podniku má vliv mnoho faktorů, jedná se například o zemi, ve které působí. Velký vliv má státní zřízení země, daná politická situace, zákony, předpisy, zejména výše daní, stanovená minimální mzda, výše odvodů pro sociální a zdravotní pojištění apod. Neméně se firmy dotýká hospodářská a politická situace ve světě, vývoj na trhu a vývoj technologií. Všechny tyto prvky si firma snaží osvojit a získat z nich to nejlepší pro svoje využití, tyto prvky mají vliv také na vztahy mezi pracovníky a nadřízenými v podniku, tedy na jeho personální řízení (Palíšková, 2021).

Personální řízení lze považovat za klíčový postup vedení zaměstnanců v podniku. Personální řízení je však velmi široký pojem, do kterého se řadí přijímání nových zaměstnanců, rozvíjení jejich schopností, odměňování a další činnosti, které jsou v následujících kapitolách detailně popsány (Slavík, 2010).

## 1.1 Historie

V následující kapitole je představen historický vývoj personálního řízení od jeho vzniku až po moderní přístupy a postupy.

V období první světové války (od r. 1914 do r. 1918) se ve společnosti vyskytovalo mnoho volných pozic. Důvodem byl především odchod mužů do války, na jejich místa nastupovaly ženy. Podle Kmoška byly do velkých podniků zavedeny nové pracovní pozice: „Labour Manager“ a „Employment Manager“. Zaměstnanci na těchto pozicích měli na starosti činnosti týkající se přijímání, propouštění, platového ohodnocení a další činnosti související s personálním řízením (Kmošek, 2010).

V následujících letech vedení podniků zavádělo více aktivit souvisejících s personalistikou a prací s lidmi, protože přibývalo více činností a úkolů pro jednotlivé zaměstnance. Firmy začaly zakládat personální oddělení (Kociánová, 2010). Do 30. let 20. století podniky vnímaly personální činnosti z pohledu zákonodárství. Personalisté vykonávali činnosti, které byly dané zákonem a podniky měly povinnost je plnit. Jednalo se o povinné vedení dokumentů s informacemi o zaměstnancích pro účely odvodů mezd, povinných pojištění a daní, probíhalo také povinné zaškolování nových zaměstnanců a vedly se evidence pro účely státních úřadů (Palíšková, 2021).

Ve 40. letech 20. století se začaly personální činnosti rozvíjet nad rámec povinných zákonem daných činností. Začaly se navyšovat počty kvalifikovaných pracovníků a rozšiřovat personální útvary (Kociánová, 2010).

V 60. letech již některé velké organizace měly podrobnou organizační strukturu se stupni řízení. Ekonomická prosperita v USA a zemích západní Evropy přispívala ke zvyšování životních standardů obyvatel. Na konci 60. let se v důsledku zavedení celní unie začaly rozvíjet obchodní vztahy mezi zeměmi západní Evropy. Příznivý hospodářský vývoj přinesl možnost řešení otázek zabývajících se sociálními a lidskými právy. K tomu přispěla Evropská úmluva o ochraně lidských práv a základních svobod, kterou v roce 1950 vydala Rada Evropy, v roce 1961 pak vyšla Evropská sociální charta. Tyto listiny zajistily v členských zemích zákaz diskriminace na pracovištích. V podnicích mohly vznikat odborové organizace (Palíšková, 2021).

V 80. letech záviselo řízení lidských zdrojů na vedení podniku, průběh řízení lidských zdrojů měli na starosti samotní vedoucí pracovníci. Plánování lidských zdrojů bylo propojeno s plánováním a strategiemi celé organizace, za tímto účelem se řízení lidských zdrojů mělo shodovat se zájmy manažerů. Zájmem společnosti bylo získání pracovitých a vzdělaných zaměstnanců přidělených na vhodná pracovní místa. Důležité také bylo tvoření pracovních týmů s přizpůsobivými pracovníky. Z toho vyplývá, že podniky investovaly nemalé zdroje do lidského potenciálu za účelem dosažení organizačních cílů. Jako ideální se pro podniky jevily zdravé mezilidské vztahy na pracovišti. Podniky se snažily o motivování a uspokojování potřeb svých zaměstnanců (Kociánová, 2010).

V 90. letech, kdy došlo v Evropě ke spadnutí železné opony, se země tzv. východního bloku otevřely světu a rychle se v nich zaváděly nové moderní technologie a inovace. Trh se otevřel a tím vznikl tlak konkurence ze zahraničí. Velký důraz byl kladen na zaměstnávání pracovníků s nadstandardní znalostí ekonomie a ekonomické situace v zemi. Výše dokončeného vzdělání byla v této době poměrně důležitá, s vývojem vznikalo více pracovních míst pro lidi s vysokoškolským vzděláním (Palíšková, 2021).

Týmová práce byla v 90. letech již běžnou součástí pracovních zvyklostí, zaměstnavatelé se také zaměřovali na vzdělávání svých zaměstnanců. Také v praxi se již běžně začíná pracovat s pružnou pracovní dobou a někteří pracovníci již nevyužívali standardní čtyřicetihodinovou týdenní pracovní dobu, ale objevují se i částečné úvazky (Kociánová, 2010).

V 21. století je personální řízení součástí nejvyššího managementu společnosti. Vedoucí pracovníci v personálním odvětví jsou součástí vedení společnosti. Cílem firem je dosahování zisku, proto se zaměřují na zlepšování svých služeb a produktů. Linioví manažeři jsou pověřeni jednotlivými personálními činnostmi, tímto způsobem efektivněji dochází k plnění podnikových plánů a dosahování cílů. Současnost také přináší nutnost zaměřit se na spokojenost pracovníků. Pokud je zaměstnanec ve své práci šťastný a schopný uspokojit své potřeby, odvede více kvalitní práce. Snahou firem také je, aby na trhu práce získaly jméno věrohodného zaměstnavatele, kterému nejsou jeho zaměstnanci lhostejní (Palíšková 2021, cit. podle Armstrong & Taylor, 2015).

## 1.2 Personální management

Dle Cambridžského slovníku slovo management (2022) lze vysvětlit jako kontrolu a organizaci určitého subjektu. V praxi se jedná o řízení a organizování podniku, pojem management také zahrnuje činnosti, které vedení a firma provádí na účelem řízení chodu podniku a jeho zaměstnanců.

Téměř ve všech společnostech funguje management, jehož úkolem je využití lidských zdrojů k dosažení cílů podniku. Harold Koontz definuje management takto: „*Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.*“ Podle F. W. Taylora je management: „*Management je umění vědět, co udělat, kdy to udělat co nejlépe a nejlevněji*“ (Shinde, 2018, s. 1).

Řízení lidského kapitálu je proces, jehož úkolem je splnit cíle podniku. Mezi jeho činnosti patří plánování, nábor zaměstnanců, controlling, vyhodnocování výsledků apod. Management má za cíl splnit podnikové vize a strategie. Pro podniky je přínosné, jestliže mají zaměstnanci důvěru ve své vedení a přirozený respekt zaměstnanců vůči nadřízeným je daný jejich vhodným přístupem a vědomostmi (Palíšková, 2021). Personální řízení ve společnosti mají na starosti manažeři a personalisté. Manažeři zabezpečují personální strategii a dohlížejí na to, aby personalisté prováděli jednotlivé personální činnosti. Tyto dvě složky spolu musí neustále spolupracovat. Personalisté také komunikují s externími institucemi, jako jsou úřady nebo například personální agentury (Kociánová, 2010).

### Manažeři

V malých a středních podnicích mají personální řízení většinou na starosti samotní majitelé firem nebo vysoce postavení manažeři (Koubek, 2011). Linioví manažeři také realizují činnosti personálního řízení. Liniový management z angličtiny (lower-level management) je nejnižší

stupeň vedení, jedná se například o vedoucí výroby. Linioví manažeři dohlížejí na své podřízené, zadávají úkoly, které se musí během pracovní doby stihnout, provádějí kontroly splnění pracovních povinností zaměstnance a motivují ho k lepším výkonům. Ve spolupráci s personalistou se podílejí na rozhodování o přijímání nových zaměstnanců. Do jejich kompetence spadá rozhodování o výši prémie pro zaměstnance, tudíž jejich prací je i finanční motivace podřízených. Mají na starosti vzdělávání zaměstnanců, nejde jenom o zaškolování a zaučování nově přijatých pracovníků, ale také o průběžné zajištění nebo poskytnutí školení. Řeší méně závažné přestupky podřízených, přijímají také zpětnou vazbu od zaměstnanců. V neposlední řadě slouží jako propojení nejnižších pracovníků s vedením společnosti (Palíšková, 2021).

### **Personalisté**

Personalisté pracují v personálním oddělení firmy, v menších společnostech může být jenom jeden nebo dokonce žádný. Jejich náplní práce často bývá nalézt vhodného pracovníka na požadované pracovní místo. Ideální kombinací by bylo, kdyby tomuto novému zaměstnanci jeho práce přinášela vnitřní uspokojení, které ho bude motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Úlohou personalisty je také sledování a zajišťování zákonných a odborných školení. Personalista dbá na optimální využití pracovní síly, např. pracovník, který studoval účetnictví, bude pro firmu vhodný na místě účetního. Ve společnostech fungují pracovní týmy, ideální sestavování těchto týmů by nemělo být pouze na základě odborných znalostí, ale i typu osobnosti daných pracovníků. Pokud nepanují v pracovních týmech dobré vztahy, pak nemusejí být tyto týmy výkonné tak, jak žádá vedení společnosti. Jedním ze způsobů zjišťování osobnostních rysů je pozorování a použití osobních dotazníků. Personalisté také kontrolují, zda jsou dodržovány zákony a vnitřní předpisy firmy týkající se zaměstnanosti (Koubek, 2011).

### **1.3 Personální strategie**

Personální strategie představuje budoucí plány podniku v oblasti lidského kapitálu, vychází z podnikových strategií a cílů. Každá společnost má stanovené plány na různě dlouhou dobu, zákonem není určeno, že by například personální plánování mělo být na jeden rok či více. Časové období personální strategie se může odvíjet od odvětví, ve kterém daná firma působí (Palíšková, 2021).

V menších podnicích může docházet ke změnám, které vyžadují, aby se firma byla schopná přizpůsobovat průběžně a nedocházelo k prodlevám, proto musí být personální strategie flexibilní. Důležitým aspektem je také průběžné sledování vývoje trhu, na kterém firma působí.

Menší podniky často přicházejí se strategiemi pro delší časové období. Podniky chtějí současné možnosti využít k budoucímu lepšímu postavení firmy na trhu. Společnost se má rozvíjet a udržet svoje postavení mezi konkurencí, a pokud je to možné, tak své postavení i vylepšit (Koubek, 2011).

Při vytváření personální strategie se snaží podnik zjistit, zdali má nějaké nedostatky, stanovuje si cíle, kterých chce dosáhnout a jakým způsobem je splnit. V tomto směru je velmi důležité zajištění kvalitních lidských zdrojů, které mohou přispět k plnění plánu. Toto může být ovlivněno tím, jestli se v okolí firmy nachází dostatek kvalifikovaných uchazečů o práci. Firma tedy řeší, jakým způsobem zajistit dostatek pracovníků na požadovaná místa (Koubek, 2011).

Palíšková (2021, s. 24) definuje strategické řízení následovně: „*Strategické řízení lidských zdrojů představuje komplexní přístup k řízení lidí, jehož cílem je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů tak, aby co nejvíce přispívaly k naplňování strategických cílů podniku a k tvorbě jeho konkurenční výhody.*“

Strategické řízení realizuje vrcholový management nebo majitelé společnosti. Součástí není jenom plánování cílů, ale také kontrola jejich dodržování. Plány by měly být vytvořeny v písemné podobě, aby se k nim bylo možné navracet (Hanzelková, 2013).

#### **1.4 Personální politika**

Personální politiku lze chápat jako pravidla, kterými se manažeři a personalisté mají řídit při řízení lidských zdrojů ve společnosti. Pracovní politika vychází z pravidel a etiky firmy, měla by respektovat i zaměstnance a jejich požadavky (Kociánová 2010 cit. podle Armstrong, 1999).

Personální politika se prolíná různými oblastmi personálního řízení. Zabývá se například náplní práce zaměstnanců, jaké jsou jejich podmínky pro práci, nebo jestli mají možnost kariérního růstu. Dále se může zabývat způsobem vybírání budoucích zaměstnanců a jejich vzděláváním. Personální politika stanovuje, že vedení společnosti a manažeři při jednání s podřízenými dodrží etické hodnoty a poskytují jim samostatnost při práci. Určuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci odměňováni, jak se odměny vyměřují a jak jsou pracovníci informováni o poskytovaných výhodách. Další složkou může být stanovení podmínek pro převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici. Důležité postupy pro propouštění zaměstnanců musí být v souladu se všemi zákony (Kociánová 2010, cit. podle Horalíková, 1995).

Je důležité, aby o personální politice věděli všichni zaměstnanci a měli o ní přehled. Menší podniky se snaží o vytvoření příjemné atmosféry v podniku, jelikož se často jedná o místa, ve



kterých se lidé vzájemně znají a často spolu komunikují. Personální řízení v těchto podnicích může být nastavené spíše na „spolupráci“. Je výhodou, když je podřízenému pracovníkovi ukázáno, že je důležitou složkou v podniku. Tímto způsobem je také tvořena vzájemná důvěra, a to přispívá k tomu, že zaměstnanec má pocit větší jistoty udržení si zaměstnání. Personální práce je důsledný proces, na kterém je nutné dlouhodobě pracovat. Může zabránit konfliktům na pracovišti a přispívá k příjemné pracovní atmosféře (Koubek, 2011).

## **1.5 Personální činnosti**

Personalisté a manažeři v podniku vykonávají činnosti, které spadají pod personální práce. K vykonávání těchto činností využívají manažeři a personalisté znalosti potřebné k realizaci personálních činností, dle velikosti podniku buď provádí všechny činnosti, nebo jen ty požadované pro pokrytí potřeb jejího vedení a ostatních zaměstnanců (Koubek, 2011).

Mezi níže popsané a vysvětlené personální činnosti se řadí: vytváření pracovních míst, personální plánování, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců. Činnosti, které souvisí s náborem a získáváním zaměstnanců jsou podrobněji popsány v kapitole 2 Nábor zaměstnanců.

### **1.5.1 Vytváření pracovních míst**

Proces vytváření pracovního místa vychází z cílů organizace. Podnik analyzuje plány a sestavuje seznam prací, které bude pracovník na daném místě vykonávat. Důležité je, aby pracovní činnosti byly pro zaměstnance dostatečně zajímavé, jelikož podnik potřebuje pracovníky, které jejich práce motivuje k pracovním výkonům (Kociánová 2010, cit. podle Armstrong, 2007).

Při vytváření pracovních míst se nejdříve musí určit, jaký je smysl vznikajícího pracovního místa, jaké jsou požadavky na pracovníka, který by toto místo mohl obsadit. Je důležité vytvořit podrobnou charakteristiku pracovního místa, v níž je uvedena úroveň požadovaného vzdělání, předpokládaný rozsah pracovního úvazku, také jakou fyzickou zátěž místo potřebuje a počet těchto pracovních míst v podniku (Koubek, 2011). Pracovní místo určuje, kde v rámci organizační struktury zaměstnanec pracuje. V popisu pracovního místa lze tedy nalézt, jaká místa jsou mu nadřizena, podřizena, případně která jiná místa jsou na stejné úrovni (Palíšková, 2021).

Volné pracovní místo lze definovat dle zákona o zaměstnanosti takto: „*nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance nebo je hodlá*

obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce“ (Chládková, 2021, s. 35). Součástí popisu pracovního místa, který musí být v souladu s veškerou legislativou, jsou:

- „Identifikační údaje zaměstnavatele
- Určení druhu práce a místa výkonu práce
- Předpoklady a požadavky stanovené pro zastávání pracovního místa
- Základní informace o pracovních podmínkách a mzdových podmínkách
- Informace, zda se jedná o pracovní místo vyhrazené nebo vhodné pro osobu se zdravotním postižením
- Informace o tom, zda jde o zaměstnání na dobu neurčitou nebo určitou a jeho předpokládanou délku“ (Chládková, 2021, s. 35).

Pokud má zaměstnavatel volné pracovní místo, může dle zákona o zaměstnanosti informovat krajskou pobočku úřadu práce. Oznámení volného pracovního místa je velmi jednoduché, lze to například provést přes webové stránky úřadu práce, osobně, či telefonicky (Chládková, 2021).

### **1.5.2 Personální plánování**

Personální plánování se zabývá budoucností v personálních činnostech a postupech podniku, snaží se připravit na budoucí vývoj tak, aby byl podnik schopný reagovat rychle. Jsou vytvářeny dokumenty zachycující podrobné plány do budoucnosti a také postupy, jak těchto cílů dosáhnout. Důležité je časové vymezení splnění těchto cílů. Velmi často se stává, že se podnik ubírá správným směrem, ale cílů není zcela dosaženo, proto je dobré mít připravené i alternativní scénáře plnění cílů, aby byli zaměstnanci schopni včas reagovat na možné změny (Kociánová, 2010).

Při plánování lidských zdrojů se zjišťuje počet zaměstnanců, které bude nutné přijmout. Dále se určují potřebné zkušenosti, vzdělání a další požadavky na budoucí zaměstnance. Může se také stanovit čas, na který by měli být vhodní uchazeči na uvolněné nebo nově vzniklé pracovní místo přijati (Keasler, 2013).

Při plánování počtu pracovníků je důležité zohlednit externí vlivy. Jedná se o to, jakým směrem se bude pravděpodobně vyvíjet ekonomická a politická situace v dané zemi, je nutné ale také sledovat i mezinárodní vývoj politické a ekonomické situace. Důležitým aspektem je sledování současné i budoucí úrovně vzdělání v populaci. Podnik musí zahrnout do plánování počtu

zaměstnanců svoji výrobní strategii, například pokud plánuje snížit či zvýšit produkci, tak jakým způsobem toho chce dosáhnout, jestli přidáním nebo snížením počtu směn. Podnik dále sleduje situaci v segmentu trhu, na kterém se pohybuje. Při plánování je nutné uvažovat, zda má podnik dostatečné finanční zdroje na přijetí nových pracovníků (Koubek, 2011).

### **1.5.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení lze definovat jako vyhodnocování práce zaměstnanců, jestli je práce vykonávána správně podle popisu činnosti. Součástí je také požadavek na zjištění, jakým směrem se profesně můžou zaměstnanci vyvíjet. Na tyto zjištěné skutečnosti má personalista nebo nadřízený zaměstnance upozornit a projít s nimi vyhodnocená zjištění (Koubek, 2011).

Účelem hodnocení především je, aby pracovní schopnosti zaměstnanců byly správně využity, zjistit, jestli jsou na své současné pozici dostatečně motivováni a využívají svůj pracovní potenciál. V pracovním posudku by měly být informace o zaměstnanci, časové období jeho pracovního úvazku, popis jeho náplně práce, hodnocení výkonu, sociální chování a závěr (Keasler, 2013).

Hodnocení lze rozdělit na neformální a formální. Neformální hodnocení probíhá v průběhu výkonu práce zaměstnance. Nadřízený získává informace o tom, jak zaměstnanec během každodenního pracovního výkonu splňuje své pracovní povinnosti a jestli je spokojený. Formální hodnocení je zaznamenáváno, plánováno a prováděno pravidelně. Jedná se o činnost, kterou vedoucí zaměstnanci provádí za účelem lepšího výkonu lidského kapitálu. Informace z průběhu tohoto hodnocení jsou ukládány do osobních složek zaměstnanců. Výhodou je, že můžou být rozpoznány silné a slabé stránky zaměstnance. Hodnocení obecně působí také jako stimul pro zvyšování pracovního výkonu a lepší morálku na pracovišti. Formální hodnocení může být také příležitostné, které se provádí pouze ve speciálních situacích, např. při odchodu pracovníka z podniku, kdy se jedná o vypracování pracovního posudku pro budoucího zaměstnavatele. V pracovním posudku by měly být informace o zaměstnanci, časové období jeho pracovního úvazku, popis jeho náplně práce, hodnocení výkonu, sociální chování a závěr (Koubek, 2011; Keasler, 2013).

Na základě zjištěných informací může vedení a personální útvar vytvořit návrhy na změny rozmístění zaměstnanců, např. návrh na povýšení nebo přeřazení na jiný druh práce. Mohou vzniknout návrhy na nové vzdělávací programy a úpravy plánování budoucích cílů podniku (Koubek, 2011).

### 1.5.4 Odměňování zaměstnanců

Jedním z hlavních důvodů, proč zaměstnanci vykonávají svoji práci, je získat za ni odměnu, nejčastěji se jedná o mzdu či plat (Koubek, 2011). Dle zákoníku práce se v soukromém sektoru odměna za práci označuje jako „mzda“ a ve veřejném sektoru se používá termín „plat“ (Hloušková, 2018). Výše odměn závisí na pracovním zařazení zaměstnance, na nižších pozicích lze očekávat nižší odměny za práci než u podnikového managementu. Výše odměn se také může lišit podle množství a kvality vykonané práce (Kociánová, 2010).

Finanční odměna není jedinou formou odměňování zaměstnanců. Mezi nefinanční odměny můžeme zařadit příspěvek na relaxaci, příspěvek na vzdělání, pochvaly apod. (Kociánová, 2010).

Vedení společnosti řídí odměňování tak, aby vycházelo z cílů a strategií podniku. Vhodné je, když je systém odměn spravedlivý a založený na pravidelných cyklech. Podnik by měl mít za cíl odměňovat zaměstnance za činnosti, které pomáhají splnit podnikové cíle. Při vytváření systému odměn i při stanovování jejich výše musí vedení pracovat s mnoha faktory (Palíšková, 2021).

### 1.5.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců může být jednak z vlastní iniciativy zaměstnanců, založené na vlastní potřebě dalšího rozvoje, jednak může jít o iniciativu podniku, aby mohl své zaměstnance lépe využít (Koubek, 2011).

Vzdělávání lze považovat za rozšíření znalostí, zdokonalení dovedností a učení se novým poznatkům, které pomáhají zaměstnanci v jeho osobním i profesním životě. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být účelné a souviset s plány a cíli organizace, vycházet ze strategií podniku. Náklady, které firma do vzdělávání vkládá, považuje za investice a očekává, že se jí vložené finanční prostředky a čas navrátí (Kociánová, 2010).

Podniky také musí provést řadu zákonem daných vzdělávání. Mezi ně patří zaškolení a zaučení, dle §228 odst. 1 ZPr je: „zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat“ (Hloušková, 2018, s. 382). Pokud není zaměstnanec dostatečně kvalifikovaný na výkon své práce, má zaměstnavatel povinnost ho dostatečně zaškolit, již za toto zaškolení náleží zaměstnanci mzda. (Hloušková, 2018).

Dle §230 ZPr dochází k prohlubování kvalifikace zaměstnanců. V průběhu času dochází k technickým pokrokům a firmy přicházejí s novými postupy, jak práci vykonávat efektivněji a kvalitněji. Případně výrobní podniky přichází s novými výrobními postupy. Je také důležité, aby zaměstnanci nezapomínali nabyté vědomosti. Z těchto důvodů jsou zaměstnavatelé povinni prohlubovat kvalifikaci svých zaměstnanců, jimž za to přísluší mzda (Palíšková, 2021).

Dle §231 ZPr odst. 1 „*se zvyšováním kvalifikace rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření*“ (Hloušková, 2018, s. 386). V praxi se zpravidla jedná o studium či školení, které zaměstnanec podstupuje v souladu s potřebami zaměstnavatele. (Hloušková, 2018).

## **2 NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ**

Podle zákoníku práce §33 odst. 1 pracovní poměr vzniká uzavřením pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pokud není v zákoně stanoveno jinak (Holoušková, 2018). Nejdříve však musí obě strany učinit potřebné kroky, aby smlouvu a další náležitosti mohly podepsat.

Nároky na zaměstnance vychází z popisu pracovního místa. Jedná se především o zkušenosti, znalosti, úroveň požadovaného vzdělání a další dokumenty prokazující potřebnou kvalifikaci uchazeče (certifikáty, osvědčení apod.). Ve většině případů také musí uchazeč své dovednosti doložit úředními listinami, nebo si ho sám zaměstnavatel otestuje v rámci přijímacího řízení. Pokud má zaměstnavatel možnost, snaží se obsadit volné pracovní místo interně ze svých současných zaměstnanců. Nemá-li dostatek vnitřních zdrojů, obrací se na veřejnost, tj. na vnější zdroje. Může také nastat situace, kdy se podnik uchýlí k náboru doplňkových zdrojů prostřednictvím personálních agentur (Palíšková, 2021).

### **2.1 Personální marketing**

Personální marketing má za cíl rozšířit dobré povědomí o podniku jako o velice zajímavém a odpovědném potenciálním zaměstnavateli na trhu práce. Firma může případné zájemce zaujmout přednáškami ve školách i prací s personálními agenturami. Mezi personální marketing taktéž řadíme, jakým způsobem jsou zájemci o práci oslovováni a jakým způsobem je prováděna inzerce (Kociánová, 2010).

Employer Brand neboli značka zaměstnavatele je neméně důležitá součást náboru zaměstnanců, její znalost a pozitivní vnímání může pomoci k oslovení většího množství uchazečů. Značka vystihuje pohled veřejnosti na organizaci, firmám jde primárně o co nejlepší jméno. Budování dobrého jména společnosti a jeho udržení je dlouhodobý proces. Po špatné zkušenosti může trvat velmi dlouho získat dobrou pověst zpět (Palíšková, 2021).

### **2.2 Formy oslovení kandidátů**

Při snaze oslovit vhodné kandidáty na volné pracovní místo si podnik musí uvědomit, na jakou cílovou skupinu se zaměřit a jak ji oslovit. Jednou z nejpoužívanějších možností je inzerce volného pracovního místa (Palíšková, 2021).

Před samotným vytvořením inzerátu je vhodné, aby si firma stanovila, jaké informace a dokumenty bude po uchazeči požadovat. Zda bude společnosti stačit zaslat pouze životopis,

nebo doporučí uchazeči napsat i motivační dopis. Tyto skutečnosti závisí na tom, o jaká pracovní místa se jedná (Palíšková, 2021).

Inzerát musí být psaný přehledně, s dostatečným množstvím informací. Jedná se o soubor skutečností, které jsou dostačující k informování potenciálního uchazeče o volném pracovním místě, úkolem je zaujmout skutečné zájemce. Inzerát by měl obsahovat tyto konkrétní informace:

- Nadpis s pojmenováním pozice, který by měl zaujmout vhodné uchazeče
- Informace o firmě, její identifikační údaje
- Popis pracovního místa a místo výkonu práce
- Požadavky na uchazeče, dosažené vzdělání a předchozí pracovní zkušenosti
- Druh a délka pracovního úvazku, zda se jedná o směnný provoz či nikoliv, výše mzdy nebo platu či jiného typu ohodnocení, poskytované benefity (Koubek, 2011).

Dle §12 odst. 1 zákona o zaměstnanosti nesmí zaměstnavatel tvořit inzeráty, které by obsahovaly jakoukoliv formu diskriminace, nebyly by v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy a neodpovídaly by dobrým mravům (Chládková, 2021).

V případě možnosti získání kandidátů z vnitřních zdrojů je možné nabídku vyvěsit na nástěnce v organizaci nebo na jejím intranetu, rovněž je možné rozeslat e-maily zaměstnancům nebo zveřejnit podrobné informace na svých sociálních sítích či internetových stránkách (Palíšková, 2021). Výhodou výběru kandidátů z vnitřních zdrojů je, že zaměstnanec danou organizaci již dobře zná, nábor probíhá rychleji a dochází ke snadnějšímu začleňování zaměstnance do kolektivu. Interní obsazování uvolněných míst je určitá forma motivace pro stávající zaměstnance, protože jim poskytuje možnost získat lépe placenou či odborně zajímavější pozici ve stejné organizaci. Do těchto zaměstnanců podnik investoval nejen formou vzdělávacích programů, ale také jinými typy péče (rekreačními pobyty, kulturními akcemi apod.). Tyto investice zvyšují spokojenost a s tím související věrnost zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají déle a jsou ochotni obsazovat volná pracovní místa. Zvyšuje se i důvěra zaměstnavatele vůči zaměstnancům. Můžou zde nastat i jistá negativa, neměla by mezi zaměstnanci vznikat příliš velká soutěživost při obsazování pozice, jelikož by mohlo dojít ke zhoršení vzájemných vztahů na pracovišti (Koubek, 2011).

Další možností, jak získat kandidáty, je na doporučení od stávajících zaměstnanců. Pokud bude navržený kandidát přijat a v podniku zůstane po určenou dobu, může být doporučující

zaměstnanec odměněn, zpravidla formou finančního bonusu. Zaměstnanci jsou tímto způsobem motivováni obrátit se na své okolí (Palíšková, 2021).

Následující formou oslovování je výběr z vnějších zdrojů. Dříve probíhal pomocí tištěného inzerátu (noviny, letáky, časopisy). Většina podniků však v současné době využívá internetové stránky, které slouží k inzerci pracovních nabídek, jako je např.: Jobs.cz, Prace.cz, Indeed.com a podobné portály. Některé firmy využívají i své vlastní webové stránky. Dále existuje sociální síť LinkedIn, kde si uchazeči tvoří svůj osobní profil s pracovními zkušenostmi. Své profily zde mají i firmy. Nejedná se tedy pouze o klasickou internetovou stránku nabízející volné pracovní pozice, ale probíhá zde i proaktivní vyhledávání ze strany zaměstnavatelů (Palíšková, 2021).

Úspěch nábora z vnějších zdrojů ovlivňuje míra nezaměstnanosti. Český statistický úřad (2022a) definuje míru nezaměstnanosti jako: „Podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných.“

Nábor z vnějších zdrojů přináší pro firmy i určité benefity. Noví pracovníci znamenají pro firmu přínos nových zvyklostí, případně zkušeností a znalostí technických postupů. Další výhodou je, že na trhu práce může společnost nalézt natolik kvalifikovaného pracovníka, že nemusí vynakládat další finanční prostředky na rozšíření dovedností současných zaměstnanců. Na straně druhé samotný proces nábora je časově náročný od prvotního upoutání pozornosti zájemců, hodnocení životopisů až po přijímací pohovory. Vybraný pracovník musí projít procesem přizpůsobení ve firmě, který přináší podniku další náklady (Koubek, 2011).

Oslovení kandidátů může taktéž probíhat komunikací mezi zaměstnavatelem a personální agenturou. Agentury se přímo zaměřují na práci související s náborem, disponují dostatkem kontaktů na vhodné uchazeče nebo naleznou zcela nové kandidáty. Poskytované služby však mohou být pro podnik příliš finančně nákladné, jelikož ceny služeb se pohybují ve výši několiknásobku měsíční mzdy za jednoho zaměstnance dle konkrétní pracovní pozice. Avšak výhodou pro zaměstnavatele může být, jestliže agentura poskytne určité záruky v případě, že zaměstnanec odejde dříve, než odpracuje sjednanou dobu. Může se jednat o poskytnutí slevy z její odměny, či vyhledání nového kandidáta. Personální agentury mohou také poskytovat vlastní zaměstnance, tento způsob poskytnutí pracovníků se nazývá agenturní zaměstnávání. (Palíšková, 2021).



### **2.3 Dokumenty požadované zaměstnavatelem**

Dle Koubka (2011) jsou dokumenty zaslané od uchazečů shromažďovány po dobu kontaktu s uchazečem, což značí časový úsek od zveřejnění inzerátu do ukončení přijímacího řízení nalezením vhodného zaměstnance.

Zaměstnavatel obvykle požaduje po uchazeči motivační dopis a životopis. Motivačním dopisem se uchazeč snaží zaujmout zaměstnavatele a přesvědčit ho, že má o práci vážný zájem a splňuje potřebné předpoklady. Dopis má být napsán stručně, ale uchazeč by zároveň neměl vynechat své schopnosti a dovednosti odpovídající požadavkům v pracovním inzerátu (Palíšková, 2021). Styl, jakým je dopis psaný, může podniku naznačit schopnosti daného uchazeče. Podnik tímto způsobem získává více informací o uchazeči než jen ze samotného životopisu (Koubek, 2011).

Životopis shrnuje pracovní kariéru uchazeče. Má být napsán jednoduše v bodech, takto stylizovaný životopis se nazývá strukturovaný. Obdobou strukturovaného životopisu je polostrukturovaný, s tím rozdílem, že část je sepsána v bodech a druhá část volným stylem. Posledním typem je volný životopis, zde uchazeč náplň životopisu píše ve větách (Koubek, 2011). Informace v něm jsou zapsány chronologicky a pravdivě. V případě vložení fotografie do životopisu je důležité, aby působila profesionálně. V životopisu se podnik zajímá nejvíce o dosažené vzdělání, zpravidla se uvádí nejvyšší dosažené, dále předešla i současná zaměstnání, praxi a získané zkušenosti v oboru. Uchazeč může uvést získané certifikáty, diplomy, osvědčení a další dokumenty. V životopisu lze nalézt také koníčky a volnočasové aktivity, kterým se uchazeč věnuje (Palíšková, 2021).

### **2.4 Pracovní pohovor**

Po zhodnocení obdržených dokumentů je vybrán okruh kandidátů, které personalista zpravidla kontaktuje telefonicky, případně e-mailem. Během hovoru se může s uchazečem domluvit na další schůzce a potvrdit si, že má stále o pracovní pozici zájem. Personalista také může zažádat o doplňující informace, které doposud od uchazeče neobdržel (Palíšková, 2021).

Kociánová (2010) rozlišuje typy pohovorů podle počtu přítomných. Mezi nejčastější formu patří tzv. typ 1+1, jedná se o rozhovor mezi dvěma osobami, tedy uchazečem a vedoucím rozhovoru, to je zpravidla personalista nebo vedoucí úseku, na který by byl kandidát přijat. Hlavním úkolem pracovního pohovoru je zjistit, jestli je daný uchazeč ten nejlepší na volné pracovní místo. Nevýhodou tohoto typu je, že potenciálního zaměstnance hodnotí pouze jeden člověk.

Tento proces pohovorů může být i vícekolový, jedná se zpravidla o vyšší obsazované pozice. Během prvního kola pracovních pohovorů se personalista ptá, co uchazeč od práce očekává a ověřuje, zda si obě strany vzájemně vyhovují. Vedoucí rozhovoru se zpravidla ptá na informace uvedené v životopisu, na druhé straně má kandidát prostor zeptat se na informace, které nebyly v inzerátu uvedené či dostatečně rozvedené (Palíšková, 2021).

Výhodou pohovoru mezi dvěma osobami je, že lze snadněji vytvořit prostředí příjemné pro uchazeče. Uchazeč se stává sdílnějším a zkušený zástupce nenásilně získá potřebné informace, například i ty, které by uchazeč sám od sebe neuvedl. Je však důležité dávat pozor na to, aby pohovor zůstal na profesionální úrovni a nedošlo k odvracení hovoru k tématům nesouvisejících s pohovorem. Hodnotící musí při posuzování zůstat nestranný a nedávat přednost zájemcům, kteří mu jsou sympatičtí, ale nemají dostatek znalostí a zkušeností požadovaných na pracovní místo (Koubek, 2011).

Je důležité, aby během pracovního pohovoru a následně při vyhodnocování nebyl uchazeč vystaven otázkám, které odporují dobrým mravům a jsou v rozporu se zákonem o zaměstnanosti: *„Dle § 12. odst. 2 zákona o zaměstnanosti nesmí zaměstnavatel při výběru budoucího zaměstnance požadovat informace týkající se národnosti, rasového nebo etického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení a sexuální orientace“* (Chládková, 2021, s. 95).

Pokud se pracovního pohovoru účastní více zástupců podniku, jde o tzv. výběrový panel, nebo o pohovor před výběrovou komisí. Při výběrovém panelu uchazeče hodnotí personalista a možný přímý nadřízený. Jedná-li se o pohovor před výběrovou komisí, tak ta je zpravidla jmenována předem a celý proces náboru se řídí stanovenými předpisy (Kociánová, 2010). Pokud se pohovoru účastní více zástupců podniku, je jednodušší vybrat vhodného uchazeče, protože hodnocení neprovádí pouze jedna osoba, ale celý tým. Tým sdílí navzájem své dojmy, pocity a informace o uchazeči, o průběhu pohovoru, mají lepší výchozí pozici pro výběr nejlepšího kandidáta. Více osob na pohovoru může na uchazeče vyvíjet vyšší vnitřní tlak, může se takto testovat i odolnost jedince při stresových a zátěžových situacích. Při rozhodování však může vzniknout rozkol mezi členy týmu, a to brzdí efektivitu výběru vhodného kandidáta. Může se však jednat o spravedlivější výběr (Koubek, 2010).

V průběhu pohovoru se provádí ověřování pravdivosti informací, které kandidát firmě poskytl v životopisu či motivačním dopisu. Testy mohou být zaměřeny nejenom na znalosti, ale také na osobnost daného člověka nebo na jeho morální postoje. Ověřování znalostí uchazeče je

v současné době pravidlem víceméně pro všechny obsazované pozice. Prověřují se znalosti a dovednosti nejen cíleně kladenými otázkami z oboru, ale i praktickou zkouškou. Zaměstnavatel se tak vyhne zaměstnání uchazeče, který své znalosti a dovednosti nadhodnotil a nevyhovoval by nutným požadavkům. Na určité pozice je vhodné zajistit i testování osobnostních rysů uchazeče (Kociánová, 2010).

## 2.5 Výběr vhodného kandidáta

Po ukončení všech kol pracovního pohovoru je vybrán nový pracovník. Konečné slovo při výběru kandidáta má většinou přímý nadřízený. Personalista o této skutečnosti informuje vedení společnosti. V rámci slušnosti a dobrých mravů by podnik měl informovat neúspěšné kandidáty a poděkovat jim za účast, čas a úsilí, který věnovali psaní životopisu a motivačního dopisu a samotnému pohovoru. Pro obě strany může být přínosné, když podnik odmítnutého uchazeče požádá o uchování zaslaných dokumentů pro možné budoucí využití (Palíšková, 2021). V takovém případě vyžaduje Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES, dále jen „GDPR“) souhlas uchazeče a stanovení doby uchování údajů, dle článku 6 a 7 GDPR (Evropský parlament, 2016).

Zásadním krokem je informovat vybraného uchazeče o přijetí. Pokud kandidát stále s nabídkou souhlasí, podnik přechází k přípravě pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí obsahovat všechny potřebné náležitosti (Koubek, 2011).

*„Dle zákoníku práce §34 musí pracovní smlouva obsahovat:*

- a) druh práce, který má zaměstnanec vykonávat*
- b) místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce podle písmene a) vykonávána,*
- c) den nástupu do práce“ (Hloušková, 2018, s. 79).*

Kromě daných bodů dle ZPr se v pracovní smlouvě uvádí název firmy, název a stručný popis pracovního místa. Dále je vhodné, aby ve smlouvě bylo popsáno, jaké má daná pracovní pozice zařazení v organizační struktuře (Koubek, 2011).

Pracovní smlouva může být sjednána na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. Pokud je ve smlouvě stanoveno datum ukončení platnosti smlouvy, jedná o smlouvu na dobu určitou, v opačném případě se jedná o pracovní smlouvu na dobu neurčitou (Kociánová, 2010). Dále se

v pracovní smlouvě uvádí, je-li sjednána zkušební doba a délka jejího trvání (Chládková, 2021). Délka trvání zkušební doby nesmí překročit dobu uvedenou v paragrafu §35 ZPr, jedná se o tři měsíce od vzniku pracovního poměru a šest měsíců u vedoucích pracovníků (Hloušková, 2018). Zkušební doba se sjednává, aby si obě strany vyzkoušely vzájemnou spolupráci a zjistily, jestli pracovní poměr vyhovuje oběma stranám, v průběhu zkušební doby tedy mohou obě strany od smlouvy bez sdělení důvodu odstoupit (Chládková, 2021).

Před samotným uzavřením pracovní smlouvy má zaměstnavatel povinnost seznámit budoucího zaměstnance se všemi právy a povinnostmi, které nastanou během pracovního poměru (Hloušková, 2018). V zákoníku není stanoveno, jakým způsobem má zaměstnavatel tyto informace předat. Musí se tak stát před uzavřením pracovní smlouvy a informace musí být co nejpodrobnější, srozumitelné a přesné. Musí informovat například o práci, kterou bude vykonávat, o mzdových či platových podmínkách, o pracovní době, vzniká-li pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou, o zkušební době a její délce nebo o délce dovolené (Chládková, 2021).

Poté, co zaměstnanec podepíše pracovní smlouvu, následuje předání jeho údajů do personální evidence. Tu představuje osobní karta zaměstnance, mzdový list, či firemní průkaz. Firma má též povinnost evidovat zápočtový list z jeho předchozího zaměstnání. Zápočtový list je potřebný kvůli důchodovému zabezpečení. Do osmi pracovních dní také musí podnik podat přihlášku k sociálnímu pojištění a zdravotní pojišťovně (Koubek, 2010).

### **3 GABRIEL-CHEMIE BOHEMIA, s.r.o.**

Firma Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o. se nachází v obci Lázně Bohdaneč v Pardubickém kraji. V České republice působí od roku 1997 jako dceřiná společnost rakouské firmy Gabriel-Chemie Gesellschaft m.b.H. se sídlem v Gumpoldskirchenu v rámci Gabriel-Chemie Group. Firma se zaměřuje na výrobu a prodej koncentrátů pro barvení a modifikaci plastů, nabízí široký sortiment standardních, aditivních a kombinovaných koncentrátů a koncentrátů se speciálním efektem, nabízí i možnost namíchání koncentrátů na základě specifických požadavků zákazníka. Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE je oborem podniku Výroba ostatních plastových výrobků (Makarov, 2022).

V současné době má česká společnost 45 zaměstnanců. Celosvětově pracuje v koncernu 578 zaměstnanců v devíti evropských lokalitách (Makarov, 2022).

Výrobky koncernu jsou vyváženy téměř do celého světa, převážně na americký kontinent, do Afriky, na Střední východ a do asijsko-pacifické oblasti. Největší uplatnění nacházejí finální produkty koncernu v zemědělství, stavebnictví, lékařství, kosmetickém a potravinářském průmyslu při výrobě obalů, při výrobě spotřebního zboží a produktů pro volný čas s ohledem na jejich vzhled a funkčnost (Gabriel-Chemie Group, 2022)

V rámci koncernu je zvláštní důraz kladen nejen na kvalitu výroby, ale i na výzkum a vývoj nových produktů a technologií výroby. Společnost splňuje úroveň mezinárodních norem managementu kvality ISO 9001, 22000 a 13485. Výroba a řízení výroby prochází pravidelnými kontrolami a vychází z nich s výbornými výsledky. Společnost je také držitelem certifikátu EN ISO 14001, který potvrzuje, že má zavedený „Environment Management Systém“ s ohledem na snižování vlivu činnosti firmy na životní prostředí (Gabriel-Chemie Group, 2022).

Společnost Gabriel-Chemie Group si je vědoma toho, že úspěch firmy záleží z velké části na jejích zaměstnancích. Velký důraz proto klade nejen na příjemné pracovní prostředí a dobré vztahy na pracovišti, ale především na neustálé vzdělávání zaměstnanců. Dochází k pravidelné osobní výměně zkušeností mezi kolegy i na mezinárodní úrovni, setkávají se pracovníci z různých lokalit a jsou pořádána školení na nejmodernější trendy v oboru (Gabriel-Chemie Group, 2022).

### **3.1 Personální řízení ve společnosti Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o.**

V podniku se řízením lidských zdrojů zabývá personalista, který se radí a projednává jednotlivé kroky s manažery a jednatelem společnosti.

Personalista je ve firmě podřízen Vedoucímu administrativy. Cílem této pozice je být kontaktní osobou pro personální oddělení v centrále a zpracovávat personální agendu, zabývat se implementací a kontrolou skupinových témat týkajících se personalistiky a zajišťovat jednotné chápání personalistiky v celé skupině (Makarov, 2022)

Mezi hlavní úkoly personalisty v podniku patří zpracování dokumentace o nových a odcházejících pracovnících, upravování případných změn v pracovních pozicích, které jsou zpravidla prováděny kvůli změnám v zákonech a vyhláškách. Aktivně sleduje potřeby dalšího vzdělávání, vzdělávacích akcí a plánuje jejich realizaci. Vede přijímací pohovory s uchazeči, každé čtvrtletí vede rozhovor se všemi zaměstnanci, z kterého vypracovává zprávy (Interní dokumenty, 2022).

Personalista má na starosti správu komunikačních kanálů, které firma používá (Intranet a nástěnky). Seznamy zaměstnanců spolu s jejich osobními údaji jsou ukládány na server. Novým zaměstnancům zařizuje vstupní karty do vnitřních prostor firmy. Personalista se také čtvrtletně setkává s ostatními HR pracovníky ze skupiny prostřednictvím videohovoru, ve kterém je rozebíráno aktuální dění v jednotlivých pobočkách a plány na následující 3 měsíce (Interní dokumenty, 2022).

Personalista má přístup k některým vnitropodnikovým dokumentům, jedná se především o dotazníky pro zaměstnance a popisy pracovních pozic. Oba tyto dokumenty má právo upravovat, úprava však musí být schválena vedením společnosti (Interní dokumenty, 2022).

Mezi požadovanými vlastnostmi personalisty je schopnost řešit problémy, organizační a poradenské schopnosti, inovativní myšlení, praktičnost, prezentační a komunikační dovednosti. Důraz je kladen na empatii, schopnost prosadit se, ochotu učit se, diskrétnost, iniciativnost, odolnost proti stresu, zodpovědnost a schopnost řešit konflikty (Interní dokumenty, 2022).

V rámci rozvíjení těchto schopností jsou personalistovi doporučena školení, lze zmínit například školení s názvem „Efektivní komunikace“ nebo „Code of Conduct“ (Interní dokumenty, 2022).

### **3.1.1 Personální plánování**

Ve firmě se personálním plánování věnuje personalista. Strategické plánování se ve společnosti připravuje na 10 let, personální plánování je jeho součástí. Podrobné plány jsou sestavovány na 3 roky a jsou konzultovány s centrálou v Rakousku a s majiteli celé společnosti. Firma v těchto plánech zohledňuje i plánovaný počet zaměstnanců. Plán propouštění firma nemá, odchod zaměstnanců je zpravidla kvůli změně bydliště, odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, případně odchod do starobního, předčasného nebo invalidního důchodu (Svobodová 2021, cit. podle Makarov, 2022).

V podniku však není konkrétní plán obsazování pozic zaměstnanců (Makarov, 2022).

### **3.1.2 Odměňování a hodnocení**

Odměňování zaměstnanců je v podniku založeno na výsledcích hospodaření. Při splnění požadovaného zisku náleží zaměstnancům prémie (Makarov, 2022).

Hodnocení zaměstnanců provádí jejich přímý nadřízený, průběžně vyhodnocuje úroveň plnění cílů. Jedním z cílů je minimalizace vyprodukovaného výrobního odpadu. Na konci kalendářního roku vytváří vedoucí zaměstnanci roční hodnocení. Pokud zaměstnanec plní plány a odvádí svou práci kvalitně, tak mu náleží roční odměna (Makarov, 2022).

Firma poskytuje svým zaměstnancům kromě finančního ohodnocení i širokou škálu benefitů. Patří mezi ně stravenky (ve formě platební karty), finanční příspěvek na životní a penzijní pojištění zaměstnance a tři dny zdravotního volna (sick days). Zdravotní program podniku zahrnuje doplatek k nemocenské ve výši průměrné mzdy daného zaměstnance až po dobu jednoho měsíce (Svobodová 2021, cit. podle Makarov, 2022).

Zaměstnancům v administrativě a v obchodním oddělení může firma poskytnout služební automobil s možností soukromého využití, případně mobilní telefon se zvýhodněným tarifem, který nabízí neomezené volání a mobilní data. Na pracovišti je k dispozici kávovar, káva, čaj a mléko jsou zdarma. V období měsíce října až března je zaměstnancům nabízeno třikrát týdně ovoce a v období dubna až září mají naopak možnost využít iontové nápoje na osvěžení (Svobodová 2021, cit. podle Makarov, 2022).

### **3.1.3 Vzdělávání**

Všichni noví zaměstnanci jsou proškoleni a zaučeni na svém novém pracovním místě. Pravidelně probíhají školení BOZP a zákonná školení a přezkoušení u pozic, jako elektrikáři, svářeči, obsluha vysokozdvíhových vozíků, kotelník, řidiči apod. Důležitá jsou školení v rámci

dodržování platné legislativy i vzdělávání na téma recyklace. Pro obchodníky a odborné pracovníky výroby a laboratoře jsou pořádána školení o nových produktech. V současné době probíhá rozsáhlé školení v rámci přechodu ze starší verze informačního systému na novou verzi. Firma podporuje své zaměstnance při nepovinném vzdělávání, například svým zaměstnancům umožňuje účast na jazykových kurzech, kurzy pro personalisty apod. (Makarov, 2022).

### **3.1.4 Popisy pracovních pozic**

V současné době má firma přesně stanovený počet pracovních míst a nová pracovní místa vytváří zcela výjimečně. Noví zaměstnanci jsou přijímáni pouze na uvolněná pracovní místa (Makarov, 2022).

V podniku je využíván velmi dobře propracovaný systém popisu pracovních pozic, kterých je v současné době dvacet dva. Popisy pracovních pozic vytváří personalista dle pokynů nadřízeného pracovníka dané pracovní pozice, popis musí být schválen vedením firmy (Makarov, 2022).

Všechny popisy pozic jsou vytvářeny v jednotném formuláři, který si firma sama stanovila (Makarov, 2022).

Formulář obsahuje hierarchii zařazení pozice, nadřízenost a podřízenost, zastupitelnost, cíle pracovní pozice a úkoly, které pracovník vykonává, jeho pravomoci. Důležitou součástí je specifikace požadované kvalifikace a schopností, které by měl pracovník na dané pozici splňovat. Formulář doplňuje výčet doporučených a povinných školení a možnosti dalšího rozvoje v rámci organizace (Makarov, 2022).

## **3.2 Nábor**

Noví pracovníci jsou přijímáni na základě aktuálních potřeb firmy. Volná pracovní místa jsou hlášena Úřadu práce České republiky (Makarov, 2022).

Na uvolněné pracovní místo je vypsán pracovní inzerát a poté umístěn na vybraný pracovní internetový portál. Obsah inzerátu se odvíjí od popisu pracovních míst. Na základě tohoto dokumentu personalista vytvoří inzerát, který je před zveřejněním projednán a schválen vedením společnosti. V inzerátu jsou uvedeny všechny potřebné informace, jako představení firmy, kvalifikační požadavky, potřebné dovednosti, popis vykonávané práce, zpravidla předběžná výše mzdy, u dělnických pozic je také uveden systém směn. Na vyšší mzdy se může zájemce případně telefonicky informovat na zveřejněném telefonním čísle. V inzerátu je



uvedeno, jakým způsobem má zájemce dále postupovat při kontaktování firmy (Makarov, 2022).

Inzeráty jsou zveřejňovány zejména pro obsazování technicky zaměřených pozic, pro manažerské pozice nebo pro obchodní zástupce (Makarov, 2022).

Dříve firma inzerovala volná pracovní místa v tištěné podobě v inzertní příloze Pardubického deníku a Mladé fronty dnes, v současné době nepovažuje inzerci v tisku za příliš přínosnou. Na nižší pozice jsou tisknuty letáčky a rozmisťovány lokálně v Lázních Bohdaneč, například v menších obchodech (Makarov, 2022).

V současnosti firma považuje za efektivnější inzerci na specializovaných pracovních portálech, využívá portály firmy LMC s.r.o. Jobs.cz a Prace.cz, portál Úřadu práce České republiky, či LinkedIn.com (Makarov, 2022).


Na obrázcích č. 1 až 3 je zobrazena nabídka práce na pozici Výrobní dělník, kterou podnik zveřejnil na portálu prace.cz.


Přidáno před 2 dny








## Výrobní dělník - vedoucí směny

Plat neuveden

**Tomáš z Práce.cz říká:**

 Průměrný nástupní plat na pozici operátor výroby v Pardubickém kraji je 27 000 Kč/měsíc.

 **Máte šanci!** Na tuto nabídku zatím odpovědělo **méně než 5 lidí.**

 Firma:	<b>Gabriel-Chemie Bohemia s.r.o.</b> (zaměstnavatel)
 Místo pracoviště:	K Lihovaru 172, Lázně Bohdaneč, okres Pardubice <a href="#">Ukázat mapu</a>
 Pracovní poměr:	práce na plný úvazek
 Smluvní vztah:	pracovní smlouva (na dobu neurčitou)
 Vzdělání:	základní
 Benefity:	bonusy/prémie, příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní/životní připojištění, stravenky/příspěvek na stravování, dovolená 5 týdnů, vzdělávací kurzy, školení, kafetérie, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, příspěvek na vzdělání, zdravotní volno/sickday, firemní akce, 13. plat
 Zařazení:	dělník, operátor výroby, chemie a potravinářství, výroba, průmysl a provoz

Obrázek 1: Inzerát – část 1 z 3

## Co říká Gabriel-Chemie Bohemia s.r.o. o pozici

### Co vás čeká

- Monitoring průběhu výroby během směny
- Monitoring a optimalizace kvality produktů a procesu
- Zodpovědnost za procesní způsobilost extruzních zařízení
- Zodpovědnost za pořádek, čistotu a bezpečnost ve výrobě
- Instruktaž pro pracovníky na směně a péče o ně
- Kontrola a prověřování výrobních postupů
- Kontrola a uvolňování hotového zboží před předáním do skladu
- Koordinace vedení požadované dokumentace během směny a zaznamenávání provedených pracovních činností
- Řádné předávání směny podle procesu a protokolu

Obrázek 2: Inzerát – část 2 z 3

### Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít

- Ukončené odborné vzdělání jako technik v oboru plastických hmot nebo vyšší
- Pracovní zkušenosti: minimálně 3 roky odborné praxe ve výrobním závodě jako obsluha stroje nebo vedoucí směny
- Manuální zručnost a zodpovědnost
- Ochota pracovat v 3směnném provozu

### Co vám můžeme nabídnout

- Nabízíme pozici v dobře zavedeném rodinném podniku, příjemné a přátelské pracovní prostředí
- 5 týdnů dovolené
- 3 dny placeného volna pro případ náhlé nemoci (sick days)
- Čtvrtletní odměny a 13. plat v případě dobrého hospodářského výsledku
- Stravenkový paušál, příspěvek na soukromé životní/penzijní připojištění, příspěvek na dovolenou, kulturu a sport
- Káva, čaj, voda k dispozici zdarma
- ... a další benefity

Obrázek 3: Inzerát – část 3 z 3

Zdroj: prace.cz (2022)

Firma nevyužívá inzerci na sociálních sítích.

### **Doporučení nového zaměstnance**

Forma získání nového pracovníka doporučením od stávajícího zaměstnance byla využívána v minulosti, nyní se touto formou noví pracovníci nehlásí, i když je pro stávající zaměstnance doporučení nového zaměstnance finančně výhodné. Bylo možné získat odměnu, která byla rozdělena na 2 části, první část dostal zaměstnanec po šesti a druhou část po dvanácti měsících odpracovaných novým zaměstnancem (Makarov, 2022).

### **Využití personální agentury**

Firma na doporučení mateřské společnosti využívala služeb personálních agentur, českých i zahraničních. Prostřednictvím zahraniční agentury byli vyhledáváni úzce specializovaní pracovníci či management, kteří na trhu práce většinou chybí. Pro střední a dělnické pozice byla využívána česká personální agentura. Tato forma spolupráce firmě nevyhovovala z hlediska vysokých finančních nákladů (Makarov, 2022).

Personální agentura nechtěla nést finanční riziko spojené s příliš brzkým odchodem přijatých zaměstnanců, jelikož zaměstnanci na nižších pozicích mají tendenci dříve ukončit pracovní poměr. Často se jedná o zahraniční pracovníky s končícím pracovním vízem, nebo nejsou schopni přizpůsobit se podmínkám práce při výrobě koncentrátů (jedná o tzv. „špinavou“ práci). V rámci brzkého odchodu těchto zaměstnanců přichází o poměrnou část své odměny (Makarov, 2022).

Agenturní zaměstnávání firma nevyužívá (Makarov, 2022).

Náborové příspěvky firma neposkytuje, pro stabilizaci nově přijatých pracovníků zavedla možnost finančního bonusu, zůstanou-li ve firmě pracovat déle než 6 měsíců po přijetí. Celkové náklady na přijímání nových zaměstnanců podnik nesleduje (Makarov, 2022).

### **Pracovní pohovor**

Pracovní pohovor se ve firmě odvíjí od toho, na kterou pozici se uchazeč hlásí.

U dělnických pozic je pohovor veden pouze s přímým nadřízeným. U administrativních pozic se pohovoru účastní personalista a nadřízený dané pozice. Většinou jsou tyto pohovory jednokolové. U obchodních zástupců a managementu jsou vícekolové a posledních kol se účastní vedoucí pracovník z mateřské společnosti z Rakouska (Makarov, 2022).

Na pracovním pohovoru je zájemci představena firma a nabízená pracovní pozice. Uchazeč přestaví sebe a svoji pracovní historii, jsou mu kladeny doplňující otázky na jeho dosavadní

praxi a zkušenosti. U vybraných pozic jsou prakticky vyzkoušeny relevantní znalosti a dovednosti (Makarov, 2022).

### **Současná personální situace**

Od roku 2021 podnik zavedl plnou 3. směnu, aby mohl splnit své závazky vůči odběratelům. Od této doby se podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců. Již vícekrát nastala situace, že se na zveřejněný pracovní inzerát žádný zájemce nepřihlásil. Díky odchodu ukrajinských pracovníků podnik očekává ještě větší nedostatek nových pracovníků. Kolísání zájmu o nové pracovní příležitosti lze připsat i tomu, že se v některých případech pracovníkům vyplácí nepracovat a spolehnout se na pobírání sociálních dávek. Často uchazečům na dělnické pozice chybí pracovní návyky (Makarov, 2022).

Na nízkou odezvu může mít vliv dlouhodobě nízká míra nezaměstnanosti, která se dle Českého statistického úřadu (2022b) pohybuje v okrese Pardubice v rozmezí 2 až 3 %. Toto však samotný podnik nemůže nikterak ovlivnit.

Fluktuace zaměstnanců není v podniku sledována, úbytek zaměstnanců z podniku je zpravidla způsoben odchodem do starobního či invalidního důchodu, změnou bydliště, odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou, v krajním případě zraněním či smrtí zaměstnance (Makarov, 2022).

## **4 ANALÝZA NÁBORU V PODNIKU GABRIEL-CHEMIE BOHEMIA**

Cílem bakalářské práce je zhodnocení náboru v podniku Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o. Analyzovány a hodnoceny jsou formy oslovování kandidátů, inzerce volných pracovních míst a způsob vedení pracovních pohovorů. Pro dosažení těchto dílčích výzkumných cílů byla zvolena metoda dotazníkového šetření. V dotazníku jsou vytvořeny otázky napomáhající podrobné analýze současné situace při náboru. Analýza je také zaměřena na to, jakým způsobem zaměstnanci na nabídku práce reagovali, z jakých důvodů se rozhodli odpovědět, zda byly při pohovoru testovány jejich znalosti a dovednosti, jakým způsobem na pracovníky nábor celkově působil, případně co zaměstnancům během jeho průběhu chybělo. Zaměstnanci hodnotí, zdali informace uvedené v pracovních inzerátech odpovídaly skutečnosti. Na základě provedené analýzy autorka zhodnotí efektivitu náboru a navrhne podněty ke zlepšení.

Dotazníkové šetření probíhalo formou vyplňování tištěných dotazníků, protože část zaměstnanců během pracovní doby nemá přístup k elektronickému zařízení. Dotazník byl vytvořen v MS Word 2016 a následně vytištěn v počtu 45 kusů a fyzicky dodán do podniku, kde byl předán zaměstnancům. Přímí nadřízení předali zaměstnancům dotazníky spolu s vysvětlením účelu dotazníku. Dotazníkové šetření v podniku Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o. probíhalo v březnu 2022 po dobu 2 týdnů. Během této doby dotazník vyplnilo 26 ze 45 zaměstnanců podniku, což odpovídá 57,8 % návratnosti. Z toho lze dedukovat dostatečnou vypovídací hodnotu.

### **Otázka č. 1: Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

Na otázku odpověděli všichni oslovení, kteří dotazník vrátili. Na základě odpovědí byly zaměstnanci rozděleni do 3 skupin: administrativní pracovníci, obchodní oddělení a výrobní část. Z obchodního oddělení odpovědělo 6 zaměstnanců (23 %), z administrativního oddělení 10 zaměstnanců (38,5 %) a z výroby 10 zaměstnanců (38,5 %).

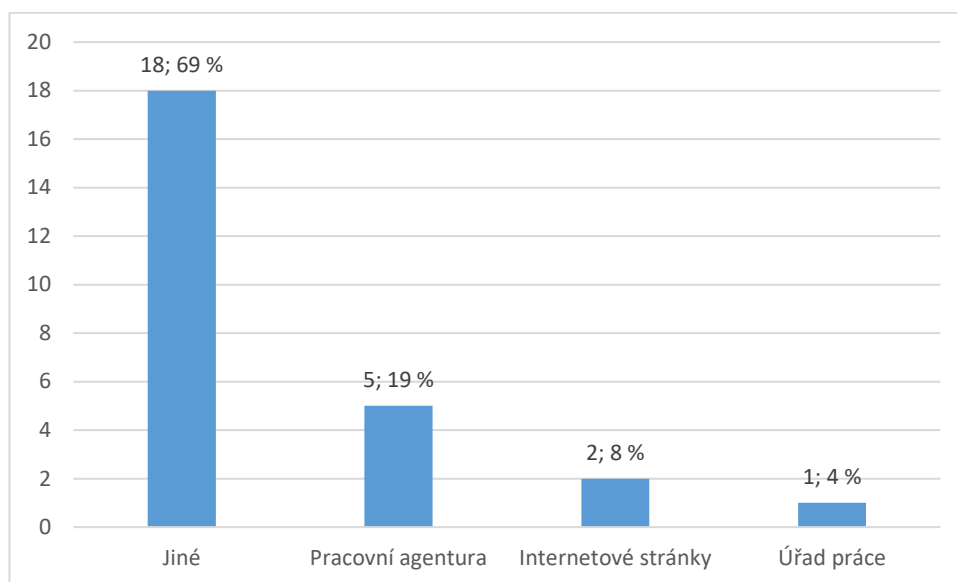
### **Otázka č. 2: Jak dlouho v podniku pracujete?**

Na otázku odpovědělo 25 z celkového počtu 26 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili. Ze všech odpovědí byl vytvořen průměr a zaměstnanci, kteří odpověděli, v podniku průměrně pracují 9 let a 5 měsíců.

### **Otázka č. 3: Kde jste se dozvěděli o tom, že podnik hledá nové zaměstnance?**

Na otázku bylo možné si vybrat ze 4 možností: úřad práce, pracovní agentura, internetové stránky (weby jako Jobs.cz, Prace.cz), nebo otevřená možnost „jiné“. Nejčastější odpověď, kterou respondenti vybrali, byla možnost „jiné“. Odpovědělo na ni 18 zaměstnanců (69 %), ti

všichni uvedli, že se o volné pracovní pozici dozvěděli od dříve přijatého zaměstnance, tedy na základě doporučení. Podle získaných dat se jeví „doporučení pracovního místa“ jako nejužívanější metoda získávání pracovníků. 5 lidí (19 %) bylo přijato pomocí pracovní agentury. Díky internetovým stránkám se o pozici dozvěděli pouze 2 lidé (8 %) a 1 zaměstnanec (4 %) byl přijat přes úřad práce. Poslední tři metody tedy nebývají častým způsobem úspěšného oslovení potenciálních pracovníků.

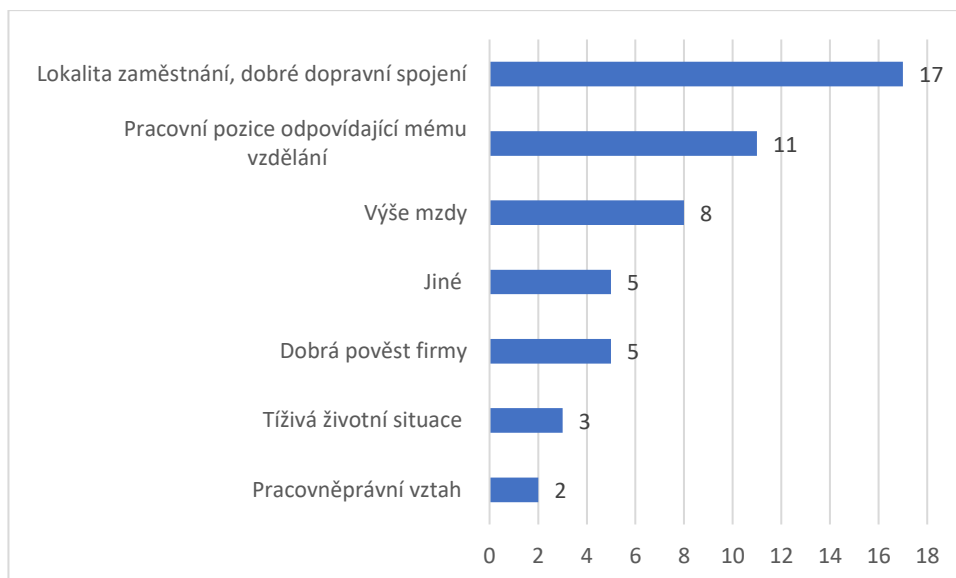


Obrázek 4: Seznámení se s poptávkou po pracovní pozici

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Otázka č. 4: Co Vás přimělo odpovědět na pracovní inzerát?**

Odpověď na otázku se skládala z možností a bylo možné vybrat více odpovědí. Z grafu je viditelné, že uchazeči se nejčastěji rozhodli odpovědět na nabídku práce na základě lokality zaměstnání a dobrého dopravního spojení, tuto možnost si zvolilo 17 lidí. Druhá nejčastější odpověď byla, že dané pracovní místo odpovídá vzdělání zaměstnance, tuto možnost zvolilo 11 respondentů. Třetí nejčastější odpověď byla výše mzdy, kterou uvedlo 8 lidí. Pět lidí se rozhodlo pro možnost „jiné“, své odpovědi upřesnili takto: důvěra ve vedení byla zmíněna 3x, dále politika firmy, dalším důvodem byla změna zaměstnání a možnost realizovat se v rámci nové výzvy.



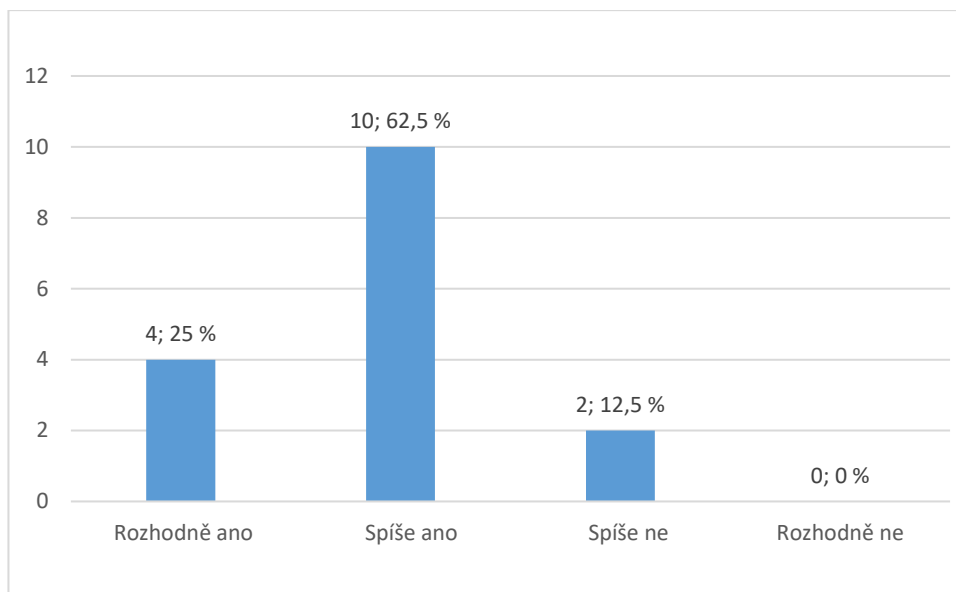
Obrázek 5: Motivace k odpovědi na pracovní inzerát

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Otázka č. 5: Obsahoval pracovní inzerát dostatek informací?**

Dostatkem informací v dotazníku bylo myšleno, zda inzerát obsahoval dostatek základních údajů o pracovní pozici, jako: požadavky na pracovní pozici, charakteristika pracovního místa, mzda, výše úvazku, směnnost, benefity, místo práce apod.

Oslovení měli na výběr ze 4 možností: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne. Na tuto otázku odpovědělo 16 z 26 respondentů. Důvodem bylo, že někteří lidé, kteří získali práci na doporučení, většinou příslušný pracovní inzerát neviděli. Z grafu je patrné, že nejčastěji označovaná odpověď byla „spíše ano“ čítající 10 označení (62,5 %). Druhá nejvyšší možnost byla „rozhodně ano“ se 4 označeními (25 %). Pouze 2 lidé (12,5 %) zvolili možnost „spíše ne“, variantu „rozhodně ne“ neoznačil nikdo. Lidé, kteří označili možnost „spíše ne“ uvedli, že jim informace v inzerátu přišly nedostatečné. Z grafu je patrné, že převážná většina zaměstnanců byla spokojena s mírou uvedených informací o pracovní pozici.

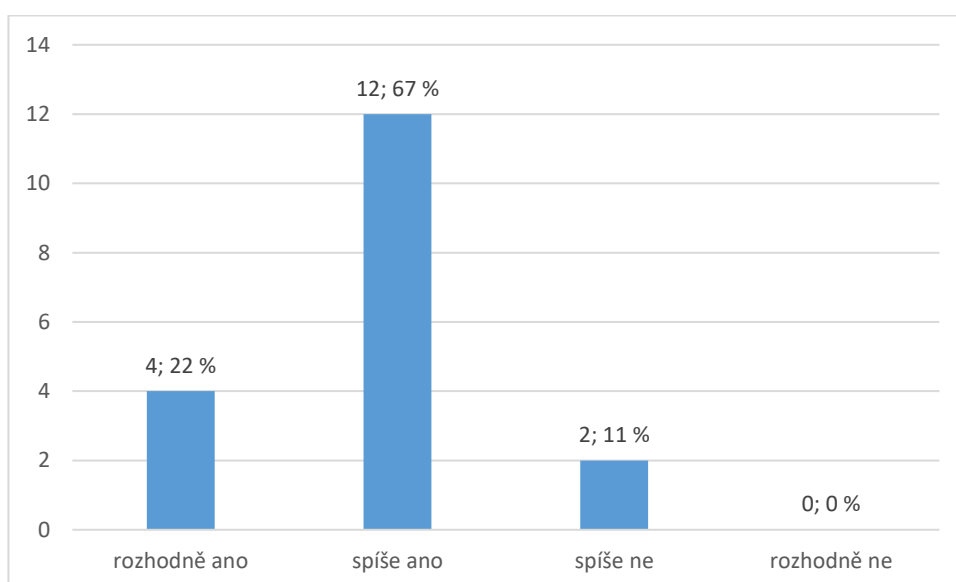


Obrázek 6: Dostatečnost informací v pracovním inzerátu

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **Otázka č. 6: Odpovídaly informace uvedené v inzerátu skutečnosti?**

Oslovení měli opět na výběr ze 4 možností: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Na otázku odpovědělo 18 z 26 respondentů. Nejvíce byla označována možnost „spíše ano“, zvolilo ji 12 zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí byla se 4 označeními možnost „určitě ano“. Zbylí 2 lidé zvolili odpověď „spíše ne“. Nikdo neoznačil možnost „určitě ne“. Převážná většina zaměstnanců potvrdila, že informace v pracovním inzerátu odpovídají skutečnosti.



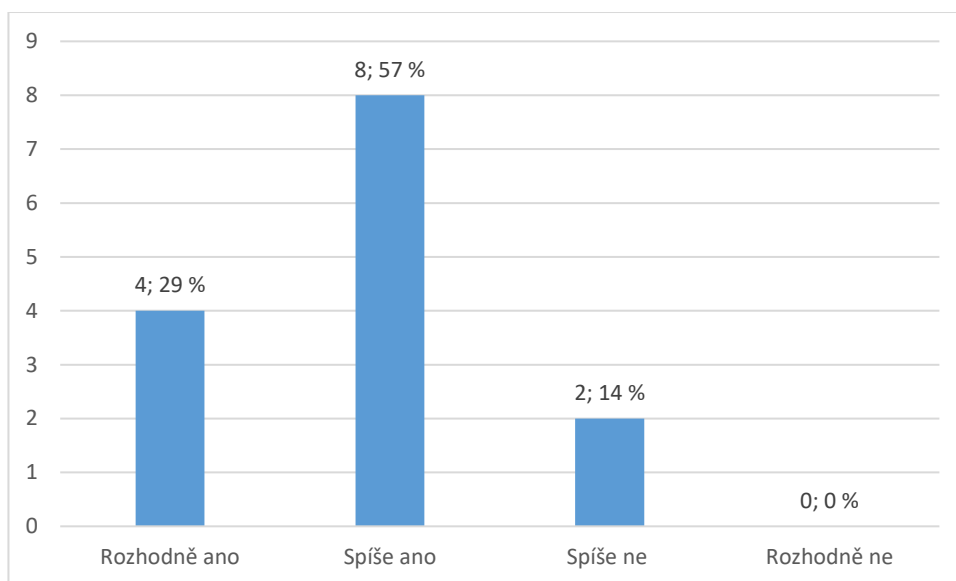
Obrázek 7: Fakticita informací uvedených v pracovním inzerátu

*Zdroj: Vlastní zpracování*



### Otázka č. 7: Líbil se Vám pracovní inzerát?

Otázku zodpovědělo pouze 14 respondentů, protože si někteří uchazeči inzerát již nepamatují, nebo se o pracovní pozici dozvěděli jiným způsobem. Zaměstnanci měli posoudit obsah a vzhled inzerátu. Byly na výběr 4 možnosti: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Nejčastěji volenou odpovědí byla možnost „spíše ano“, pro ni se rozhodlo 8 dotazovaných. Jako druhá nejčastější možnost byla zvolena „rozhodně ano“, tu si vybrali 4 pracovníci a 2 označili možnost „spíše ne“. Nikdo se nerozhodl pro možnost „určitě ne“.



Obrázek 8: Hodnocení obsahu a vzhledu pracovního inzerátu

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Otázka č. 7a: Jestliže Vaše odpověď obsahovala kteroukoliv z variant „ano“ (rozhodně ano, spíše ano), napište prosím, co se Vám líbilo.

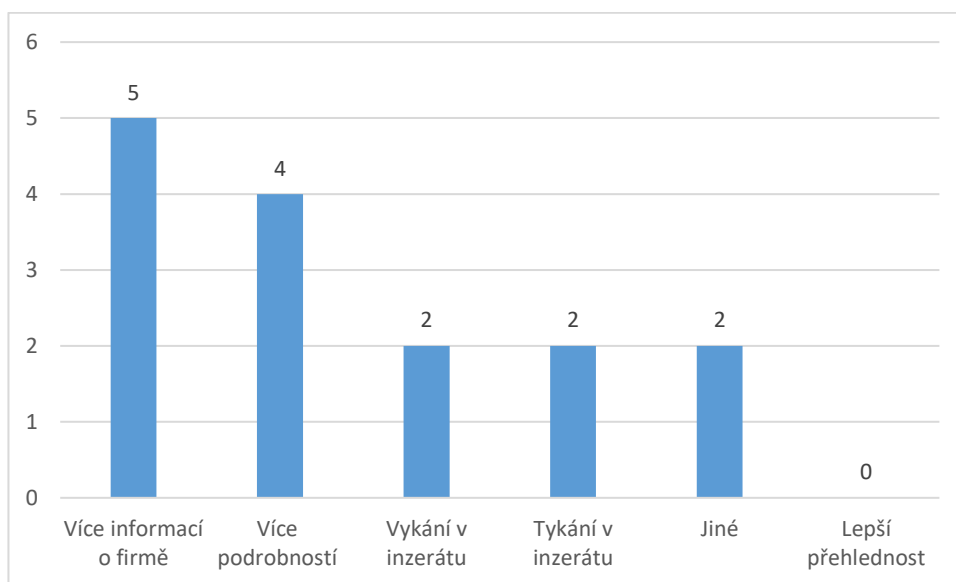
Na tuto otázku odpovědělo 8 lidí. Dotazovaným zaměstnancům se především líbila stručnost a přehlednost inzerátu sepsaného v bodech, stejně tak množství uvedených informací ke konkrétní pracovní pozici. Někteří uchazeči uvedli, že na ně pozitivně zapůsobily barevné obrázky a celková kompozice inzerátu.

### Otázka č. 7b: Jestliže Vaše odpověď obsahovala kteroukoliv z variant „ne“ (rozhodně ne, spíše ne), napište prosím, co se Vám nelíbilo.

Na otázku odpověděli pouze 2 lidé. Oba uvedli, že se dozvěděli málo informací o firmě, proto by o ní v inzerátu uvítali více podrobností.

### Otázka č. 8: Jakými způsoby by se dal pracovní inzerát podle Vás vylepšit?

Celkem na otázku č. 8 odpovědělo 13 zaměstnanců organizace, přičemž každý zaměstnanec měl možnost zvolit více než jednu možnost. Nejčastěji volená odpověď byla „více informací o firmě“, možnost zvolilo 5 oslovených. 4 lidem chybělo více podrobností týkajících se pracovního místa. Odpovědi „vykání“ a „tykání“ vyplnilo stejný počet respondentů, tedy 2. Taktéž 2 lidé uvedli variantu „jiné“ a upřesnili, že jim chyběla zmínka o výši mzdy.

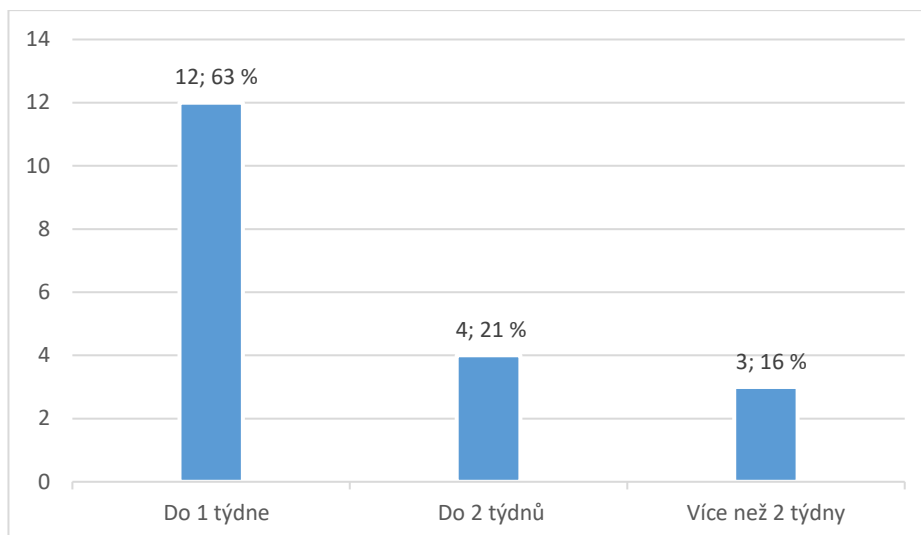


Obrázek 9: Preferované způsoby vylepšení inzerátu

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Otázka č. 9: Za jak dlouhou dobu podnik odpověděl na Váš zájem o dané pracovní místo?

Na otázku odpovědělo 19 z 26 pracovníků, na výběr měli následující 3 možnosti: do 1 týdne, do 2 týdnů, více než 2 týdny. V nejkratším časovém intervalu zaznamenalo odpověď 12 zaměstnanců (63 %), možnost „do 2 týdnů“ zvolili 4 lidé a zbývající 3 označili „více než 2 týdny“.

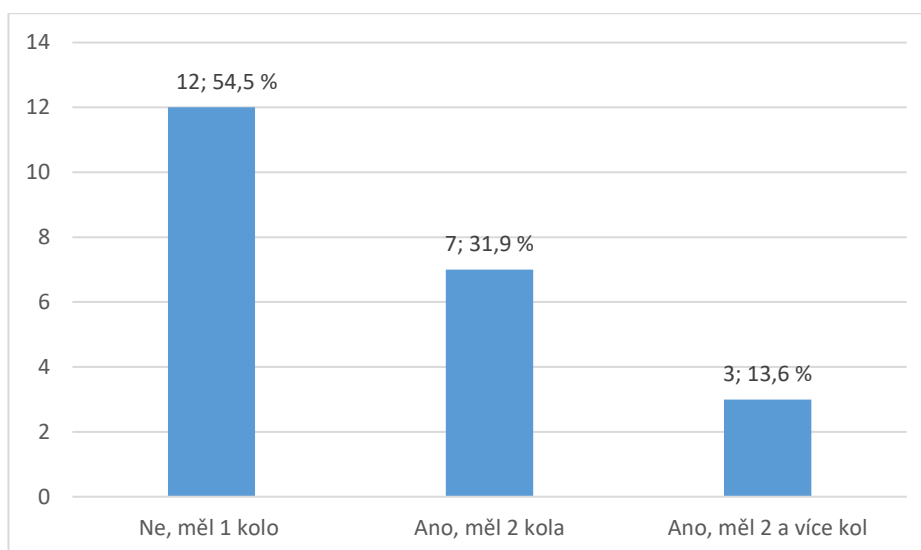


Obrázek 10: Rychlost odpovědí zaměstnavatele

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### Otázka č. 10: Skládal se pracovní pohovor z více kol?

Na otázku zareagovalo 22 lidí. Tři možnosti, ze kterých zaměstnanci vybírali, zněly: ano, měl 2 kola; ano, měl 2 a více kol; ne, měl 1 kolo. Z grafu lze vyčíst, že převážná většina pracovních pohovorů byla jednokolová, rozhodlo se pro ni 12 respondentů (54,5 %). Vícekolové pohovory podstoupilo 10 zaměstnanců, 3 z nich měli 2 a více přijímacích kol a 7 mělo 2 přijímací kola.

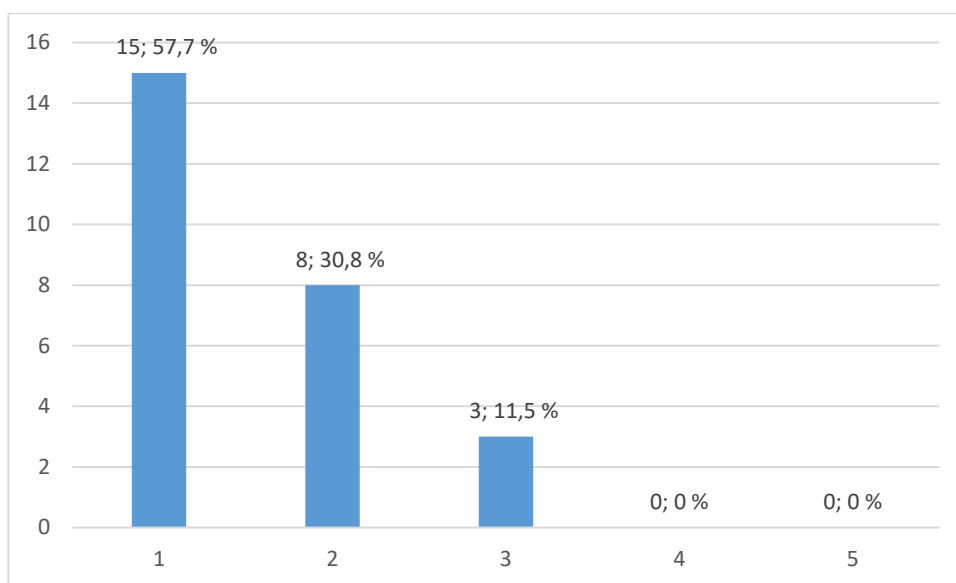


Obrázek 11: Počet kol pracovního pohovoru

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 11: Jaké bylo podle Vás jednání podniku v průběhu pracovního pohovoru? (Ohodnoťte jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)**

Otázka byla zaměřena na hodnocení průběhu pracovního pohovoru. Zaměstnanci hodnotili škálou 1 až 5 (jako ve škole). Ze sloupcového grafu je patrné, že nadpoloviční většina z 26 respondentů ohodnotila průběh pracovního pohovoru velmi pozitivně známkou 1. Následně 8 (30,8 %) pracovníků se rozhodlo o stupeň nižší hodnocení, tj. známkou 2. Známkou 3 hodnotili proces pracovního pohovoru 3 lidé (11,5 %). Známkou 4 a 5 nezvolil nikdo, z toho lze vyvodit, že podnik nemá špatnou úroveň průběhu pracovního pohovoru.

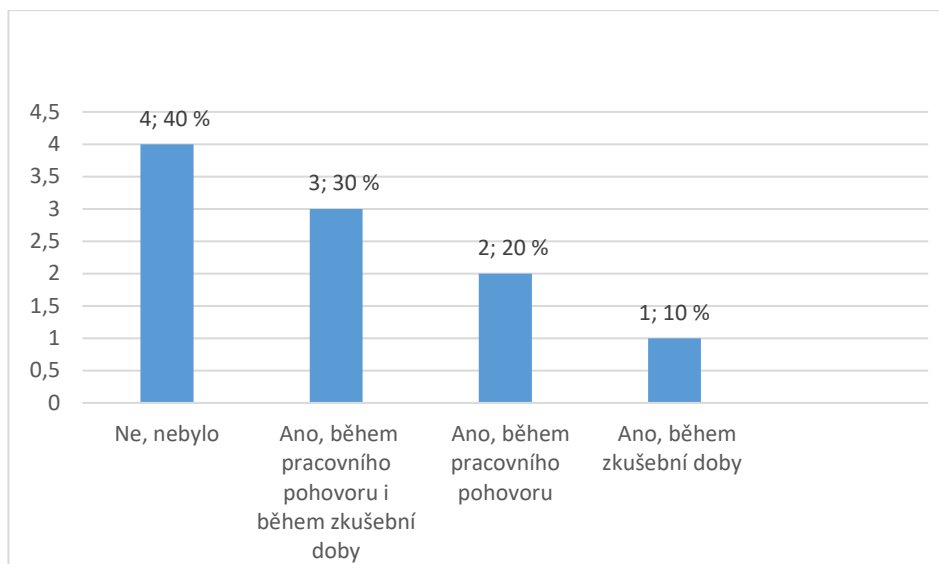


Obrázek 12: Hodnocení jednání zástupce podniku při pracovním pohovoru

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Otázka č. 12: Bylo součástí nábory praktické ověření pracovních dovedností?**

Celkově na tuto otázku odpovědělo pouze 10 ze 45 oslovených zaměstnanců, 4 uvedli, že během pracovního pohovoru ani poté nebyly ověřovány jejich pracovní dovednosti. 3 zaměstnanci byli testováni jak během zkušební doby, tak i během pracovního pohovoru. Dva pracovníci označili možnost, že testováni byli během zkušební doby a 1 zaměstnanec byl zkušěn pouze během pracovního pohovoru.



Obrázek 13 Postup podniku při praktickém ověřování znalostí

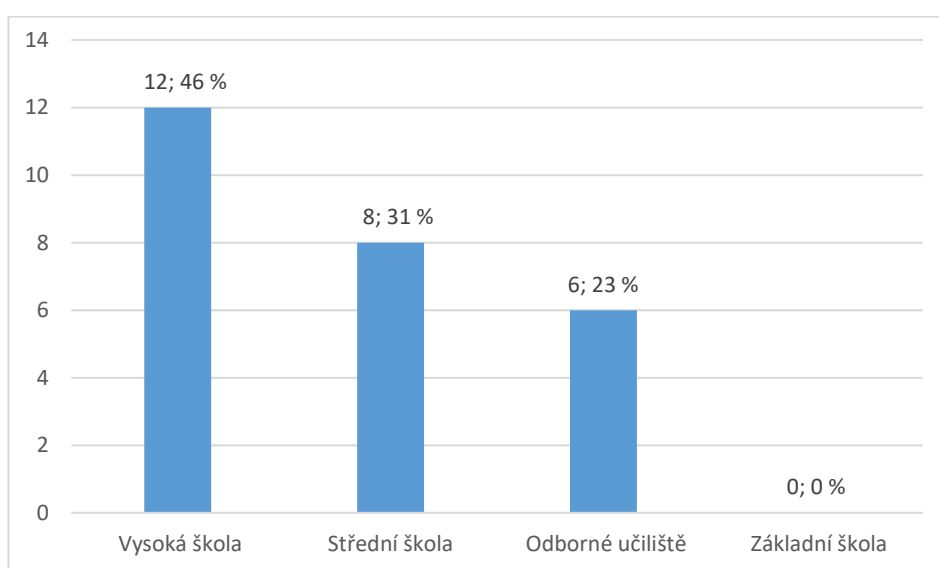
*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Otázka č. 13: Pohlaví

Otázka číslo 13 byla zaměřena na pohlaví oslovených zaměstnanců. V podniku na otázku odpovědělo 15 mužů a 11 žen. To znamená, že 58 % respondentů tvořili muži a 42 % ženy.

### Otázka č. 14: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka se zaměřuje na to, jaké je vzdělání jednotlivých zaměstnanců a jejich zastoupení v podniku. 12 zaměstnanců (46 %) uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské, dále pak 8 zaměstnanců (31 %) ukončilo své vzdělání dokončením střední školy a 6 zaměstnanců (23 %) má dokončené odborné učiliště.

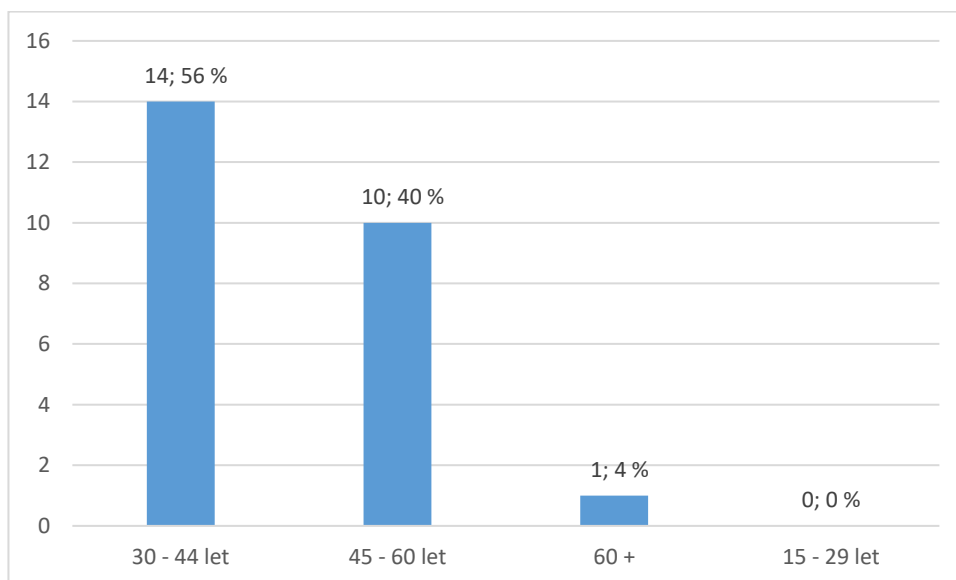


Obrázek 14: Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### Otázka č. 15: Do jako věkové skupiny patříte?

Věk byl rozdělen do následujících 4 skupin: 15 až 29 let, 30 až 44 let, 45 až 60 let, 60 a více let. Věkové skupině 30 až 44 let odpovídá 14 respondentů (56 %). 10 lidí (40 %) označilo věkovou skupinu 45 až 60 let. Pouze 1 člověk (4 %) je ve věkové skupině 60 a více let. Ve věkové skupině 15 až 29 let se nenachází nikdo. Jeden respondent na otázku neodpověděl.



Obrázek 15: Věková struktura respondentů

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A NÁVRHY DOPORUČENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o. Výzkumný soubor obsahoval 3 typy pracovního zařazení, tj.: administrativa, výroba a obchodní oddělení. Celkový počet dotazovaných sestával ze 45 zaměstnanců, z toho fakticky odpovědělo 26 respondentů, to odpovídá 57,8 %. Návratnost tedy přesáhla 50 % hranici, tudíž lze usoudit, že sesbíraná statistická data byla dostačující pro výzkum.

Tabulka 1: Vzdělanostní struktura respondentů

Dosažené vzdělání	Pracovní zařazení			Celkem
	Administrativa	Obchodní oddělení	Výroba	
Vysokoškolské	9	2	1	12
Středoškolské	1	4	3	8
Odborné učiliště	0	0	6	6
Celkem	10	6	10	26

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Autorka dotazníkovým šetřením zjistila, že úroveň dosaženého vzdělání odpovídá požadovanému vzdělání na daných pracovních pozicích.

Výše uvedená tabulka zobrazuje pracovní rozřazení pracovníků a jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Z celkového počtu respondentů, tedy 26 lidí, odpovídá pracovnímu zařazení „výroba“ 10 zaměstnanců. Nejvyšší dosažené vzdělání ve výrobě je vysokoškolské, jedná se však o 1 člověka, a to vedoucího výroby. Zbýlých 9 pracovníků dosáhlo středoškolského vzdělání (3 pracovníci), nebo odborného vyučení (6 pracovníků). Oblast administrativy zastupuje taktéž 10 zaměstnanců, z nichž má většina vzdělání na úrovni vysoké školy, pouze 1 osoba zakončila studium maturitní zkouškou. Nejnižší zastoupení v dotazníku představuje obchodní oddělení, tj. 6 dotázaných. Na rozdíl od oblasti administrativy se v obchodním oddělení vyskytuje vyšší míra středoškolského vzdělání v počtu 4 osob a vysokoškolské vzdělání zastupují pouze 2 lidé. Z uvedených dat vyplývá, že pracovní pozice jsou obsazovány lidmi, jejichž vzdělání odpovídá dané pracovní pozici, tudíž rozmisťování pracovníků probíhá v souladu popisem pracovních pozic.

Podle odpovědí v otázce č. 3, ve které se zaměstnanci dozvěděli skutečnost, že podnik hledá nové pracovníky, vyplývá, že 18 z 26 pracovníků bylo přijato na základě doporučení. Jak bylo

dříve uvedeno, podíl na této skutečnosti měla finanční odměna za doporučení nového pracovníka, pokud doporučený zaměstnanec v podniku zůstane pracovat. Vedení společnosti však uvedlo, že tento způsob odměny za doporučení společnost již neposkytuje. Návrh autorky zní, aby firma znovu zvažila zavedení této formy motivace.

### **Personální agentury**

Společnost v současné době nevyužívá spolupráci s personálními agenturami, jelikož není spokojena s vysokými cenami jejich služeb v souvislosti s kvalitou doporučených kandidátů na volná pracovní místa. Autorka však doporučuje využití personálních agentur, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že se jedná o druhou nejčastější variantu, jak se zaměstnanci dozvěděli o probíhajícím náboru. Firma může provést průzkum trhu a nalézt personální agentury s nižšími cenami svých služeb. Společnost nemá doposud zkušenosti s agenturním zaměstnáváním, je tedy vhodné tuto možnost zvážit, a to kvůli aktuálnímu nedostatku kvalifikovaných pracovníků. V Pardubickém kraji sídlí několik personálních agentur, které se orientují na obě tyto činnosti.

Personální agentura ManpowerGroup s.r.o. má své pobočky po celé České republice, jedna z nich je i v Pardubicích. Tato agentura může podniku nabídnout zajištění celého náboru. Pro podnik může být tato personální agentura přínosná z hlediska ušetření času při hledání zaměstnanců (ManpowerGroup, 2021).

INDEX NOSLUŠ, s.r.o. v oblasti náboru zaručuje dostatek kvalifikovaných pracovníků dle požadavků klienta, a to díky přímému oslovování kandidátů. Z pohledu personálního zaměstnávání agentura poskytuje své zaměstnance na předem stanovenou dobu (Index Nosluš, b.r.).

LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. je personální agentura, která umožňuje provedení platby za své služby po nástupu daného zaměstnance na pracovní místo, v případě nespokojenosti s nalezeným pracovníkem agentura vrátí poměrnou část z fakturované částky zpět. Agentura garantuje výběr kvalitních pracovníků (Lepší práce, 2017). Pro podnik tyto nabízené služby mohou být přínosné v případě nespokojenosti s nalezeným pracovníkem.

Další personální agenturou, která nabízí možnost náboru zaměstnanců a poskytnutí agenturních zaměstnanců je Manuvia s.r.o. Tato společnost disponuje databází s téměř 130 000 pracovníků. V případě nenalezení vhodných uchazečů provádí mezinárodní nábor v několika evropských zemích. Je-li pracovník vybrán ze zahraničí, agentura zajistí jeho příjezd a ubytování. Přínosem



této agentury je možnost výběru pracovníka z velkého množství svých zaměstnanců (Manuvia, 2020).

### **Pracovní inzeráty**

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že pouze 2 zaměstnanci se prvotně dozvěděli o volném pracovním místě přes internetové portály nabízející volné pracovní pozice. Samotné vedení společnosti konstatovalo, že na pracovní inzeráty příliš mnoho zájemců nereaguje.

Lidé, kteří však pracovní inzerát četli, uvedli, že většinou byli spokojeni s informacemi i grafickým zpracováním inzerátů. To se však týkalo především inzerátů uvedených v tisku. Grafickou podobu na webových pracovních portálech v současné době nelze příliš ovlivnit, weby mívají své šablony, je nutné zaměřit se na kvalitní zpracování informací. Kvalita informací byla zaměstnanci hodnocena kladně. Autorka doporučuje inzerovat na větším počtu webových portálů. Je třeba zvýšit šanci, že zájemce o práci v nabídce inzerátů klikne právě na nabídku firmy. To lze ovlivnit zajímavým titulkem, lze v něm zmínit výši mzdy nebo jiný významný fakt, například nabídka pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Inzeráty tvořené firmou jsou dobře strukturované a srozumitelné, to zvyšuje pravděpodobnost, že zájemce stránku ihned neopustí a setrvá na ní delší dobu, a tím se zvyšuje i šance, že na něj odpoví.

Z odpovědí na otázku č. 4 vyplývá, že si zaměstnanci vybírali práci v podniku nejčastěji kvůli lokalitě a dobrému dopravnímu spojení. Z tohoto důvodu autorka podniku doporučuje využít inzerci v Informačním centru obce Lázně Bohdaneč, jelikož tuto možnost dosud podnik nevyužíval. Informační centrum nabízí možnost vložení plakátu s nabídkou práce do výlohy. Centrum se nachází na frekventovaném místě, tudíž je vyšší šance na získání vyššího počtu zájemců.

V Lázních Bohdaneč se také pravidelně roznáší městský Zpravodaj do domácností. Autorka doporučuje podniku zvážit možnost opětovného zavedení tiskových inzerátů, a to konkrétně v tomto městském zpravodaji z důvodu, že jej občané města dostávají do svých schránek několikrát ročně zdarma. Inzerát může oslovit zvláště lidi v produktivním věku, kterých bylo v Lázních Bohdaneč dle ČSÚ (2022c) 2 234 a to k 31. 12. 2021. Zpravodaj je umístěný i na webové prezentaci města Lázně Bohdaneč.

### **Sociální sítě**

Z dotazníkového šetření je patrné, že se lidé neseťkali s inzercí nabídky práce přes sociální sítě. V České republice dle ČSÚ (2021) aktivně používá sociální sítě více než 4,9 milionu lidí. Z tohoto důvodu autorka navrhuje aktivní využití Facebooku a Instagramu od společnosti Meta.

Podnik může na Facebooku nalézt skupiny, na kterých lze najít nabídku aktuálních volných pracovních míst i inzerci uchazečů, kteří hledají zaměstnání. Lze využít skupinu s názvem Nabídky práce, volná pracovní místa, pracovní příležitosti, zaměstnání z celé ČR (Nesměrák, 2013). K červnu 2022 má tato skupina 29,6 tis. sledujících. Tato skupina je veřejná a viditelná pro všechny uživatele Facebooku. To znamená, že každý z nich má možnost zveřejněné nabídky práce vidět a v případě zájmu využít. Firma si ze zveřejněných inzerátů může vybrat vhodného kandidáta a případně ho kontaktovat.

Pro Pardubice a okolí jsou využívány 3 největší skupiny.

První se jmenuje Pardubice – práce/brigáda (Leden, 2012) jedná se o veřejnou a viditelnou skupinu, která má k červnu 2022 téměř 19 tis. sledujících.

Druhá se jmenuje PARDUBICE a okolí – práce, brigády, business (Bartusek, 2015). Tato skupina má 10,6 tis. členů v červnu 2022. Také se jedná o viditelnou a veřejnou skupinu.

Třetí navrhovaná skupina se nazývá BRIGÁDY PRÁCE PARDUBICE (Nováková, 2014). Tato skupina má v červnu 2022 28,5 tis. sledujících, opět se jedná o veřejnou a viditelnou skupinu.

Reklama na Instagramu (Meta, 2022) je založena na dlouhodobém procesu, je vhodné, pokud má podnik založený instagramový profil, kam aktivně přidává obsah (kontent). Případně je možné pouze přidávat příspěvky, které obsahují informace o volných pracovních pozicích. Instagram nabízí služby reklamy, podle náповědy jednotlivých kroků si může reklamu vytvořit samotný provozovatel instagramového účtu.

### **Navázání spolupráce s úřadem práce**

Z odpovědí na otázky v dotazníku vyplývá, že v současné době v podniku je pravděpodobně malý počet pracovníků do 29 let a s využitím služeb úřadu práce se do podniku dostal pouze jeden respondent. V tomto případě autorka doporučuje podniku prohloubení spolupráce s úřadem práce.

Úřad práce nabízí podpůrné projekty pro lepší umístění nezaměstnaných na trhu práce. Projekt, který aktuálně nabízí krajská pobočka úřadu práce v Pardubicích, se nazývá Záruky pro mladé v Pardubickém kraji. Cílovou skupinou tohoto projektu jsou nezaměstnaní do 29 let. Do projektu se mohou zapojit podniky, které chtějí zaměstnat účastníky z cílové skupiny. Firmy vyplní a odešlou dotazník se specifikací volného pracovního místa pracovníkům projektu. Ti zašlou podniku seznam vhodných kandidátů, podnik uspořádá výběrové řízení a o jeho

výsledku informuje pracovníky projektu. Pokud účastník projektu i firma souhlasí, podnik může zažádat o dotované pracovní místo. Jestliže je odbornou komisí žádost schválena, tak podnik podepíše Dohodu o poskytnutí příspěvku a následně může uzavřít pracovní poměr s přijatým pracovníkem. Takovému zaměstnavateli je z rozpočtu projektu po příslušnou dobu vyplácen příspěvek na mzdu nově přijatého pracovníka (Úřad práce, 2016).

Pro podnik je výhodné získat větší počet mladších zaměstnanců. Může si tímto způsobem své zaměstnance tzv. „vychovat“. Mladí zaměstnanci mohou do podniku nastoupit po ukončení studia a začít zde budovat svoji kariéru. V tomto směru tedy může podnik zlepšit svoji situaci s dlouhodobým nedostatkem zaměstnanců.

### Další zjištění

Na základě níže uvedené tabulky bylo porovnáno pohlaví a pracovní zařazení respondentů v podniku. V tabulce je viditelné, že ženy mají největší zastoupení v administrativě, tj. v počtu 6 a muži mají nejvyšší zastoupení v části výroby, kde je 8 mužů oproti 2 ženám. V obchodním oddělení jsou 3 muži a 3 ženy.

Tabulka 2: Genderová struktura respondentů

Pohlaví	Pracovní zařazení			Celkem
	administrativa	obchod	výroba	
žena	6	3	2	11
muž	4	3	8	15
Celkem	10	6	10	26

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z odpovědí od respondentů v otázce č. 3 vyplývá, že v podniku průměrně pracují 9 let a 5 měsíců, to značí nízkou fluktuaci zaměstnanců, a tedy jejich dlouhodobou spokojenost v podniku.

Z odpovědí na otázku č. 7 vyplývá, že většině respondentů, kteří odpověděli, se pracovní inzerát líbil. Na otázku č. 7 navazovaly otevřené otázky č. 7a a 7b. Zde 8 respondentů odpovědělo, že se jim líbila celková struktura pracovního pohovoru, 2 lidem se nelíbilo, že v inzerátu nenašli informace o podniku. V tomto případě autorka zhodnotila, že struktura inzerátů, kterou podnik používá, je zvolena správně. Vhodné by dle autorky bylo vložit buď odkaz na webové stránky podniku, pro uchazeče, kteří chtějí o podniku vědět více, nebo přímo v inzerátu uvést více informací, které podnik popisují.

Na to také navazují odpovědi z otázky č. 8, která byla zaměřena na to, co by zaměstnanci v pracovních inzerátech vylepšili. Zde by 5 respondentů uvážilo více informací o firmě a 4 celkově více podrobností.

Otázku požití vykání nebo tykání v inzerátu nelze z provedeného průzkumu jednoznačně vyřešit, každý zaměstnanec je individuální a jejich preference jsou různé.

V odpovědích na otázku č. 9 většina respondentů uvedla, že obdržela reakci společnosti do 1 týdne, případně do 2 týdnů. Pouze 3 respondenti obdrželi odpověď za více než 2 týdny. Z tohoto vyplývá, že podnik odpovídá rychle bez zbytečných prodlev.

Otázka č. 10 byla zaměřena na počty kol pracovních pohovorů. Z odpovědí respondentů vyplývá, že u více než poloviny z nich měl pracovní pohovor pouze 1 kolo. Na základě informací z podniku a dotazníkového šetření lze říci, že pracovní pohovory s více koly jsou zpravidla pořádány pro vyšší pracovní pozice, případně pokud je velký zájem uchazečů o volné pracovní místo.

Otázka č. 11 byla zaměřena na hodnocení jednání podniku během pracovního pohovoru, zde žádná odpověď neobsahovala na škále hodnocení 1 až 5, horší známku než 3. Ze získaných dat, lze usuzovat, že pracovní pohovory podnik provádí kvalitně a úspěšně.

Otázka č. 12 byla zaměřena na praktické ověření znalostí a dovedností uchazečů. Podle respondentů probíhalo testování uchazečů během pracovního pohovoru, v některých případech ve zkušební době, případně oběma zmíněnými způsoby. Podnik ověřuje praktické dovednosti jednotlivých uchazečů individuálně, podle typu pracovního místa.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci je popisována problematika personálního řízení se zaměřením na nábor zaměstnanců s cílem identifikovat současný přístup k této problematice ve vybraném podniku.

První část bakalářské práce se věnuje teoretickému popisu personalistiky, personálnímu řízení, manažerskému přístupu k personalistice a personálním činnostem, zejména v souvislosti s náborem zaměstnanců. K popsání teoretické části byla použita odborná literatura.

Ve druhé části bakalářské práce je představen konkrétní podnik, popsáno personální řízení v tomto podniku na základě osobního rozhovoru s vedoucím administrativy. Ke splnění cíle a provedení analýzy byla použita metoda dotazníkového šetření. Byl vytvořen dotazník, který byl předán všem zaměstnancům. Osobní předání zajistili vedoucí zaměstnanci, kteří také vysvětlili účel dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo autorkou následně vyhodnoceno a byly vytvořeny návrhy a doporučení pro podnik.

V dnešní době, kdy se podniky potýkají s nízkou nezaměstnaností, je pro nábor zaměstnanců důležité využívat vhodné zdroje a metody, jak potenciální zájemce o práci oslovit a zaujmout. Pro podnik je také důležité, aby tyto postupy nebyly příliš časově a finančně nákladné.

Mezi doporučeními autorka uvedla využití sociálních sítí, které nebylo dosud ve firmě využito. V rámci využití sociálních sítí je pro podnik výhodné využít skupiny na sociálních sítích. Dále bylo podniku navrženo využít placenou reklamu na sociálních sítích. Bylo také doporučeno prohloubení spolupráce s úřadem práce v rámci využití aktuálního projektu pro nezaměstnané. Projekt je zaměřen na získání mladých pracovníků, kterých má podnik nedostatek. Podniku bylo doporučeno opětovné navázání spolupráce s personálními agenturami při výběru vhodných kandidátů a zvážení možnosti využití agenturních pracovníků. Podniku také bylo navrženo využívat lokální zdroje inzerce, jedná se především o Informační centrum v obci, kde podnik sídlí, a také Zpravodaj, který v obci pravidelně vychází zdarma.

Cílem bakalářské práce bylo i celkové zhodnocení, jak podnik provádí a řídí nábor. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli převážnou spokojenost s podnikovým náborem jako celkem. Pracovní pohovory realizuje společnost profesionálně, pracovní inzeráty jsou v podniku tvořeny kvalitně a přehledně.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. BARTUSEK, Tomáš, 2015. [PARDUBICE a okolí – práce, brigády, business]. In: *Facebook* [online]. 9. březen 2015 [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/851416298278051>
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. *Sociální síť* [online]. Praha: Český statistický úřad, 23. listopad 2021 [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/142872020/06200421j07.pdf/58b176ff-bfbf-470d-97ca-a6b511d849b3?version=1.1>
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022a. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - duben 2022* [online]. Praha: Český statistický úřad, 1. červen 2022 [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-duben-2022>
4. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022b. *Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. lednu 2022* [online]. Pardubice: Český statistický úřad, 9. února 2022 [cit. 2022-06-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-lednu-2022>
5. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2022c. *Věkové složení obyvatel podle obcí* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2022 [cit. 2022-06-17]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=526&katalog=33156&pvo=DEM03&pvo=DEM03&pvokc=101&pvoch=40622&c=v3~2\\_RP2021MP12DP31#w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=526&katalog=33156&pvo=DEM03&pvo=DEM03&pvokc=101&pvoch=40622&c=v3~2_RP2021MP12DP31#w=)
6. EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA EVROPSKÉ UNIE, 2016. Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES, dále jen „GDPR“. In *Úřední věstník Evropské unie*. 2016, L 119/1. 1977-0626. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>
7. Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o., 2022. Interní materiály společnosti

8. Chemie Bohemia, s.r.o. Vedoucí směny - výrobní dělník. In: *Prace.cz* [online]. Lázně Bohdaneč: Gabriel-Chemie Bohemia, 2022, 7. června 2022 [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.prace.cz/nabidka/1592664400/?rps=77&searchId=c21f93b2-fd64-41fd-8a31-5127c966d51d>
9. GABRIEL-CHEMIE GROUP, b.r. Gabriel-Chemie Group [online]. Vídeň [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://www.gabriel-chemie.com/en/secret-to-success>
10. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KONSTROŇ. Personální strategie. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KONSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem* [online]. Praha: C. H. Beck, 2013, 1 - 70 [cit. 2021-11-27]. ISBN 978-80-7179-564-3. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=23GOjP62sRoC&oi=fnd&pg=PP2&dq=person%C3%A1ln%C3%AD+strategick%C3%A9+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&ots=GgqhyuI77v&sig=bTz1zBccmvipRTtJ-wFonQKDqjc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=person%C3%A1ln%C3%AD%20strategick%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=23GOjP62sRoC&oi=fnd&pg=PP2&dq=person%C3%A1ln%C3%AD+strategick%C3%A9+%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&ots=GgqhyuI77v&sig=bTz1zBccmvipRTtJ-wFonQKDqjc&redir_esc=y#v=onepage&q=person%C3%A1ln%C3%AD%20strategick%C3%A9%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD&f=false)
11. HLOUŠKOVÁ, Pavla, Eva HOFMANNOVÁ, Pavel KNEBL, Dana ROUČKOVÁ, Zdeněk SCHMIED, Petr SCHWEINER a Ludmila TOMANDLOVÁ. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy: s komentářem : k 1.2.2018*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2018. 1296 stran. ISBN 978-80-7554-115-4.
12. CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistka: Dvanáctero správného vedení personální agendy*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020. 680 stran. ISBN 978-80-7598-976-5.
13. INDEX NOSLUŠ, S.R.O., b.r. O nás. Indexnoslus [online]. Praha: INDEX NOSLUŠ, s.r.o. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.indexnoslus.cz/o-nas/>
14. KEASLER, Clemens a Frauke KEASLER-PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. Berlín: Wolters Kluwer ČR, 2013, 144 s. ISBN 978-80-7357-913-5.
15. KMOŠEK, Petr, 2021. Jak je to s termínem „lidské zdroje“. Historie lidských zdrojů a HRM. *Petr Kmošek* [online]. Praha: Kmošek, 2010, 28.3.2021 [cit. 2021-11-06]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-je-to-s-terminem-lidske-zdroje-historie-lidskych-zdroju-a-hrm/>

16. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
17. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada, 2011. 288 stran. ISBN 978-80-247-3823-9.
18. LEDEN, Stanislav, 2012. [Pardubice – práce/brigáda]. In: *Facebook* [online]. 2. červenec 2012 [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/493925543954468>
19. LEPŠÍ PRÁCE S.R.O., 2017. Pro zaměstnavatele. Lepší práce personální agentura [online]. Praha: LEPŠÍ PRÁCE s.r.o. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: <https://www.lepsi-prace.cz/pro-zamestnavatele/#>
20. MAKAROV, Marek, 2022. Osobní rozhovor s vedoucím administrativy podniku Gabriel-Chemie Bohemia, s.r.o. Lázně Bohdaneč, 6. května 2022.
21. *Management* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2022 [cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>
22. MANPOWERGROUP S.R.O., 2021. Pro firmy. *Manpower* [online]. Praha: Manpower-Group s.r.o. [cit. 2022-06-16]. Dostupné z: [https://www.manpower-group.cz/?\\_ga=2.189162731.1144851403.1655363782-2020398572.1655363782](https://www.manpower-group.cz/?_ga=2.189162731.1144851403.1655363782-2020398572.1655363782)
23. MANUVIA, 2020. O nás. *Manuvia* [online]. Ostrava: Manuvia [cit. 2022-06-15]. Dostupné z: <https://www.manuvia.com/cz/o-nas/>
24. META, 2022. *Business Instagram* [online]. Dostupné z: <https://business.instagram.com/boost-instagram-posts>
25. NESMĚRÁK, Vojtěch, 2013. [Nabídky práce, volná pracovní místa, pracovní příležitosti, zaměstnání z celé ČR]. In: *Facebook* [online]. 19. prosinec 2013 [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/nabidky.prace>
26. NOVÁKOVÁ, Lenka, 2014. [BRIGÁDY PRÁCE PARDUBICE]. In: *Facebook* [online]. 21. únor 2014 [cit. 2022-06-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/groups/1422672927976703>



27. PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRÍTESKÝ. *Personální řízení: Úvod do moderní personalistiky*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2021. 237 stran. ISBN 978-80-7400-702-6.
28. SHINDE, S. V. *Functions of Management* [online]. Raleigh: LAXMI BOOK PUBLICATION, 2018 [cit. 2021-11-26]. ISBN 978-1-387-57856-6. Dostupné z: [https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=A21ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=henri+kontz+management&ots=GI8Fc7RxwU&sig=E\\_0CsvRWX1ePdYO-vuI3jYjOikXM&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=A21ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=henri+kontz+management&ots=GI8Fc7RxwU&sig=E_0CsvRWX1ePdYO-vuI3jYjOikXM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
29. SLAVÍK, Jabub, 2010. „Ejč ár“ – nebo prostě lidé? *ELEKTRO: časopis pro elektroniku* [online]. Praha: FCC Public, 2010, 01/2010, **19**.(01), 2 [cit. 2021-11-06]. ISSN 1210-0889. Dostupné z: <http://www.odbornecasopisy.cz/elektro/casopis/tema/ejc-ar-nebo-proste-lide--10234>
30. SVOBODOVÁ, Tereza. *Lidské zdroje ve vybraném podniku*. Lázně Bohdaneč, 2021. Seminární práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní.
31. ÚŘAD PRÁCE ČR, 2016. *Záruky pro mladé v Pardubickém kraji* [online]. Praha: Úřad práce ČR, 1. února 2016 [cit. 2022-06-09]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/zaruky-pro-mlade-v-pardubickem-kraji>

## **PŘÍLOHY**

Příloha A – Dotazník

## PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

### Anonymní dotazník týkající se náboru v podniku

Kroužkem prosím označte možnosti, které nejvíce odpovídají skutečnosti.

**1. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

Odpověď:

**2. Jak dlouho již v podniku pracujete?**

Odpověď:

**3. Kde jste se dozvěděli o tom, že podnik hledá nové zaměstnance?**

- a) Úřad práce
- b) Pracovní agentura
- c) Internetové stránky (prace.cz apod., uveďte jaké)
- d) Jinde (uveďte kde)

**4. Co Vás přimělo odpovědět na pracovní inzerát?**

*(Můžete vybrat více odpovědí)*

- a) Lokalita zaměstnání, dobré dopravní spojení
- b) Pracovní pozice odpovídající mému vzdělání
- c) Pracovněprávní vztah (pracovní smlouva, DPČ, DPP)
- d) Výše mzdy
- e) Těživá životní situace (dlouhodobá nezaměstnanost, potřeba finančních prostředků, apod.)
- f) Dobrá pověst firmy
- g) Jiné (uvedte co)

**5. Obsahoval pracovní inzerát dostatek informací?**

*(Požadavky na pracovní pozici, charakteristika pracovního místa, mzda, výše úvazku, směnnost, benefity, místo práce apod.)*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne (vypište, co Vám v inzerátu chybělo)

**6. Odpovídaly informace uvedené v pracovním inzerátu skutečnosti?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**7. Líbil se Vám pracovní inzerát?**

*(Posuďte prosím obsah a vzhled inzerátu)*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**7.a** Jestliže Vaše odpověď obsahovala kteroukoliv z variant „ano“ (rozhodně ano, spíše ano), napište prosím, co se Vám líbilo.

Odpověď:

**7.b** Jestliže Vaše odpověď obsahovala kteroukoliv z variant „ne“ (rozhodně ne, spíše ne), napište prosím, co se Vám nelíbilo.

Odpověď:

**8. Jakými způsoby by se dal pracovní inzerát podle Vás vylepšit?**

- a) Lepší přehlednost (odsazené písmo, strukturovaná forma)
- b) Více podrobností (nedozvěděl/a jsem se vše, co jsem potřeboval/a)
- c) Vykání v inzerátu
- d) Tykání v inzerátu
- e) Více informací o firmě
- f) Jiné (upřesněte prosím)

**9. Za jak dlouhou dobu podnik odpověděl na Váš zájem o dané pracovní místo?**

- a) Do 1 týdne
- b) Do 2 týdnů
- c) Více než 2 týdny

**10. Skládal se pracovní pohovor z více kol?**

- a) Ano, měl 2 kola
- b) Ano, měl 2 a více kol
- c) Ne, měl 1 kolo

**11. Jaké bylo podle Vás jednání podniku v průběhu pracovního pohovoru?**

*(Ohodnoťte jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)*

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**12. Bylo součástí náboru praktické ověření pracovních dovedností?**

- a) Ano, během pracovního pohovoru
- b) Ano, během zkušební doby
- c) Ano, během pracovního pohovoru i během zkušební doby
- d) Ne, nebylo

**13. Pohlaví:**

- a) Žena
- b) Muž

**14. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) Základní škola
- b) Odborné učiliště
- c) Střední škola
- d) Vysoká škola

**15. Do jaké věkové skupiny patříte?**

- a) 15 až 29 let
- b) 30 až 44 let
- c) 45 až 60 let
- d) 60 a více let