

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ  
KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2014–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Ivana Wasserbauerová**

**Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti  
XY**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:  
PhDr. Miloš Chlad, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2014-2015**

**BACHELOR THESIS**

**Ivana Wasserbauerová**

**Methods of staff recruitment and selection of  
employees in the company XY**

**Prague 2015**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:**

**PhDr. Miloš Chlad, CSc.**

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 19. února 2015

Ivana Wasserbauerová

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za vedení práce, jeho ochotu a cenné připomínky.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY, porovnat závěr analýzy s poznatky získanými z odborné literatury a případně navrhnout efektivnější řešení tohoto procesu. Teoretická část vymezuje základní činnosti řízení lidských zdrojů, přičemž se zaměřuje na metody získávání a výběru zaměstnanců. V praktické části bakalářské práce je představena vybraná společnost a následně popsány jednotlivé způsoby získávání a výběru jejích zaměstnanců. Teoretické poznatky jsou využity v závěru práce, kdy jsou konfrontovány s analýzou stavu získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti a posouzena efektivnost tohoto procesu.

## **Klíčová slova**

Personální činnosti, pracovní místo, řízení lidských zdrojů, výběrové řízení, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

## **Annotation**

The aim of this Bachelor Thesis is to analyse the process of staff recruitment and selection of employees in the company XY. It compares this analysis with knowledge gained from literature and alternatively suggests better solution. The theoretic part explains the basic activities of human resource management focusing on methods of staff recruitment and selection of employees. In the practical part of the thesis is the presentation of selected company and then various methods of recruitment and selection of its employees is described. Theoretical knowledge are applied at the end of work when they are confronted with the analysis of the state of recruitment and selection of employees in the company and assess the effectiveness of this process.

## **Key words**

Human resources, HR activities, job, selection of employees, staff recruitment, tender.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Význam řízení lidských zdrojů .....	11
1.2 Úloha řízení lidských zdrojů .....	12
1.3 Personální činnosti .....	13
<b>2 ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ.....</b>	<b>15</b>
2.1 Špatné zaměstnávání lidí .....	15
2.2 Vytváření pracovních míst .....	17
2.2.1 Proces vytváření pracovních míst .....	17
2.2.2 Analýza pracovních míst.....	18
<b>3 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>21</b>
<b>4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>23</b>
4.1 Proces získávání zaměstnanců .....	23
4.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců .....	23
4.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst .....	23
4.1.3 Volba metod získávání zaměstnanců .....	24
4.2 Zdroje zaměstnanců .....	24
4.3 Metody získávání zaměstnanců .....	25
4.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů .....	26
4.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	27
4.6 Předvýběr na základě došlých materiálů .....	27
<b>5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>28</b>
5.1 Kritéria výběru.....	28
5.2 Rozbor dokumentů .....	28
5.3 Výběrový pohovor .....	29
5.4 Testy .....	29
5.5 Assessment Centre .....	29
5.6 Závěrečné rozhodnutí .....	30
5.7 Adaptace.....	31
<b>6 SPOLEČNOST XY.....</b>	<b>33</b>
6.1 Základní údaje o společnosti.....	33
6.2 Strategie společnosti .....	33
6.3 Systém zabezpečení BOZP a PO.....	34

6.4	Personální politika .....	34
6.5	Personální složení .....	35
6.6	Úsek lidských zdrojů .....	37
<b>7</b>	<b>METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY .....</b>	<b>39</b>
7.1	Vnitřní zdroje .....	39
7.2	Vzdělávací organizace .....	40
7.3	Úřady práce, doporučení zaměstnancem .....	40
7.4	Inzerce, internetové servery.....	41
7.5	Personální agentury .....	43
7.6	Náklady na získání zaměstnanců .....	44
<b>8</b>	<b>VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY .....</b>	<b>46</b>
8.1	Předvýběr uchazečů .....	46
8.2	Výběrové pohovory.....	46
8.2.1	První kola výběrových pohovorů .....	46
8.2.2	Druhá kola výběrových řízení .....	47
8.2.3	Finální rozhodnutí a adaptace .....	47
8.3	Obsazení konkrétního pracovního místa .....	48
8.3.1	Popis pracovního místa a pracovní náplň .....	49
8.3.2	Vnitřní či vnější zdroje .....	50
8.3.3	Popis výběrových pohovorů .....	50
8.4	Fluktuace zaměstnanců v roce 2014.....	51
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Úspěch každé firmy a její konkurenceschopnost závisí na lidské práci. Člověk je svými dovednostmi a schopnostmi hnací silou firmy. Získávání schopných a spokojených zaměstnanců a udržování jejich spokojenosti patří mezi klíčové činnosti personálního řízení každé organizace a je potřeba jim věnovat mimořádnou pozornost. Proto jsem si téma získávání a výběru zaměstnanců zvolila pro svou bakalářskou práci.

Posláním každé organizace je, aby plnila své cíle, byla výkonná, dosahovala žádoucího zisku a její postavení na trhu se neustále zlepšovalo, a toho je schopna jedině prostřednictvím svých pracovníků. Nalézt pro určitou pozici vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a zároveň nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, kde by jeho schopností bylo plně využito, je jednou z klíčových činností personálního útvaru.

Vybrat správného a loajálního zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, vyžaduje kvalitní personální koncepci získávání, výběru a příjmu zaměstnanců. Pro její vytvoření je nutné stanovit požadavky, pravidla a zásady, jak získat a následně i udržet a rozvíjet zaměstnance.

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v konkrétní společnosti, a to přímo společnosti, jejíž jsem zaměstnancem. Přestože nepracuji na úseku řízení lidských zdrojů, pokusila jsem se o analýzu systému získávání a výběru jejích zaměstnanců.

Cílem práce je zhodnotit tento systém a popřípadě navrhnout opatření pro jeho zlepšení. Teoretická část práce shrnuje poznatky získané z odborné literatury. V praktické části jsou na základě interních materiálů a informací získaných při konzultacích s vedoucí personalistkou společnosti popsány jednotlivé metody získávání a výběru zaměstnanců. Všechny tyto informace posloužily jako podklad pro zodpovězení stěžejních otázek při získávání a výběru nových zaměstnanců ve společnosti, a to, zda upřednostňuje vnitřní zdroje, jakým způsobem získává externí kandidáty a zda plánované finanční náklady na tuto zásadní personální činnost odpovídají skutečnosti. Vzhledem k zachování anonymity dané společnosti není uveden její název.

První kapitoly bakalářské práce se zabývají významem a úlohou řízení lidských zdrojů, procesem vytváření a analýzou pracovního místa, specifikací pracovních míst. Hlavní

kapitoly teoretické části pak popisují jednotlivé metody získávání zaměstnanců, jejich výběr a adaptaci.

V praktické části jsou nejdříve popsány základní údaje o vybrané společnosti a organizační struktuře a o činnostech jejího úseku lidských zdrojů. Další kapitoly jsou věnovány personálnímu složení společnosti. Především se ale praktická část věnuje analýze konkrétních metod získávání a výběru zaměstnanců, které společnost používá. Při sběru dat byly použity metody přímého pozorování (umožnění „nahlédnout“ do procesu obsazení konkrétního pracovního místa, díky čemuž je tento proces detailně popsán) a následně metoda dotazování (konzultace s vedoucí personalistkou). Tento způsob se jeví vzhledem k dané problematice jako nejefektivnější.

V závěrečné části bakalářská práce shrnuje efektivnost procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY.

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

## 1.1 Význam řízení lidských zdrojů

Každá organizace disponuje několika zdroji, jejichž řízení směřuje k realizaci jejích činností. Jedná se o zdroje finanční, materiálové, informační a lidské.

Důležitou roli pro hospodářský prospěch a úspěšnost každé organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a správně motivovaný personál. Základní podmínkou úspěšnosti organizace je tedy uvědomění si hodnoty lidských zdrojů a faktu, že řízení lidí rozhoduje o tom, zda organizace bude prosperující a konkurenceschopná, že naplní své cíle.<sup>1</sup>

Personální práce (personalistika), která se na člověka v souvislosti s pracovním procesem zaměřuje, již zdaleka není jen činnost administrativní, ale posunula se k činnosti koncepční, skutečně řídicí. Pojem řízení lidských zdrojů je proto pro tuto činnost mnohem vhodnější, neboť se více shoduje s podstatou a posláním personální práce. Přestože řízení lidských zdrojů není samotným předmětem podnikání organizace, má tedy mimořádné postavení při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům.<sup>2</sup>

Řízení lidských zdrojů se vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními podnikovými cíli, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. Proto se ve zvýšené míře zajímá o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly a to především v bezprostředním zázemí organizace. Dalším charakteristickým rysem je delegování stále větší části konkrétní personální práce na vedoucí pracovníky všech úrovní, především na liniové manažery. Personální práce se tak stává součástí jejich každodenní pracovní náplně. V moderně řízených organizacích se personální práce stává páteří celé společnosti.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 5. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>2</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 40-41. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>3</sup> Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

## 1.2 Úloha řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení v organizaci je snaha, aby byla organizace výkonná, úspěšná na trhu a dosahovala žádoucího zisku a její výkon a postavení na trhu se neustále zlepšovaly. Tomuto úkolu samozřejmě slouží i útvar řízení lidských zdrojů tím, že:

1) Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladňuje.<sup>4</sup>

Nejde přitom jen o to nalézt pro určitou práci vhodného člověka, člověka s potřebnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by optimálně využívaly jeho pracovní schopnosti, přinášely mu uspokojení z vykonané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Součástí tohoto úkolu řízení lidských zdrojů je i soustavná snaha o přizpůsobování pracovních schopností člověka měnícím se požadavkům práce v organizaci, a to vždy s určitým předstihem, ale zároveň i soustavná snaha o přizpůsobování obsahu práce, struktury pracovních úkolů schopnostem, talentu, osobnosti, odbornému zájmu, zdravotnímu stavu apod. jednotlivých pracovníků.

2) Usiluje o optimální využívání pracovníků.<sup>5</sup>

Především jde o optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků.

3) Zajišťuje personální vedení a sociální rozvoj pracovníků.<sup>6</sup>

V personální práci musíme mít soustavně na paměti, že člověk je pro nás nejen pracovní silou, ale že má své vlastní potřeby, zájmy, životní a pracovní cíle, které je třeba respektovat. Je to ostatně i v zájmu organizace, neboť péče o personální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a jejich vztahu k zaměstnavateli. V první řadě jde o péči o rozvoj pracovních schopností (kvalifikace) pracovníků, péči o jejich pracovní kariéru a jejich pracovní i životní podmínky. Prostřednictvím této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení pracovníků z vykonávané práce, dochází ke sbližování jejich individuálních zájmů a cílů s firemními a upevňuje se pozitivní vztah pracovníka k organizaci.

---

<sup>4</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 16. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>5</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 16. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>6</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 17. ISBN 978-80-7261-168-3.

4) Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce a zaměstnávání lidí a lidských práv.<sup>7</sup>

Dodržování zákonů a pravidel slušnosti by mělo být v centru pozornosti personální práce vždy. V případě ztráty dobré pověsti (odhlédneme-li od možných materiálních dopadů v případě nedodržování zákonů) se zhoršuje konkurenční postavení organizace na trhu práce. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů v organizaci zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně usnadňuje získávání nových pracovníků.

### 1.3 Personální činnosti

K zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Následující přehled předkládá, o jaké činnosti se jedná.

- 1) Personální plánování - má za úkol odhalování a plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků.<sup>8</sup>
- 2) Vytváření a analýza pracovních míst - tj. vytváření pracovních úkolů a jejich přiřazování jednotlivým pracovním místům a jednotlivým pracovníkům, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vycházející zpracování popisů pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.<sup>9</sup>
- 3) Získávání a výběr pracovníků - tj. činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o práci a aby z těchto uchazečů byli vybráni jednotlivci s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na obsazovaných pracovních místech.<sup>10</sup>
- 4) Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků) - tj. činnosti, jejichž úkolem je zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady,

---

<sup>7</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 18. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>8</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 20. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 20.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 20.

jaký je jeho rozvojový potenciál, hodnocení s ním projednat a rozhodnout o opatřeních z něho vyplývajících.<sup>11</sup>

5) Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru - tj. přijímání pracovníků a jejich uvádění do práce, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.<sup>12</sup>

6) Odměňování - a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivace pracovníků včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.<sup>13</sup>

7) Vzdělávání pracovníků - tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizace procesu vzdělávání.<sup>14</sup>

8) Pracovní vztahy - především jednání mezi vedením firmy a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zlepšování vztahů mezi firmou a pracovníky i mezi pracovníky navzájem, vytváření stylu vedení lidí, disciplinární jednání, otázky komunikace ve firmě apod.<sup>15</sup>

9) Péče o pracovníky - tj. činnosti zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na otázky pracovní doby a pracovního režimu, na záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např. na záležitosti stravování, sociálně hygienických podmínek práce, pracovního prostředí, aktivit volného času, kulturních a sportovních aktivit, životních podmínek pracovníků apod.

10) Personální informační systém - tj. analýza dat týkající se pracovníků, práce, mezd a sociálních záležitostí, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím pracovníkům i zaměstnancům či mimofiremním orgánům, jako např. úřadům práce, orgánům státní statistiky, orgánům státní správy apod.), vedení, uchovávání a aktualizace všech potřebných osobních materiálů zaměstnanců, získávání informací o trhu práce a situaci na něm.<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Sedláčková, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010, s. 9. ISBN 978-80-87240-85-4.

<sup>12</sup> Sedláčková, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010, s. 10. ISBN 978-80-87240-85-4.

<sup>13</sup> Sedláčková, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010, s. 9. ISBN 978-80-87240-85-4.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>15</sup> Sedláčková, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010, s. 10. ISBN 978-80-87240-85-4.

<sup>16</sup> Sedláčková, V. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010, s.10. ISBN 978-80-87240-85-4.

## 2 ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ

*„Existují dva druhy zaměstnanců, kterých je třeba se vyvarovat: ti, kteří nikdy neudělají to, co se jim řekne, a ti, kteří neudělají nikdy nic jiného než to, co se jim řekne.“<sup>17</sup>*

### 2.1 Špatné zaměstnávání lidí

Při zaměstnávání lidí je třeba věnovat pozornost zejména tomu, aby plnění firemních pracovních úkolů bylo zabezpečeno přiměřeným počtem pracovníků s přiměřenými pracovními schopnostmi.

Jestliže organizace nemá k dispozici dostatečné množství pracovníků, pak jsou stávající pracovníci:

- přetížení prací,
- nejsou schopni plnit pracovní úkoly co do množství a kvality,
- jsou vystaveni stresu, čímž se zvyšuje pravděpodobnost výskytu pracovních úrazů, onemocnění a v neposlední řadě konfliktů s ostatními pracovníky či zákazníky,
- nemají dostatek času na soustředění, na promýšlení svých pracovních postupů, správné rozhodování a v důsledku časové tísně se dopouštějí chyb,
- jsou nespokojeni, vytváří se u nich negativní vztah k firmě, majiteli a vedení, častěji fluktuují, což kazí pověst firmy a zvyšuje její problémy se získáváním pracovníků.<sup>18</sup>

Má-li naopak organizace více pracovníků než objektivně potřebuje, pak to má za následek:

- nevyužívání pracovníků (jejich fondu pracovní doby i jejich pracovních schopností), nevyužívání strojů a zařízení a tudíž nižší produktivitu práce,
- plýtvání mzdovými prostředky a vyšší výrobní náklady,
- v případě, že jsou pracovníci odměňováni přísně podle výkonu, vede honba za prací k narušování dobrých vztahů, nedostatek práce vyvolává obavy z propouštění a ztrátu pocitu sociální jistoty a perspektivy a ti nejlepší mají tendenci z firmy odcházet,

---

<sup>17</sup> Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 37. ISBN 80-86395-46-4.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 37.

– pracovníci nemají dostatek příležitostí ke svému personálnímu rozvoji a pracovní kariéře,

– majitel či vedení firmy se v očích pracovníků stávají neschopnými manažery, ztrácejí důvěru pracovníků a ve firmě se tak vytváří nezdravé klima narušující pozitivní vztah pracovníků k práci i k firmě samotné.<sup>19</sup>

Ještě větší pozornost než přiměřenému množství práce je třeba věnovat profilu, pracovním schopnostem a charakterovým vlastnostem pracovníků. Zaměstnávání nevhodných pracovníků zpravidla vyvolává řadu problémů, jako např.:

- nevyužívání jejich pracovních schopností,
- neplnění kvalifikačních požadavků pracovních míst,
- nedostatečný pracovní výkon z hlediska množství nebo kvality,
- nežádoucí pracovní chování, např. nedodržování pracovní doby, absence, rozkrádání, zneužívání firemních prostředků pro soukromé účely, konkurování zaměstnavateli apod.,

- nespokojenost zákazníků,
- konflikty mezi pracovníky a vedením i mezi pracovníky navzájem,
- zhoršování firemní kultury,
- vysokou fluktuaci v důsledku rezignací pracovníků i v důsledku jejich častějšího propouštění organizací.

Chceme-li se vyhnout těmto problémům, musíme usilovat o vytvoření přiměřeně velkého a přiměřeně kvalifikovaného firemního kolektivu složeného z jedinců vysokých morálních kvalit. V první řadě je třeba zmapovat a analyzovat současné i perspektivní úkoly organizace a jejich přiřazení jednotlivým pracovním místům, tj. udělat jakousi inventuru pracovních úkolů a míst.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Urban, J. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, s. 37. ISBN 80-86395-46.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 37.

## 2.2 Vytváření pracovních míst

Pracovní místo je soubor úkolů, povinností a odpovědností, které člověk vykonává na určitém pracovišti.<sup>21</sup> Vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, komponování a strukturování pracovních úkolů a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi (odbornou přípravou, praxí, osobnostními charakteristikami). Je to zároveň proces vytváření podmínek pro efektivní vykonávání těchto povinností a odpovědností (zařízení, stroje a nástroje, organizační zajištění, pracovní prostředí) a zařazování pracovních míst do kontextu ostatních pracovních míst ve společnosti a do kontextu pracovních míst a výrobních úkolů. Je pochopitelné, že je přitom nezbytné stanovit žádoucí úroveň kvalitativních i kvantitativních charakteristik pracovního výkonu na daném pracovním místě.<sup>22</sup>

Efektivní vytváření pracovních míst je poměrně obtížná záležitost. Při vytváření pracovních míst bychom neměli brát v úvahu pouze současné úkoly, ale měli bychom myslet perspektivně a zvážit vše, co pravděpodobně budeme od pracovníka na určitém místě v budoucnu požadovat. Neznamená to však vytvářet jakási neurčitě definovaná pracovní místa. Jisté hranice povinností a odpovědností musí být zachovány, aby bylo vůbec možné pracovníky na takováto pracovní místa získat a aby je bylo možné na těchto pracovních místech stabilizovat.

### 2.2.1 Proces vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst mívá obvykle následující podobu:

- stanovení firemních výrobních cílů,
- rozložení těchto výrobních cílů do jednotlivých pracovních úkolů,
- stanovení potřebného rozsahu jednotlivých pracovních úkolů,
- rozbor technických a organizačních podmínek, plnění jednotlivých pracovních úkolů,
- stanovení standardního postupu při plnění jednotlivých pracovních úkolů s ohledem na technické a organizační podmínky,

---

<sup>21</sup> Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, str. 41. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>22</sup> Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, str. 53. ISBN 978-80-247-2202-3.

- stanovení náročnosti a požadavků jednotlivých pracovních úkolů na schopnosti pracovníka,
- stanovení standardní časové náročnosti jednotlivých pracovních úkolů za daných technických a organizačních podmínek,
- porovnávání náročnosti pracovních úkolů s kapacitou a dalšími charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat, probíhá vlastní vytváření pracovních míst a stanovení jejich vazeb na další pracovní místa tak, aby práce na pracovním místě mohla být vykonávána efektivně při optimálním využívání technického vybavení a pracovních schopností pracovníka zařazeného na pracovním místě,
- s ohledem na požadovaný rozsah pracovních úkolů stanovit potřebné množství každého typu pracovního místa.

Shrneme-li, pak výchozím bodem pro vytváření pracovních míst jsou charakteristiky organizace (cíle, produkce, technika technologie, organizační struktura) a charakteristiky pracovníků (znalosti, dovednosti, osobnost, kapacita, potřeby).<sup>23</sup>

Vytváření pracovních míst však není jednorázová záležitost, ale spíše nikdy nekončící práce. Každá změna v cílech a pracovních úkolech organizace, každá změna v používané technice či technologii, každá organizační změna, růst firmy, obtížnost získávání pracovníků na určitá pracovní místa, časté odchody pracovníků z určitých pracovních míst, potřeba zlepšit pracovní podmínky pracovníků, učinit práci rozmanitější a zajímavější, šitou na míru konkrétnímu pracovníkovi apod., si mohou vyžádat změnu podoby pracovního místa. Z toho důvodu je nezbytné u každého pracovního místa důkladně znát povahu práce, její podmínky i požadavky na pracovníka. Tomu slouží analýza pracovních míst.<sup>24</sup>

### **2.2.2 Analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst představuje zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a o podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození

<sup>23</sup> Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, str. 54. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>24</sup> Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, str. 55. ISBN 978-80-247-2202-3.

požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, tedy zpracování tzv. specifikace pracovního místa.<sup>25</sup>

Při analýze pracovních míst je třeba odpovědět na řadu otázek, jako např.:

- Jaký je název práce, pracovní funkce, zaměstnání na pracovním místě?
- Kde se pracovní místo nachází, jak je organizačně začleněno?
- Jaký má smysl, co je jeho účelem?
- Jaké pracovní úkoly se na něm vykonávají?
- Jak se úkoly člení na dílčí úkoly a operace?
- Které z nich se vykonávají soustavně a které příležitostně?
- Které jsou hlavní a které vedlejší?
- Za co a za koho je pracovník odpovědný?
- Komu je odpovědný?
- Jak se práce na pracovním místě provádí?
- Proč jsou pracovní úkoly vykonávány tak, jak jsou?
- Jaký je účel těchto úkolů a povinností?
- Jaká je vazba každého z úkolů k jiným úkolům a celé práci?
- Kdy jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jaké je jejich pořadí?
- Jak často jsou jednotlivé úkoly vykonávány?
- Jak často se vyskytují v rámci celé práce?
- Kde jsou úkoly vykonávány?
- Jaký je vzájemný vztah jednotlivých úkolů a jejich hierarchické uspořádání z hlediska obtížnosti, důležitosti a frekvence?
- Jaký je vztah daného pracovního místa k pracovním místům dalším, která to jsou a jak je práce koordinována?

---

<sup>25</sup> Šupplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 20.  
ISBN 80-244-1184-9.

- Jaká úroveň výkonu je na pracovním místě požadována (výkonové normy, normy přesnosti, tolerance, dovednosti, kompetence)?
- Existuje možnost výcviku při vykonávané práci?
- Jaké jsou obvyklé pracovní podmínky, sociální prostředí a platové podmínky?
- Jaké fyzické požadavky klade práce na pracovníka?
- Jaké duševní požadavky klade práce na pracovníka?
- Jaké dovednosti práce vyžaduje?
- Jaké vzdělání a kvalifikace jsou požadovány?
- Jaké předchozí pracovní zkušenosti jsou žádoucí?
- Jaké charakteristiky osobnosti a postojů pracovníka pracovní místo vyžaduje?
- Musí pracovník bydlet v určitém území, vlastnit řidičský průkaz, vlastnit dopravní prostředek apod.?

Z otázek lze vidět, že analýza pracovního místa se zaměřuje jednak na pracovní úkoly a podmínky, jednak na požadavky kladené pracovním místem na pracovníka. Odpovědi na první skupinu otázek tvoří náplň popisu pracovního místa, odpovědi na druhou skupinu pak náplň specifikace pracovního místa.<sup>26</sup>

Analýza pracovních míst je klíčovou personální činností a péče jí věnovaná výrazně ovlivňuje efektivnost celé podnikové personální práce a podnikového řízení vůbec. Výsledek analýzy, tedy popis a specifikace pracovního místa, je jedním ze základních kamenů personální práce v organizaci. Zobrazuje práci tak, jak ve skutečnosti na daném místě a v dané době vypadá.

Výsledky popisu pracovního místa je možné využít k plánování lidských zdrojů, k náboru a výběru zaměstnanců, k posuzování výkonu zaměstnance, k identifikaci potřeb výcviku a rozvoje a v neposlední řadě k hodnocení práce zaměstnanců.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 21-22. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>27</sup> Šuplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 21-22. ISBN 80-244-1184-9.

### 3 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Bez kvalitního plánování lidských zdrojů není možné uskutečnit firemní plány. Sebelepší strategie, pokud není zajištěna dostatečnými lidskými zdroji, nemůže vést k naplnění strategických cílů a firma nemůže být konkurenceschopná. Plánování lidských zdrojů je nepřetržitá a systematická práce vedoucí k tomu, aby firma získávala a udržovala si ty nejkompentnější lidi, předcházela problémům s přebytkem či nedostatkem lidí, adaptovala se měnícím se podmínkám a nacházela možnosti úspor pracovníků.<sup>28</sup>

Plánování pracovníků (personální plánování) slouží k realizaci cílů společnosti tím, že se zabývá prognózou vývoje, stanovuje cíle a realizuje kroky vedoucí k dosahování firemních úkolů adekvátní pracovní silou. Je to nejpodstatnější fáze výběru pracovníků. Jeho úkolem je, aby společnost měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovní síly:

- v požadované kvantitě,
- v požadované kvalitě (znalosti, dovednosti a zkušenosti),
- s žádoucími charakteristikami,
- s optimálním poměrem k práci,
- flexibilní,
- správně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady.

Plánování pracovníků probíhá ve třech liniích:

- plánování potřeby pracovníků,
- plánování pokrytí potřeby pracovníků,
- plánování růstu a rozvoje pracovníků.<sup>29</sup>

Plánování potřeby pracovníků je vlastně plánování pracovních míst. Jde o analýzu současného personálního stavu firmy a její srovnání s personálními nároky na potřebu

---

<sup>28</sup> Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999, s. 9. ISBN 80-7226-161-4.

<sup>29</sup> Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 73. ISBN 978-80-247-2202-3.

splnění krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých firemních cílů. Vyžaduje si znalost informací týkajících se orientace firmy a jejích změn, změn trhu, vývoje technologie, věkové struktury a mobility pracovníků. Ve chvíli, kdy má firma definovanou potřebu nových pracovníků, plánuje způsob pokrytí této potřeby. To vyžaduje informace o využívání pracovníků, jejich potenciálním rozvoji, o situaci na trhu práce.

## 4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování, jsou předpokladem pro efektivní proces získávání zaměstnanců.

### 4.1 Proces získávání zaměstnanců

Získávání vhodných zaměstnanců je jednou z klíčových personálních činností, jež se skládá z několika na sebe navazujících kroků k zajištění přilákání dostatečného množství odpovídajících uchazečů o volná pracovní místa, a to, jak již bylo uvedeno výše, přiměřenými náklady a včas. Spočívá tedy jednak v rozhodování a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech, nabízení volných pracovních míst v organizaci, jednání s uchazeči a v administrativním zajištění tohoto procesu.

Sled těchto kroků má svou logiku, neboť nejdříve musíme vědět, koho hledáme, poté získat dostatečné množství uchazečů o danou pozici a následně zvolenými metodami vybrat toho nejvhodnějšího z nich.<sup>30</sup>

#### 4.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců vychází jednak z plánů společnosti, jednak z momentální operativní potřeby. Velký význam mají periodické prognózy potřeby nových dodatečných pracovníků a soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků ve společnosti, neboť identifikace potřeby pracovníků musí probíhat vždy s předstihem.<sup>31</sup>

#### 4.1.2 Popis a specifikace obsazovaných pracovních míst

Abychom věděli, koho nabídkou práce oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké nároky od uchazečů požadovat, musíme nejprve shromáždit všechny potřebné

---

<sup>30</sup> Duda, J., Tomšík, P. *Řízení lidských zdrojů. 1. vydání.* Ostrava: Key Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

<sup>31</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007, s. 132. ISBN 978-80-7261-168-3.

informace o příslušném pracovním místě. Musíme provést analýzu pracovního místa – jeho popis a specifikaci. Toto je nejdůležitější fází procesu získávání zaměstnanců.<sup>32</sup>

#### **4.1.3 Volba metod získávání zaměstnanců**

Zvolení metody získání zaměstnanců vychází z toho, že chceme největšímu počtu vhodných lidí dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o ně ucházeli. V této fázi se také rozhoduje, zda se organizace zaměří na získání zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů, popřípadě, zda bude oba zdroje kombinovat.<sup>33</sup>

### **4.2 Zdroje zaměstnanců**

Je na místě zvážit, zda je uchazeče možné nalézt v řadách stávajících zaměstnanců, tzn. z vnitřních zdrojů, nebo zda je vhodné hledat je externě, tzn. ze zdrojů vnějších.

Nejprve bychom se po uchazeči měli poohlížet uvnitř organizace. Výhodou je v tomto případě znalost schopností kandidáta, jeho znalost organizace a samozřejmě nízké náklady vynaložené na nábor. Zároveň má toto využívání pozitivní vliv na motivaci stávajících zaměstnanců, kteří ocení možnost kariérního růstu.

Takovým uchazečem může být pracovník, který sice ovládá dobře práci na svém stávajícím místě, ale měl by zájem nastoupit na místo nové. Dále to pak může být uchazeč z řad pracovníků, jejichž pracovní místo se bude v budoucnu rušit.

K tomuto účelu slouží audit lidských zdrojů. Je to nástroj, s jehož pomocí se ověřuje a hodnotí systém řízení lidských zdrojů. Zároveň umožňuje posoudit, na která volná pracovní místa by mohli být převedeni či povýšeni současní pracovníci. Z profilů vedených o každém pracovníkovi se hledá kandidát, jehož pracovní profil nejvíce vyhovuje popisu pracovního místa.<sup>34</sup>

Teprve v případě, že nelze pokrýt celou dodatečnou potřebu práce z vnitřních zdrojů, je třeba obrátit pozornost ke zdrojům vnějším. Mezi ty patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či pracovníci jiných organizací.

---

<sup>32</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 132. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>33</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 135. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>34</sup> Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 125. ISBN 978-80-7179-893-4.

I tyto zdroje mají své výhody. Takový uchazeč vnese do organizace nový pohled, názor, zkušenosti i znalosti, na druhou stranu je potřeba počítat s vyššími náklady na získání a delší dobu na adaptaci v porovnání se zdroji vnitřními.

#### **4.3 Metody získávání zaměstnanců**

Metod získávání zaměstnanců je celá řada a organizace se většinou neomezují jen na jednu. Tato kapitola přináší výčet těch nejpoužívanějších a poukazuje na jejich výhody a případné nevýhody.

##### **1) Úřad práce ČR.**

Organizace může od příslušné krajské pobočky Úřadu práce ČR vyžadovat informace o situaci na trhu práce, popřípadě poradenskou činnost při výběru vhodných zaměstnanců z řad uchazečů a zájemců o zaměstnání. Organizace může pobočce oznámit volná pracovní místa a jejich charakteristiku a požádat ji o vyhledání zaměstnanců z řad uchazečů, které eviduje.

Uchazečem se rozumí fyzická osoba, která osobně požádá pobočku úřadu práce, v jejímž obvodu má bydliště, o zprostředkování zaměstnání. Musí být touto pobočkou zařazena do evidence uchazečů o zaměstnání.<sup>35</sup>

Úřad práce publikuje volná místa na svém portálu, také v tištěné formě na vývěskách a dále nabízí konkrétní pracovní místa při pohovorech s uchazeči.

Jde o finančně levný zdroj. Nevýhodou je omezený výběr registrovaných uchazečů.

##### **2) Školy.**

Při spolupráci školy a organizace může škola doporučit nejlepší studenty a organizace může poskytnout praxi. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání. Samozřejmě o této metodě nebudeme uvažovat v případě nezbytných pracovních zkušeností a potřebné praxe.

##### **3) Kandidáti se sami nabízejí.**

Výhodou je zde eliminace nákladů na inzerci. Žádosti jsou však rozptýleny v čase, je jich mnoho a další nevýhodou jsou často nepřesné představy uchazečů o potřebách organizace.

---

<sup>35</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. [online]. 11. 1. 2015. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast.2.aspx>

4) Doporučení stávajícího zaměstnance organizace.

Výhodou jsou nízké náklady a zpravidla velká odbornost a dobré charakterové vlastnosti uchazeče, neboť stávající zaměstnanec v rámci zachování své dobré pověsti nebude doporučovat nevhodné kandidáty.

5) Vývěsky.

Jsou umísťovány tak, aby přístup k nim byl umožněn jak stávajícím zaměstnancům, tak veřejnosti. Výhodou je velký prostor pro dostatek informací uchazečům a nízká finanční náročnost, nevýhodou je omezený počet informovaných. Nehodí se pro získávání kvalifikovaných odborníků.

6) Inzerce ve sdělovacích prostředcích.

Nejobvyklejší metoda přilákání uchazečů, díky níž se o volném místě dozví hodně lidí. Jedná se o zveřejnění nabídky v tisku, rozhlasu či televizi. Nevýhodou je vysoká cena inzerce a časová náročnost, protože životopisy zasílá mnoho zájemců a řada z nich neodpovídá požadavkům.

7) E – recruitment.

Jedná se o zveřejnění pracovní nabídky na internetu. Většina organizací má své webové stránky s aktuálními volnými pracovními místy. Zároveň je zde možnost využívat stránky specializované na nabídku práce.

8) Personální agentury.

Organizace předá jasně definované požadavky na pracovníka a agentura následně vyhledává vhodné kandidáty a provádí předvýběr. Tato metoda usnadňuje získávání pracovníků, o něž je na trhu práce nouze, nicméně je finančně nákladná.

#### **4.4 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů je krokem, který výrazně ovlivní úspěšnost výběru. Aby byl vybrán ten nejlepší uchazeč, musí být o každém z nich k dispozici dostatek odpovídajících informací. Požadované dokumenty a informace závisí hlavně na povaze obsazovaného pracovního místa. Nejčastějšími jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis, hodnocení a reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení, průvodní dopis (uchazeč

v něm vysvětluje, proč se o místo uchází). Nejvíce o uchazeči mluví vlastní dotazník organizace a životopis.

Dotazníky jsou prostředkem k vytvoření základních informací o uchazeči. Jsou základnou pro prvotní roztřídění uchazečů. Mají jednotný vzor, takže došlé dokumenty jsou stejné a je snadné se v nich orientovat.

Životopis je dokumentem, který uchazeče představuje a udává přehled jeho pracovního života a dosaženého vzdělání. Zároveň poskytuje kontaktní údaje. Uchazeč ho tvoří sám, je tedy nutné, aby společně s průvodním dopisem byl napsán tou nejlepší formou, neboť personalistovi vykresluje první dojem o uchazeči jako o člověku samotném.<sup>36</sup>

#### **4.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Pro efektivnost získávání zaměstnanců má velký význam správná formulace nabídky. Zamezí ztrátě času při výběrovém řízení s nevyhovujícími zájemci. Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa. Měla by obsahovat stručný popis práce, místo výkonu, název a adresu organizace, požadavky na vzdělání, praxi apod., pracovní podmínky, možnosti dalšího vzdělávání, pokyn pro uchazeče, seznam požadovaných dokumentů. Platí, že společnost by měla klást požadavky na případné uchazeče, ale také nabízet konkrétní výhody, které by získané místo obnášelo.<sup>37</sup>

#### **4.6 Předvýběr na základě došlých materiálů**

Předvýběr na základě došlých materiálů je jednou ze závěrečných fází získávání zaměstnanců. Slouží ke snížení počtu uchazečů a k vyřazení nevhodných kandidátů. Jeho výsledkem je zařazení uchazečů do tří skupin:

- velmi vhodní (postupují do výběru),
- vhodní (na pohovor jsou pozváni, pokud počet uchazečů z první skupiny není dostačující),
- nevhodní (jsou vyrozuměni o zamítnutí).

---

<sup>36</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 143-145. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>37</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 147. ISBN 978-80-7261-168-3.

## **5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

Výběr zaměstnanců má za úkol rozpoznat nejlepšího uchazeče z řad těch, kteří prošli předvýběrem. Provádí se vždy v kontextu organizace. Je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, jeho kvalita hraje zásadní roli v tom, jací zaměstnanci budou v organizaci pracovat.

Na každou pozici jsou kladeny jiné nároky, je tedy nutné specifikovat kritéria, která budou hrát při výběru nejdůležitější roli. Samotný výběr vhodného uchazeče, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod má rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude organizace mít.

### **5.1 Kritéria výběru**

Metod výběru je celá řada. Volba závisí především na povaze obsazovaného místa, na finančních zdrojích organizace, na její firemní kultuře. Aby byly metody skutečně efektivní, musí být dodržena určitá kritéria. Mezi ty hlavní patří objektivita, reliabilita, standardizace a validita. Personalista nesmí svým chováním zavinit rozdíly ve výsledku výběru, metoda musí být objektivní. Také je potřeba, aby spolehlivě ukázala, zda uchazeč má či nemá potřebné vlastnosti a dovednosti. Samozřejmostí je vytvoření stejných podmínek, průběhu i samotného vyhodnocování výběrového řízení pro všechny uchazeče. Validitou zjišťujeme, zda obsah metody odpovídá vlastnosti, kterou má zjišťovat, a porovnáváme, zda se nám shodují předem stanovená kritéria se zjištěnými výsledky. V podstatě je možné shrnout veškeré požadavky na zaměstnance do jediného kritéria a tím je jeho přínos pro organizaci.

Výběrové řízení se skládá z několika kol. Většinou nejdříve posuzujeme vyžádané dokumenty, poté uchazeče testujeme, provádíme výběrové rozhovory a po finálním rozhodnutí uchazeče informujeme.

### **5.2 Rozbor dokumentů**

Prvním krokem výběru zaměstnanců je většinou rozbor profesního životopisu, motivačního dopisu, případně dotazníku.

Tyto materiály přinášejí informace o uchazečově odborné způsobilosti, vzdělání, praxi apod. Zároveň sloh a kompozice umožňuje posoudit jeho verbální schopnosti. Cílem

analýzy těchto dokumentů je vytvoření námětů a otázek pro přijímací pohovor a vyřazení nevyhovujících zájemců.

### 5.3 Výběrový pohovor

Pohovor je jedna z nejvíce užívaných metod a je-li správně prováděn, je i nejúčinnější. Slouží k ověření informací získaných o uchazeči z jeho zaslaných dokumentů. Měl by být dobře připravený a strukturovaný. Otázky vychází z analýzy práce a týkají se jednání uchazeče v pracovních situacích. Také používáme otázky „nepřímé“ pro poodhalení jeho charakteru. Pohovor musí dát prostor též uchazečovým otázkám, které vysílají signál o jeho zájmu, prioritách apod.

Rozeznáváme několik typů pohovorů, abychom správně posoudili pracovní způsobilost kandidátů. Pro méně kvalifikovaná pracovní místa jsou to jednoduché pohovory, pro objektivnější posuzování pak pohovory před komisí, složené ze specialistů. Cílem pohovoru je získat potřebné informace o uchazeči, posoudit jeho osobnost a poskytnout mu informace o pracovním místě.<sup>38</sup>

### 5.4 Testy

Testy jsou považovány spíše jako doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců. Mohou poskytnout po pohovoru další zajímavé informace o uchazečích. Patří sem např. testy inteligence (schopnost myslet a řídit se instrukcemi), testy schopností (logické uvažování), testy znalostí a dovedností (odborné znalosti, zkušenosti), testy osobnosti (charakteristika osobnosti).

V řadě případů si organizace na tuto formu výběru zve kvalifikované specialisty.<sup>39</sup>

### 5.5 Assessment Centre

Tato metoda je stále populárnější, a to nejen při výběru, ale také hodnocení zaměstnanců. Tento výběr je časově náročný. Jde o vícestranné pozorování účastníků při plnění různých skupinových úkolů, které obsahově odpovídají obsazovanému

---

<sup>38</sup> Šupplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, s. 41-42. ISBN 80-244-1184-9.

<sup>39</sup> Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 89. ISBN 978-80-87071-89-2.

pracovnímu místu. Skládá se z několika volitelných modulů, což umožňuje zacílit se přesně na požadované potřeby správného výběru. Účastníci řeší individuální úkoly i modelové situace ve skupině s ostatními účastníky. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty.

Pomocí metody Assessment Centre lze rozpoznat potenciál pracovníků, předpovídat jejich budoucí chování a orientovat další směr profesionálního a osobního rozvoje.<sup>40</sup>

## 5.6 Závěrečné rozhodnutí

Prvním krokem závěrečného výběru kandidátů je jejich rozdělení do vítězné skupiny tvořené osobami, které splňují všechna kritéria, dále do skupiny potenciálních vítězů a skupiny poražených.

Kandidáti z první uvedené skupiny postupují do dalších kol rozhovorů. O počtu kol rozhoduje významnost a povaha pracovní pozice. Výsledkem těchto závěrečných kol je nabídka učiněná kandidátovi, který se umístil jako první. Po akceptování nabídky uchazečem následuje vypracování pracovní smlouvy. Neúspěšným žadatelům je zasílán zdvořilý omluvný dopis s poděkováním.

V procesu získávání a výběru zaměstnanců hrají významnou roli vedle personalistů i vedoucí pracovníci. Je to logické, neboť právě bezprostřední vedoucí budou za práci na požadovaném pracovním místě odpovídat a měli by nejlépe umět posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Ti rozhodují o přijetí uchazeče. Personální útvar má v první řadě na starosti dodržování zákonů a organizační a administrativní stránku.<sup>41</sup>

Výběrové řízení výběrem vhodného pracovníka nekončí. V rámci zkušební doby je potřeba pracovníka na práci systematicky připravovat.

Na proces výběru tak po přijímání a nástupu nového pracovníka navazuje jeho zapracování a adaptace.

---

<sup>40</sup> Hroník, F. *Poznejte svého zaměstnance, Vše o Assessment Centre*. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2012, s. 46. ISBN 978-80-904133-5-1.

<sup>41</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 188. ISBN 978-80-7261-168-3.

## 5.7 Adaptace

K tomu, aby nový pracovník začal přinášet firmě očekávaný výkon, musí se co nejdříve adaptovat s chodem a kulturou firmy, s konkrétním pracovním postupem. Orientace takového pracovníka by měla probíhat za součinnosti personalistů a vedoucích zaměstnanců. Zatímco personalisté poskytují pracovníkovi informace o celofiremní orientaci, přímý nadřízený pak s pracovními povinnostmi, činnostmi a úkoly.

Nezbytnou součástí přijímání pracovníka je uvedení na pracoviště. Nejvyšší vedoucí pracovník by měl doprovodit nového pracovníka na jeho pracoviště a popřípadě jej formálně předat jeho bezprostřednímu nadřízenému.

Během prvního dne zaměstnání by měl být nový pracovník seznámen s všeobecnými i podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

V dalším kroku bezprostřední nadřízený seznámí nového pracovníka s ostatními pracovníky společnosti či pracovní skupiny.

V případě, že je třeba nového pracovníka zacvičit či zaškolit, je mu z řad zkušených pracovníků přidělen instruktor, který mu poskytne nezbytnou jednorázovou instruktáž, či školitel, který jej bude zaškolovat a kontrolovat během období adaptace na novou práci a nové pracoviště.

Novému pracovníkovi je také třeba poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, toalety, umývárny, možnost občerstvení a stravování aj.)

Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (např. stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.) i nezbytný materiál. Je třeba zdůraznit, že všechno potřebné pro výkon práce nového pracovníka by mu mělo být formálně předáno kus po kuse. V této souvislosti je velmi důležité dbát na to, aby nový pracovník přišel do příjemného, esteticky vyváženého prostředí a jemu přidělený pracovní prostor by měl být uspořádán tak, jak se to později od pracovníka bude vyžadovat.

Velmi vhodné je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.

Všemi těmito procedurami dáváme novému pracovníkovi najevo, že si jej vážíme. Tím jej pozitivně naladíme a pomáháme mu překonávat počáteční stres. Na druhé straně se tím ovšem vyhýbáme řadě nepříjemností, které by mohly pramenit z toho, že nový pracovník nebyl řádně poučen a informován. V celém tomto procesu jde především o to, aby se nový pracovník co nejrychleji ve společnosti zorientoval, neztrácel

zbytečně čas, rychle pochopil a zvládl své pracovní úkoly a co nejdříve podával standardní výkon požadovaný pracovním místem.

V moderních společnostech napomáhá adaptačnímu programu orientační balíček. Je to informační příručka seznamující nového zaměstnance s organizací, její strukturou, pracovními podmínkami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod a dalšími firemními informacemi.

Správná adaptace zaměstnanců snižuje jejich fluktuaci, eliminuje ztrátu na produktivitě a zvyšuje pracovní spokojenost.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, s. 143. ISBN 978-80-7179-893-4.

## **6 SPOLEČNOST XY**

### **6.1 Základní údaje o společnosti**

Společnost XY je stavební koncern, který představuje významný podnikatelský subjekt působící v oblasti stavebnictví jako generální dodavatel staveb již více jak 40 let. Společnost prošla řadou organizačních změn, jejichž cílem bylo vždy posílení pozice a stability v podmínkách podnikatelského prostředí.

Koncern byl původně složen ze sedmi samostatných společností. Ty byly k 1. 10. 2003 sloučeny a dále vystupovaly jako součást jediného právního subjektu. K 1. 7. 2007 došlo k další změně ve struktuře společnosti. Stavební výroba byla sloučena do jediného výrobního úseku. Současná verze je platná od 1. 10. 2011. Výrobní úsek zahrnuje útvary hlavní stavební výroby, pomocné stavební výroby, projektové týmy, provozně ekonomický útvar, divizi Prefa a divizi Slovensko. Servisní část firmy se člení na úseky finanční, obchodní, technický, lidských zdrojů a propagace, úsek trvale udržitelného rozvoje a na úsek právní.

Společnost zabezpečuje generální dodávky staveb, tj. dodávky včetně projektové dokumentace a technologického vybavení. Ve svém programu se zaměřuje na realizaci stavebních děl vodohospodářských, ekologických, inženýrských, stavebních děl reprezentačního charakteru a stavebních děl průmyslových, občanských a bytových.<sup>43</sup>

### **6.2 Strategie společnosti**

Strategie společnosti je postavena na snaze plně rozvíjet spolupráci se současnými zákazníky, plnit jejich očekávání, zvyšovat jejich spokojenost a získat nové klienty. Společnost odpovědně vybírá nové zakázky, neustále zlepšuje spolupráci s hlavními dodavateli. K dosažení svých strategických cílů vytváří personálně kvalitní, profesionální projektové týmy a snaží se získávat a uvnitř organizace sdílet znalosti a dovednosti k dalšímu rozvoji, k lepšímu využívání materiálů, surovin a dostupných technologií, to vše s ohledem na kvalitu práce, bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků a odpovědného chování k životnímu prostředí.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Interní materiály společnosti.

<sup>44</sup> Tamtéž.

### **6.3    Systém zabezpečení BOZP a PO**

Vedení společnosti si plně uvědomuje, že průběh každého stavebního procesu přináší bezpečnostní rizika při provádění stavebních činností. Proto již od začátku působení na trhu stavebních prací s maximální odpovědností přistupuje k této problematice a řeší ji systematickou prevencí.

Systém zabezpečení bezpečnosti práce, ochrany zdraví při práci a požární ochrany společnosti vychází ze směrnice OHSAS 18001:2008. Společnost dnes naplňuje požadavky směrnice OHSAS a programu „Bezpečný podnik“, což je v rámci České republiky prestižní ocenění organizací v oblasti zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Výcvik v oblasti BOZP a PO je u každého zaměstnance společnosti zahájen vstupní instruktáží ihned při nástupu do pracovního poměru a dále pak při pravidelných školeních.<sup>45</sup>

### **6.4    Personální politika**

Podnikatelský úspěch společnosti XY je podložen kvalitou zaměstnanců. Personální management je součástí strategického i operativního řízení společnosti.

Ta chápe personální politiku jako kritérium konkurenceschopnosti. Vychází z potřeb dalšího vzdělávání pracovníků, jejich adaptace na změny procesů a vytváří pro své zaměstnance odpovídající pracovní a sociální podmínky. Základem úspěchu a prosperity je týmová spolupráce.

Velká pozornost je věnována pečlivému výběru expertů do řídicích a odborných funkcí a náboru nových zaměstnanců včetně absolventů škol. Pro stávající i budoucí manažery a specialisty společnost vytváří podmínky k profesionálnímu a funkčnímu růstu a dává příležitost plně rozvinout své schopnosti všem talentovaným a schopným osobnostem. Dalším prvkem péče o zaměstnance je „Sociální program“, který nabízí zaměstnanecké výhody i firemní akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

Personální politika je postavena na neustálém budování týmu pracovníků, kteří musí být schopni zvládat stále vyšší nároky na technologie, techniku a v neposlední řadě na finanční stabilitu společnosti. Musí umět včas reagovat na vývoj trhu, na požadavky zákazníka, na potřeby inovací. Jejich prioritou se stává schopnost vytřídit informace,

---

<sup>45</sup> Interní materiály společnosti.

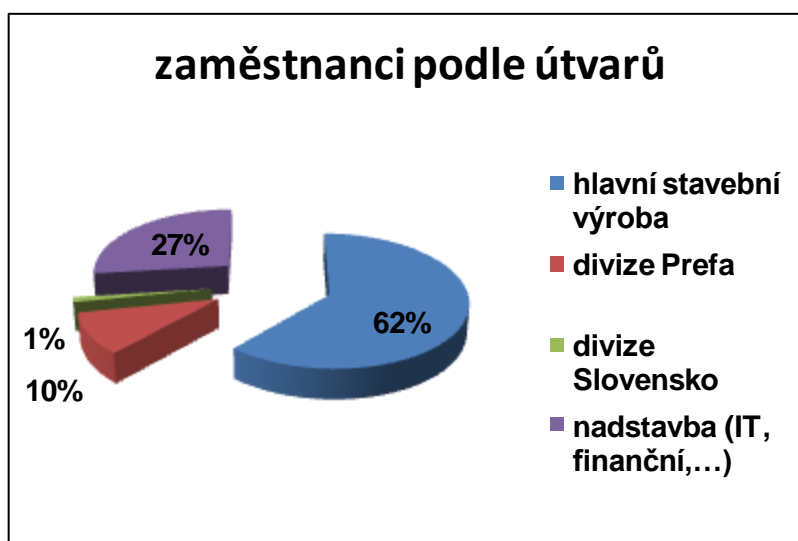
vypořádat se lehce s důsledky očekávaných případných poklesů zakázek, udržet konkurenceschopnost a tržní pozici.

K 31. 12. 2014 eviduje společnost 490 zaměstnanců. Jejich strukturu ilustruje další kapitola.

## 6.5 Personální složení

Z celkového počtu zaměstnanců jich 302 pracuje v útvech stavební výroby. Tito lidé jsou přímo na stavbách koncernu a tvoří jednotlivé projektové týmy realizující stavební zakázky. Projektový tým realizující zakázky na Slovensku čítá 6 zaměstnanců. Divize Prefa, která je výrobcem a dodavatelem kompletních řešení z montovaných stavebních prvků, zaměstnává 50 pracovníků. Servisní část firmy, tzv. nadstavbu, tvoří lidé z finančního, právního, personálního, technického aj. útvaru. Je to celkem 132 zaměstnanců.

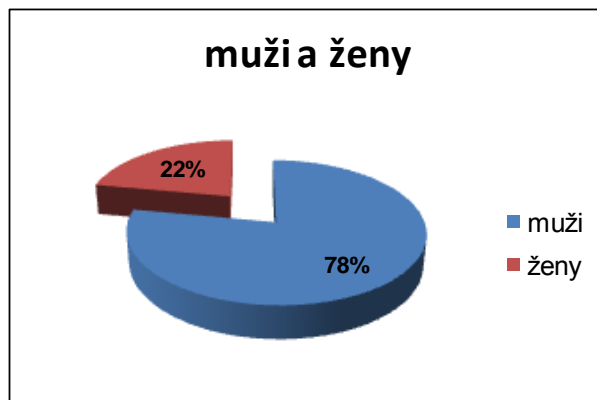
Graf 1: Zaměstnanci podle útvarů k 31. 12. 2014



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti.

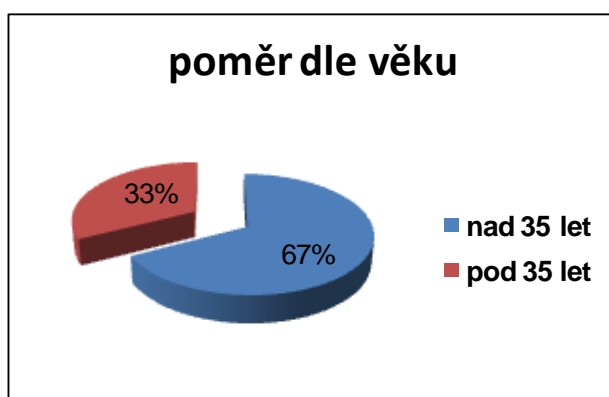
Pro zajímavost předkládám několik grafů, ze kterých je patrné, že ve společnosti pracují převážně muži a je to kolektiv především mladých lidí.

Graf 2: Muži a ženy ve společnosti k 31. 12. 2014.



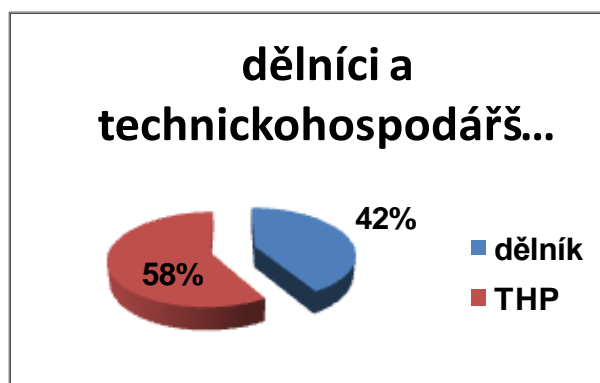
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti.

Graf 3: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti.

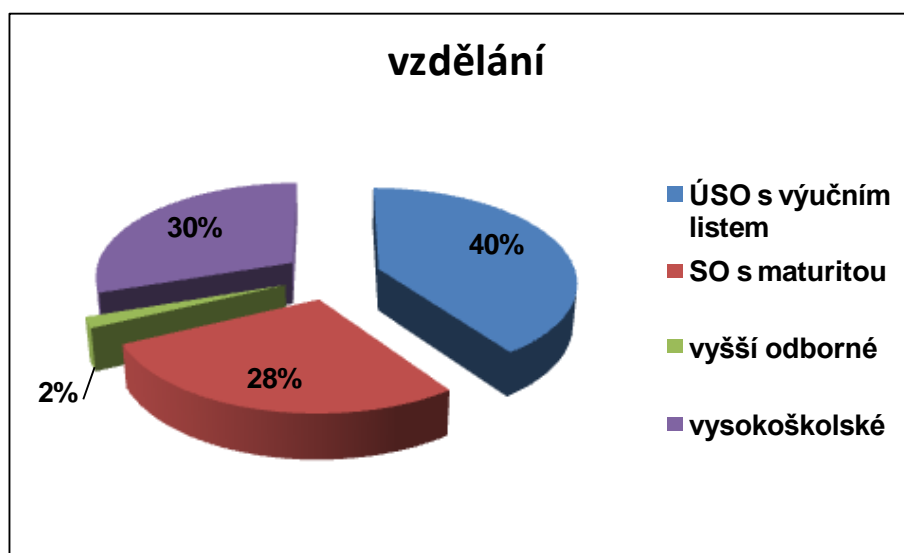
Graf 4: Dělníci a THP pracovníci k 31. 12. 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti.

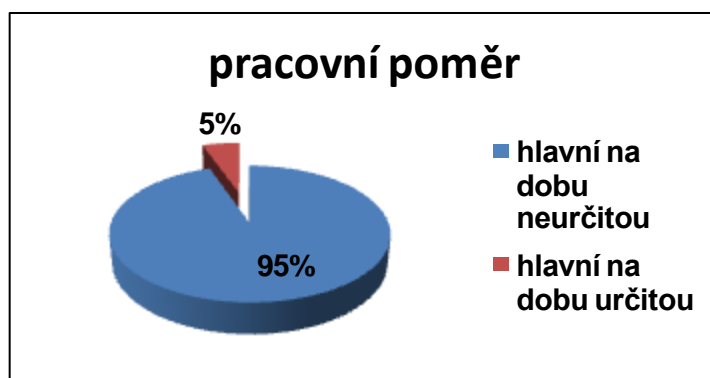
Jako generální dodavatel staveb realizuje společnost zakázky prostřednictvím subdodavatelů, zaměstnává tedy hlavně technickohospodářské pracovníky, jejichž počet převládá nad dělnickými. Téměř všichni zaměstnanci pracují na hlavní pracovní poměr a dobu neurčitou.

Graf 5: Vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti.

Graf 6: Druh pracovního poměru k 31. 12. 2014.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních informací společnosti.

## 6.6 Úsek lidských zdrojů

Úkolem personální strategie je trvalé zkvalitňování lidského potenciálu pro úspěšnou strategii a růst prosperity společnosti. To zajišťuje úsek lidských zdrojů, který spadá v organizační struktuře pod generálního ředitele.

Úsek samotný se skládá z personálního útvaru, útvaru vzdělávání a sociální politiky a útvaru PR (Public relations).

Odborný pracovník vzdělávání a sociální politiky zodpovídá za zajištění administrativní a organizační přípravy vzdělávacích akcí, zpracovává harmonogram těchto akcí a podílí se na organizování firemních akcí v rámci Sociálního programu společnosti.

Útvar PR udržuje dobrou image společnosti budováním a udržováním vztahů s jejím okolím a s veřejností. Zajišťuje poskytování informací veřejnosti a zároveň získává zpětné vazby informací od veřejnosti. Vydává tiskové zprávy, články, čímž tvoří o společnosti pozitivní obraz. V interní komunikaci prostřednictvím intranetu, e-mailů a pravidelných reportů podává zpravodajství o úspěších a obecném dění ve firmě.

Téma bakalářské práce si žádá větší pozornost na popis práce personálního útvaru, čítajícího ředitele úseku lidských zdrojů, vedoucího personalistu a personalisty.

Ředitel úseku lidských zdrojů je vysoce kvalifikovaný pracovník, který zodpovídá za komplexní výkon činností personálního útvaru, vzdělávání a sociální politiky a propagace. Zpracovává výhledy a koncepce v oblasti lidských zdrojů, rozhoduje o strategickém plánování, usměřuje personální a sociální politiku s vazbou na vývoj a záměry společnosti, schvaluje zásady a podmínky zaměstnanosti, tvoří personální hodnotící systémy a nástroje k utváření firemní kultury a v neposlední řadě zastupuje společnost ve styku s médii.

Vedoucí personalista vyřizuje pracovněprávní záležitosti společnosti spojené se vznikem, průběhem a skončením pracovních poměrů, vede personální evidenci zaměstnanců, zpracovává personální statistiku, podílí se na plánování, organizaci i evidenci hodnocení zaměstnanců, tvoří a aktualizuje náplně práce a popisy pracovních míst, analyzuje trh práce, komunikuje se zadavateli požadavků na obsazení pracovní pozice, provádí pohovory s kandidáty, zabezpečuje komunikaci se vzdělávacími organizacemi všech stupňů, s personálními agenturami, inzertními servery, aktualizuje volné pracovní pozice na webových firemních stránkách a organizuje výběrová řízení.

Úkolem personalistů je vyřizování pracovněprávních záležitostí spojených se vznikem, průběhem a skončením pracovních poměrů, zajišťují profesní školení, administrativní záležitosti celého úseku apod.

## **7 METODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY**

Proces získávání zaměstnanců ve společnosti probíhá v souladu s vnitřní organizační směrnicí vytvořenou ředitelem úseku lidských zdrojů. Tato směrnice definuje jednotlivé kroky tohoto procesu, stanovuje odpovědné osoby, které vykonávají potřebné činnosti vedoucí k výběru nejvhodnějších kandidátů, kteří pak postupují do samotného výběru.

Společnost XY má zavedený promyšlený systém obsazování volných pracovních míst. Vedení společnosti získává zakázky, stavební projekty, a podle toho se odvíjí potřeba získávání zaměstnanců. Vedoucí příslušného útvaru nejprve uplatní požadavek na obsazení volné pracovní pozice, určí pro ni pravomoc a odpovědnost, popis pracovních podmínek, podmínky na kandidáta, způsob ohodnocení a průběh výběrového řízení. Tento požadavek předá úseku lidských zdrojů. Poté, co proběhne analýza pracovních míst, personalisté se podle charakteru pracovní pozice rozhodují o metodách získávání. Při obsazování volných míst se úsek lidských zdrojů pokouší, pokud to pracovní místo dovolí, hledat vhodného kandidáta ve vlastních řadách, přičemž se tak jedná o motivační prvek pro stávající zaměstnance. Všichni uchazeči, ať už interní či externí, jsou posuzováni co nejobjektivněji.

Společnost XY využívá všechny známé metody získávání zaměstnanců. Je to dáno velkou různorodostí pracovních pozic v organizaci, od těch dělnických přes stavební techniky a specialisty až po vrcholový management.

### **7.1 Vnitřní zdroje**

Využívání vlastních zaměstnanců má pro organizaci výhodu díky minimálním vynaloženým nákladům a času. Zároveň zvyšuje motivaci a loajálnost nejen jich samotných, ale i dalších členů firemního kolektivu a představuje lepší návrat investic vložených do rozvoje zaměstnance. Toto si společnost uvědomuje, avšak tyto aspekty nemají prioritu nad kvalitou zaměstnance. Je jasné, že k dosažení podnikatelských cílů potřebuje společnost zaměstnance s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i motivací.

Zaměstnanci se o uvolněném pracovním místě dozvídají prostřednictvím intranetu a vnitrofiremního oběžníku. V neposlední řadě přímo z místa pracoviště.

V případě, že má pracovník zájem o některou z nabízených pozic, postupuje stejným způsobem jako zájemce externí, pošle svůj životopis s průvodním dopisem na uvedený e-mail personálního útvaru.

Nejvíce se touto formou získává střední a vyšší management, např. project manager, hlavní stavbyvedoucí, hlavní účetní, vedoucí útvarů apod. jako možnost povýšení za dosavadní bezvadnou spolupráci.

## **7.2   Vzdělávací organizace**

Společnost XY si je vědoma potenciálu, který dřímá ve studentech vysokých škol, a proto se personalisté každoročně účastní studentských veletrhů, veletrhů pracovních příležitostí a organizují setkání přímo na školách. Prostřednictvím prezentací a bulletinu navazují tyto kontakty zejména pro získání podvědomí o společnosti mezi studenty, nabízení stáží a brigád. Katalogy z veletrhů dostává každý student, který veletrh navštíví, tudíž se k materiálům, informacím o společnosti může kdykoli později dostat. Studenti na stážích a brigádách již za svého studia nabírají pracovní zkušenosti a po jeho ukončení mohou leckdy přejít do stálého pracovního poměru.

Studentů vysokých škol organizace využívá zejména jako posilu formou brigády do projektových týmů, a to především v závěrečné fázi projektu, která je spojena s velkou administrativou.

## **7.3   Úřady práce, doporučení zaměstnancem**

Z mé konzultace s vedoucím personalistou společnosti XY a dostupných statistik vyplývá, že spolupráci s úřady práce tato organizace prakticky nevyužívá. Pokud už ano, je to zejména při potřebě obsazení nižších pracovních pozic, tedy dělníků. Tato místa jsou však většinou obsazována na doporučení stávajících zaměstnanců. Dělníci pracují na stavbách, jichž je společnost XY generálním dodavatelem, v partách. Při potřebě navýšení kapacity ve stavební partě si povětšinou sami dělníci z řad známých vyberou svého kolegu a doporučí ho personálnímu úseku. Pokud tomu tak není, personalisté „sáhnou“ do stávající databáze uchazečů. V této databázi společnost eviduje velké množství stavebních dělníků, kteří se sami ucházejí o práci.

## 7.4 Inzerce, internetové servery

Společnost XY zajišťuje generální dodávky staveb od přípravy zakázky přes zpracování projektové dokumentace až po vlastní realizaci stavby. Svým podílem na českém stavebním trhu se řadí do první desítky stavebních dodavatelů v České republice. Jako generální dodavatel staveb vytváří stále nové nebo posiluje stávající projektové týmy. Z toho vyplývá, že do svých řad vyhledává nejvíce takové osobnosti, které jsou kvalifikovanými odborníky, s potřebným vzděláním, praxí a manažerskými schopnostmi. Nejpoužívanější metodou získávání nových zaměstnanců je pro firmu pracovní inzerce a internetové servery.

Společnost na svých internetových stránkách v sekci Práce a kariéra aktualizuje pracovní příležitosti, a to pro absolventy a technickohospodářské pracovníky.

Pro absolventy vysokých škol vytvořila firma „program asistentkých pozic“, který absolventům pomáhá zahájit svou kariéru. Program se opírá o myšlenku zařazení absolventa na pozici asistenta v oblasti podle vlastního výběru (stavební výroba, ekonomika, ITS...). Pod odborným vedením mají absolventi možnost získat potřebné praktické dovednosti a zkušenosti pro další samostatnou činnost na jiné, zpravidla vyšší pozici.

K získávání nových pracovních sil se využívá jednak stávající databáze uchazečů, především ale pracovní inzerce a internetové servery, a to [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Jsou to nejpoužívanější české kariérní portály. Samozřejmě jsou volná místa zveřejňována na internetových stránkách společnosti.

Znění jednoho z inzerátů hledajícího pozici stavbyvedoucího předkládám níže spolu s jeho analýzou.

Obrázek 1: Inzerát na pozici stavbyvedoucího

<b>POZICE: STAVBYVEDOUČÍ</b>
<b>NÁPLŇ PRÁCE:</b>
Zodpovědnost za realizaci dílůch stavebních objektů a procesů
Kontrola práce subdodavatelů
Kontrola dodržování technologických postupů, platných stavebních norem, BOZP a PO, ochrany ŽP
Zodpovědnost za řádné vedení stavebních deníků
<b>POŽADUJEME:</b>
Ukončené SŠ vzdělání (VŠ výhodou) stavebního zaměření, obor pozemní stavby
Praxe v oboru minimálně 5 let
Autorizace ČKAIT
Uživatelská znalost práce na PC
ŘP sk. B
Vysoké pracovní nasazení a časová flexibilita
Odpovědný přístup k práci
Zájem dále se rozvíjet v oboru
Znalost AJ vítána
<b>NABÍZÍME:</b>
Zájem stabilní společnosti
Perspektivní zaměstnání, možnost kariéřního růstu
Motivující finanční ohodnocení
Možnost podílet se na významných projektech
Výhody sociálního programu (týden dovolené navíc, příspěvek na stravování a další)
Pracovní dobu na dobu určitou s možností prodloužení
<b>MÍSTO PRACOVNÍŠTĚ:</b>
Výchozí – Praha
Později stavbyspolečnost v rámci ČR
<b>TERMÍN NÁSTUPU:</b>
Co nejdříve
<b>KONTAKT:</b>
Vybrání zájemci splňující stanovené podmínky budou pozváni k osobnímu pohovoru.

Zdroj: Interní materiály společnosti

Personalisté společnosti XY očekávají od inzerátu maximální výsledek – nalezení správného uchazeče. Při inzerci tedy dodržují, aby obsahoval důležité body:

- název firmy a její krátké představení (v ukázce inzerátu z důvodu anonymity vymazáno),
- název pracovní pozice (jasně formulováno),
- popis pracovní náplně (výpis pracovních povinností),
- požadavky na kandidáta (odpovídající pro pozici stavbyvedoucího),
- nabídky a benefity (uvedeno za účelem přilákání, zároveň není nadneseno),
- výše platu (společnost v zájmu neodhalení před konkurencí neuvádí; konečná výše základního mzdového ohodnocení je vždy odvislá od konkrétních zkušeností a praxe, např. zda-li kandidát vlastní autorizaci či nikoli),
- velikost úvazku (společnost zaměstnává ve většině případů nejdříve na dobu určitou, což je příležitost pro zaměstnance si práci vyzkoušet a pro zaměstnavatele si zaměstnance prověřit),
- místo výkonu práce (jasné upozornění na skutečnost, že práce stavbyvedoucího skýtá místo výkonu podle momentálního projektu),
- kontakty (z důvodu anonymity vymazáno).

Znění inzerátu lze hodnotit jako velice pečlivě provedené. Je strukturovaný, přehledný, stručný. Nepožaduje přemrštěné požadavky, zároveň upozorňuje na očekávání vysokého pracovního nasazení. Protože se pracovní na stavebních projektech společnosti pohybují, vím, že bez vysokého pracovního nasazení a časové flexibility se práce stavbyvedoucího neobejde.

Přestože to není povinná část inzerátu, vytkla bych mu, že neuvádí, dokdy je možné na něj reagovat.

## **7.5 Personální agentury**

Poslední metodou, se kterou má společnost zkušenosti, je pomoc personálních agentur. Slouží jednak pro vyhledávání pracovníků pro vrcholovou pozici, tím jsou míněni senior project manažeři a ředitelé jednotlivých úseků, nebo v případě nutnosti

rychle požadované místo obsadit či v případě velkého počtu volných pracovních míst najednou, což by nebylo pro personální úsek možné časově zvládnout.

V případě potřeby personální úsek zadává agentuře požadavek na vyhledání kandidáta a práce s tím spojená je tím delegována na příslušnou agenturu.

Je to sice efektivní, nicméně finančně nákladná metoda. Za službu se agentuře platí zpravidla až poté, co vhodného kandidáta najde a tento nastoupí do pracovního poměru. Jedná se pak většinou o dvoj až trojnásobek měsíčního příjmu pracovníka na obsazované pozici.

Společnost XY tuto metodu využívá jen výjimečně.

Ve sledovaném období, v roce 2014, těchto agentur nebylo využito vůbec, v minulosti to pak byly zejména společnosti MANPOWER, HOFÍREK CONSULTING a PERSONALISTÉ.CZ.

## **7.6 Náklady na získání zaměstnanců**

Pro svou bakalářskou práci jsem sbírala podklady pro zpracování informací o získávání a výběru zaměstnanců za rok 2014. V tomto roce bylo přijato 68 zaměstnanců, k čemuž sloužily metody uvedené v tabulce. Ta ukazuje, že nejčastěji využívanou metodou je skutečně internet, a to převážně pro získání stavbyvedoucích a specialistů přípravy realizace zakázek, a dále pak doporučení stávajícím zaměstnancem, a to zejména pro nábor dělníků.

Sledovaný rok přinesl společnosti několik nových stavebních projektů, které si vyžádaly nové pozice právě pro stavbyvedoucí a specialisty přípravy, proto je jejich počet nejvýraznější. Dělnické profese bylo potřeba posílit v divizi Prefa.

Náklady na získání zaměstnanců pomocí jednotlivých metod pak shrnuje následující graf. Placená byla v tomto roce metoda použití inzerce na portálu *jobs.cz*. Jeho použití je zpoplatněno částkou 40 000 Kč za rok za balíček zveřejnění deseti inzerátů, z čehož jeden inzerát může být zveřejněn nejdéle jeden měsíc. Společnost tato metoda vyšla v roce 2014 za nákup dvou balíčků na 80 000 korun. Je to výhodný obchod, neboť mimo předem sjednané balíčky stojí inzerce na tomto portálu 19 000 Kč za zveřejnění 3 inzerátů.

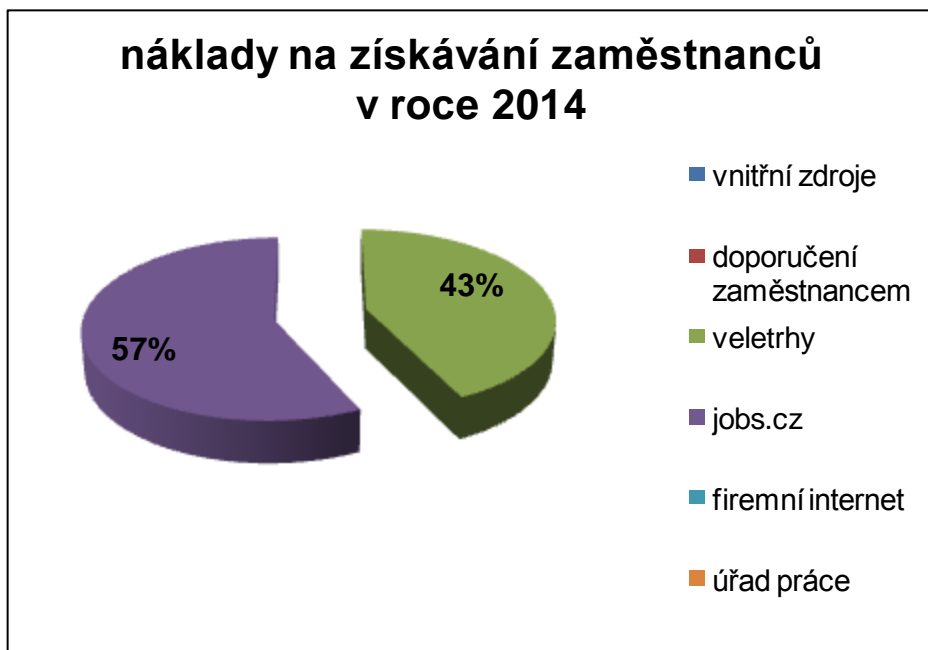
Další placenou metodou byla účast na dvou veletrzích pracovních příležitostí organizovaných pro studenty vysokých škol, která vyšla na 60 000 Kč. Ostatní metody byly neplacené.

Tabulka 1: Použité metody získávání zaměstnanců v roce 2014

metoda / profese	dělník	obchodní manažer	asistent PM	právník junior	technik	asistent GŘ	asistent právního úseku	specialista přípravy	stavbyvedoucí	celkem
vnitřní zdroje									4	4
doporučení zaměstnancem	11	1	1							13
jobs.cz			2		6	1	1	12	13	35
vzdělávací organizace				1	2					3
firemní internet									7	7
úřad práce	6									6
celkem										68

Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf 7: Náklady na získávání zaměstnanců v roce 2014



Zdroj: Interní materiály společnosti

## **8 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI XY**

### **8.1 Předvýběr uchazečů**

Společnost používá pro výběr zaměstnanců dvě základní metody. První z nich je hodnocení životopisů uchazečů sloužící jako předvýběr těch nejvhodnějších. Personalisté od uchazečů požadují zaslání životopisu a průvodního dopisu. Vlastní dotazník společnost XY vypracovaný nemá. Kandidátů se vždy hlásí velký nadpočet, s výběrem uchazečů si proto personalisté musí dát hodně záležet.

Z přichozích dokumentů jsou vybráni adepti, kteří splňují nezbytné požadavky. Výběr dělnických pozic je jednodušší, rozhoduje vzdělání a praxe uvedená v životopisu a dále pak manuální zručnost vyzkoušená přímo před potenciálním přímým nadřízeným.

U technickohospodářských pracovníků je většinou tak 20 nejvhodnějších životopisů na jedno obsazované místo předloženo řediteli konkrétního úseku, který po důkladném zvážení a doporučení personalisty vybere 10 kandidátů, jež jsou pozváni k 1. kolu výběrového řízení.

### **8.2 Výběrové pohovory**

Druhou metodou, tou hlavní, je výběrový pohovor. K němu jsou telefonicky zváni vybraní uchazeči na základě předvýběru. Pokud to jen jde, bývá tvořen dvěma koly. Stává se však, že i první kola musí být provedena několikrát.

#### **8.2.1 První kola výběrových pohovorů**

První kolo výběrového pohovoru je vedeno formou strukturovaného rozhovoru, kterého se účastní každý kandidát sám a vedoucí personalista. Ten vychází z předem prostudovaného životopisu. Cílem je ověřit kvalifikační předpoklady pro vykonávání práce na dané pracovní pozici, zjistit, jaké má konkrétní dosavadní pracovní zkušenosti, jakou má uchazeč pracovní motivaci, jakými osobnostními rysy se vyznačuje. Zároveň personalista zjišťuje možný termín nástupu a seznamuje uchazeče se společností, ačkoli se očekává, že si již některé informace zjistil sám.

Pohovor je veden s každým uchazečem zvlášť ve vyčleněné zasedací místnosti. Celková doba pohovoru je individuální, většinou v délce 30 minut. Z tohoto kola poté do kola druhého postupují všichni uchazeči.

### **8.2.2 Druhá kola výběrových řízení**

Cílem 2. kola je pokud možno již kandidáta vybrat, a to na základě praktického ověření jeho odborných znalostí. Zpravidla probíhá do jednoho týdne od kola prvního. Účastní se ho vedoucí personalista spolu s vedoucím pracovníkem (ředitel požadovaného úseku, senior project manager) a pokud z 1. kola postoupilo jen 5 kandidátů, jsou pozváni všichni najednou. Vedoucí pracovník jim přímo představí pracovní místo a hlavní pracovní povinnosti a podá konkrétní informace o benefitech z pozice vyplývajících, např. nárok na služební vůz, notebook, služební telefon.

Účast vedoucích pracovníků je z řady důvodů žádoucí. Jednak je schopen o něco lépe než personalista vypovědět o pracovní pozici, především je ale na základě odborné praktické zkoušky schopen posoudit vhodnost kandidáta z hlediska jeho odborných kvalit. Může také přesněji odpovídat na některé konkrétní uchazečovy otázky.

Praktickou zkouškou se společnost snaží prověřit vhodnost uchazečů.

Pozice stavbyvedoucího je podmíněna správnou orientací v technické dokumentaci, pro pozici účetní musí adepti vyřešit nějaký účetní problém, budoucí sekretářka je vyzkoušena ze psaní obchodního dopisu, přípravář z perfektní znalosti práce s Excelem, apod.

### **8.2.3 Finální rozhodnutí a adaptace**

Na základě výsledků výběrového řízení je vybrán nejvhodnější uchazeč, je o výběru informován a akceptuje-li ho, je přijat do pracovního poměru.

Nový zaměstnanec absolvuje zdravotní prohlídku u firemního lékaře, která musí předcházet vzniku pracovního poměru. Dále projde školením BOZP a PO a dostává potřebné pracovní vybavení. Toto mu zabere celý pracovní den, proto je přímým nadřízeným představen nejbližším spolupracovníkům den následující, kdy je uveden do pracovního týmu, ve kterém bude působit.

Pokud nový zaměstnanec nastupuje na místo, které jiný pracovník opouští, přebírá si ho tento a zaučuje ho. Pokud jde o novou pracovní pozici, o posílení týmu, zaučuje ho některý z přidělených kolegů.

Po měsíci působení a poté ke konci zkušební doby ve společnosti je zvykem, že ředitel úseku nového zaměstnance navštíví nebo si ho pozve do své kanceláře, kde společně jeho práci zhodnotí.

Většina nových zaměstnanců má již odbornou praxi z předchozích zaměstnání, zaučení nedělá tedy nikomu problémy a po skončení pracovního poměru na dobu určitou bývá zaměstnancům nabídnuta doba neurčitá.

K rychlé a správné adaptaci „nováčků“ slouží orientační balíček, což je brožura seznamující je s informacemi o organizaci, její strategii, systémem zabezpečení BOZP a PO, systémem zabezpečení ochrany ŽP, personální politikou, s vnitřními předpisy, sociálním programem apod.

Každé čtvrtletí je pro „nováčky“ pořádáno Setkání nových zaměstnanců, což je jednodenní akce pořádaná mimo firemní prostory. Tam zástupci jednotlivých útvarů představí daný úsek, aby nováčci poznali celou společnost zevnitř a věděli, na koho a kde se v případě potřeby obrátit.

### **8.3 Obsazení konkrétního pracovního místa**

V době mých konzultací s vedoucí personalistkou společnosti XY vyvstala nutnost co nejrychleji obsadit novou pracovní pozici project manager, neboť společnost získala novou stavební zakázku. Byla mi dána možnost „nahlédnout“ do všech podrobností výběru tohoto pracovního místa a z této zkušenosti pak vyvodit závěr mé bakalářské práce.

### 8.3.1 Popis pracovního místa a pracovní náplň

Prvním krokem výběru bylo shromáždit informace o pracovní pozici. K tomu posloužil popis pracovního místa a pracovní náplň. Jejich znění je na následujících obrázcích.

Obrázek 2: Popis pracovního místa project manager

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	
<b><u>Název pozice:</u></b> Project manager	
<b><u>Požadovaná kvalifikace:</u></b> VŠ vzdělání v oboru stavebnictví	
<b><u>Požadovaná praxe a odborné znalosti:</u></b> Praxe min. 5 let na pozici hlavního stavbyvedoucího Autorizace v příslušném oboru Všeobecné právní povědomí (stavební zákon, obchodní zákoník, zákoník práce, zákon o veřejných zakázkách,...) Odborné znalosti z oblastí oceňování, ekonomiky, jakosti, BOZP a PO, ochrany ŽP	
<b><u>Požadované jazykové znalosti:</u></b> Znalost AJ minimálně na úrovni B2	
<b><u>Další požadavky:</u></b> ŘP B Aktivní znalost práce na PC Schopnost přijmout odpovědnost Manažerské dovednosti Odolnost vůči stresu Časová flexibilita Ochota se vzdělávat	
<b><u>Potřebné pracovní prostředky:</u></b>	služební vůz, notebook, mobilní telefon
<b><u>Nadřazené pracovní místo:</u></b>	Senior project manager
<b><u>Podřízený útvar:</u></b>	členové projektového týmu
<b><u>Pracovní místo je zastupováno:</u></b>	hlavním stavbyvedoucím
<b><u>Mzdové ohodnocení:</u></b>	dle mzdového řádu
<b><u>Hmotná odpovědnost:</u></b>	za prostředky svěřené na základě předávacích protokolů

Zdroj: Interní materiály společnosti

Obrázek 3: Pracovní náplň project managera

PRACOVNÍ NÁPLŇ
<b><u>Název pozice:</u></b> Project manager
<b><u>Obecná charakteristika a účel pracovní funkce:</u></b> Vedoucí projektu je samostatný pracovník s vyšší kvalifikací, který řídí realizační fázi projektu.
<b><u>Pracovní náplň:</u></b> Řídí realizační fázi projektu, vede realizační tým projektu. Zodpovídá za splnění parametrů smlouvy mezi subdodavatelem a společností. Vypracovává návrh smlouvy o dílo včetně jejích dodatků. Realizuje projekt v souladu s řídicími dokumenty. Odpovídá za provádění periodických kontrol a dodržování technologických postupů, platných norem, BOZP, PO, ochrany ŽP. Zodpovídá za činnost všech členů projektového týmu, jejich motivaci, odměňování. Zodpovídá za řízení ekonomiky projektu. Zodpovídá za ekonomický výsledek projektu. Zodpovídá za kvalitní a včasné výběrové řízení subdodavatelů. Aktivně vyhledává možnosti úspory nákladů. Zodpovídá za včasné a bezchybné zadávání dat do informačního systému. Zodpovídá za včasnou a bezchybnou spolupráci při tvorbě měsíčních reportů. Zodpovídá za vypracování Zprávy o dokončení zakázky.

Zdroj: Interní materiály společnosti

### **8.3.2 Vnitřní či vnější zdroje**

Dalším krokem bylo zvážení možnosti výběru. Díky neustálé aktualizaci databáze zaměstnanců a díky výhod, které obsazování z vnitřních zdrojů přináší, personalisté nejdříve prověřili, zda by se na dané místo nehodil některý ze stávajících pracovníků, s dostatečnou a odpovídající praxí, pro něhož by tato možnost představovala kariérní růst. S ohledem na dlouhodobou a velmi kladnou spolupráci byla pozice project managera nabídnuta jednomu ze stávajících hlavních stavbyvedoucích. Ten si povýšení opravdu zasloužil a také ho přijal.

Tím se pro personalisty změnil charakter výběru, protože museli rychle získat a vybrat člověka pro uvolněné místo hlavního stavbyvedoucího. Postupovali získáním z vnějších zdrojů, internetovou inzercí.

Po zveřejnění inzerátu se jeden měsíc shromažďovaly došlé životopisy. Tato pozice si vyžaduje již velkou míru kvalifikace a odbornosti, bylo tedy potřeba dát prostor o povědomí, aby se přihlásilo dostatečné množství opravdu kvalifikovaných kandidátů. Poté vedoucí personalistka vybrala z došlých dokumentů 20 nejlépe odpovídajících a jejich životopisy poslala senior project managerovi pro oblast Čechy. Ten vybral 12 kandidátů, kteří byli pozváni k 1. kolu výběrového pohovoru. Z něho 6 kandidátů postoupilo do kola druhého, kterého se už senior project manager sám účastnil a který také řídil. Kandidáti prošli praktickou zkouškou na odhalení odborných a manažerských schopností. Výsledkem byl senior project manager spokojený jen u dvou kandidátů, z toho jednomu z nich nakonec nevyhovovalo mzdové ohodnocení. Pracovní pozice tak byla nabídnuta zbývajícím kandidátovi, který ji přijal.

Celý tento proces zabral dva měsíce.

### **8.3.3 Popis výběrových pohovorů**

V prvním kole vedoucí personalistka individuálně všem uchazečům přiblížila společnost, pracovní místo a jeho náplň a podala jim stejné otázky. Pohovor byl veden jako strukturovaný:

Co víte o naší společnosti?

Stručně shrňte své dosavadní pracovní zkušenosti.

Co je podle Vás především pracovní náplň hlavního stavbyvedoucího?

Jaké jsou Vaše jazykové znalosti?

V čem spatřujete Váš přínos pro naši společnost?

Jste aktivní řidič?

Jaká je Vaše úroveň práce s počítačem, zejména Excelem?

Jste připraven na časovou a pracovní vytíženost?

Jste ochoten se dále vzdělávat?

Jaká je Vaše představa o hrubém měsíčním příjmu?

Jaká jsou Vaše pozitiva a negativa?

Mohl byste uvést důvod ukončení Vašeho posledního zaměstnání?

Máte nějaké otázky k pracovnímu zařazení, společnosti apod.?

Odpovědi posloužily k vytvoření základních představ o každém uchazeči, byly písemně zpracovány a na základě jejich vyhodnocení bylo senior project managerovi předloženo 6 pracovnímu místu nejvíce odpovídajících kandidátů.

Druhým kolem prošli uchazeči také jednotlivě. Senior project manager je seznámil s konkrétním stavebním projektem a projektovým týmem, byl jim dán prostor pro dotazy, které se jim nashromáždily v hlavě po 1. kole pohovoru. Za praktickou zkoušku jim byl popsán modelový problém v koordinaci prací a dodávek materiálu na části projektu a byl posuzován způsob a rychlost jeho řešení.

## **8.4 Fluktuace zaměstnanců v roce 2014**

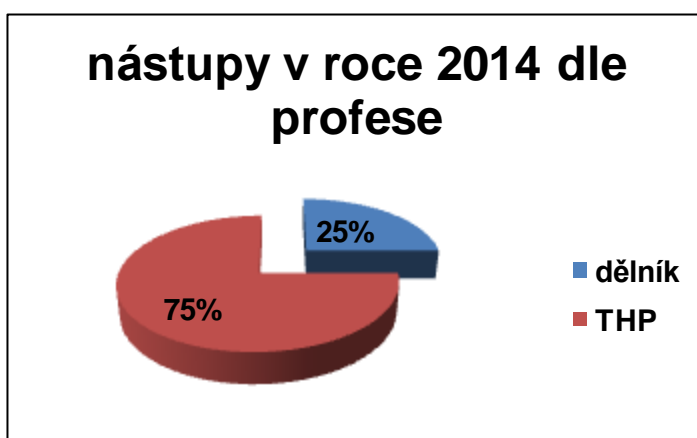
Ke dni 31. 12. 2014 pracovalo ve společnosti XY 490 zaměstnanců. Přijato jich bylo 68. Během roku společnost opustilo 67 zaměstnanců.

Následující grafy ukazují, zda byli přijati či odešli hlavně dělníci nebo technickohospodářští pracovníci, graf výstupů je zpracován podle důvodu odchodu.

Bylo přijato 17 dělníků především do divize Prefa. Technickohospodářských pracovníků bylo přijato 51. Jednalo se především o stavbyvedoucí, techniky a specialisty přípravy realizace zakázky, kteří posílili stávající projektové týmy či se stali součástí nových. Společnost získala ve sledovaném roce tři významné stavební zakázky, což si vyžádalo doplnění stavu právě těchto profesí.

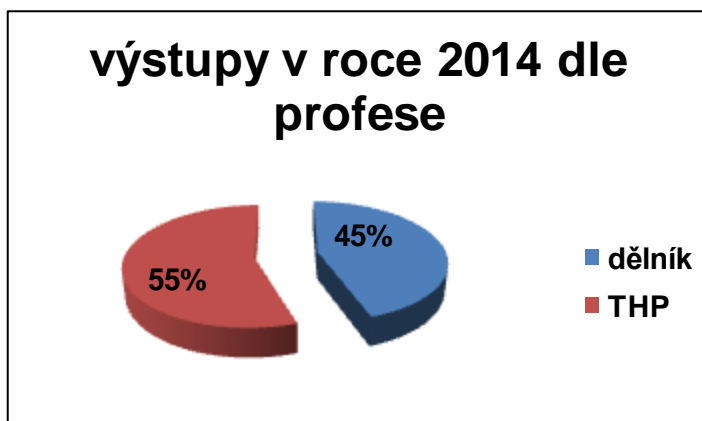
Na druhou stranu v roce 2014 firmu opustilo 30 dělníků a 37 technickohospodářských pracovníků.

Graf 8: Nástupy zaměstnanců v roce 2014 dle profese



Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf 9: Výstupy zaměstnanců v roce 2014 dle profese

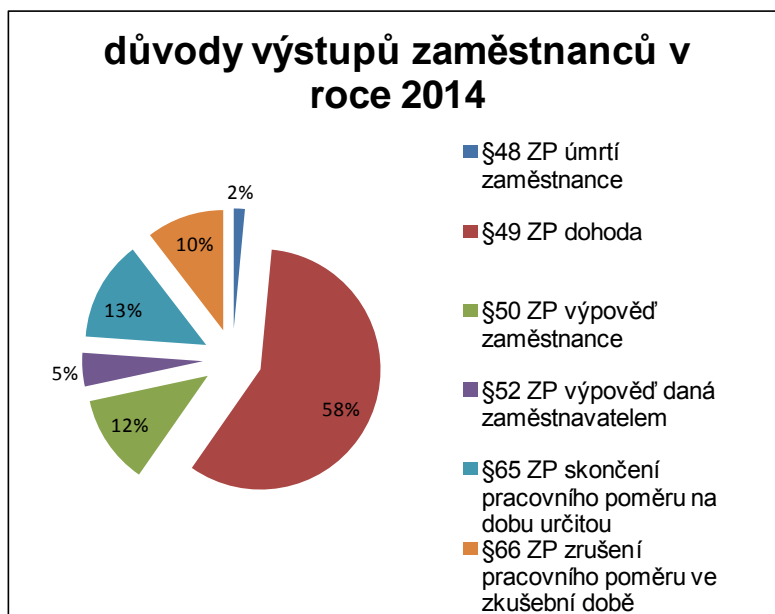


Zdroj: Interní materiály společnosti

Nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců bylo rozvázání pracovního poměru písemnou dohodou mezi zaměstnancem a společností, kdy pracovní poměr skončil sjednaným dnem. Bylo to u 39 případů.

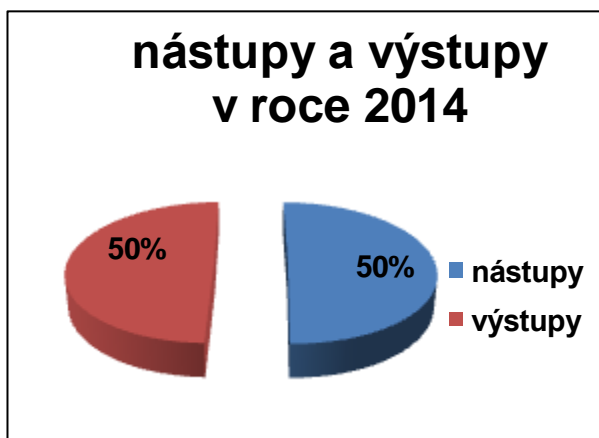
Poměr nástupů a výstupů byl v roce 2014 vyvážený.

Graf 10: Důvody výstupů zaměstnanců v roce 2014



Zdroj: Interní materiály společnosti

Graf 11: Poměr nástupů a výstupů zaměstnanců v roce 2014



Zdroj: Interní materiály společnosti

## ZÁVĚR

*„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechejte mi mé lidi a já můj podnik postavím znovu.“ (Henry Ford)<sup>46</sup>*

Výběr a následné udržení kvalitních zaměstnanců jsou zdrojem úspěchu každé organizace, protože jsou to právě lidé, kteří ovlivňují její výkon a konkurenceschopnost.

Získat takové zaměstnance je velice zodpovědná práce, jedna ze stěžejních personálních činností.

Personalisté ve spolupráci s ostatními manažery udržují v organizaci to nejdůležitější – lidské zdroje.

Ne jinak je tomu ve společnosti XY.

Jako generální dodavatel většinou velkých stavebních zakázek potřebuje společnost ve svých řadách odborníky s velkým pracovním nasazením, zodpovědností a firemní loajalitou.

Pro výběr takových lidí společnost používá promyšlený systém vytvořený ztmelením odborných znalostí pracovníků úseku lidských zdrojů a dlouholetým hledáním nejlepších cest k dosažení dokonalosti tohoto systému.

Při získávání svých zaměstnanců společnost XY dodržuje léty prověřená pravidla k efektivnímu získávání. Informuje o volných pracovních místech nejprve vlastní zaměstnance. Každý uchazeč je vždy informován o základních charakteristikách volné pracovní pozice, o všech pracovních podmínkách. Vědomě personalisté nepřehání ani neklamou při inzerování volných míst, neslibují, co nemůže společnost splnit. Samozřejmostí je dodržování antidiskriminačních pravidel.

V bakalářské práci je sledován proces získávání a výběru zaměstnanců během roku 2014. Při svých konzultacích a zároveň účasti při výběru na obsazení konkrétního pracovního místa jsem mohla odpovědět na zkoumané otázky.

Společnost si uvědomuje výhody obsazování z vnitřních zdrojů a upřednostňuje je. Ve sledovaném roce takto obsadila jen 4 místa, ale to bylo dáno především charakteristikou pozice.

---

<sup>46</sup> Duda, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008, s. 11. ISBN 978-80-87071-89-2.

Metodou externího výběru je zejména inzerce na webovém portálu *jobs.cz*. Díky možnosti nákupu inzerátů na tomto portálu přes výhodné „balíčky“ společnost ušetřila několik tisíc korun v porovnání s jednorázovou inzercí. Ve sledovaném roce se nákupem dvou balíčků po deseti inzerátech přijalo 35 zaměstnanců. Je to dáno faktem, že se do projektových týmů jedním inzerátem na stavbyvedoucího obsadilo několik těchto požadovaných pracovních pozic, stejně tak i na místo specialisty přípravy realizace zakázky či na technika.

Náklady na personalistu při výběrových řízeních má společnost propočítanou také jako úsporu v porovnání s případným delegováním na personální agentury, vzhledem k tomu, že ty si účtují až trojnásobek hrubého měsíčního příjmu vybraného kandidáta. Mzdové ohodnocení zaměstnanců se ve společnosti vzhledem k požadavku velké odbornosti pohybuje nad průměrným celorepublikovým platem. Personální agentury oslovují tedy jen ve výjimečných případech, k čemuž v roce 2014 nedošlo.

Personální plánování společnosti jde ruku v ruce se strategickým plánem, s potřebou zaměstnávání lidí podle připravovaných výrobních zakázek, podle získaných projektů.

Společnost XY je moderní stavební koncern, který si klade vysoké nároky na vytváření systému managementu, který je základem pro úspěšné řízení společnosti a zaručuje maximální uplatnění na trhu. Vysoké nároky jsou tedy kladeny i na řízení lidských zdrojů.

Teoretická část bakalářské práce byla věnována poznatkům z odborné literatury, jsou v ní uvedeny především výhody i nevýhody nejpoužívanějších metod získávání a výběru zaměstnanců, které následně posloužily k analýze používaných metod v konkrétní společnosti.

V praktické části je nejdříve představena společnost, následně pak úsek lidských zdrojů. Zejména je věnován prostor popisu všech informací, které byly při sběru dat o dané personální činnosti nasbírány.

Shrnutím všech těchto poznatků musím systém obsazování volných pracovních míst ve společnosti XY hodnotit velice kladně. Společnost této oblasti věnuje velkou pozornost, přistupuje k ní velice zodpovědně a profesionálně.

Činnosti úseku lidských zdrojů mě oslovily a utvrdily v mém zájmu se jim věnovat.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Duda, J. Tomšík, P. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2011, 200 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

Dvořáková, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Hroník, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 1999, 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

Hroník, F. *Poznejte svého zaměstnance, Vše o Assessment Centre*. 3. vydání. Brno: Motiv Press, s.r.o., 2012, 365 s. ISBN 978-80-904133-5-1.

Kociánová, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 224. ISBN 978-80-247-2202-3.

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Sedláčková, V. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010, 78 s. ISBN 978-80-87240-85-4.

Šupplerová, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 102 s. ISBN 80-244-1184-9.

Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003, 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. [online]. 11. 1. 2015. Dostupné z:  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zamestnanost/cast.2.aspx>

Internetové stránky společnosti XY. [online]. 11. 1. 2015

### **Seznam ostatních zdrojů**

Interní materiály společnosti XY

## SEZNAM ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
IT	informační technologie
např.	například
PO	požární ochrana
PR	public relation
THP	technickohospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
ŽP	životní prostředí

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Inzerát na pozici stavbyvedoucího .....	42
Obrázek 2: Popis pracovního místa project manager .....	49
Obrázek 3: Pracovní náplň project managera .....	49

### Seznam grafů

Graf 1: Zaměstnanci podle útvarů k 31. 12. 2014 .....	35
Graf 2: Muži a ženy ve společnosti k 31. 12. 2014. ....	36
Graf 3: Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2014. ....	36
Graf 4: Dělníci a THP pracovníci k 31. 12. 2014. ....	36
Graf 5: Vzdělání zaměstnanců k 31. 12. 2014. ....	37
Graf 6: Druh pracovního poměru k 31. 12. 2014. ....	37
Graf 7: Náklady na získávání zaměstnanců v roce 2014.....	45
Graf 8: Nástupy zaměstnanců v roce 2014 dle profese .....	52
Graf 9: Výstupy zaměstnanců v roce 2014 dle profese .....	52
Graf 10: Důvody výstupů zaměstnanců v roce 2014 .....	53
Graf 11: Poměr nástupů a výstupů zaměstnanců v roce 2014.....	53

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Použité metody získávání zaměstnanců v roce 2014.....	45
--	----

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ivana Wasserbauerová

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

**Forma studia:** kombinované

**Název práce:** Metody získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 46

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 10

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Počet ostatních zdrojů:** 1

**Vedoucí práce:** PhDr. Miloš Chlad, CSc.