

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC**

**Personální činnost v nově začínající společnosti**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Josef Dostál**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.

Olomouc 2022

# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

V Olomouci dne 27. 4. 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the end.

Josef Dostál

# PODĚKOVÁNÍ

Mnohokrát děkuji svojí vedoucí doc. Ing. Jarmile Duháček Šebestové, Ph.D. za vynikající vedení práce, která do této práce vložila svou odbornost a při psaní mi poskytla své praktické a cenné rady. Mé poděkování také směřuje k panu Bc. Jaroslavovi Mikšaníkovi z Úřadu práce Olomouc, který mi poskytl reálný podklad ke zpracování části praktické části. Také bych rád poděkoval přítelkyni a rodině, kteří mě podporovali v nelehkých chvílích psaní bakalářské práce.

# ZADÁNÍ

**MVŠO** ➤ MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Akademický rok: 2021/2022

<b>Student:</b>	Josef Dostál
<b>UČO:</b>	8082
<b>Program:</b>	Ekonomika a management
<b>Specializace:</b>	Podniková ekonomika a management
<b>Téma práce:</b>	Personální činnosti v nově založeném podniku
<b>Téma práce anglicky:</b>	Personnel work in start-up company
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.
<b>Zadání:</b>	<p>Cílem práce zjistit, jak funguje personální činnost v začínající firmě a zjistit, zda a jak moc se teorie liší od teoretických doporučení. Na základě této komparace budou formulována doporučení pro zlepšení současného stavu.</p> <p>Osnova práce:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část</li><li>3. Metodická část</li><li>4. Praktická část</li><li>5. Závěr</li></ol>
<b>Literatura:</b>	<p>BĚLOHLÁVEK, F. <i>25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat</i>. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5872-5.</p> <p>VOJTOVIČ, S. <i>Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů</i>. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.</p> <p>HOLÁTOVÁ, Darja a Vlasta DOLEŽALOVÁ, et. al. <i>Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost</i>. Žilina: Nakladatelství GEORG, 2014. ISBN 978-80-815-4121-6.</p> <p>ARMSTRONG, M. a R. TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Praha : C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.</p> <p>HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. <i>Personální strategie: krok za krokem</i>. Praha: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.</p> <p>KOČIANOVÁ, Renata. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i>. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.</p> <p>STÝBLO, Jiří. <i>Leadership v organizaci</i>. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-5-0.</p>

# Obsah

Úvod.....	1
<b>1 Personální činnost.....</b>	<b>2</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů v malém podniku.....	4
1.2 Motivace k práci.....	5
1.2.1 Druhy motivace.....	5
1.2.2 Teorie potřeb.....	6
<b>2 Zdroje získávání pracovníků.....</b>	<b>9</b>
2.1 Definování požadavků na zaměstnance.....	11
2.1.1 Profily pracovních rolí a popisy pracovních míst.....	11
2.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance.....	11
2.2 Oslovení uchazečů o zaměstnání.....	12
2.2.1 Analýza silných a slabých stránek.....	12
2.2.2 Analýza požadavků.....	12
2.3 Vyřízení žádostí zájemců o zaměstnání.....	12
2.3.1 Průzkum informací od kandidátů.....	13
2.3.2 Zpracování žádostí.....	13
2.3.3 Třídění žádostí.....	14
2.3.4 Zpracování programu pohovoru.....	14
2.3.5 Vykonání pohovorů.....	15
<b>3 Vznik a zánik pracovního poměru.....</b>	<b>18</b>
3.1 Pracovní smlouva.....	18
3.2 Zkušební doba.....	18
3.3 Ukončení pracovního poměru.....	18
3.4 Dohody o pracích mimo pracovní poměr.....	19
<b>4 Představení BEARDY BROS s. r. o.....</b>	<b>21</b>
4.1 První myšlenky před vznikem.....	21
4.2 Logo.....	21

4.2.1	Firemní identita.....	22
4.3	Název.....	22
4.4	Výroba.....	22
4.5	Nová výrobní firma.....	23
4.6	Strukturální změna.....	23
<b>5</b>	<b>Personální činnosti ve společnosti .....</b>	<b>24</b>
5.1	Řízení externích vztahů.....	24
5.1.1	Správa webu.....	24
5.1.2	Správa účetnictví.....	25
5.1.3	Výroba.....	25
5.1.4	Grafika.....	25
5.2	Zhodnocení a problémy současného stavu.....	26
5.3	Návrhy a doporučení – Řízení budoucích vnitřních procesů.....	26
5.3.1	Budoucí zajištění odesílání zásilek.....	26
5.3.2	Budoucí zajištění odbytu.....	28
5.3.3	Výběrové řízení obchodního zástupce – experiment.....	30
5.4	Doporučení pro začínající firmy.....	36
	<b>Závěr.....</b>	<b>38</b>
	<b>Zdroje:.....</b>	<b>39</b>
	<b>Internetové zdroje: .....</b>	<b>40</b>
	<b>Použitá legislativa:.....</b>	<b>41</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>42</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>43</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>44</b>
	<b>ANOTACE.....</b>	<b>45</b>

# Úvod

Personální činnost hraje důležitou roli uvnitř každé větší či menší firmě. Během let a vývoje metod v této oblasti se zjišťuje, že věnovat pozornost této činnosti je velmi důležité. Díky podpoře personální činnosti v podniku mohou mít zaměstnanci kvalitnější nejen prostředí, ale také celkový život, proto tedy roste chuť k sebezdokonalení a zvyšuje se výkon a efektivita pracovníka. Dílčí úspěch téměř každé firmy je mít kvalitní a dobře motivovaný personál, díky kterému je možné, aby se firma posouvala dál a dokázala uspokojit potřeby zákazníka v té nejvyšší možné kvalitě.

Cílem práce je porovnání vypsané teorie s firmou, která již chvíli funguje a zjistit, zda z teoretického hlediska funguje personálně správně. V případě, že nikoliv, budou vydána doporučení, pro optimalizaci personálních procesů.

V teoretické části bude kladen důraz na jednotlivé procesy chronologicky. V úvodu bude čtenář seznámen s personální činností a jejími procesy. Následovat bude správná motivace pracovníka a její druhy. Dále zde budou procesy, které předcházejí přijetí nového pracovníka, výběr a zdroj, kde pracovníka hledat a následné zaměstnání pracovníka. Bude rozebráno, jakým způsobem probíhá proces přijetí pracovníka z právního hlediska. V praktické části bude zvolena firma, která byla založena autorem práce. Firma je v podstatě ve svých úplných začátcích, avšak už zde lze pozorovat její personální činnost. Informace o úplných začátcích budou čerpány na základě paměti autora práce.

Bude zde také popsán experiment s výběrem vhodného pracovníka. Pro tento výběr se autor pokusí oslovit vhodnou instituci, která má evidenci o zájemcích na vybranou pracovní pozici. V případě, že se data podaří získat, budou zpracována a popsána. Bude vytvořena hodnotící kritéria pro výběr vhodného kandidáta, na základě kterých budou kandidáti porovnání. Ti, kteří se budou nejvíce blížit zvoleným kritériím, by byli pozváni na pohovor. Na základě pohovoru by byl zvolen nový pracovník.

# I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Personální činnost

Personální činnost můžeme chápat jako systém činností, jejímž cílem je zajištění co nejefektivnější získávání, využití a rozvoj schopných pracovníků, díky kterým by organizace dosahovala svých vytyčených cílů. (Šikýř, 2016)

*„Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ale týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Za řízení lidských zdrojů bývá ve větších firmách odpovědný specializovaný útvar lidských zdrojů čili personální útvar.“<sup>1</sup>*

Podle Srpové (2010, s. 256-280) řízení lidských zdrojů mají pro své úkoly výraz tzv. personální činnosti, jedná se tedy o výkonnou část personální práce. Personální činnost zahrnuje:

- **Vytváření a analýza pracovních míst**

Je činnost vytváření úkolů pracovníkům, rozdělování pravomocí a odpovědnosti, spojování úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, vytváření popisu pracovních míst, specifikování pracovních míst a aktualizace jmenovaných dokumentů.

- **Plánování**

Cílem plánování je zejména zajištění a udržení nutných kapacit lidských zdrojů ke správnému chodu a plnění cílů organizace, nachystání se na případy nedostatku či přebytku lidských zdrojů, snaha o minimalizaci závislosti na vnějších zdrojích zaměstnanců, jde tedy o rozvoj současné pracovní síly. Úkolem plánování je také možnost změny pracovního prostředí či pravidel za účelem zvýšení motivace lidských zdrojů.

- **Získávání, výběr a příjem zaměstnanců**

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.



Tato část obsahuje sběr a sdílení informací o volném pracovním místě, příprava protokolů, volba dokumentů a požadavků od zájemců na pracovní pozici, shromažďování informací o zájemcích o zaměstnání, studium podkladů od uchazečů a sestavení již specifické skupiny bližších uchazečů. Dále také personalista sestavuje soubor testů a otázek k pohovoru, rozhoduje o následném výběru, je součástí vyjednávání o podmínkách práce s uchazečem. Po úspěšném výběru je na personalistovi správné zařazení do evidence a hierarchie organizace, seznámení s pracovištěm.

- **Hodnocení zaměstnanců**

Tato činnost vyžaduje sestavení hodnotících formulářů, ve kterých určuje metody hodnocení, sestavování hodnocení, uchovávání dokumentů, organizaci hodnotícího rozhovoru a návrhy ke zlepšení.

- **Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru**

Důležitou úlohou personálního pracovníka je zařazení pracovníka na správné pracoviště, jeho změna např. v případě povýšení, či přemístění na jiné oddělení, přemístění na nižší funkci, odchod pracovníka do penze či propouštění.

- **Odměňování**

Zde personální pracovník určuje odměny pracovníků a snaží se zajistit zaměstnanecké výhody.

- **Vzdělávání a rozvoj**

Určení potřeby rozvoje pracovníků, plánování, realizace a zhodnocení výsledků procesu.

- **Pracovní vztahy**

Jedná se o prostředníka v komunikaci mezi vedením organizace a zástupci zaměstnanců čili odbory, sestavování struktury a zápisů z jednání, zpracování dohod, informací a zákonných ustanovení. Řeší také zaměstnanecké vztahy, stížnosti, disciplinární řízení, pomáhá při řešení konfliktů.

- **Péče o pracovníky**

Vytváří příjemné pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při vykonávání činnosti, pak také vedení dokumentace, otázky pracovní doby, organizace kontroly pracoviště, řeší se zde také služby pro zaměstnance, jako je třeba stravování, hygienické podmínky práce, aktivity ve volném čase (např. příspěvky formou benefit karet, vstup do fitness, ...), kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků, ohrožení pracovníků (např. při živelné pohromě zajištění pomoci pracovníkovi) a další.

- **Personální informační systém**

Personalista zajišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje data ohledně pracovních míst, zaměstnanců a jejich činnosti, ohodnocení a sociální záležitosti i vnějších podmínek určujících formování a fungování zaměstnanců firmy, zajišťování odpovídající informovanosti příslušných příjemců (např. statistický úřad, úřad práce, státní správa apod.). organizace a analyzování specifických šetření mezi zaměstnanci.

### **1.1 Řízení lidských zdrojů v malém podniku**

Podle Srpové (2010) je pro malé podniky příznačné, že disponuje menším množstvím zdrojů a poměrně úzkou škálou aktivit v porovnání se střední či velkou firmou, čemuž odpovídá množství a struktura pracovníků, menší rozmanitostí využívané techniky a technologie, jednoduchá organizační struktura, průhlednějšími vazbami na trh a přímým a intenzivním kontaktem mezi pracovníkem a vedoucím. Nejčastěji obstarává rozhodovací činnost majitel či nejvyšší vedoucí pracovník. Rozhodnutí jsou učiněna na základě přímých nezprostředkovaných informací a kontaktu s pracovní problematikou. Kontrola výrobních činitelů a pracovníků je také bezprostřední.

Řízení zaměstnanců je z organizačního hlediska poměrně snadné a není komplikované, je však nutné věnovat velkou pozornost kvalitě tohoto řízení, vytváření výborně sehraného týmu, který se skládá z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí, protože zde, v malé firmě, na tom záleží mnohem více než ve střední či velké firmě. Závisí na tom přežití firmy a budoucí rozvoj organizace. (Srpová, 2010)

Díky malému množství pracovníků je sice možné v malé firmě rychle reagovat na požadavky trhu, na druhou stranu je však firma daleko zranitelnější. Špatnou prací jednoho pracovníka může firmu stát pověst mnohem výrazněji než u firem velkých. Nemoc či odchod jednoho pracovníka může v malé firmě vyvolat mnohem více problémů, než ve větší firmě. Nábor nových pracovníků je pro malou firmu také daleko obtížnější. Důvodem je zpravidla nedostatek prostředků pro nábor, případně snížení produktivity firmy při zaučování nového pracovníka. (Srpová, 2010)

Podle Srpové (2010) malé firmy většinou nemají personální útvar. Personální řízení proto zpravidla obstarává majitel firmy, který často nemá dostatečné znalosti a dovednosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Proto je doporučeno zřízení funkce personalisty, která bude obsazena odborníkem. Toto doporučení se týká malých firem, které mají alespoň 20 pracovníků, obzvláště tam, kde firma požaduje splnění náročnějších úkolů po vzdělanější

a kvalifikovanějších pracovnících. Je důležité, aby se majitelé a nejvyšší vedoucí více věnovali sebevzdělávání v oblasti řízení lidí.

## 1.2 Motivace k práci

Obecně tedy platí, že pro dosažení optimální požadované úrovně výkonu práce je zapotřebí vhodná motivace. „*Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání.*“<sup>2</sup> Podle Kociánové (2010) platí, že mezi základní motivační síly patří zejména potřeby, zájmy, postoje a hodnoty pracovníka. Jestliže je pracovník nedostatečně motivovaný, bývá výsledek jeho činnosti spíše nedostačující. Pokud je však pracovník příliš motivovaný (například kvůli snaze dosáhnouti velkého úspěchu a snaha zvítězit je velmi vysoká), může tato přílišná motivace vést k limitu při jeho jednání což může vést až k destrukci jeho činnosti.

### 1.2.1 Druhy motivace

Podle Armstronga (2015) existují dva druhy motivace – vnitřní a vnější.

#### *VNITŘNÍ MOTIVACE*

Vnitřní motivace může být popisována jako pocit, kdy má člověk vědomí o tom, že jeho práce je důležitá, zajímavá a podnětná. Zároveň má člověk při vnitřní motivaci pocit, že má dostatečnou míru volnosti v jednání a rozhodování, může se rozvíjet své vědomosti a dovednosti, stejně jako dosáhnouti svého vysněného úspěchu a kariéry.

Je však možné, že pokud se člověk ponoří do činnosti, která je pro něj opravdu smysluplná a přínosná, mohou nabídnuté peníze snížit jeho motivaci. Vytváření vnitřní motivace je spjata už při vytváření pracovního místa pro budoucího pracovníka.

Armstrong (2015) dále navrhuje tři opatření, které mohou zvýšit vnitřní motivaci:

1. Autonomie – pokusit se nechat si vytvořit svůj vlastní plán a brát zřetel více na dosažené výsledky než na způsob vykonané práce
2. Dokonalost – pomoci pracovníkům, aby našli cestu, která povede k jejich zdokonalování a společně sledovat jejich pokrok
3. Účel – při předávání informací a udělení pokynů je nutné pracovníkům nejen vysvětlit, jak se to dělá, ale také proč se to tak dělá

---

<sup>2</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada publishing, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

## ***VNĚJŠÍ MOTIVACE***

Je soubor opatření, které děláme, abychom pracovníky motivovali. Řadí se sem jednak odměny (například zvýšení mzdy, pochvaly, povýšení), či tresty (například disciplinární řízení, zrušení odměn, vyjádření kritiky)

Vnější motivace může být velmi rychle účinná, nemusí však mít dlouhodobý účinek. Vnitřní motivace bude spíše dlouhodobější a bude mít hlubší účinek, protože pracovníky neustále obklopuje při výkonu.

### **1.2.2 Teorie potřeb**

Jednou z nejnámějších a nejčastěji vyslovovanou teorií potřeb je „Maslowa pyramida“.

Abraham Maslow seřadil hierarchii lidských potřeb, ve které rozlišuje pět základních kategorií, které jsou pyramidově seřazeny od nejnižších k nejvyšším. Jako první, tedy ta nejdůležitější, je fyziologická potřeba například voda, potrava, spánek, a kyslík. Druhá nejdůležitější kategorie je bezpečí jedná se tedy o potřebu stabilního a bezpečné zázemí, které nás chrání před přírodními živly či predátory. Třetí kategorií je potřeba lásky a sounáležitosti. Je to situace, kdy člověk chce být součástí určité sociální skupiny, protože lidé jsou společenští. Čtvrtou kategorií je potřeba uznání. Člověk cítí potřebu být schopný a úspěšný, zároveň očekává být oceňovaný a uznávaný od ostatních. Nejvyšším bodem pyramidy tedy pátou kategorií je potřeba sebeaktualizace. Člověk se snaží využívat maximálně svůj talent a své schopnosti k tomu, k čemu se nejvíce hodí. Pro dosažení vyšší kategorie je nutné splnit všechny nižší, tedy jako člověk, který nedosahuje první kategorie fyziologické potřeby rozhodně nebude pracovat na splnění potřeby lásky a sounáležitosti, jelikož nyní nemá co pít, či jíst. (Kociánová, 2010; Joseph, 2018)



Obrázek 1 Maslowa hierarchie lidských potřeb (zdroj: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>)

### ***PROBLEMATIKA UPLATNĚNÍ MASLOWY HIERARCHIE POTŘEB***

V odborné literatuře se zaměřením na praxi jsou často vznášeny pochybnosti nad reálným uplatněním Maslowy pyramidy z hlediska motivace z důvodu vysoké obecnosti při zkoumání motivů lidského chování. Ze zkušenosti však víme, že respektováním či nerespektováním jednotlivých Maslowých podnětů může ovlivnit účinnost motivačních procesů. (Dvořáková, 2012).

Dvořáková (2012) dále uvádí, že specifikace jednotlivých kategorií sama o sobě žádný smysl nemá. Pokud je však aplikována, tedy zaměstnavatel zajistí nižší potřeby, jedinec začne pohnout po vyšší potřebě a začne se tímto rozvíjet. Nejdůležitější je zajistit nižšího stupně, které mají „blokační vliv“.

Jako velmi důležité je také zajištění potřeby ekonomické bezpečnosti. Jde zejména o zajištění ekonomické a sociální postavení pracovníka a jeho rodiny také do budoucna a minimalizaci rizik zvrátů z tohoto hlediska. Pro rozvoj dalších potřeb je nutné zajistit zmíněné potřeby. (Dvořáková, 2012).

U tradičního přístupu vedení lidí se při výběrovém řízení vycházelo podle nároků a požadavků na obsazované pracovní místo, které se porovnávaly s vlastnostmi kandidátů o pracovní pozici. Na základě porovnání byl je přijatý kandidát, který splňuje všechny nároky. Moderní personální přístup však také přihlíží na hierarchii lidských potřeb a bere v úvahu, zda

obsazované pracovní místo vyvolá v budoucím zaměstnanci touhu po dosažení potřeby pozice, statusu a seberealizace. Při obsazování náročných pracovních míst je nutné, aby pracovník měl dostatek ambic, snahy dosažení cíle a dokázal se dostatečně prosadit, což úzce souvisí s jeho psychickým stavem a stavem jeho života. (Dvořáková, 2012).

## 2 Zdroje získávání pracovníků

Podle Koubka (2011) po zjištění, že firma potřebuje obsadit určitou pracovní pozici je nutné si odpovědět na následující otázky.

První je potřeba se zamyslet, zda již nezaměstnáváme ve firmě vhodného či přizpůsobivého pracovníka, který by v důsledku zavedení vyspělejší techniky či technologie, své pracovní místo pozbyl, a byl by vhodný na vydefinované pracovní místo. Zvažme také, zda již nezaměstnáváme pracovníka, který by během své kariéry ve firmě na pozici dozrál, tím že se osvědčil, získal zkušenosti nebo si zvýšil kvalifikaci díky čemuž je nyní vhodný pro vykonávání náročnější na hledané pracovní pozici. Díky tomuto kariérním růstu může být lépe využit pracovníkův potenciál. Pokud nějakého takového pracovníka nalezneme, využijeme tím vnitřní zdroje firmy, což může být výhodné hlavně vzhledem k tomu, že již víme, jak s tímto zaměstnancem pracovat, dokážeme předpokládat jeho chování a již také známe jeho nedostatky. (Koubek, 2011).

Častěji se však využívají vnější zdroje pracovních sil, jelikož pravděpodobnost, že takového zaměstnance nalezneme, je nižší. Vnějšími zdroji jsou například zaměstnanci jiných organizací, kteří zareagují například na základě inzerátu o nábore, čerství absolventi škol nebo lidé, kteří jsou nezaměstnaní a nacházejí se na trhu práce. Práci si mohou hledat jako uchazeči o zaměstnání na úřadu práce, u komerčních zprostředkovatelů nebo mohou hledat zaměstnání samostatně. (Koubek, 2011).

- **Identifikace zdrojů a metod**

Armstrong (2015) rozlišuje vnitřní a vnější zdroje. První je vhodné zvážit zdroje vnitřní, zeptat se na doporučení již aktuálních zaměstnanců či přesvědčit již bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili.

Pokud nejsou dostatečné vnitřní zdroje, využijí se vnější zdroje, tedy například online recruitment (inzerce na sociálních sítích), úřad práce, spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami, nábor v konkrétních školách a učilištích nebo lze tento proces outsourcovat. (Armstrong, 2015).

- **Metody získávání pracovníků**

Podle Koubka (2011) volba metod získávání pracovníků závisí na velikosti firmy. Malá firma nemusí mít dostatek finančních prostředků, získávání pracovníků nemůže být tedy příliš nákladné. Střední a velké firmy mají finančních prostředků více, mohou tedy využít více možností pro nábor pracovníků.

Firmy, které se snaží nabídnout dobře placenou a zajímavou práci spoléhají na to, že investovat do nábory nebude třeba a uchazečů a pracovních pozic bude dostatek. Výhodou tedy je, že není nutné investovat do inzerce, jedná se však o jedinou výhodu. Tím, že firma neinzeruje, nemusí mít žadatelé o práci přesnou představu o nabízené pracovní pozici. Mohou zde být tedy i žadatelé, kteří jsou pro danou pozici nevhodní a firma je pod neustálým návalem uchazečů, kterým musí věnovat svůj čas. (Koubek, 2011).

Koubek (2011) dále popisuje, že malé a střední firmy většinou potřebují kvalifikované pracovníky (například dobrého řemeslníka), ti se však většinou mezi nezaměstnanými příliš nevyskytují, proto je vhodné hledat již zaměstnané pracovníky a „draftovat“ pracovníka do své firmy. Mezi kvalifikované, avšak ne příliš zkušené pracovníky se řadí čerství absolventi škol a učilišť. Na zácvik, doškolení či osvojení si potřebných dovedností těchto pracovníků však zaměstnavatel nemusí mít dostatek času. Nezaměstnané osoby jsou většinou málo kvalifikovaní či nekvalifikovaní pracovníci nebo osoby, které jsou z nějakého hlediska již problémové. Může se stát, že se mezi nezaměstnané dostane pracovník zkušený a výkonný, většinou z důvodu, že jeho předchozí zaměstnavatel postrádal nejen manažerské myšlení, ale třeba také selský rozum a pracovníka propustí třeba kvůli věkovým předsudkům. Tito lidé však na trhu práce zpravidla nebývají příliš dlouho.

Koubek (2011) také uvádí doplňkové zdroje pracovní síly v malých a středních podnicích, kterými jsou: ženy v domácnosti, senioři nebo studenti, kteří mají prostor například určitý den v týdnu nebo o prázdninách.

Získávání pracovníků ze zahraničí je pro menší firmy většinou velmi obtížná cesta z důvodů vysokých nákladů, nutnosti získání pracovního povolení pro pracovníka, problém s ubytováním pracovníka a kvůli možným problémům se zprostředkovatelskými firmami. (Koubek, 2011).

Pokud se tedy rozhodneme využít vnějších zdrojů je potřeba nabídku pracovního místa správně zacílit. Pokud se snažíme získat již zaměstnané pracovníky například od konkurence, musíme nabídnout dostatečně dobrou nabídku, která by stála za zvážení přechodu do naší firmy. Zároveň by bylo neefektivní nabízet široké spektrum výhod osobám, které o zaměstnání usilují naléhavě nebo si potřebují rychle přivydělat. (Koubek, 2011).



Podle Armstronga (2015) lze proces získávání pracovníků zahrnout do jednotlivých činností:

## **2.1 Definování požadavků na zaměstnance**

Požadavky jsou určeny v popisu práce pracovníka, profilech pracovních rolí a specifikací požadavků na zaměstnance. V těchto listinách jsou důležité informace pro vytvoření a zveřejnění poptávky na volné pracovní místo, pro posouzení způsobilosti uchazeče o pracovní místo či oslovení náborové agentury. (Armstrong, 2015).

### **2.1.1 Profily pracovních rolí a popisy pracovních míst**

Zde se určuje účel místa či pracovní role, vymezují se zde vztahy nadřizený a podřizený. Pro získávání zaměstnanců se tyto listiny doplňují informacemi o platových podmínkách, zaměstnaneckých benefitech či pracovní doby, zvláštních požadavcích na pracovníka jako změna místa výkonu práce, cestování nebo ztížený pracovní režim. Lze zde také nalézt informace o možnostech a příležitostech ke vzdělávání, rozvoji a kariéře. (Armstrong, 2015).

### **2.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance**

Specifikace pracovního místa určuje požadavky na pracovníka z hlediska znalosti, schopnosti k vykonávání určené práce, dovednosti, očekávané chování pracovníka či kvalifikaci, vzdělání, výcvik a zkušenosti důležité ke zvyknutí si nezbytných znalostí, schopnosti a dovedností. Lze zde tedy zařadit následující položky:

- Znalost – množství informací, které musí člověk vědět pro správné vykonávání práce
- Schopnosti chování – požadované chování pro vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být specifikovány přímo pro pracovní role či pozice, na základě identifikace chování pracovníků, kteří danou pracovní pozici vykonávají nejefektivněji.
- Dovednosti a schopnosti – co musí být pracovník schopný vykonávat.
- Odborná příprava a výcvik – vzdělání či odpovídající výcvik, který zaměstnavatel požaduje po pracovníkovi.
- Praxe – zkušenosti s vykonávanou činností a výsledky z předchozí práce
- Specifické požadavky – kterékoliv požadavky, které chce zaměstnavatel od pracovníka, jako například vývoj nových produktů, zvyšování efektivity procesů, zavádění nových systémů.
- Zvláštní požadavky – změna místa výkonu práce, cestování, ztížený pracovní režim apod.

V praxi je nutné nemít přehnané požadavky po pracovníkovi, i přesto, že je přirozené, že zaměstnavatel chce po zaměstnanci to nejlepší, přehnané požadavky však mohou způsobit

problém s náborem uchazečů o pracovní pozici. Nízké požadavky po zaměstnanci jsou také problémové, neobjevují se však často. (Armstrong, 2015).

## **2.2 Oslovení uchazečů o zaměstnání**

Pro správné oslovení je nutné zvládnout 3 kroky:

1. Zanalyzovat silné a slabé stránky získávání pracovníků
2. Zanalyzovat požadavky
3. Rozpoznat zdroje a metody pro získávání zájemců (Armstrong, 2015)

### **2.2.1 Analýza silných a slabých stránek**

Pro nábor nových pracovníků je především nutné určit, posoudit a využít nejvhodnější zdroj. Pokud se při náboru objeví potíže je zapotřebí analyzovat faktory, které uchazeče o pracovní místo přilákají či odradí, tedy zhodnotit slabé a silné stránky zaměstnavatele. Pro tuto analýzu je vhodné využít stávající zaměstnance, tedy zeptat se na jejich názor na skutečnosti jako je celostátní nebo regionální pověst organizace, výše mzdy, zajímavost práce, zaměstnanecké benefity a pracovní prostředí, příležitosti ke vzdělání a rozvoji, umístění pracoviště nebo perspektiva kariéry. (Armstrong, 2015)

Trh práce lze chápat z dvou úhlů. Pracovníci na trhu práce nabízejí sami sebe a poptávají to, co jim nabízejí organizace, z druhého úhlu se organizace snaží prodat samy sebe uchazečům, zkoumá tedy jejich požadavky a potřeby oproti tomu, co jsou schopny nabídnout. (Armstrong, 2015)

### **2.2.2 Analýza požadavků**

Jako první určíme, jaké místo a do kdy ho chceme obsadit. Následně využijeme již zmiňovaný popis pracovní pozice, který máme již vytvořený. (Armstrong, 2015).

Jako další krok je nutno zvážit, kde zájemce o pracovní pozici získáme a určíme, kde je vhodné zájemce hledat. (Armstrong, 2015).

Na závěr určíme mzdu a zaměstnanecké benefity na základě již zmíněné analýzy silných a slabých stránek a posoudíme, které faktory mohou uchazeče přilákat či odradit, kupříkladu místo pracoviště. (Armstrong, 2015).

## **2.3 Vyřízení žádostí zájemců o zaměstnání**

Armstrong (2015) uvádí, pokud využije organizace služeb zprostředkovatelských agentur či poradenských společností, které zaopatřují nábor zaměstnanců, většinou dostane seznam vhodných kandidátů, které si pozve na pohovor.

Pokud organizace nevyužívá služeb zprostředkovatelských či poradenských agentur, musí žádosti uchazečů projít a vyfiltrovat vhodného kandidáta na pracovní pozici sama. Při této

činnosti se zkoumají informace od uchazečů, zpracovávají a třídí se žádosti. Následně se vypracuje seznam vhodných kandidátů, kteří jsou pozváni k pohovoru. (Armstrong, 2015).

### 2.3.1 Průzkum informací od kandidátů

Na základě zveřejněné poptávky o pracovníky pravděpodobní uchazeči reagují odesláním žádosti o zaměstnání. Společně s žádostí také přikládají životopis. Je možné uchazeče požádat, aby informace o vzdělání, kvalifikaci, odborném výcviku či zkušenostech poskytli ve sjednocené podobě, která by zajistila strukturalizované informace pro zjednodušení předběžného výběru a vytvoření seznamu vhodných kandidátů, také pro vedení pohovorů, pro příjem vybraného kandidáta a vytvoření osobního spisu nového zaměstnance. Díky sjednocené podobě je možné posuzovat jednotlivá kritéria mezi jednotlivými kandidáty velmi objektivně. (Armstrong, 2015).

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání					
Příjmení:		Jméno:			
Adresa:					
Telefon:		E-mail:			
Pracovní místo:					
Dosažené vzdělání					
Období		Název střední školy, vysoké školy	Hlavní studované předměty	Kvalifikace	
Od	Do				
Specializovaný výcvik					
Další schopnosti a dovednosti (jazyky, počítače, řidičské oprávnění apod.)					
Dosavadní zaměstnání (uveďte podrobnosti o všech zaměstnáních od ukončení vzdělávání v pořadí od současného nebo posledního a postupujte do minulosti)					
Období		Název, adresa a povaha činnosti zaměstnavatele	Pracovní místo a přehled hlavních povinností	Mzda na začátku a na konci zaměstnání	Důvody odchodu nebo přání odejít
Od	Do				
Uveďte vše, co může podpořit vaši žádost:					
Prohlašuji, že informace uvedené v tomto dotazníku jsou pravdivé. Podpis uchazeče ..... Datum .....					

Obrázek 2 Dotazník pro uchazeče (zdroj: Armstrong, 2015, s. 284)

### 2.3.2 Zpracování žádostí

Armstrong (2015) uvádí, že pokud firma zveřejní poptávku po pracovní síle a obdrží dostatečné množství odpovědí, je potřeba žádosti a životopisy zpracovat. Obvykle je vypracován seznam žádostí, kde je uvedeno jméno uchazeče, data přijetí žádosti a poznámky

o dalším postupu (například odmítnutí žádosti, ponechání na později, pozvání k pohovoru, zařazení do užšího výběru či předložení přímé přijetí uchazeče).

Běžná zpráva, která informuje uchazeče o přijetí žádosti, by měla být zaslána každému uchazeči, kterého se organizace nerozhodne ihned pozvat na pohovor (například u ponechání žádosti na později) nebo jehož žádost odmítá. (Armstrong, 2015).

Dále organizace žádosti roztrídí před konáním předběžného výběru vhodných uchazečů a uskutečněním pohovorů kandidátů, kteří splňují požadavky. (Armstrong, 2015).

### **2.3.3 Třídění žádostí**

Armstrong (2015) popisuje, že se tento proces provádí na základě srovnání dostupných informací od kandidáta a požadavků organizace na zaměstnance, které jsou hlavními kritérii výběru. Tato kritéria je nutné důkladně zanalyzovat a je vhodné je rozdělit do následujících tří skupin pro jednodušší posouzení a výběr zaměstnanců:

- **Žádoucí** – pokud bude kandidát toto kritérium splňovat, bude vnímán spíše pozitivně, ale není to však nezbytné či velmi žádoucí. Jestliže bude více kandidátů splňovat nezbytné a velmi žádoucí kritéria, je možné, že kritérium žádoucí rozhodne o předběžném či závěrečném výběru nejvhodnějšího kandidáta
- **Velmi žádoucí** – pokud toto kritérium bude kandidát splňovat, bude při výběru upřednostněn
- **Nezbytné** – toto kritérium musí kandidát splňovat, aby byl považován za vhodného

Tou nejvyšší strukturovanou metodou třídění žádostí je zkoumání životopisných údajů (dokončené vzdělání, praxe), které se vztahují k určení kritérií výběru zaměstnanců a určují vhodného kandidáta. Díky posouzení dosažených výsledků lze predikovat budoucí výkon pracovníka. (Armstrong, 2015).

### **2.3.4 Zpracování programu pohovoru**

Délka pohovoru uchazeče o pracovní pozici a zaměstnavatele se může lišit podle pozice, o kterou se budoucí zaměstnanec uchází. Běžně by měl postačit přibližně třicetiminutový pohovor, mohou být však případy, kdy je nutné šedesát minut a více. (Armstrong 2015)

Při plánování pohovorů je vhodné neplánovat více než pět nebo šest schůzek na jeden den, protože snaha o zvládnutí více pohovorů může vést ke snížení úrovně pohovorů a pro personál, který zajišťuje pohovory bude tento den velmi náročný. Mezi pohovory je výhodné plánovat alespoň patnáctiminutové pauzy na sepsání poznámek o kandidátovi a přípravu na další pohovor. (Armstrong, 2015).

### 2.3.5 Vykonání pohovorů

Podle Armstronga (2015) na základě výše uvedeného plánu je možné vybraným kandidátům poslat pozvánku k pohovoru standartním způsobem.

Pozvánka by měla obsahovat datum a čas konání pohovoru, přesné místo a přibližná délka pohovoru. Rozhodně je vhodné požádat o závazné potvrzení účasti, jelikož v případě nepřítomnosti kandidáta vznikne zbytečné časové okno.

Vážená paní Fořtíková,

dle telefonické domluvy bychom Vás rádi pozvali na pohovor.

Kdy: **Čtvrtek, 27. července 2017**

Čas: **9:00, délka 1 hodina**

Kde: **Praha, Záběhlice, Záběhlická 3212/90, 106 00**

[Jak se k nám dostanete](#)

**Prosíme, potvrďte svou účast na pohovoru**

✓ **Přijdu na pohovor**

✗ **Nepřijdu**

Těším se na Vaši reakci.

S pozdravem

Jana Nováková

Obrázek 3 Pozvánka na pohovor (zdroj: <https://www.teamio.com/cz/blog/potvrzeni-pohovoru-uchazecem/>)

Pokud kandidát ještě nemá vyplněný dotazník pro uchazeče, měl by být požádán o vyplnění. Je vhodné účastníkům zaslat také bližší informace o organizaci a poptávaném pracovním místě pro zrychlení pohovoru. (Armstrong, 2015).

Je také nutné projít seznam zbývajících kandidátů, kteří jsou vhodní i přijatelní a rozhodnout, kteří kandidáti zůstanou, a kteří se dostanou do rezervy. Tito kandidáti obdrží takzvaný nominační dopis, ostatním kandidátům, kteří nevyhovují podmínkám, se zašle odmítavý dopis, ve kterém je jim poděkováno za jejich zájem. V odmítacím dopise není vhodné rozebírat informace z jakého důvodu nevyhověli požadavkům a že nebyli úspěšní. (Armstrong, 2015).

Armstrong (2015) také uvádí, jak by mohl takový odmítavý dopis vypadat: „*Pečlivě jsme zvažovali Vaši žádost o zaměstnání. S politováním Vám ale musíme oznámit, že bylo rozhodnuto nepozvat Vás k pohovoru. Rádi bychom vám poděkovali za projevený zájem.*“

Výběrový pohovor je nejvýznamnější a nejčastěji volenou metodou výběru zaměstnanců. Cílem je vybrat pracovníka, který nejvíce splňuje předpoklady obsazovaného místa. Základem výběrového pohovoru je popsat kandidátovi pracovní místo, vypracovat kvalifikační profil a určit požadované schopnosti zaměstnance na tomto pracovním místě. (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) dále rozčleňuje výběrové pohovory dle množství účastníků, a to podle množství tazatelů i na množství kandidátů a strukturu pohovoru na:

- **Individuální rozhovor**

Zde jsou většinou dva lidé, tedy možný budoucí pracovník a zaměstnavatel či osoba, která je pověřena nábořem pracovníků. Jedná se tedy o rozhovor „mezi čtyřma očima“, který je hojně využíván a je nejlepší příležitostí k navázání úzkého kontaktu mezi kandidátem a tazatelem. Nevýhodou této praktiky je však prostor pro špatné rozhodnutí jediného tazatele, který může v daný okamžik vyhodnotit reakci kandidáta chybně a může kandidáta vnímat subjektivně. Pro částečnou minimalizaci této problematiky se v praxi využívá takzvaná metoda sériových individuálních pohovorů. (Kociánová, 2010).

- **Výběrový panel**

Tohoto pohovoru se účastní dva či více tazatelů, nejčastěji personalista a nadřízený budoucího pracovníka. Na straně tazatele se pohovoru může účastnit také budoucí spolupracovníci či externí expert. Tento způsob umožňuje sdílení společných postřehů a diskusi o kandidátovi. Nevýhodou může být méně uvolněná atmosféra pohovoru v případě většího počtu tazatelů. (Kociánová, 2010).

- **Skupinový pohovor**

Při tomto pohovoru jsou přítomni dva či více kandidátů i tazatelů. Skupinový pohovor se využívá pro zjištění dílčích skutečností. Výhodou tohoto pohovoru je možnost zjištění, jak se budoucí pracovník bude pravděpodobně chovat ve skupině, není však příliš možné hlubší posouzení jednotlivce. (Kociánová, 2010).

- **Nestrukturovaný rozhovor**

Jedná se o improvizaci, kdy tazatel nemá přesně stanovená témata a otázky. Nevýhodou tohoto pohovoru je nejistota, že se dosáhne cíle, kterým je zjištění relevantních informací o kandidátovi na obsazovanou pracovní pozici. (Kociánová, 2010).

- **Standardizovaný pohovor**

Pohovor je předem připravený se seznamem jasných otázek v přesném pořadí. Výhodou tohoto způsobu je jasné porovnání jednotlivých uchazečů a jejich reakcí na jednotlivé otázky. Nevýhodou je chybějící možnost rozvíjení jednotlivých reakcí či nemožnost pokládání případných podotázek. (Kociánová, 2010).

- **Polostandardizovaný pohovor**

Během rozhovoru se vychází z předem připravených okruhů dotazů, které může tazatel rozvíjet podle potřeby již při rozhovoru. (Kociánová, 2010).

### **3 Vznik a zánik pracovního poměru**

Podle zákoníku práce se pracovní poměr zakládá na pracovní smlouvě, kterou uzavírá zaměstnavatel a zaměstnanec. Po uzavření pracovní smlouvy vzniká pracovní poměr.

#### **3.1 Pracovní smlouva**

V pracovní smlouvě musí být uveden druh práce, který má zaměstnanec vykonávat, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. Je nutné uzavřít pracovní smlouvu v písemné podobě. Pokud zaměstnanec nenastoupí ve sjednaný den do práce, pokud zaměstnanci nebránila překážka v práci nebo neobeznámí-li zaměstnavatele o překážce do týdne, může zaměstnavatel odstoupit od pracovní smlouvy. Zaměstnavatel může také od pracovní smlouvy odstoupit, dokud pracovník nenastoupil do práce. Při odstoupení musí zaměstnavatel dodržet písemnou formu. Pracovní smlouvu musí obdržet zaměstnanec i zaměstnavatel. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 34).

#### **3.2 Zkušební doba**

Pokud zaměstnavatel se zaměstnancem sjednal zkušební dobu, je nutné, aby byla v písemné podobě. Zkušební doba nesmí být delší než 6 měsíců po sobě jdoucích ode dne vzniku pracovního poměru u vedoucího zaměstnance a 3 měsíce po sobě jdoucí ode dne vzniku pracovního poměru u ostatních zaměstnanců. Pracovní poměr vzniká dnem, kterým je sjednáno v pracovní smlouvě jako den nástupu do práce, či dnem jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Zkušební dobu prodlužovat nelze u již vzniklé pracovní smlouvy a nelze ji ani prodlužovat v případě, že pracovník má celodenní překážku v práci, čímž práci nevykonává, ani prodlužovat pracovní dobu ze dnů dovolené ve zkušební době. Není možné, aby byla zkušební doba delší než polovina sjednané doby trvání pracovního poměru. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 35; § 36).

#### **3.3 Ukončení pracovního poměru**

Pracovní poměr může být rozváznán dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, výpovědí, okamžitým zrušením pracovní smlouvy či zrušením pracovní smlouvy ve zkušební době. Pracovní poměr také končí u pracovníků, kterým uplyne předem sjednaná doba platnosti pracovní smlouvy. Pracovní poměr taktéž zaniká v případě, že zaměstnanec zemře. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 48).

Pokud se rozhodne zaměstnavatel se zaměstnancem ukončit pracovní poměr dohodou, datuje se konec na den, kdy k této dohodě došlo. Dohoda musí být písemná, přičemž musí obě strany obdržet jedno vyhotovení. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 49).



Výpověď z pracovního poměru musí být písemná, zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď bez udání důvodu, zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze pokud se ruší či přemísťuje-li se zaměstnavatel. Dále v případě, že se stává zaměstnanec nadbytečným, či pokud nesmí na základě lékařského vyšetření zaměstnanec dále konat dosavadní práci nebo pokud pozbyl zaměstnanec dlouhodobě zdravotní způsobilost. Dále může zaměstnavatel dát výpověď zaměstnanci za porušení zvláště hrubým způsobem povinností zaměstnance či po opakovaném méně závažném porušování povinností zaměstnance nebo pokud zaměstnanec nespĺňuje předpoklady pro výkon sjednané práce. Zaměstnavatel nemůže dát výpověď zaměstnanci v ochranné době, která znamená, že je uznán dočasně pracovní neschopným, při výkonu na vojenském cvičení, při dlouhodobém uvolnění pro výkon veřejné funkce, v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo čerpá mateřskou dovolenou či v době, kdy je pracovník pracující v noci uznán, na základě lékařského posudku, dočasně nezpůsobilým pro noční práci. Pokud je výpověď daná před počátkem ochranné doby a pokud by plynula v ochranné době, tak pracovní poměr skončí až po ochranné době, pokud však zaměstnanec nechce vypovědět ještě před ochranou dobou. Výpověď z pracovního poměru je možné odvolat pouze se souhlasem druhé strany, přičemž odvolání je opět nutné vyhotovit v písemné podobě. Pracovní poměr končí po uplynutí výpovědní doby, která činí nejméně 2 měsíce. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 53; § 54).

Okamžité zrušení pracovního poměru může zaměstnavatel uplatnit, pokud byl zaměstnanec odsouzen pro úmyslný trestný čin k odnětí svobody na dobu delší jak 1 rok, při úmyslném trestném činu, který byl spáchán při plnění pracovních úkolů nebo přímé souvislosti a je mu udělen trest odnětí svobody alespoň 6 měsíců, či pokud poruší hrubým způsobem pracovní předpisy. Zaměstnavatel nemůže zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní nebo pokud čerpá rodičovskou dovolenou. Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit na základě lékařského posudku, pokud nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu během 15 dnů nedokázal najít jinou vhodnou práci. Je také možné okamžitě zrušit pracovní poměr, pokud zaměstnavatel nevyplatil mzdu po uplynutí období splatnosti. Zaměstnavatel musí uhradit zaměstnanci mzdu v délce výpovědní doby na základě průměrného výdělku. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 55; § 56).

### **3.4 Dohody o pracích mimo pracovní poměr**

Na tento druh pracovního poměru mohou pracovat většinou studenti či lidé, kteří jsou již někde zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Podle Zákoníku práce 262/2006 Sb., § 74 (2016)

je zaměstnavatel povinen rozvrhnout zaměstnanci pracovní dobu. Dohody o pracích mimo pracovní poměr se rozlišují na:

- **Dohoda o provedení práce**

Doba práce zaměstnance nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 75).

- **Dohoda o pracovní činnosti**

Zaměstnavatel může s fyzickou osobou dohodu uzavřít i v případě, že rozsah práce bude přesahovat 300 hodin ročně, není však možné na základě dohody o pracovní činnosti vykonávat práci, která svým rozsahem překračuje v průměru polovinu určené týdenní pracovní doby. V dohodě musí být uvedeny sjednané práce, rozsah pracovní doby a doba, do kdy je dohoda platná. (Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016, § 75).

# 2 PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 Představení BEARDY BROS s. r. o.

Firma byla založena 22. 3. 2021 pod vedením Josefa Dostála, Jana Taláška a Jaromíra Kořenka. Společnost se zabývá prodejem barber kosmetiky, nyní konkrétně přípravky na vousy, které si nechává na zakázku vyrábět externě od specializované firmy. Prodej se uskutečňuje formou e-shopu.

Společnost BEARDY BROS klade důraz na maximální a přírodní kvalitu svých produktů, proto se jedná spíše o luxusní zboží na vyšší cenové úrovni.

### 4.1 První myšlenky před vznikem

Prvotním impulsem pro založení této firmy bylo setkání s Janem a Jaromírem při studiu právě na Moravské vysoké škole v Olomouci. Na začátku 2. ročníku došlo po delší době k setkání budoucích zakladatelů firmy, jež spojovala touha „rozjet svůj business“. Shodou okolností skončila „první vlna“ onemocnění COVID - 19, kdy bylo opět možné osobního setkání ve škole na přednášce. Setkání bylo to, co vedlo k rozvíjení myšlenky vlastního podnikání.

Při diskusi o správné volbě oboru padl návrh právě na kosmetiku pro muže. V této oblasti bylo nejzajímavější zaměřit se na tzv. „vousáče“. Tento vzorek lidí dle našich subjektivních statistik nebyl dostatečně uspokojován, proto jsme se rozhodli této „díry na trhu“ využít.

### 4.2 Logo

Věděli jsme, že budeme muset založit společnost, proto jsme uvažovali nad vhodným jménem a logem. Nejdříve jsme se logo snažili navrhovat sami podle jména, které mělo souvislost s medvědem. Logo medvěda se jevilo jako nejvhodnější, jelikož medvěd evokuje v člověku sílu a zároveň je dost chlupatý. Navázání na medvědí brady na lidské vousy byl zajímavým přechodem mezi zvířetem a člověkem. Zároveň jsme se shodli, že by logo chtělo nějak ozvláštnit, zvolili jsme tedy korunku a zlaté jednočočkové brýle se zlatým řetízkem, což evokuje v potencionálním zákazníkovi dojem „gentlemana“. Na zpracování loga se podílel zejména Jan, který se v minulosti velmi zajímal o design a bylo vidět, že s grafickým programem umí výrazně lépe než já s Jaromírem.

Po vypracování návrhu loga jsme se začali zajímat, zda můžeme logo, které vycházelo z motivu již vytvořeného medvěda, používat. Zjistili jsme, že nikoliv, jelikož autor nepřistoupil ani na možnost koupi tohoto motivu.

Po výše uvedeném zjištění jsme usoudili, že bude vhodnější kontaktovat odborného externího grafika, který nám na zakázku vytvoří grafickou „firemní identitu“.

Při zadávání zakázky jsme grafikovi zaslali námi vytvořený návrh s instrukcemi, že se jedná o luxusní značku, kde chceme co nejjednodušší a co možná nejelegantnější tvary. Jako první jsme se s grafikem zaměřili na logo, na kterém jsme se po mnoha úpravách shodli. S odstupem času přišlo uvědomění, že námi vytvořené logo (v té době vnímané jako naprosto dokonalé), bylo naprosto zbytečně složité, možná až nevkusné. Rozhodnutí přenechat práci designu externímu pracovníkovi, který se touto prací živí, bylo rozhodně správné.



Obrázek 4 námi vytvořené logo (vlevo), aktuální logo po úpravách vytvořené externím pracovníkem (vpravo)

#### 4.2.1 Firemní identita

Podle Vysekalové (2020) jde o koncept cílené a strategické vnější prezentace firmy, utváření vnitřní struktury a fungování. Mezi její části patří podniková komunikace, podnikový design a podnikové jednání. Správná firemní identita by měla být snadno rozpoznatelná a jedinečná svou odlišností. Pro zjednodušení je firemní identita to, jak chce být firma vnímána, jaká chce být a ideálně jaká firma je ve veřejném obraze.

#### 4.3 Název

Jak je již popsáno výše, původně bylo více návrhů týkajících se spojení s medvědem. Zároveň jsme chtěli, aby název vystihoval, že cílíme na komunitu „vousáčů“ a také, aby byl v jazyce, který v podstatě světově dominuje, tedy angličtina, protože rozhodně plánujeme v budoucnu expandovat na zahraniční trhy. Vybraný název „Beardy bros“ by se dal volně přeložit jako vousatí bratři. Tento název je marketingově zajímavý, zároveň ukazuje na nás, tedy zakladatele, protože se z nás stali v podstatě pomyslní bratři.

#### 4.4 Výroba

Jako první jsme potřebovali zjistit, kde vlastně začít s vývojem a výrobou. Nejdůležitějším parametrem pro nás bylo minimální množství výroby.

Při kontaktování jednotlivých firem, které se zabývají zakázkovou výrobou kosmetiky jsme zjistili, že minimální množství je zásadně vyšší, než jsme si původně představovali. Většina firem nabízí výrobu od 500 kusů jednoho druhu výrobku. Toto množství je optimální pro minimalizaci nákladů na obou stranách (výrobce i odběratele), jelikož stroj, který přípravek míchá v určitých intervalech a při určitých teplotách, a z kterého se následně plní nádoby s výrobky, je nutné po každém výrobku vyčistit. Musí tedy přijít pracovní síla, a ta se musí zaplatit. Při vyšší objednávce se tedy minimalizují náklady a cena za 500 kusů jednoho výrobku je pro odběratele únosná.

Vytvořili jsme seznam výrobních firem, které jsme kontaktovali formou telefonního hovoru. Hlavním kritériem pro nás byla dostupnost, jelikož jsme předpokládali, že výrobní firmu budeme muset navštěvovat při testování vzorků a vylepšování receptury. Dalším kritériem měla být cena, což jsme zjistili, že prvotně není možné vyčíslit. Nakonec jsme zvolili výrobní firmu na základě sympatické komunikace a přijatelné dostupnosti (přibližně 40 km) z Olomouce, která však nebyla tou správnou. Po necelém roce jsme byli nuceni spolupráci ukončit, jelikož nám nevyhovovalo, že se nám dodavatel dostatečně nevěnuje, nesplňuje termíny dodání a zjistili jsme, že při jednání nebyly všechny informace pravdivé.

#### **4.5 Nová výrobní firma**

Novou výrobní firmu jsme zvolili na základě zkušenosti od kamarádů, kteří podnikají v podobném oboru. Tato výrobní firma se nachází v Olomouci. Po prohlídce výrobní firmy s majitelem a komunikaci jsme se shodli, že by to mohla být správná volba. S touto firmou spolupracujeme doteď. Je nám poskytnut plný servis od specialistů z oboru, se kterými jsme v neustálém spojení.

#### **4.6 Strukturální změna**

Přibližně v období, kdy jsme změnili dodavatele jsme také řešili změnu majitelů firmy. Nyní už bývalý společník Jaromír k nám nebyl po celou dobu příliš upřímný, což jsme zjistili po delší době. Rozhodli jsme se s Janem Jaromíra konfrontovat s fakty, které jsme se dozvěděli. Nedokázal nám však stále říct pravdu, proto jsme se rozhodli s Jaromírem nadále nepokračovat. Jaromír nám nechtěl dělat problémy a po vzájemné dohodě jsme odkoupili jeho podíl a zbyli jsme na tvoření nové firmy dva.

Zde se projevuje nezkušenost s personálním řízením, na stranu druhou se jednalo o společníka a spoluzakladatele. Jde tedy o podcenění a přílišnou důvěru. Je vhodné si vzít z této situace ponaučení a určit si personální řízení dopředu.

## **5 Personální činnosti ve společnosti**

Jelikož je společnost BEARDY BROS ještě v počátcích, nebylo možné zaměstnat žádného pracovníka. Veškerou činnost, kterou umí majitelé vykonávat, dělají majitelé. Činnosti, kde je zapotřebí určitá odbornost či kterou již nelze z časových důvodů vykonávat, dělají externí firmy. Jedná se například o již zmiňovanou výrobu, grafickou činnost, správu webu či správu účetnictví.

### **5.1 Řízení externích vztahů**

Společnost nyní nepotřebuje zaměstnat pracovníka, který by se práci věnoval na celý či částečný úvazek. Společnost si potřebuje pracovní sílu spíše „vypůjčit“, proto využívá externí pracovníky či externí firmy, a to právě například již výše zmiňované odborné činnosti, které majitelé nemohou zvládnout sami. Za tyto činnosti jsou externí pracovníci hodnoceni finančně, výrobní firma je hodnocena jistotou budoucí spolupráce a exkluzivitou odběru.

#### **5.1.1 Správa webu**

Již při první myšlence na založení e-shopu jsme věděli, že oslovíme kamaráda, který má mnohaleté zkušenosti s tvorbou e-shopů. Vytvářel e-shopy pro velké řetězce lékáren a obchodů, zároveň jsme věděli, že nám web vytvoří za nejnižší možnou cenu v té nejvyšší kvalitě.

Od e-shopu požadujeme kompletní zapracování všech našich požadavků. Nutná je také komunikace a spolupráce s grafikem, který web navrhuje. Bude nutné web propojit se službou, která bude zajišťovat jednotné informační etikety pro dopravce. Je také nutné, aby společnost neprodala více produktů, než jich opravdu má, proto je nutné, aby e-shop byl propojen se skladovou evidencí. E-shop musí být propojen s platební bránou, která umožní online platbu. Bude také možné zaplatit až po doručení, tedy takzvanou dobírkou. Je nutné, aby systém všechny tyto možnosti rozlišil a správně zaevidoval a při závozu dopravce vygeneroval všechny údaje a druhy plateb správně.

Motivací je vytvoření prvotřídního webu, který si správce webu zařadí do svého portfolia a bude jej prezentovat u nového zaměstnavatele či budoucího zákazníka. Správci firma BEARDY BROS také hradí přímé náklady, spojené s prací na webu. Předpokládaný rozpočet si firma nepřeje zveřejňovat, ale předpokládá, že pro vytvoření e-shopu bude nutné minimálně 240 hodin.

Firma je s prací správce webu velmi spokojená, správce vykonává svoji práci na výbornou a dodává nám cenné informace z oboru IT. Správce má také široké spektrum vědomostí ve svém oboru, proto je plánovaná dlouhodobá spolupráce.

### **5.1.2 Správa účetnictví**

Při volbě účetní rozhodoval hlavně čas, jelikož jsme již po delší době potřebovali odborné rady. Nejdříve jsme zvládali účetnictví spravovat sami, avšak na účetní závěrky jsme si už nevěřili. Oslovili jsme tedy účetní, o které jsme obdrželi ty nejlepší zkušenosti a výborné reference na dlouholetou odbornost a zkušenost v oboru, což byl pro nás ten nejdůležitější parametr. Po komunikaci jsme také zjistili, že je velmi flexibilní. V budoucnu však budeme muset najít někoho jiného, protože dlouhodobě by nezvládla větší nápor, který by na ní společnost kladla. Jedná se totiž o e-shop a očekávané prodeje jsou minimálně 20 objednávek denně. Toto množství by se mělo v průběhu fungování na trhu zvyšovat, proto se jedná spíše o krátkodobou spolupráci.

Časovou náročnost těchto operací odhadujeme přibližně na 8 hodin za první rok fungování firmy. Jedná se o využití externího pracovníka, který byl ohodnocen v rozmezí 2 000-5 000 Kč.

### **5.1.3 Výroba**

Ve výrobní firmě jsme zpočátku komunikovali se samotným ředitelem, avšak následně bylo zapotřebí komunikace s chemikem, který je zaměstnán ve výrobní firmě.

Komunikace byla v určitém období s panem ředitelem velmi složitá, měl totiž hodně práce s většími odběrateli a zdravotní komplikace. Až po přibližně 3 měsících nás dostala na starosti projektová manažerka. Následně se věci dali zase do pohybu. Nastalo však mnoho komplikací s přírodním složením, které bylo potřeba doladit. Projektová manažerka s námi také řeší zajištění etiket a balení. Jedná se o dlouhodobou spolupráci. Úhradu výrobní firma obdrží po výrobě určeného množství produktů.

### **5.1.4 Grafika**

Grafiku zajišťuje společnosti BEARDY BROS mladý muž, který je na „volné noze“ a obstarává grafiku také jiným firmám. Jedná se tedy o využití externí pracovní síly. Požadavek na grafiku bylo, jak je již zmíněno výše, vytvořit veškerou grafiku firmy a vytvořit tím firmě grafickou identitu. Časovou náročnost firma odhaduje přibližně na 30-50 hodin a předpokládané ohodnocení 10 000 – 15 000 Kč. S grafikem není aktuálně sepsána žádná smlouva o dlouhodobé spolupráci, při ukončení spolupráce tedy nebude nutné žádných formalit.

Vzhledem ke grafické zaneprázdněnosti a pozdních odevzdávání zadaných úkolů bude firma pravděpodobně vyhledávat nového grafika.

## **5.2 Zhodnocení a problémy současného stavu**

Nyní se firma orientuje spíše na rozvoj externích spoluprací, což odpovídá velikosti a aktuální finanční struktuře. Při založení byl kladen důraz hlavně na finanční plán, personálnímu plánu nebyl kladen v podstatě žádný důraz. Zároveň byl velmi kladen důraz na recepturu, kterou vyvíjí s externí firmou, jedná se tedy také o posílení externí spolupráce.

Firma nemá vytvořené interní hierarchické schéma, mezi společníky jsou dle dohody rozděleny úkoly a pravomoci. Teorie však tvrdí, že je vhodné schéma vytvořit. Je nutné však vzít v potaz také to, že firma je začínající a doposud nepotřebovala žádné pracovníky. Veškeré rozhodování, které ovlivňuje chod firmy, společníci určují na základě společné diskuse.

S pracovníky firma zpočátku nepočítala, jelikož existovalo riziko, že podnikatelská činnost nebude úspěšná. Jedná se tedy o jistou opatrnost zakladatelů, jelikož zaměstnat pracovníky s nejistou návratností, rentabilitou a s téměř žádnými finančními prostředky by bylo krajně nezodpovědné.

## **5.3 Návrhy a doporučení – Řízení budoucích vnitřních procesů**

Jakmile se firma rozroste a bude dostávat větší počet objednávek, bude potřeba zajistit vlastní pracovníky. Hierarchicky bude vždy platit, že majitelé budou nejvyšší, budou, pokud to bude možné jako doposud, zajišťovat marketing, personální činnost, ekonomickou stránku společnosti a zásobování. Prvním zaměstnancem by mohl být skladník, který zajistí balení a odesílání zásilek a bude hierarchicky na nejnižší pozici. Skladníkovi bude zadávat práci jeden z majitelů společnosti. Pracovník bude spíše pomocnou silou, bude tedy stále zapotřebí, aby se o chod skladu stále starali majitelé.

Druhým pracovníkem bude obchodní zástupce, který bude ve středu mezi skladníkem a vedením společnosti. Obchodní zástupce bude dostávat úkoly od jednoho z majitelů firmy, druhý majitel bude vyhodnocovat jeho výkonnost. Obchodní zástupce bude také případně v kontaktu s pracovníkem skladu, který ho bude informovat o naskladnění výrobků.

### **5.3.1 Budoucí zajištění odesílání zásilek**

Jak je již výše zmíněno, ve firmě BEARDY BROS nyní pracují majitelé firmy na více pozicích. Při obdržení objednávky je nutné zaevidovat objednávku v systému, správné výrobky zabalit, potvrdit zákazníkovi objednávku a nalepit identifikátor zákazníka. Zásilková služba vyzvedne zboží v určitém intervalu (např. dvakrát za týden).

Při vyšším množství objednávek (přibližně v průměru 30 objednávek za den) na tyto úkony nebudeme stačit, proto bude vhodné zvážit zaměstnání pracovníka, který bude obstarávat právě výše zmíněné úkony.



Jestliže vezmeme v potaz, že vyřízení a odeslání jedné objednávky bude trvat přibližně 4 minuty (vybrání správného zboží, zabalení do exkluzivního obalu, přidání děkovného dopisu, zapečetění dopisu, zabalení do krabičky pro transport a zajištění proti poškození zboží, nalepit cedulku s jménem, místem doručení, a jednotného čárového kódu pro dopravce) bude za měsíc na zajištění odesílání k zákazníkovi potřeba přibližně 60 hodin.

#### ***MOTIVACE IDENTIFIKACE PRACOVNÍKA A POŽADAVKY***

Pro tuto činnost bude vhodné zajistit pracovníka, který si touto prací přivydělá „brigádně“. Budeme tedy vyhledávat nejspíš pracovníka, se kterým uzavřeme dohodu o provedení práce. Od uchazeče budeme požadovat časovou flexibilitu, spolehlivost, základní dovednost s počítačem. Jelikož se jedná o nenáročnou práci, nejsou zapotřebí žádné speciální požadavky, které by zabráňovali v obsazení této pozice. Není zapotřebí odborné vzdělání.

Vzhledem k těmto skutečnostem bude zacíleno právě na studenty, kteří hledají práci, kterou budou vykonávat přibližně jednou až dvakrát týdně v maximálním rozsahu 25 hodin za měsíc.

#### ***MNOŽSTVÍ PRÁCE***

Jestliže budeme poptávat studenty, se kterými uzavřeme dohodu o provedení práce, musí být maximum 300 odpracovaných hodin za rok. Mohou u nás pracovat tedy pouze 25 hodin měsíčně, budeme tedy při zatížení 30 objednávek za den potřebovat 2 pracovníky, kteří obstarají během měsíce přibližně 83 % práce, o zbytek se budou muset postarat majitelé.

#### ***ZDROJ ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKŮ***

Jelikož jsme také studenti, využijeme tedy v podstatě vnitřních zdrojů a pokusíme se oslovit okruh studentů, se kterými jsme v kontaktu. Nepředpokládám, že by bylo nutné využít služeb úřadu práce či zprostředkovatelských agentur.

#### ***PRACOVNÍ ROLE BRIGÁDNÍKA***

Najatý brigádník by měl podřízenou roli vůči majitelům, hierarchicky by tedy byl na nejnižší roli. O komunikaci by se staral jeden z majitelů firmy, který by dle potřeby domluvil, kdy se má pracovník dostavit do práce a staral by se o jeho odměňování.

Mzda bude maximálně do 10 000 Kč za měsíc, nebude tedy třeba platit sociální a zdravotní pojištění.

Pracovníci budou proškoleni zaměstnavatelem, budou pracovat s jednoduchým skladním systémem, nebude zapotřebí žádné odborné kvalifikace. Hodnocení bude zohledňovat výkonnost proti chybovosti. Čím více zásilek odbaví a čím méně chyb nastane, tím více peněz obdrží.

### **5.3.2 Budoucí zajištění odbytu**

Nyní je prodej zacílen hlavně na běžného zákazníka, který chce více pečovat o svoje vousy. Rozhodně bude potřeba se také zaměřit přímo na barber shopy (pánské holičství), které budou naše přípravky prodávat a zároveň používat, protože se jedná o nejvyšší kvalitu, za kterou se rozhodně nemusí stydět.

Pro začátek budeme barber shopy navštěvovat my, jakožto majitelé, avšak v budoucnu by rozhodně pro zvýšení efektivity bylo vhodné zaměstnat osobu, odpovědnou za propagaci a prodej v barber shopech. Tuto pozici lze pojmenovat jako obchodní zástupce.

#### ***DEFINOVÁNÍ POZICE OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE***

Úkolem obchodního zástupce je zastupovat firmu, ve které pracuje u aktuálních či potencionálních zákazníků, které bude osobně navštěvovat a bude jim prodávat výrobky. Firma obchodnímu zástupci zařídí služební vozidlo, služební mobil. Bude mu také svěřeno portfolio zákazníků nebo určitý region případně obojí. Zároveň obchodního zástupce firma vybaví notebookem či tabletem, který obsahuje přístup k datům o zákaznících a výrobcích, který také umožňuje vytvořit objednávky, které obchodník se zákazníkem uzavírá. Zaměstnavatel obchodnímu zástupci určí, ke komu musí jet, jak často zákazníka musí navštěvovat a ve které dny to bude. Je vhodné doporučit obchodnímu zástupci kolik času by měl u zákazníka strávit, aby stačil splnit všechny úkoly. (Konopáč, 2016)

Pro kontrolu obchodního zástupce lze využít více způsobů. Jedním z nejčastějších je modul GPS ve služebním vozidle, díky kterému je možné zjistit, kde se aktuálně pracovník nachází. (Konopáč, 2016)

Podle Konopáče (2016) se mzda obchodního zástupce většinou skládá ze základní mzdy, pohyblivé části mzdy, která je ovlivněna výkony a výsledky pracovníka a bonusů, které pracovník dostává za nadstandardní výsledky, nápady či pozitivní přístup k práci. Poměr pohyblivé složky a základní mzdy bývá většinou 60 % - 40 %.

#### ***IDENTIFIKACE PRACOVNÍKA A POŽADAVKY***

Pokud to bude možné, budeme požadovat, aby měl pracovník již s obchodní činností zkušenosti a bude moci nastoupit na plný úvazek. Při rozhovoru nás bude zajímat, zda má nějaké zkušenosti s barber kosmetikou, zda tedy pracoval například v podobném oboru. Pracovník musí být spolehlivý, reprezentativní a flexibilní. Jak je již výše zmíněno, bude mít přidělen služební vůz, se kterým bude navštěvovat zákazníky napříč celou republikou. Je tedy nutné, aby disponoval řidičským oprávněním skupiny B.

Vzhledem k tomu, že budeme vyhledávat obchodního zástupce, který má v oboru zkušenost, nebude zapotřebí kvalifikovaného školení, bude zapotřebí, aby se pracovník věděl jednotlivé

prvky složení produktu a jejich příznivé vlastnosti. Důvodem této nutnosti je, aby dokázal produktem potencionálního odběratele zaujmout a dokázal s potencionálním odběratelem vést diskusi.

#### ***MNOŽSTVÍ PRÁCE***

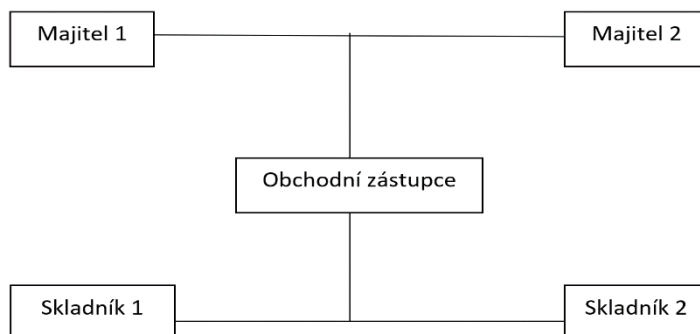
Tento pracovník bude zaměstnán na plný úvazek. Z počátku dostane na starosti barber shopy, které s námi již budou spolupracovat a postupně bude tuto síť rozšiřovat, nejdříve v Olomouci, později v dalších okresech okolo Olomouce jako je Prostějov, Přerov a vzdálenější okresy.

#### ***ZDROJ ZÍSKÁNÍ PRACOVNÍKA***

Zde využijeme vnějších zdrojů, konkrétně tedy Úřadu práce v Olomouci. Pro konkrétnější představu, jak by takové výběrové řízení mohlo probíhat jsem oslovil pracovníka Úřadu práce s žádostí o vydání krátkého seznamu uchazečů na tuto pozici. Na základě těchto dat vytvoříme fiktivní výběrové řízení.

#### ***PRACOVNÍ ROLE OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE***

Tento pracovník bude na podřízený majitelům firmy, kteří mu budou zadávat práci. Bude však i vzhledem k vyšší kvalifikaci v nadřazené pozici skladníků, se kterými bude komunikovat prostřednictvím systému skladových zásob.



Obrázek 5 Organizační struktura

#### ***PLATOVÉ OHODNOCENÍ OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE***

Jak je již zmíněno v citované literatuře, pracovník bude ohodnocen dle doporučení měsíční mzdou, která se bude skládat ze 3 složek. Základní mzda bude na úrovni mzdy minimální. Zmíněná pohyblivá složka bude zohledňovat množství prodaného zboží, které se podaří zákazníkovi prodat. V pohyblivé složce bude tedy obchodní zástupce dostávat 20 % z prodejní ceny prodaných výrobků. Prémie či mimořádný bonus obchodní zástupce obdrží na základě uzavření většího kontraktu o pravidelné dodávce zboží či při vysokém procentu plnění požadovaných výsledků.

### **5.3.3 Výběrové řízení obchodního zástupce - experiment**

Pro vytvoření fiktivního výběrového řízení na pracovníka obchodního oddělení jsem se rozhodl kontaktovat pana Jaroslava Mikšaníka z Úřadu práce Olomouc. Po vzájemné telefonické konzultaci mi poskytl mírně poupravená data, které je možné v této práci zmínit. Toto výběrové řízení bude díky tomu velmi realistické.

#### ***ROZBOR DAT***

V dokumentu jsou vyfiltrováni ti nejvhodnější uchazeči, kteří jsou nyní na úřadu práce a žádají o zaměstnání na plný úvazek. Je zde celkem 16 možných uchazečů, kteří mají zkušenosti přímo s touto pozicí, je zde však několik uchazečů, kteří mají zkušenost s podobnou pozicí a rádi by vyzkoušeli právě pozici obchodního zástupce firmy.

Je zde také rozlišeno vzdělání. Jedná se zde o uchazeče s vysokoškolským vzděláním, vysokoškolským vzděláním dokončené bakalářským studiem, úplné střední vzdělání, úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitou s vyučením a úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitou bez vyučení. Pro jasnější představu rozdílu ve středním vzdělání je vhodné uvést příklad. Studium vyšší odborné školy je možné kupříkladu na jazykové škole. Student, který úspěšně ukončil studium na gymnáziu by mohl být označen jako uchazeč s úplným středním vzděláním. Uchazečem s úplným středním odborným vzděláním ukončené maturitou může být například bývalý student Obchodní akademie. Uchazeč může a nemusí být vyučen na střední odborné škole, která studentovi předává již určitou kvalifikaci, jako například na oboru elektrikář.

Seznamu dominují muži. Věk je zde uveden pouze v rozpětí devíti let, z důvodu anonymizace. Uvedena je též délka, po kterou hledají práci na úřadu. Uvedeny jsou intervaly dva, do dvou měsíců a do půl roku.

Tabulka 1 Seznam kandidátů na pozici obchodního zástupce (zdroj: Úřad práce Olomouc)

<b>Praxe v obchodní činnosti (v letech) případně dosavadní obor</b>	<b>Vzdělání</b>	<b>Pohlaví</b>	<b>Věk</b>	<b>Délka na ÚP</b>
0,2	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	20-29	1–90 dní
1	Vysokoškolské	Muž	40-49	1–90 dní
1,5	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	20-29	1–90 dní
3,5	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	40-49	1–90 dní
5	Vyšší odborné	Muž	30-39	1–90 dní
5,5	Střední odborné (vyučen)	Muž	30-39	1–90 dní
6	Vysokoškolské	Muž	40-49	1–90 dní
7	ÚSV	Muž	30-39	1–90 dní
1,5 prodavačka	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Žena	30-39	1–90 dní
3 prodavač	ÚSV	Muž	20-29	1–90 dní
15 prodavač (vedoucí)	ÚSV	Muž	40-49	1–90 dní
2 + 4 obchodní referent	Bakalářské	Muž	30-39	1–90 dní
1 + 6 prodavač (vedoucí)	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	30-39	91–180 dní
2 (prodavač)	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	20-29	91–180 dní
2,5 call-centrum	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Žena	30-39	1–90 dní
12 (prodavač)	Střední odborné (vyučen)	Muž	40-49	1–90 dní

V seznamu možných zájemců o práci je půlka osob, které již mají zkušenosti s prací obchodního zástupce. Jak je již výše zmíněno, ve výčtu jsou pouze 2 ženy. Pouze dva uchazeči jsou na úřadu práce déle než dva měsíce, oba jsou v části uchazečů, kteří nemají ještě na pozici obchodního zástupce zkušenosti.

Možní zájemci o zaměstnání, kteří již mají na zmíněné pozici praxi jsou z hlediska vzdělání poměrně různorodí na rozdíl od možných zájemců, kteří v oboru praxi nemají. Tři z možných kandidátů mají úplné střední vzdělání s maturitou, dva uchazeči mají vysokoškolské vzdělání, jeden uchazeč má úplné střední vzdělání a jeden střední odborné s vyučením. Všichni v této skupině jsou muži, kteří mají zkušenosti v průměru necelé čtyři roky a na Úřadu práce jsou evidováni méně jak dva měsíce.

U možných zájemců o zaměstnání bez praxe přímo na pozici obchodního zástupce je polovina s úplným středním odborným vzděláním s maturitou, dva s úplným středním vzděláním, jeden s dokončeným bakalářským studiem a jeden vyučený na střední odborné škole. Jsou zde zmíněné dvě ženy, ostatní jsou muži. Stejně jako u uchazečů se zkušenostmi se zde nachází pouze dva uchazeči, kterým je méně než 30 let. Dva možní kandidáti v této skupině jsou na Úřadu práce evidováni déle než dva měsíce, nikoliv však déle jak půl roku.

#### *URČENÍ PODSTATNÝCH PARAMETRŮ*

Kandidát, který by nastoupil na pozici obchodního zástupce by byl první zaměstnaný pracovník na této pozici, k čemuž lze přistupovat dvěma způsoby.

Z jednoho úhlu pohledu by bylo vhodné, aby majitelé začátečníci, kteří nemají zkušenosti s vedením obchodního zástupce, hledali někoho, kdo má již určité zkušenosti. Zkušenější pracovník by jim sdělil, jak v minulosti fungoval v jiných firmách. Také by již věděl, kde jsou v tomto oboru jeho silné a slabé stránky, na kterých by měl zapracovat a jakým způsobem správně a efektivně jednat se zákazníkem. Při výběru kandidáta bez zkušeností by však byla malá pravděpodobnost, že vyberou opravdu výborného obchodníka, který však doposud nevyužíval svůj potenciál a může být ve skutečnosti šikovnější a efektivnější než kandidát, který má s touto profesí zkušenosti.

Z druhého úhlu pohledu může být také vhodné zvolit kandidáta, který doposud nemá v tomto oboru zkušenosti. Jedním důvodem může být již zmiňovaný doposud nevyužitý potenciál. Dalším důvodem může být fakt, že již zkušený obchodní zástupce může poskytnout nezkušeným zaměstnavatelům zkreslené informace. Můžou být zkresleny cíleně, aby zaměstnavatel obchodnímu zástupci nenastavoval příliš vysoké cíle, které by musel s velkým úsilím plnit. Informace mohou být však také zkresleny neúmyslně, protože tuto činnost vykonával kupříkladu dříve a nepamatuje si již všechny souvislosti. U zkušeného pracovníka může také nastat pocit, že je vlastně na vyšším postavení než majitelé tím, že ví více z tohoto oboru než oni, což není také příliš žádoucí.

Možných kandidátů je poměrně hodně, proto je vhodná selekce. Vezmeme-li v úvahu fakt, který je uváděn v teoretické části, je vhodné počítat s maximem přibližně pěti pohovorů za den. Proto vzhledem k množství kandidátů považuji za vhodné pozvání na pohovor desíti nejvhodnějších kandidátů. Budeme-li počítat s tím, že přibližně jeden či dva pohovor odmítnou, bude vycházet ideální množství pohovorů na dva dny.

Tabulka 2 Parametry pro selekci pro pozvání na pohovor

parametr	praxe v oboru	vzdělání	délka evidence	věk	pohlaví
váha	55 %	25 %	10 %	5 %	5 %

Pro vysvětlení uvádím, že kandidát s nejvyšším množstvím let, který bude v nabídce dostane plný počet bodů (55 b.) a od toho se bude odvíjet hodnocení ostatních. Vzdělání bude hodnoceno vysokoškolské 25 b., bakalářské 20 b., vyšší odborné 15 b., úplné střední odborné s maturitou 10 b., úplné střední vzdělání 5 b., střední odborné 0 b. Délka evidence bude hodnocena: do 3 měsíců = 10 b., více jak 3 měsíce = 0 b. Věk je hodnocen 20 – 29 let = 5 b., 30 – 39 let = 2,5 b., 40 – 49 let = 0 b. V případě pánské kosmetiky jsou preferováni muži, proto dostanou 5 b.

Na základě parametrů z tabulky 2 budou kandidáti ohodnoceni a pozvání na pohovor.

Výběrem uchazečů dominuje svou praxí muž s úplným středním vzděláním, který tuto činnost vykonával 7 let. Je také poměrně atraktivní vzhledem ke svému věku, který je méně než 40 let. Zároveň délka jeho evidence na Úřadu práce není déle než 3 měsíce, proto tento kandidát obdrží pozvánku na pohovor.

Dále jsou zde tři muži, kteří mají praxi v oboru, jeden 3,5 a druhý 1,5 roku a třetí pouze necelé 3 měsíce praxe. Všichni mají úplné střední vzdělání s maturitou bez vyučení, jeden starší, který do věkové kategorie do 50 let. Zbylým dvou je do 30 let. Všichni jsou vedeni na úřadu práce do 3 měsíců. Z těchto třech mužů budou pozváni všichni.

Ze dvou mužů, kteří jsou ve věkové kategorii do 50, kteří mají vysokoškolské vzdělání bych pozval na pohovor oba muže. Data o tom, v jakém oboru mají muži vysokoškolské vzdělání, bohužel nemám, avšak 6 let praxe jsou velmi atraktivní, i přes vyšší věk, který však nemusí být na škodu.

Zbývají dva muži, jeden s vyšším odborným vzděláním a druhý se středním odborným vzděláním a vyučením. Oba mají praxi 5 a více let a jsou stále v dostatečném produktivním věku, proto budou oba pozváni na pohovor. Muž, který má 5,5 let praxe je sice méně vzdělaný, ale mohl by být dost zkušený, vzhledem k létům, které má v oboru odpracované.

Druhá část kandidátů jsou lidé, kteří mají praxi v jiném oboru či ve stejném, avšak v minulosti.

Nachází se zde dva muži a dvě ženy s úplným středním vzděláním s maturitou a bez vyučení. Svým vzděláním by mohli dosahovat na pozici obchodního zástupce, avšak v tomto případě budeme brát v potaz jejich dosavadní zkušenosti. Žena, která dělala 1,5 roku prodavačku je sice

v dobrém věku, avšak vzhledem ke zkušenostem pouze u pokladny jí nepovažují jako příliš vhodnou. Na pohovor by tedy v tuto chvíli pozvání neobdržela. Muž, který je však na úřadu práce déle jak 3 měsíce, má však za sebou zkušenosti 6 let vedoucího prodavačů a rok v oboru, by pozvání dostal. Muž, který má zkušenosti 2 let na pozici prodavače by nebyl pozván. Fakt, že je evidován již více než 3 měsíce k tomuto rozhodnutí v tomto případě také přispívá. Žena, která pracovala 2,5 roku v call-centru, je ve věkové kategorii do 40 let a na úřadu je evidována do 3 měsíců by pozvání také neobdržela, protože nemá zkušenosti v oboru ani příliš vysoké vzdělání.

Dále zde máme dva možné kandidáty s úplným středním vzděláním. Oba jsou muži, jeden ve věkové kategorii do 30 a druhý do 50. Ani jeden muž by nebyl pozván na pohovor, z důvodu nezkušenosti v oboru.

Muž se středním odborným vzděláním a praxí 12 let jako prodavač by pozvánku také nedostal. Nemá žádnou zkušenost s činností obchodního zástupce, navíc spadá do kategorie věkové kategorie do 50 let.

Zbývá muž s bakalářským vzděláním, který má praktické zkušenosti s obchodním zástupcem 2 roky a 4 roky obchodním referentem, což je blízké požadované profesi. Navíc má lepší vzdělání a spadá do věkové kategorie do 40 let. Na úřadu není evidován déle jak 3 měsíce, proto tento možný kandidát by byl pozván na pohovor.



Tabulka 3 Výsledek výběru kandidátů, kandidáti pod čarou nebudou pozváni

Praxe v obchodní činnosti (v letech) případně dosavadní obor	Vzdělání	Pohlaví	Věk	Délka na ÚP	výsledky
6	Vysokoškolské	Muž	40-49	1–90 dní	87
7	ÚSV	Muž	30-39	1–90 dní	78
5	Vyšší odborné	Muž	30-39	1–90 dní	72
5,5	Střední odborné (vyučen)	Muž	30-39	1–90 dní	61
2 + 4 obchodní referent	Bakalářské	Muž	30-39	1–90 dní	53
3,5	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	40-49	1–90 dní	53
1	Vysokoškolské	Muž	40-49	1–90 dní	48
1,5	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	20-29	1–90 dní	42
0,2	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	20-29	1–90 dní	32
1 + 6 prodavač (vedoucí)	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	30-39	91–180 dní	25
3 prodavač	ÚSV	Muž	20-29	1–90 dní	25
1,5 prodavačka	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Žena	30-39	1–90 dní	23
2,5 call-centrum	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Žena	30-39	1–90 dní	23
15 prodavač (vedoucí)	ÚSV	Muž	40-49	1–90 dní	20
2 (prodavač)	ÚSO s maturitou (bez vyučení)	Muž	20-29	91–180 dnů	20
12 (OR, prodavač)	Střední odborné (vyučen)	Muž	40-49	1–90 dní	15

#### **POHOVORY**

Jestli-že budeme vycházet z teoretické části jeví se za vhodné uskutečnit pohovor výběrovým panelem. Pohovoru se budou účastnit majitelé firmy, díky tomu je možné minimalizovat subjektivní zhodnocení. Rozhovor by byl polostandardizovaný. Budou tedy předem stanoveny okruhy o čem bude řeč, jednotlivé podotázky by se podle potřeby rozšiřovaly či zužovaly.

Základními okruhy by byly vzdělání, zkušenosti z předchozího zaměstnání, očekávání od obsazované pozice.

Prvním zmíněným okruhem by bylo vzdělání. Zaměstnavatel by se dotazoval podle čeho vybíral školu, kterou má vystudovanou. Které školy ještě zkoušel, který předmět ho ve škole nejvíce bavil, kolik umí cizích jazyků a na jaké úrovni, zda měl také nějaké mimoškolní aktivity, které ho obohatily, zda byl kupříkladu na nějaké zahraniční stáži. Díky těmto informacím lze zjistit, na jaké úrovni uchazeč je, zda se rád sebezdokonaluje, či zda je dostatečně cílevědomý. Lze zde také vypožorovat, zda se uchazeč nebojí nových věcí, pokud se zúčastnil nějakého zahraničního pobytu.

Druhým okruhem by byly předchozí zkušenosti ze zaměstnání. V případě, že se bude jednat o uchazeče s dlouholetými zkušenostmi s pozicí obchodního zástupce, lze se už na pohovoru obohatit jeho informacemi. Vzhledem k tomu, že majitelé obchodního zástupce doposud nezaměstnávali, může jim již zkušený pracovník sdělit mezery, které vnímal u předchozího zaměstnavatele. Otázky by zde tedy byly: zda v minulosti byli součástí nějakého týmu, či pokud nějaký vedli? Z jakého důvodu opustil minulé zaměstnání? Zda bylo něco, co se mu v předchozím zaměstnání nelíbilo a proč?

Třetím okruhem by byly otázky, týkající se pozice, o kterou se uchází. Byly by to tedy otázky: Co očekává od svého zaměstnavatele? Zda se zajímá o barber kosmetiku a má nějaké zkušenosti? Jaké si představuje finanční ohodnocení?

#### **5.4 Doporučení pro začínající firmy**

Zmíněná firma při začátku podnikání podcenila personální činnost. Firma se zabývala zejména finančním plánem a vývojem produktů, personální činnost byla zcela opomenuta a když bylo potřeba někoho sehnat, většinou to bylo na poslední chvíli. Součástí podnikatelského plánu by měly být také budoucí personální nároky. Na základě těchto nároků by měla být vytvořena organizační struktura. Jestliže není organizační struktura vytvořena, vznikne problém, že jednotliví pracovníci neznají svoje pravomoce a neví na koho se mají s problémy obracet a kdo je za ně zodpovědný.

Začínající firma by se tedy neměla orientovat pouze na finanční plán, ale také na personální plán, ze kterého by mohla v budoucnu vycházet. V tomto plánu by bylo zahrnuto například jakým způsobem by byl pracovník zaměstnán, kolik hodin by pracoval a jeho odměňování. V případě, že by byl tento plán vytvořen, nebylo by nutné na tomto plánu pracovat narychlo, když už je potřeba pracovník. Tyto plány by se po založení mohly pouze rozvíjet případně modifikovat.

Rady, které teorie zmiňuje jsou tedy potřebné, avšak začínající podnikatelé, včetně zmíněné firmy, se těmito radami neřídí. Doplácejí na tom tím, že musí následně věnovat mnoho času pro sestavování plánů, místo pouhé modifikace či rozvoje již existujícího.

## Závěr

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je rozebrána personální činnost a její úlohy, dále pak motivace pracovníka. Dále je práce chronologicky rozřazena od uvědomění si potřeby pracovníka a definování jeho místa. Následuje rozhodnutí, odkud pracovníka sehnat. Důležité je také specifikovat, co bude po pracovníkovi požadováno. Vhodný pracovník je pak pozván na pohovor. Jednotlivé druhy pohovorů jsou popsány v práci.

V praktické části byla představena společnost, která byla založena autorem práce. Bylo popsáno, co předcházelo před založením a její vztahy k dodavatelům. V další části je představena personální činnost ve společnosti.

Na základě zhodnocení současného stavu je patrné, že se společnost zaměřuje spíše na rozvoj externích vztahů, na vytváření interních pracovních míst se příliš nezaměřuje. Byly vypracovány návrhy a doporučení na budoucí řízení vnitřních procesů, kde jsou identifikováni 3 budoucí pracovníci. Budou jimi 2 skladníci, kteří se z velké části postarají o odesílání zboží. Třetím pracovníkem bude obchodní zástupce, díky kterému budou zajištěni noví odběratelé. Pro úplné propojení praktické části s teoretickou se mi podařilo vytvořit experimentální nábor, který je opřen o anonymizovaná data z Úřadu práce.

Na konci této práce jsou shrnuty doporučení pro začínající firmy, kde je zdůrazněno, že je nutné více počítat s personálními činnostmi. Je důležité vytvořit personální plán již s plány o finančním řízením, ze kterého bude možné v budoucnu vycházet. Tento již existující plán se může během let rozvíjet či modifikovat. Těmito radami se však většinou začínající podnikatelé neřídí a musí personální plány vytvářet na poslední chvíli.

## Zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

JOSEPH, Stephen. *Autenticita: jak být sám sebou a proč na tom záleží*. Přeložil Magdalena HERELOVÁ. Praha: Portál, 2018, 191 s. Spektrum, 116. ISBN 978-80-262-1361-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing, 2010, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KONOPÁČ, Miroslav. *Jak se stát obchodním zástupcem: tipy a triky pro úspěšný přijímací pohovor a zkušební dobu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0167-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 9788027128419.

## **Internetové zdroje:**

Personální plánování. *MBI* [online]. 2014 [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <https://mbi.vse.cz/public/cs/obj/TASK-212>

*Otázky při pohovoru* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/pro-uchazece/karierni-zona/pohovory/otazky-pri-pohovoru>

## **Použitá legislativa:**

Zákoník práce 262/2006 Sb. platné od 1. 1. 2016

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowa hierarchie lidských potřeb .....	7
Obrázek 2 Dotazník pro uchazeče .....	13
Obrázek 3 Pozvánka na pohovor .....	15
Obrázek 4 námi vytvořené logo (vlevo), aktuální logo po úpravách vytvořené externím pracovníkem (vpravo) .....	22
Obrázek 5 Organizační struktura .....	29



## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Seznam kandidátů na pozici obchodního zástupce .....	31
Tabulka 2 Parametry pro selekci pro pozvání na pohovor .....	33
Tabulka 3 Výsledek výběru kandidátů .....	35

## **Seznam zkratk**

b. – bodů

Kč – korun českých

ÚSO – úplné střední odborné vzdělání

ÚSV – úplné střední vzdělání

## ANOTACE

**Bibliografický údaj:** Dostál, Josef. *Personální činnost v nově začínající společnosti*. Olomouc 2022. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.

---

**Název práce:** Personální činnost v nově začínající společnosti

**Autor:** Josef Dostál

**Vedoucí práce:** doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.

**Abstrakt:** Cílem bakalářské práce bylo seznámit čtenáře s fungováním personální činnosti, to konkrétně v teoretické části. Zde je popsána personální činnost a její úlohy. Dále se zde charakterizuje motivace k práci a druhy motivací. Je zde také zmíněna Maslowa pyramida potřeb a její problematika uplatnění do praxe.

Další částí se píše o zdrojích získávání pracovníků. Je zde popsáno kde správně pracovníka hledat, aby nábor byl co nejefektivnější. Je popsáno, jak nadefinovat požadavky na zaměstnance a specifikace těchto požadavků. Dále jsou zde rady, jak vhodně uchazeče oslovit pomocí analýz. Další fází je vyřízení žádostí zájemců, kde je zapotřebí udělat průzkum informací, které jsou k dispozici. V této fázi je nutno formuláře zpracovat, vytřídit a zpracovat program pohovoru. Je zde také popis, jak a kolik pohovorů ideálně naplánovat za den a jaké druhy pohovorů jsou.

V poslední kapitole teoretické části je vznik a zánik pracovního poměru. Jestliže pracovní poměr vznikne, je zapotřebí vytvořit a podepsat pracovní smlouvu. Čtenář je zde seznámen s termíny jako zkušební doba, ukončení pracovního poměru a dohodě o pracích mimo pracovní poměr.

V praktické části je rozebrána konkrétní firma, která je spoluzaložena autorem práce. Jsou zde popsány její začátky, vývoj a personální chyby, které firma udělala. V další kapitole je aktuální personální řízení firmy a její řízení externích vztahů. Dále je zde zhodnocení současného stavu, na základě kterého jsou vypracovány návrhy a doporučení, kde se na základě teoretické části definují budoucí obsazované pozice.

---

**Klíčová slova:** personální činnost, pohovor, nábor, řízení lidských zdrojů, začínající firma

**Title:** Human resources in start-up company

**Author:** Josef Dostál

**Supervisor:** doc. Ing. Jarmila Duháček Šebestová, Ph.D.

**Abstract:** The aim of the bachelor's thesis was to acquaint the reader with the functioning of personnel activities, specifically in the theoretical part. Here is described personnel activities and their tasks. Furthermore, the motivation to work and the types of motivation are characterized here. Maslow's pyramid of needs and its practical application are also mentioned.

The next part writes about the sources of recruitment. It describes where to properly look for a worker to make recruitment as efficient as possible. It describes how to define employee requirements and specifications of these requirements. There is also advice on how to properly approach candidates through analysis. The next stage is the processing of applications from candidates, where it is necessary to conduct a survey of the information that is available. At this stage, the forms must be processed, sorted and the interview program drawn up. There is also a description of how and how many interviews are ideally scheduled per day and what types of interviews they are.

The last chapter of the theoretical part is the origin and termination of employment. If an employment relationship arises, it is necessary to create and sign an employment contract. The reader is acquainted with terms such as probationary period, termination of employment and agreement on work outside employment.

The practical part analyses a specific company, which is co-founded by the author. It describes its beginnings, development and personnel mistakes that the company has made. The next chapter deals with the current personnel management of the company and its external relations management. There is also an evaluation of the current state, based on which proposals and recommendations are developed, where the theoretical part defines the future positions.

**Key words:** human resources, interview, recruitment, start-up