

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ  
VE STAVEBNÍ FIRMĚ**

**EMPLOYEE ACQUISITION AND SELECTOIN  
IN A CONSTRUCTION COMPANY**

Bakalářská diplomová práce

VLADIMÍRA ŠEVELOVÁ

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková

Olomouc 2016

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 17. března 2016.

Velmi ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce, Mgr. Bc. Kláře Tesaříkové Čermákové, za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této práce.

Dále chci poděkovat společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o., konkrétně panu jednatelem Ing. Petru Čížkovi a paní Aleně Lesovské z odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA za ochotu a spolupráci při získávání informací a podkladů pro tuto práci.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
1 ČINNOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ .....	6
1.1 Vytvoření pracovního místa .....	6
1.2 Analýza pracovních míst .....	8
1.3 Popis a specifikace pracovního místa .....	9
1.4 Plánování pracovních míst .....	10
2 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	12
2.1 Proces získávání pracovníků .....	13
2.2 Zdroje získávání pracovníků .....	14
2.3 Metody získávání pracovníků .....	16
2.4 Dokumenty požadované od uchazeče .....	18
2.5 Předvýběr uchazečů .....	19
3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	20
3.1 Posuzování uchazeče .....	20
3.2 Fáze výběru uchazeče .....	21
3.2 Metody výběru uchazečů .....	22
4 SWIETELSKY STAVEBNÍ S. R. O. ....	26
4.1 Základní informace o společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. ....	26
4.2 Organizační struktura společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. ....	26
4.3 Charakteristika pracovních pozic stavbyvedoucích .....	29
4.4 Získávání pracovníků .....	30
4.4.1 Zodpovědnost a postup při získávání pracovníků .....	31
4.4.2 Metody získávání pracovníků .....	32
4.4.3 Obsah a formulace nabídky zaměstnání .....	34
4.5 Výběr pracovníků .....	35
4.5.1 Výběr uchazeče na pozici stavbyvedoucího .....	35
4.6 Zhodnocení získávání a výběru pracovníků .....	37
4.6.1 Získávání pracovníků .....	38
4.6.2 Výběr pracovníků .....	38
4.7 Návrhy a doporučení .....	39
4.7.1 Návrhy a doporučení v problematice získávání pracovníků .....	39
4.7.2 Návrhy a doporučení v problematice výběru pracovníků .....	41
ZÁVĚR .....	42
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	44
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	46
SEZNAM PŘÍLOH .....	46
Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. ....	47
Příloha č. 2 Žádost o přijetí pracovníka .....	48
Příloha č. 3 Návrh Směrnice společnosti .....	51
Příloha č. 4 Návrh popisu a specifikace pracovního místa .....	54
Příloha č. 5 Návrh souboru otázek pro první kolo výběrového pohovoru .....	57
Příloha č. 6 Osobní dotazník .....	58
ANOTACE .....	61
NASKENOVANÉ ZADÁNÍ .....	62

*„O úspěchu podniku rozhoduje výše převahy lidí  
aktivních nad neutrálními a pasivními.“*

*Tomáš Baťa*

## Úvod

Vše, co se v organizaci děje, je závislé na aktivitě lidí. Člověk do organizace přináší své schopnosti, vlastnosti a dovednosti, touhy, přání a cíle včetně energie k jejich uskutečnění. Uplatňuje se zde jako svébytné individuum i jako člen pracovní skupin a tvoří základní jednotku významného bohatství organizace – lidských zdrojů.

Jak uvádí Koubek (2007, s. 16), *„úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“*. Slovy Armstronga (2007, s. 30), *„obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.“*

Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, protože aktivně rozhodují o zabezpečení, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních) a jejich schopnosti i motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.

V posledních letech zažívá trh práce zásadní změny, které v podstatě reagují na ekonomicko hospodářský vývoj či situaci ve světě, respektive v našem případě ve střední Evropě. Významnou oblastí, která prošla zajímavým vývojem, je oblast získávání a výběr pracovníků. Výběr vhodných pracovníků představuje v dnešní době klíčovou fází pro dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. Pro docílení efektivního výběru pracovníka je nutné, aby organizace použila adekvátní metody výběru, které plně korespondují s cílem daného výběru.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků z odborné literatury a požadavků firmy SWIETELSKY stavební s. r. o., odštěpný závod Dopravní stavby Morava, provedení návrhu souboru dokumentů a doporučení pro proces personální činnosti v oblasti získávání a výběru pracovníků na pracovní pozici stavbyvedoucí.

# I. Teoretická část

## 1 Činnosti předcházející získávání a výběru pracovníků

Organizace bez lidí nemohou existovat, a proto také každá organizace či podnik musí řídit lidské zdroje, někdy nazývané personál – ve větším či menším rozsahu. Organizace musí svým lidem definovat práci, za tuto práci je odměňovat, dříve či později nabírat nové lidi, rozmísťovat a přemísťovat je mezi svými jednotkami či pracovišti (Cejthamr, 2010, s. 352).

Kvalita zaměstnanců je de facto jedním z rozhodných faktorů pro dlouhodobý úspěch či neúspěch podnikatelských aktivit té které firmy či společnosti. Sestavení týmu odborně schopných, emočně stabilizovaných a lidsky vyhovujících si zaměstnanců (spolupracovníků) je hlavním úkolem pro vedoucí či jiné určené pracovníky zabývající se výběrem pracovníků v organizaci.

### 1.1 Vytvoření pracovního místa

Pracovní místo je definováno organizační strukturou, určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti a popisem práce, který vymezuje povinnosti spjaté s tímto místem (Bělohlávek, 1996, s. 100).

Šikýř (2012, s. 86) definuje pracovní místo jako *„základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce. Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci.“*

Vytvoření pracovních míst bylo definováno Davisem (1966) jako: *„Specifikace obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení technologických a organizačních požadavků a rovněž sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa“* (Armstrong, 1999, s. 375).

Vytvoření pracovních míst má dva cíle: za prvé, uspokojit požadavky organizace na produktivitu, efektivní funkčnost činností a kvalitu výrobků nebo služeb, a za druhé, uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, úkolů a úspěchů (Armstrong, 1999, s. 375).

Proces vytváření pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází (Koubek, 2007, s. 48):

- Specifikace jednotlivých úkolů, tedy jaké různé úkoly je třeba plnit.
- Specifikace metod (způsobu) provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů konkrétně provádět.
- Kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která budou přidělena jedincům, tedy jak je třeba různé pracovní úkoly seskupit, aby se vytvořilo pracovní místo.
- Stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

V teorii se uvádí a v praxi se používá několik přístupů k vytvoření pracovních míst (Koubek, 2007, s. 67):

- **Mechanický přístup (inženýrský)** sleduje produktivitu a efektivnost využívání prostředků, tedy zejména zájmy organizace, poněkud zapomíná na zájmy pracovníka.
- **Motivační přístup (psychologický)** sleduje zájmy organizace prostřednictvím uspokojování potřeb pracovníků souvisejících s prací, prostřednictvím vytvoření podmínek pro to, aby lidé pracovali efektivně.
- **Biologický (ergonomický) přístup** se zaměřuje na fyzické stránky práce, snaží se zmírnit její negativa pro pracovníka, a tím přispět ke zvýšení produktivity, kvality práce a odstranění některých negativních dopadů obtížné fyzické práce pro pracovníka i organizaci.
- **Percepční přístup** se zaměřuje na duševní stránky (požadavky) práce, jeho cílem je omezit přetěžování duševních schopností pracovníků, které může vést k častým chybám.

Nejlépe vyhovujícím přístupem k vytvoření pracovních míst je účelná kombinace přístupů, která zvažuje všechny souvislosti a usiluje o sladění zájmů organizace a zájmů pracovníků (Kociánová, 2010, s. 54).

## 1.2 Analýza pracovních míst

Analýza pracovního místa je východiskovým podkladem pro proces vytvoření nebo změny pracovních míst. Jejím cílem je zjistit opodstatnění vytvoření konkrétního pracovního místa. Výstupem z analýzy pracovního místa je popis práce, specifikace požadavků na držitele pracovního místa a doporučení na možné zefektivnění této práce.

Armstrong definoval analýzu pracovního místa jako: "*proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce s cílem vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu*" (Armstrong, 1999, s. 209).

Koubek (2007, s. 43) v definici analýzy pracovního místa říká, že: "*poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.*"

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě (Armstrong, 1999, s. 211):

- **Celkový účel** – proč pracovní místo existuje a jaký je v podstatě očekávaný příspěvek držitele pracovního místa.
- **Obsah** – povaha a šíře práce, pokud jde o vykonávané úkoly a operace a plnění povinností – tj. proces přeměny vstupů (znalostí, dovedností a schopností) na výstupy (výsledky).
- **Zodpovědnost** – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá.
- **Kritéria výkonu** – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávaná uspokojivě.
- **Odpovědnost** – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce.
- **Organizační faktory** - vztahy podřízenosti, resp. Nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa.
- **Motivující faktory** – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa.





- povinnosti a pravomocí v oblastech (k předmětu práce, k lidem, k informacím a financím):
- odpovědnosti v těchto oblastech:
- charakteristika podmínek práce:
- specifika pracovního místa (kritéria a hodnocení výkonu):
- režim práce a nároky režimu práce:
- požadavky na zvládnání místa a funkce (potřebné znalosti, dovednosti, předpoklady):
- požadavky na kurzy:
- požadavky na lékařské prohlídky:

Datum:

Zpracoval:

Schválil:

## 1.4 Plánování pracovních míst

Plánování musí vycházet z podnikatelské strategie a znalostí dlouhodobější potřeby pracovních sil. Účelem je vytvořit si reálnou představu jak o kvantitativní, tak i kvalitativní potřebě zaměstnanců v určitém časovém horizontu, a to v návaznosti na stanovené firemní cíle. Stanovení optimálního potřebného počtu zaměstnanců v odpovídajícím složení a kvalitě je úlohou personálního plánování.

Armstrong (2007) vysvětluje plánování lidských zdrojů jako: „Systematický a kontinuální proces analýzy potřeby lidských zdrojů v organizaci, probíhající v měnících se podmínkách a vytváření personální politiky orientované na dlouhodobou efektivnost organizace. Je integrální součástí podnikového plánování a přípravy rozpočtů, protože náklady na lidské zdroje a perspektivní odhady lidských zdrojů jednak ovlivňují dlouhodobé podnikové plány, jednak jsou jimi samy ovlivňovány“.

Podle Koubka (2007) slouží personální plánování (plánování lidských zdrojů, plánování pracovníků) k: *„realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou.“*

Lze konstatovat, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvalita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- motivované k plnému pracovnímu nasazení,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Koubek (2007) ve své publikaci definuje plánování lidských zdrojů jako: „proces, v němž organizace shromažďuje a využívá informace personální databáze s cílem umístit „správné lidi na správné místo ve správnou chvíli.“ Má odpovědět na otázky, „kdo“, „kdy“, „kde“ bude jako pracovník nezbytný.

Pokud známe odpověď na výše uvedené otázky, můžeme se zaměřit na realizační fázi, která spočívá v získávání a výběru pracovníků.

## 2 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků se v první řadě zaměřuje na možnost pokrýt pracovní místo z vnitřních zdrojů podniku. Teprve v případě, že to není možné, obrací se pozornost k vnějším zdrojům pracovních sil.

V současnosti jde o získávání pracovníků, kteří vyhovují nejen požadavkům pracovního místa, ale jsou schopni stát se platnými členy pracovního kolektivu. Získávání pracovníků se orientuje nejen na odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, ale hledají se takoví jedinci, kteří uspokojivým způsobem přispějí i k dobrému zvuku podniku a pozitivně budou přispívat k utváření harmonických a mezilidských vztahů v něm.

Koubek (2007, s. 126) ve své publikaci uvádí, že *„získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“*

To znamená, že je nutné vyhledat vhodné pracovní zdroje, informace o volných pracovních místech v podniku, nabízet tato místa a někdy přesvědčovat vhodné jedince o výhodnosti práce v podniku, jednat s uchazeči. Získávání pracovníků z velké části rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít firma k dispozici.

Šikýř (2012, s. 97) uvádí, že: *„účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa na zaměstnance, stanovené organizací jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).“*

## 2.1 Proces získávání pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, která jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů (Armstrong, 1999, s. 443).

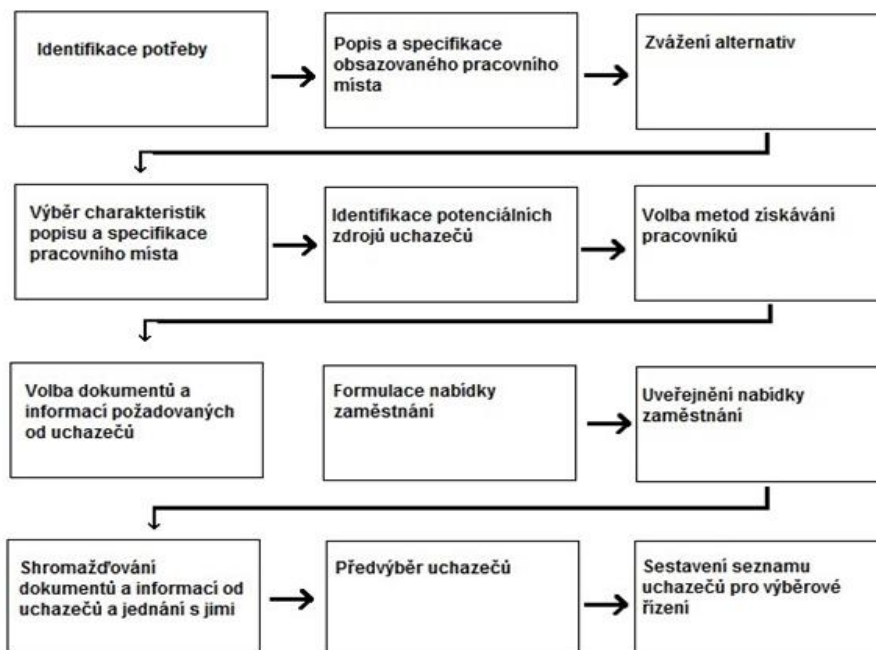
Proces získávání a výběru pracovníků můžeme rozdělit do tří fází (Armstrong, 1999, s. 443):

- **Definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a vzdělávacích zařízení.
- **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

V rámci získávání pracovníků jsou proti sobě dvě strany:

- podnik, který má potřebu pracovní síly;
- potenciální uchazeči o práci, tedy osoby, které hledají práci. Mohou mezi nimi být i stávající zaměstnanci, kteří sami mají zájem o změnu pracovního místa nebo jsou ze svého dosavadního pracovního místa uvolněni v souvislosti s úsporami pracovních sil nebo organizačními změnami podniku (Koubek, 2007, s. 127).

Obrázek 1. Proces získávání pracovníků



Zdroj: Zpracováno podle KOUBKA, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, s. 131.

## 2.2 Zdroje získávání pracovníků

Činnost získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Specialisté na personální problematiku (např. Šikýř 2014, s. 92 a Koubek 2007, s. 129-131) zahrnují mezi:

### vnitřní zdroje

- zaměstnance uspořené v důsledku technického pokroku,
- zaměstnance uvolňované v důsledku organizačních změn či v souvislosti s ukončením nějaké činnosti,
- zaměstnance připravené vykonávat náročnější práci,
- zaměstnance ochotné vykonávat jinou práci,

### **mezi hlavní vnější zdroje**

- volné uchazeče o zaměstnání na trhu práce,
- zaměstnance jiných organizací,
- čerstvé absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí

*a jako doplňkové vnější zdroje* - ženy v domácnosti, důchodce, studenty, lidské zdroje v zahraničí apod.

Obsazování pracovního místa z vnitřních i z vnějších zdrojů má v obou případech své výhody a nevýhody (Bláha, 2005, s. 118).

### **Výhody vnitřních zdrojů:**

- kladný dopad na motivaci a morálku (jedinec si uvědomuje, že mu firma dává možnost vlastního rozvoje a postupu),
- uvolněná místa se naplňují rychleji,
- nízké náklady na proces získávání pracovníků,
- návratnost investice, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců.

### **Nevýhody vnitřních zdrojů:**

- omezený výběr,
- „provozní slepota“ dlouhodobých pracovníků (neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit nové postupy),
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy.

### **Výhody vnějších zdrojů:**

- škála schopností a talentů,
- je levnější a snadnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky zvenku,
- nové názory, zkušenosti a dovednosti.

### **Nevýhody vnějších zdrojů:**

- přilákání, kontaktování a hodnocení je obtížnější a také nákladnější,
- adaptace a orientace pracovníků je delší,
- nepřijemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

## 2.3 Metody získávání pracovníků

Při volbě metod získávání pracovníků je potřeba vycházet z toho, že je nutné dát vhodným uchazečům na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a povzbudit je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba metody pak závisí na tom, zda chce organizace získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Významný vliv na volbu metod zpravidla mají disponibilní finanční prostředky a čas, ve kterém je potřeba uvolněné pracovní místo obsadit, a dostupnost kvalitních uchazečů (Kociánová, 2010, s. 84).

Metod získávání pracovníků je celá řada a organizace se obvykle neomezují jen na některou z nich, ale používají jejich kombinace. Z této řady metod uvedu jen ty, o kterých se domnívám, že jsou v praxi nejvíce používané.

**Uchazeči se nabízejí sami** – to znamená, že zaměstnavatel dostává nevyžádané a neočekávané žádosti o zaměstnání. Uchazeči je posílají tzv. „naslepo“ a nereagují na zveřejněnou konkrétní nabídku práce (Dvořáková, 2007, s. 136). Metodu lze označit za pasivní ze strany organizace. Výhodou této metody je, že eliminují náklady na inzerci a nevýhodou, že uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace, nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá (Koubek, 2007, s. 135).

**Doporučení současného pracovníka organizace** – metoda patří mezi pasivní. Je potřeba učinit vše k tomu, aby pracovníci organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni o jeho povaze. Výhodou jsou nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami a nevýhodou je omezená možnost výběru většího počtu uchazečů (Koubek, 2007, s. 136).

**Přímé oslovení vyhlédnutého jedinice** - metoda se používá především při získávání pracovníků pro náročnější a výše postavené funkce v organizaci. Výhodou je, že oslovení lidé jsou vhodní z hlediska odborného a osobnostního profilu, a nevýhodou je možnost zhoršení vztahů v organizaci (Koubek, 2007, s. 136).



**Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi** – řada organizací provozuje instituce připravující na dělnická povolání nebo se na jejich provozu podílí, a zajišťuje tak přísun mladých manuálních pracovníků. Nevýhodou je sezónní nástup absolventů (Koubek, 2007, s. 138).

**Inzerce ve sdělovacích prostředcích** – nejrozšířenější metoda, inzerování především v tiskovinách včetně odborných periodik, ale stále častější je inzerování prostřednictvím rozhlasu či televize. Výhodou je rychlé oslovení velkého množství lidí. Inzerce může být zaměřena na region, v němž je organizace umístěna, na území celého státu nebo může mít i mezinárodní rozměr (Koubek, 2007, s. 138).

**Spolupráce s úřady práce** – úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky. Výhodou je, že náklady jsou hrazeny ze státních prostředků, úřady samy zajišťují potřebné informace o uchazeči, zajišťují předběžný výběr, poskytnou materiály uchazeči. Nevýhodou je omezený výběr, jde totiž hlavně o osoby s nižší kvalifikací (Koubek, 2007, s. 139).

**Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** – použití služeb komerční zprostředkovatelny usnadňuje získávání a výběr spíše pracovníků, o něž je na trhu práce nouze (špičkový odborník, manažer). Jedná se o drahý způsob získávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 140).

**Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků** – v poslední době se objevila řada e-mailových či internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání.

Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada organizací má kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňuje i nabídku zaměstnání. Výhodou je relativně nízká cena, operativnost, možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Nevýhodou je nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás a okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou měrou (Koubek, 2007, s. 142).

## 2.4 Dokumenty požadované od uchazeče

Volba dokumentů požadovaných od uchazečů je krokem, který může výrazně ovlivnit úspěšnost výběru pracovníků. Do značné míry na něm závisí to, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému pracovnímu místu relevantní informace o uchazeči získáme. Jiné dokumenty požadujeme od uchazeče o nekvalifikovanou dělnickou práci, a jiné od uchazeče o místo manažera nebo specialisty.

Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků. Jedná se o dokumenty (Koubek, 2003, s. 88):

- **průvodní (motivační) dopis**, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá;
- **dotazník** – existují dvě základní formy dotazníků:
  - jednoduchý dotazník, který umožňuje uvést pouze holá fakta, používá se při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst,
  - otevřený dotazník, který umožňuje uchazeči popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám, používá se při obsazování manažerských míst, či míst specialistů;
- **životopis** – známe tři typy:
  - volný životopis – má tradičně podobu chronologického popisu života uchazeče, jeho obsah a struktura jsou ponechány na uchazeči samém,
  - polostrukturovaný životopis – uchazeč je zhruba informován, co by mělo být uvedeno,
  - strukturovaný životopis – uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno;
- **doklady o vzdělání a praxi**;
- **reference (hodnocení) z předchozího zaměstnání**;
- **lékařské osvědčení**;
- **výpis z rejstříků trestů**.

## 2.5 Předvýběr uchazečů

Významnou fází získávání pracovníků je tzv. předvýběr. Během něho se z celého souboru uchazečů, zpravidla na základě jimi předložených dokumentů, vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru (Koubek, 2007, s. 153-154).

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů tří skupin:

- **velmi vhodní** – musí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, tj. např. k výběrovému pohovoru,
- **vhodní** – jsou zařazeni do dalších procedur výběru, a to tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující,
- **nehodní** – pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

Po tomto základním předvýběru se sestavuje seznam uchazečů, kteří jsou pozváni k dalšímu výběrovému řízení. Odborníci většinou uvádějí pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo, u vysoce kvalifikovaných nebo manažerských pozic je běžné zvát uchazečů i více. (Koubek, 2007, s. 153-154).

### 3 Výběr pracovníků

Dle Koubka (2007, s. 166) je úkolem výběru zaměstnanců rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání shromážděných během získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného pracovního místa, a také přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytvoření žádoucí týmové a organizační kultury, ale také je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, skupině a v organizaci.

„Podstatou výběru není přijímat lidi a „zkoušet“, zda se osvědčí, nebo ne, ale omezit riziko nevhodného přijímání lidí, či spíše přijímání nevhodných lidí“ (Stýblo, 1993, s. 253).

#### 3.1 Posuzování uchazeče

Smyslem výběru je vybrat nejvhodnějšího z uchazečů. Klíčovým problémem této personální činnosti je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Porovnává se přitom povaha pracovního místa (tj. jeho popis a specifikace) a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče (Koubek, 2007, s. 167).

Před vlastním výběrem musí organizace vyřešit několik problémů (Koubek, 2007, s. 167-169):

- stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (vzdělání, praxe),
- stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat (výuční list, maturita, doklad o absolvování různých specifických kurzů),
- stanovit kritéria úspěšnosti práce (pracovní výkon) na obsazovaném pracovním místě – opírá se o dobře rozpracovaný popis pracovního místa (množství, kvalita, efektivnost,...),

- stanovit faktory, které budou použity k předvídání úspěšného výkonu na obsazovaném pracovním místě – opírá se dobře zpracovanou specifikaci pracovního místa (výsledky během studia, výsledky testu, pohovoru,...),
- stanovit týmová, útvárová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka,
- stanovit faktory a metody, které budou použity ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti pracovníka,
- vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelných informací (může, chce, zapadne).

Vlastnímu výběru pracovníků předchází výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení, tj. metod výběru, které musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a požadavkům na pracovníka.

Výběr závisí v první řadě na kvalitě informací o uchazečích, které jsou získávány prostřednictvím dokumentů požadovaných od uchazečů (dotazníky, životopisy, reference).

### 3.2 Fáze výběru uchazeče

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze (Koubek, 2007, s. 173-174):

- **Předběžná fáze** – začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciální volné pracovní místo. Okamžitě musejí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi.
  - Definuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm.
  - Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
  - Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe, osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.

- **Vyhodnocovací fáze** – následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím totiž musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní místo. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků jeden z kroků. Zpravidla se používá kombinace dvou nebo více kroků.
  - Zkoumání dotazníků či jiných dokumentů předložených uchazečem.
  - Předběžný pohovor – doplnění skutečností obsažených v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
  - Testování uchazečů.
  - Výběrový pohovor.
  - Zkoumání referencí.
  - Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
  - Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
  - Informování uchazečů o rozhodnutí.

U pracovních míst s nižší kvalifikací se mohou zájemci vybírat např. pouze na základě zkoumání dotazníku s přihlédnutím referencí.

### 3.2 Metody výběru uchazečů

K výběru uchazečů a jejich posouzení lze použít řadu metod. Některé jsou používány vždy, některé slouží k ověření určitých speciálních předpokladů. Při tvorbě přijímacího řízení je třeba stanovit, které metody budou využity a jaké předpoklady pomocí nich budou zjišťovány.

Metody výběru zaměstnanců lze rozdělit do tří skupin (Stýblo, 1994, s. 49):

- **Základní metody** - lze využít ve všech případech bez ohledu na úroveň pracovního zařazení pracovníka (životopis, dotazník a výběrový pohovor).
- **Metody testovací způsobilosti odborné, psychické a speciální** – vhodné pro posuzování odborných předpokladů pro výkon práce, pro testování psychických předpokladů nebo např. vhodnosti k práci ve skupině.

- **Doplňkové metody** – lze využít u libovolné kategorie pracovníků (reference, zdravotní posouzení).

V této části uvedu ve stručnosti nepoužívanější metody výběru pracovníků.

**Dotazník** – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve větších organizacích. Slouží jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči a po přijetí uchazeče bývá založen do jeho osobní složky (Koubek, 2007, s. 175).

Koubek (2007, s. 143) ve své publikaci uvádí dvě základní formy dotazníku:

- **jednoduchý dotazník** umožňující uvést jenom holá fakta a
- **otevřený dotazník** umožňující uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některých otázkám.

**Zkoumání životopisu** – životopis je považován za základní dokument používaný k výběru pracovníků a zpravidla se používá v kombinaci s jinou metodou. Pracovní životopis je přehledem vzdělání, kvalifikace, minulých pracovních uplatnění a těch osobních informací, které se přímo týkají zaměstnání (Stýblo, 1993, s. 256).

**Testy pracovní způsobilosti** - jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků. Nejčastěji se vyskytují tyto druhy testů pracovní způsobilosti:

- **Testy inteligence** – jsou označovány za poměrně nejspolehlivější a také nejosvědčenější. Mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, numerické myšlení,...).
- **Testy schopností** - používají se k hodnocení existujících schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje (mechanické a motorické schopnosti, duševní schopnosti).
- **Testy znalostí a dovedností** - mají prověřit hloubku znalostí či ovládání odborných návyků. Testovaná osoba předvádí i ukázkou (postup) práce.

- **Testy osobnosti** – mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy.
- **Skupinové metody** – jde o jakousi simulaci řešení praktického problému, hraní určité role. Uchazeči předkládají své řešení a obhajují je (Koubek, 2007, s. 175-176).

**Assessment centre** – je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program, který spočívá hlavně v tom, že se snažíme, buď v rámci výběrového řízení prozkoumat jednotlivé manažerské schopnosti a předpoklady, případně dovednosti u jednotlivých kandidátů, nebo u již zaměstnaných prověřit jejich momentální způsobilost otestovat možnosti pro budoucnost (Matějka, 2002, s. 120).

**Výběrový pohovor** či také **rozhovor** – je nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčová metoda výběru pracovníků. Cílem je získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní, posoudit osobnost uchazeče, založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem (Koubek, 2007, s. 179).

Pohovor s uchazečem o zaměstnání může mít různé formy. Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru:

- **Individuální pohovor (pohovor typu 1+1)** - jde o pohovor dvou osob, uchazeče o zaměstnání a představitele organizace. Tento typ pohovoru je vhodný zejména v těch případech, kdy jde o obsazování pracovního místa s méně kvalifikovanou prací a kdy jde při pohovoru spíše o výměnu věcných informací.
- **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** – panel tvoří skupina obvykle tří až čtyř osob, které znají pracovní místo a jeho požadavky. Členové panelu si zpravidla dohodnou své role, popřípadě otázky, které budou pokládat.
- **Postupný pohovor** – jde o řadu pohovorů typu 1+1 probíhajících po sobě, kdy se jednotliví posuzovatelé na závěr sejdou a diskutují o způsobilosti uchazeče.
- **Skupinový (hromadný) pohovor** – jde o pohovor, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Zpravidla se používá jen pro dílčí posouzení, především pro posouzení chování každého uchazeče ve skupině. Tento typ pohovoru se v praxi příliš často nepoužívá (Koubek, 2007, s. 179-180).



Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru (Kociánová, 2010, s. 102) :

- **Nestrukturovaný (volně plynoucí) rozhovor** – je improvizací bez příprav témat a otázek, nezaručuje porovnatelnost uchazečů a nezaručuje řízení rozhovoru k jeho cíli, tj. získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici.
- **Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor** – je předem připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí. Umožňuje snadnou porovnatelnost uchazečů, ale znemožňuje rozvíjet rozhovor.
- **Polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor** – vychází z připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí podle potřeby v průběhu rozhovoru.

Použití správně kladených otázek při výběrovém pohovoru je velmi důležitou, respektive základní složkou či náplní této fáze výběrového řízení. Nesprávně položená či formulovaná otázka může způsobit „jinou“ odpověď uchazeče, než jakou jsme očekávali. Existuje jakési nepsané pravidlo: „Nejsou špatné odpovědi, jsou jen špatně položené otázky“ (Matějka, 2002, s. 62).

V návaznosti na výše uvedené je velmi důležité si při výběrovém pohovoru uvědomit, že zákoník práce vychází ze zásady, že výběr uchazečů ucházejících se o zaměstnání je plně v kompetenci zaměstnavatele. Zaměstnavatel však může brát při výběru nejvhodnějšího uchazeče, v úvahu pouze ta kritéria, která se vztahují k budoucímu výkonu práce. Takovými kritérii jsou podle zákoníku práce § 30 odst. 1 hledisko kvalifikace, nezbytné požadavky pro výkon práce nebo zvláštní schopnosti.

Způsob, jakým má či může zaměstnavatel provádět výběr budoucích pracovníků, zákoník práce nestanoví. Je to čistě interní věc zaměstnavatele, kterou si může upravit případně svými vnitřními předpisy.

Dále k této oblasti procesu výběru pracovníků zmíním i zaměstnanecký zákon, který řeší rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání (§ 4), tj. před vznikem pracovního poměru. Je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového a etického původu, národnosti, zdravotního postižení, věku, náboženství, víry či světového názoru.

## **II. Praktická část**

### **4 SWIETELSKY stavební s. r. o.**



#### **4.1 Základní informace o společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.**

Rakouský stavební koncern SWIETELSKY je již od roku 1936 budován na tradici rodinné firmy, zkušenostech a finanční stabilitě. Na českém trhu působí dceřiná společnost SWIETELSKY stavební s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích od roku 1992.

Společnost SWIETELSKY stavební s. r. o. se svým obratem (2015 cca 5 mld. Kč) a počtem zaměstnanců (více jak 1 000 pracovníků) řadí mezi velké stavební firmy na českém stavebním trhu s tím, že společnost je svým předmětem podnikání zaměřena zejména na poskytování komplexních služeb v oboru dopravních, inženýrských i sportovních staveb a také ve všech oborech pozemního stavitelství.

Společnost si zakládá na vysoké profesionalitě, čemuž odpovídá i její marketingový slogan „na nás můžete stavět“. Všechny poskytované služby musí splňovat náročná kritéria kvality, která vyplývají z všeobecně platných předpisů a požadavků investorů.

#### **4.2 Organizační struktura společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.**

Za 23 let na českém trhu vybudovala společnost SWIETELSKY stavební s. r. o. síť odštěpných závodů, které jí umožňují poskytovat služby na celorepublikové úrovni. Mimo centrály v Českých Budějovicích má

společnost v České republice další odštěpné závody s danou územní působností, a to:

- odštěpný závod Dopravní stavby JIH  
(Jihočeský kraj),
- odštěpný závod Dopravní stavby ZÁPAD  
(Plzeňský, Karlovarský a Ústecký kraj),
- odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA  
(Moravskoslezský, Olomoucký, Zlínský a Jihomoravský kraj),
- odštěpný závod Dopravní stavby VÝCHOD  
(Vysočina, Pardubický a Královehradecký kraj),
- odštěpný závod Dopravní stavby STŘED  
(Praha, Středočeský a Liberecký kraj),
- odštěpný závod SPORTOVNÍ STAVBY  
(celá ČR),
- odštěpný závod Pozemní stavby STŘED  
(Praha, Středočeský, Královehradecký, Pardubický, Olomoucký a Moravskoslezský kraj),
- odštěpný závod Pozemní stavby ZÁPAD  
(Plzeňský, Karlovarský, Ústecký a Liberecký kraj),
- odštěpný závod Pozemní stavby JIH  
(Jihočeský kraj, Vysočina, Jihomoravský a Zlínský kraj),
- odštěpný závod Pozemní stavby ČECHY  
(celá ČR).

Organizační struktura společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. je přiložena v příloze č. 1.

Z výše uvedených odštěpných závodů jsem si vybrala pro zpracování předmětné problematiky získávání a výběru pracovníků na pracovní pozici stavbyvedoucí odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA, který má sídlo na adrese Jahodová 60, 620 00 Brno. Výše uvedený odštěpný závod vyvíjí stavební činnost v rámci čtyř moravských krajů, a to konkrétně v kraji Jihomoravském, Zlínském, Olomouckém a Moravskoslezském.

Odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA v rámci společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. patří mezi největší odštěpné závody, jak co do obratu, tak co do počtu zaměstnanců. Za účetní hospodářské období 1. 4.

2015 až 31. 3. 2016 očekává obrát ve výši 1,3 mld. Kč a v průběhu pracovní sezóny zaměstnává až 376 zaměstnanců, z toho 106 technickohospodářských pracovníků a 270 pracovníků v dělnických profesích.

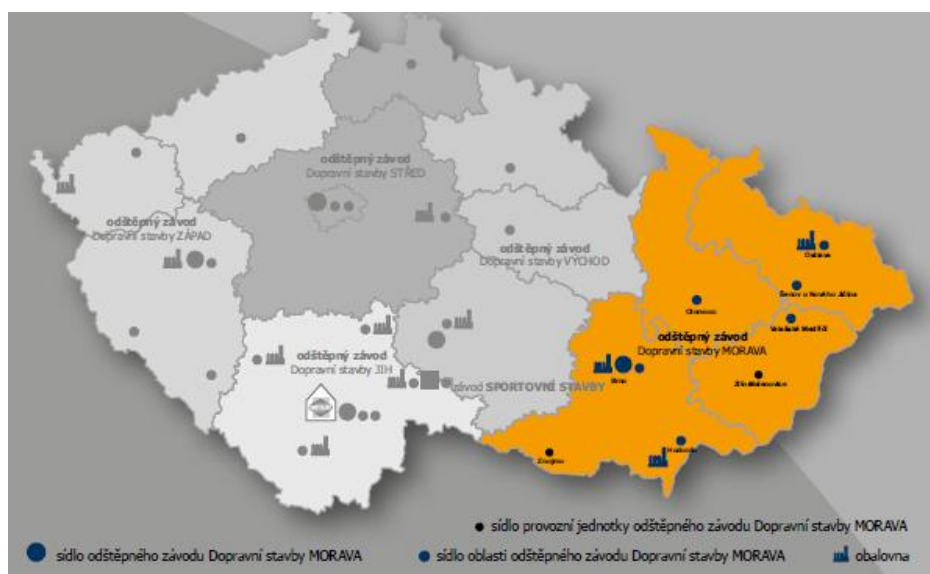
Odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA je organizačně rozčleněn s vazbou na územní působnost na území Moravy na 6 oblastí (výrobních jednotek), a to:

- oblast Brno,
- oblast Hodonín,
- oblast Zlín se sídlem ve Valašském Meziříčí,
- oblast Olomouc,
- oblast Ostrava se sídlem v Šenově u Nového Jičína,
- oblast Speciální stavby se sídlem v Ostravě.

Oblast je de facto samostatná provozní jednotka spadající do struktury odštěpného závodu a vyvíjející činnost ve stanoveném regionu (např. oblast Zlín působí ve Zlínském kraji).

Převážnou část zakázek z oblasti dopravního a inženýrského stavitelství realizuje pro investory z řad samospráv či státních organizací, kterým nabízí kromě kvalitní a odborné realizace díla také poradenskou a konzultační činnost.

Obrázek 2. Mapa územní působnosti



Zdroj: SWIETELSKY stavební s.r.o., informační materiál společnosti

### 4.3 Charakteristika pracovní pozice stavbyvedoucí

Na pracovní pozici stavbyvedoucího u odštěpného závodu pracuje celkem 24 osob. Tato pracovní pozice má stěžejní význam pro řízení zakázky – stavby v rámci odštěpného závodu stavby MORAVA.

Pracovní náplní pracovníků na této pracovní pozici (dále jen stavbyvedoucí) je zejména:

- řídit a organizovat provádění stavby v souladu s rozhodnutím nebo jiným opatřením stavebního úřadu, s ověřenou projektovou dokumentací a smlouvou o dílo,
- při realizaci stavby zajistit dodržování povinností k ochraně života, zdraví, životního prostředí a bezpečnosti práce,
- zajistit řádné uspořádání staveniště a provoz na něm,
- zajistit vytýčení tras technické infrastruktury v místě jejich střetu se stavbou,
- působit k odstranění závad při provádění stavby,
- vytvářet podmínky pro kontrolní prohlídku stavby, spolupracovat s osobou vykonávající technický dozor stavebníka nebo autorský dozor projektanta, pokud jsou zřízeny, a s koordinátorem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, působící-li na staveništi,
- spolupracovat s oddělením přípravy a kalkulací oblasti, která zakázku realizuje,
- komunikovat se zástupci objednatele,
- komunikovat a koordinovat subdodavatele působící na stavbě,
- plánovat postup prací formou harmonogramu a provádět průběžně jeho vyhodnocení,
- zajišťovat a provádět průběžnou kontrolu kvality prováděných dodávek a prací.

Kromě výše uvedeného se stavbyvedoucí v průběhu roku (zejména v zimním období) účastní různých školení např. k tématům jako jsou:

- povinnosti a odpovědnost stavbyvedoucího,
- stavební zákon,
- smluvní podmínky pro výstavbu – FIDIC (mezinárodně platné a uznávané Smluvní podmínky),
- dodržování BOZP na stavbách.

Jedná se o pracovní pozici, která nevyžaduje jen odborné znalosti, ale také je nutné, aby měl každý stavbyvedoucí dostatečné komunikační dovednosti, uměl argumentovat, byl spolehlivý a loajální. Stavbyvedoucí je de facto „velvyslancem firmy“ v daném teritoriu a svým způsobem vytváří obraz o firmě a její kredibilitě.

Stavbyvedoucí pracují u odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA na základě pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Jejich pracovní doba se řídí platnými předpisy a je uzpůsobena i potřebám konkrétní situace, respektive stavby.

Stavbyvedoucímu náleží za vykonanou práci měsíční mzda s tím, že k měsíční mzdě náleží zaměstnanci také nenárokovatelná měsíční prémie. Tato prémie se vyplácí, respektive krátí, v závislosti na odpracované době, plnění pracovních povinností, ekonomické a finanční situaci příslušné organizační jednotky.

#### **4.4 Získávání pracovníků**

Společnost SWIETELSKY stavební s. r. o. nemá vytvořenou závaznou dokumentaci, která by se týkala procesu získávání nových pracovníků, nicméně formou závěrů z porad vedení jsou stanoveny procedury, které specifikují a upravují postup v předmětné záležitosti, který je v souladu se zákoníkem práce a odpovídá potřebám společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.

V této části mé práce se pokusím popsat skutečný průběh získávání pracovníků v odštěpném závodě Dopravní stavby MORAVA společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.

Jak již bylo uvedeno, jedná se o stavební společnost, proto nejčastějším požadavkem na obsazení pracovního místa jsou převážně v jarních měsících dělnické profese, ale v důsledku každoročního růstu obrátu odštěpného závodu a v posledním období i v důsledku růstu ekonomiky, který se projevuje zvýšenou aktivitou investorů v přípravě a zveřejňování soutěží na realizaci stavebních zakázek, vznikají i nová pracovní místa pro technickohospodářské pracovníky.

#### 4.4.1 Zodpovědnost a postup při získávání pracovníků

Ve společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. v České republice je personální úsek zřízen jen na centrále v Českých Budějovicích. Jednotlivé odštěpné závody řeší proces získávání nových pracovníků v rámci své kompetence.

SWIETELSKY stavební s. r. o. nemá vytvořený Katalog pracovních funkcí, který by byl zaveden pro funkční a mzdové zařazení zaměstnanců. Katalog má obsahovat popisy všech funkcí na všech stupních organizační struktury (řízení), jejich typové činnosti, kvalifikační a kompetenční požadavky. Dále by měl být rozdělen do jednotlivých skupin podle řídicí úrovně.

Potřeba obsadit pracovní místo vzniká většinou tehdy, když se jedná o nahrazení odcházejícího zaměstnance nebo v případě vytvoření nového pracovního místa. V případě vytvoření nového pracovního místa na pozici technickohospodářského pracovníka (např. stavbyvedoucího) je v současnosti tato problematika u odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA nastavena tak, že první impulz pochází od ředitelů jednotlivých oblastí, kteří jsou odpovědní za obsazování volných nebo nově vytvořených pracovních míst v rámci oblasti a jsou přímo podřízeni řediteli, respektive vedoucímu odštěpného závodu.

V rámci odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA probíhá potřeba obsadit požadované pracovní místo zpravidla s dostatečným předstihem před realizací získávání nových pracovníků a na základě plánování lidských zdrojů. Ředitel dané oblasti připraví písemnou žádost o přijetí pracovníka na funkci stavbyvedoucího a zašle ji ke schválení řediteli odštěpného závodu a jednateli společnosti. Tato žádost o přijetí nového pracovníka je rozdělena na dvě části. První část obsahuje údaje o tom, kdo provede výběr, zda pracovník bude přijat do zaměstnaneckého poměru nebo bude jako externí pracovník, kde bude jeho pravidelné pracoviště, druh pracovní činnosti, zda se jedná o nového pracovníka nebo o náhradu za odcházejícího pracovníka, datum nástupu, zdůvodnění žádosti a návrh výše platu. V druhé části se vyplňují kvalifikační požadavky na obsazované pracovní místo, tj. dosažené vzdělání a praxe, zvláštní znalosti a dovednosti, případně nároky na další odborné znalosti a stanovení popisu pracovní náplně (příloha č. 2).

Jelikož není vytvořena podniková směrnice, která stanoví jednotný postup v této personální činnosti, jsou popisy a specifikace pracovního místa při obsazování konkrétní pracovní pozice pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů zpracovávány dle konkrétních specifik a požadavků jednotlivých ředitelů oblastí, které však víceméně mají obecný charakter vyplývající z obecně platných předpisů pro výkon funkce stavbyvedoucího. U dané pracovní pozice nejsou uvedeny hlavní konkrétní pracovní úkoly a povinnosti, protože rozsah těchto úkolů může být u jednotlivých zakázek – staveb dle jejich objemu, rozsahu a náročnosti různě měněn a upravován příkazy nadřízeného – ředitele oblasti.

Pro konkrétní pracovní pozici stavbyvedoucího, je potřeba vysokoškolské či středoškolské vzdělání stavebního směru nejlépe v oboru dopravních nebo vodohospodářských staveb, dále osvědčení o autorizaci vydané Českou komorou autorizovaných inženýrů a techniků v oboru dopravní stavby, mosty či vodohospodářské stavby a praxe ve stavebním oboru dopravního, respektive inženýrského stavitelství. Délka požadované praxe a předepsaného dosažení vzdělání u dané pracovní pozice nejsou stejně vyžadovány jednotlivými oblastmi odštěpného závodu a zohledňují se zejména komplexní předpoklady uchazeče.

#### **4.4.2 Metody získávání pracovníků**

Odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA se zaměřuje na získávání pracovníků na danou pracovní pozici stavbyvedoucího především z vnitřních zdrojů, a to zejména vhodných vytipovaných pracovníků z funkce mistra na pracovní pozici stavbyvedoucího. V případě, že dané pracovní místo není možno obsadit z vnitřních zdrojů, tak jsou využívány zdroje vnější, a to v maximálně možné kombinaci. Při získávání nových pracovníků vedení oblasti či vedení odštěpného závodu věnuje maximální pozornost tzv. cílenému širokému oslovení vhodných uchazečů (např. dle regionu, dle dojezdové vzdálenosti) s předpokladem, že ve stavebním oboru je společnost SWIETELSKY stavební s. r. o. považována za stabilní a seriózní stavební společnost s velkým kreditem a dobrým vztahem k zaměstnancům.

K užívaným metodám získávání pracovníků na danou pracovní pozici stavbyvedoucího se řadí:

- uchazeči se nabízejí sami (formou zaslání profesního životopisu) – tato metoda získávání nových pracovníků spadá pod pasivní činnosti



odštěpného závodu/oblasti. Taková nabídka od uchazeče se v rámci odštěpného závodu vyskytuje jen velmi zřídka. V případě, že není aktuálně nebo výhledově volná pracovní pozice, tak se většinou uchazeči odpoví ve smyslu, že mu děkují za zájem, a že v současnosti ani nejbližší době není vhodná pozice pro jeho uplatnění. V případě, že zkušenosti nebo odborné a jiné předpoklady uchazeče, které uvedl ve svém strukturovaném (profesním) životopisu, jsou zajímavé a do budoucna využitelné, tak se požádá uchazeč o souhlas uchovat kontaktní údaje a oslovit ho v budoucnu s případnou konkrétní nabídkou.

- Doporučení od zaměstnance - na základě této metody může odštěpný závod získat kvalitní pracovní sílu, které jsou poskytnuty potřebné informace, co se od ní očekává a také jsou i druhé straně sděleny zásadní informace o doporučeném uchazeči. Stávající zaměstnanec si nemůže (neměl by) dovolit pokazit svou pověst tím, že doporučil nevhodnou osobu.
- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – využívá se ojediněle – zpravidla jedná-li se o obsazení pracovního místa (stavbyvedoucího) se specifickými požadavky a také jedná-li se o potencionálního zaměstnance, který má významné předpoklady či vysokou profesní kredibilitu.
- Inzerát prostřednictvím
  - [www.swietelsky.cz](http://www.swietelsky.cz)
  - příslušného úřadu práce
  - regionálního tisku
  - regionálního rádia
- Prostřednictvím personální agentury např. KON-TAKT, spol. s r. o., Křenová 67, Brno. Pokud společnost využije služeb personálních agentur tak, formu inzerátu ponechává na ní s tím, že přesně stanoví požadavky na nabízené pracovní místo. Personální agentura následně zasílá profesní životopisy vhodných uchazečů, kteří by mohli splňovat požadavky odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA.

#### 4.4.3 Obsah a formulace nabídky zaměstnání

Obsah inzerátu a formulaci nabídky zaměstnání si odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA vytváří zpravidla sám dle specifických požadavků, které se mírně případ od případu mohou různit např. dle oborového zaměření (dopravní stavby nebo vodohospodářské stavby) či regionu působnosti oblasti.

*Obrázek 3. Inzerát na pracovní pozici stavbyvedoucího*

##### **Stavbyvedoucí**

Země: Česká republika

Místo práce: Moravskoslezský kraj

Požadovaný termín nástupu: 2. Q 2016

##### Popis:

Pro naši oblast OSTRAVA se sídlem v Novém Jičíně a Ostravě hledáme stavbyvedoucího, jehož hlavním úkolem bude řízení staveb, vedení kolektivu, koordinace se subdodavateli.

##### Nabízíme:

- stabilní zaměstnání u dobře prosperující společnosti, činné téměř ve všech stavebních oborech,
- zodpovědnou a zajímavou práci,
- nadstandartní finanční ohodnocení,
- zaměstnanecké benefity,
- možnost dalšího vzdělávání.

##### Požadavky:

Požadujeme SŠ stavebního směru, praxe v oboru a autorizace vítána, profesionalitu, znalost práce s PC, spolehlivost, časovou flexibilitu a samostatnost, organizační a komunikační schopnosti, loajalitu k firmě, řidičský průkaz sk. B

Kontaktní osoba: Holeňová Bohdana

E-mail: [office-nj@swietelsky.cz](mailto:office-nj@swietelsky.cz), telefon: 606 641 096

Zdroj: SWIETELSKY. Nabídka volných míst [online].[cit. 2016-02-03]. Dostupné z: [http://www.swietelsky.cz/index.php?id=502&tx\\_posjobs\\_pijobs\[singleViewItem\]=384](http://www.swietelsky.cz/index.php?id=502&tx_posjobs_pijobs[singleViewItem]=384)

## 4.5 Výběr pracovníků

Důležitým krokem celého procesu získávání nových pracovníků je vlastní výběr, který se provádí na základě stanovených kritérií, která obsahují požadavky na uchazeče. Praxe u odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA je taková, že již v inzerátu požadují zaslání životopisu a motivačního dopisu. Prvním krokem je předvýběr uchazečů, který provádí obvykle výrobně obchodní ředitel závodu a ředitel příslušné oblasti na základě obdržených motivačních dopisů a životopisů uchazečů, jenž mají vcelku velkou vypovídající hodnotu. Na druhé straně však můžou být vyřazeni vhodní uchazeči, kteří například nemají praxi či zkušenosti se zpracováním profesních životopisů a neuvedou tam například všechny rozhodné údaje.

V rámci odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA má proces výběru pracovníka na pracovní pozici stavbyvedoucího obvykle dvě kola, a je zajišťován výrobně obchodním ředitelem závodu (předvýběr a poslední kolo s ředitelem oblasti). Po předvýběru je následujícímu kolu vždy přítomen ředitel oblasti, který s uchazečem vede výběrový pohovor a následně zaznamenává své dojmy formou hodnocení a poznámek do životopisů jednotlivých uchazečů.

### 4.5.1 Výběr uchazeče na pozici stavbyvedoucího

Pro výběrový proces na pracovní pozici stavbyvedoucího jsou v odštěpném závodě Dopravní stavby Morava využity následující metody výběru:

- hodnocení životopisu a motivačního dopisu, předvýběr (výrobně obchodní ředitel závodu, případně ředitel oblasti)
- pohovor
  - 1 kolo pohovoru (ředitel oblasti)
- testování uchazečů (ředitel oblasti)
- pohovor
  - 2. kolo pohovoru (ředitel oblasti a výrobně obchodní ředitel závodu).
- závěrečný výběr (ředitel oblasti)

Uchazeč o pracovní pozici je kontaktován telefonicky, popřípadě e-mailem, zpravidla výrobně obchodním ředitelem závodu nebo ředitelem oblasti, s kterým po vzájemné domluvě stanoví termín schůzky. Kromě ověření údajů uvedených v životopise jsou v rámci předvýběrového pohovoru sledovány a hodnoceny i například způsob a forma komunikace a prezentace, forma neverbální komunikace, hodnotí se předpokládaný rozsah reakce na otázky, které jsou formou improvizovaného rozhovoru uchazeči pokládány. Na základě tohoto předvýběru se doporučí 3 - 5 uchazečů pro další kolo, které již vede odpovědný ředitel oblasti.

První kolo výběrového pohovoru vede s uchazečem ředitel té které oblasti. Jedná se především o individuální polostrukturovaný pohovor. Pro tuto část je velmi důležitá příprava postupu a okruhu otázek konkrétního ředitele oblasti. Pohovor může mít následující strukturu:

- představení firmy - zástupce odštěpného závodu (dále jen „zástupce“) uvede základní údaje o firmě (obrat, počet zaměstnanců, organizační strukturu, stavební zaměření, atd.) a vyzve uchazeče, aby se v případě potřeby dále ptal,
- představení uchazeče – zástupce vyzve uchazeče, aby se v krátkosti představil a popsal své předchozí pracovní zkušenosti,
- zjištění podrobností o předcházejícím zaměstnání - zástupce se uchazeče ptá na důvod odchodu z předchozího zaměstnání, jaký k tomu měl důvod, co ho na práci bavilo a co nikoliv,
- zjištění některých osobnostních charakteristik – vyzve uchazeče, aby sdělil, co považuje za své nejsilnější a nejslabší stránky, a zda raději pracuje v týmu nebo sám,
- zjištění motivace – ptá se uchazeče např. na to, proč reagoval na inzerát, proč by chtěl pracovat právě v tomto odštěpném závodě a proč si myslí, že právě on se hodí na tuto pozici,
- zjištění možnosti nástupu a platového očekávání – ptá se uchazeče, kdy může nastoupit a jakou má představu o finančním ohodnocení,
- představení pracovní pozice - sdělí uchazeči základní informace o pracovní pozici,
- otázky uchazeče – uchazeč dostává možnost dotázat se na další informace,
- ukončení prvního kola pohovoru - zástupce poděkuje uchazeči za věnovaný čas a sdělí mu, že mu do týdne bude sděleno rozhodnutí.

V průběhu prvního kola výběrového pohovoru hodnotí ředitel oblasti uchazečovy schopnost vyjadřování, držet se daného tématu a sleduje i jeho neverbální projevy. Zjišťuje, zda jsou odpovědi na kladené otázky v souladu s předloženými požadovanými materiály. Na základě těchto kritérií a subjektivního pocitu z osobnosti uchazeče rozhodne o vhodném/ných uchazeči/čích. O závěru z prvního kola výběrového řízení pak informuje výrobně obchodního ředitele závodu.

Druhé kolo výběrového pohovoru zpravidla probíhá s uchazečem, který maximálně splňuje požadavky.

Druhé kolo má zpravidla následující strukturu:

- potvrzují se informace z prvního kola,
- řeší se detailnější náplň práce, povinnosti a kompetence,
- předpokládaný datum nástupu,
- dohoda o platovém zařazení apod.

Ředitel oblasti obvykle k druhému kolu pozve výrobně obchodního ředitele závodu z důvodů diskuze a shody nad vybraným uchazečem. Rozhodnutí o výběru toho kterého uchazeče je v kompetenci ředitele oblasti a standardně se uchazeč informuje do jednoho týdne od druhého kola pohovoru. Současně s kladným sdělením o výsledku výběrového řízení, obdrží vybraný uchazeč k doplnění osobní dotazník (příloha č. 6), který slouží pro personální a mzdovou agendu v dané společnosti.

Testování uchazečů na tuto pracovní pozici probíhá velmi zřídka.

Zkoumání referencí se provádí v případě, kdy má zástupce odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA pochybnosti o sdělených informacích v životopisu nebo informacích od uchazeče v průběhu pohovoru.

## **4.6 Zhodnocení získávání a výběru pracovníků**

Na základě vědomostí, které jsem získala studiem odborné literatury k danému tématu, a na podkladě informací, jenž mi byly poskytnuty prostřednictvím rozhovorů s výrobně obchodním ředitelem, jsem našla možné návrhy a doporučení, která se týkají získávání a výběru pracovníka na pracovní pozici stavbyvedoucího v odštěpném závodě Dopravní stavby MORAVA, respektive ve společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.

#### **4.6.1 Získávání pracovníků**

Společnost nemá zpracovanou závaznou dokumentaci k získávání pracovníků. Postup procesu získávání pracovníků je stanoven dle ověřených zvyklostí a ústní domluvy mezi ředitelem odštěpného závodu, výrobním obchodním ředitelem a ředitelem dané oblasti. Tento postup se mi jeví jako adekvátní situaci a jednotlivé kroky jsou komplexní a ucelené.

Určitý nedostatek sledávám především v nejednotné formě inzerátu v rámci jednotlivých oblastí odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA s tím, že každá oblast formuluje obsah inzerátu dle svých zkušeností a potřeb. Je žádoucí, aby v rámci odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA, respektive všech odštěpných závodů ve společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. byla standardizovaná forma inzerátu na pozici stavbyvedoucího, kterou může příslušná oblast dle svých specifických potřeb mírně modifikovat (např. místo výkonu práce, termín nástupu, obor vyžadované autorizace,...). Inzerát výše uvedený na straně 34 v požadavcích uvádí “ praxe v oboru a autorizace vítána“, přitom zaměstnanec na pozici stavbyvedoucího musí mít dle obecně platných předpisů určitou praxi (min. 3, respektive 5 let), aby mohl mít udělenou požadovanou autorizaci (dopravní stavby, vodohospodářské stavby, mosty,...).

Velmi kladně hodnotím používání různých metod pro získávání pracovníků.

#### **4.6.2 Výběr pracovníků**

I v této oblasti nemá společnost zpracovanou závaznou dokumentaci, která se týká výběru pracovníků. Chybí jednotná struktura či procedura pro realizaci výběrových pohovorů, nicméně v rámci odštěpného závodu platí pro tuto činnost zaužívaná pravidla, která byla stanovena v rámci porady vedení odštěpného závodu.

Nedostatek vidím v tom, že na pracovní pozici technickohospodářského pracovníka - stavbyvedoucího, která se může různit oborem autorizace (nicméně povinnosti jsou stejné), neexistuje žádný soubor otázek, který by byl sjednocen pro všechny vybrané uchazeče procházející prvním kolem výběrového pohovoru. Tento soubor otázek, respektive odpovědi uchazečů, by mohly mít větší vypovídací hodnotu pro srovnání vybraných uchazečů.

## **4.7 Návrhy a doporučení**

V této části své bakalářské práce se zaměřím na předložení návrhů a doporučení v procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o., které by mohly být námětem pro nastavení změn v procesu získávání a výběru pracovníků u společnosti SWIETELSKY s. r. o., respektive odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA.

Konkrétním nedostatkem, který jsem zjistila je, že v celé společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o. není tato oblast personální činnosti řešena na základě vydané vnitřní podnikové směrnice, v které by byl stanoven jednotný postup. Metody a postupy, které se používají v rámci odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA v procesu získávání a výběru pracovníků jsou aplikovány vcelku správně, ale ne u všech oblastí či odpovědných vedoucích pracovníků (ředitelů oblastí) stejně.

Proto mé doporučení je, aby metody a postupy pro získávání a výběr pracovníků (např. pro pozici stavbyvedoucího) byly zpracovány ve formě vnitropodnikové směrnice, která bude závazná pro všechny odštěpné závody společnosti.

### **4.7.1 Návrhy a doporučení v problematice získávání pracovníků**

Proces získávání pracovníků je u odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA, respektive společnost SWIETELSKY stavební s. r. o. nastaven dobře, a proto doporučuji zůstat u současné strategie. Navrhuji, aby na základě uvedeného postupu v kapitole 4.4 byla tato strategie zdokumentována v závazné podnikové směrnici, jejíž návrh jsem připravila do přílohy č. 3 této bakalářské práce. Hlavním účelem navržené závazné podnikové směrnice společnosti je, aby proces jednotlivých kroků a metod získávání pracovníků byl standardizovaný a závazný, tj. identický pro všechny odštěpné závody společnosti.

Dále doporučuji vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, která by sloužila k jasné specifikaci pracovních úkolů, povinností a zodpovědnosti pracovníků na pracovní pozici stavbyvedoucího (příloha č. 4). Stanovení přesného znění požadavků na tyto pracovníky by vedlo ke snadnější transformaci požadavků do inzerátů a zejména ke stanovení konkrétních povinností a kompetencí souvisejících s funkcí stavbyvedoucího.

Při stanovování požadavků na uchazeče a sdělení náplně práce v inzerátech by bylo dobré upřesnit tak, aby měl uchazeč ucelené informace a byl si jist jejich významem, čímž by se předešlo případným nedorozuměním.

Obrázek 4. Návrh inzerátu

<b>INZERÁT</b>	
<b>NÁZEV:</b>	<b>STAVBYVEDOUČÍ</b>
Společnost SWIETELSKY stavební s.r.o, odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA, s dislokací sídel oblastí v Ostravě, Novém Jičíně, Valašském Meziříčí, Olomouci, Brně a Hodoníně, přijme do pracovního poměru stavbyvedoucí se zaměřením na specializaci dopravní stavby nebo mosty či vodohospodářské stavby.	
Společnost SWIETELSKY stavební s.r.o. patří mezi významné stavební firmy v České republice zejména v oboru dopravního a inženýrského stavitelství. Více informací o společnosti – viz <a href="http://www.swietelsky.cz">www.swietelsky.cz</a>	
<b>NÁPLŇ PRÁCE - zejména:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizace a řízení realizace díla dle obecné platných předpisů a interních standardů společnosti včetně vedení příslušné dokumentace,</li> <li>• realizace a kontrola provádění staveb ve vztahu k zadání, požadované kvalitě a termínu,</li> <li>• koordinace subdodavatelů, vlastních kapacit a podřízených techniků,</li> <li>• spolupráce s technickým dozorem investora, autorským dozorem projektanta a s koordinátorem BOZP.</li> </ul>	
<b>MÍSTO VÝKONU PRÁCE:</b> .....	
<b>POŽADUJEME:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimálně 5 let praxe u středoškolského vzdělání s maturitou ve stavební oboru nebo minimálně 3 roky praxe u vysokoškolského vzdělání stavebního směru,</li> <li>• autorizaci v oboru ..... <i>(bude doplněno dle aktuální potřeby např. dopravní stavby, ...vodohospodářské stavby)</i></li> <li>• bezúhonnost, flexibilitu, komunikativnost, samostatnost a aktivní přístup,</li> <li>• dobrou znalost práce na PC (Word, Excel, Internet),</li> <li>• řidičský průkaz skupiny B.</li> </ul>	
<b>NÁBÍZÍME:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zázemí velké a stabilní firmy, práce v příjemném kolektivu,</li> <li>• dobré platové ohodnocení, možnost profesního růstu,</li> <li>• firemní benefity.</li> </ul>	
<b>POŽADOVANÉ DOKLADY:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturovaný životopis a motivační dopis,</li> <li>• doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání.</li> </ul>	
<b>PŘEDPOKLÁDANÝ DATUM NÁSTUPU:</b> .....	
V případě vašeho zájmu můžete zasílat v termínu do ..... své žádosti s požadovanými doklady na:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktní e-mail: <a href="mailto:morava@swietelsky.cz">morava@swietelsky.cz</a></li> <li>• nebo na adresu SWIETELSKY stavební s.r.o. odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA, Jahodová 60, 620 00 Brno</li> </ul>	

Zdroj: vlastní



#### **4.7.2 Návrhy a doporučení v problematice výběru pracovníků**

Stejně jako v oblasti získávání pracovníků i zde navrhuji společnosti zůstat u stávající strategie a doporučuji, aby byla na základě uvedeného postupu v kapitole 4.5 tato strategie zdokumentována v závazné vnitropodnikové směrnici. Návrh této směrnice je v příloze č. 3.

V oblasti výběrového pohovoru s uchazeči vidím nedostatek v tom, že neexistuje žádný soubor konkrétních otázek, který by byl sjednocen pro všechny vybrané uchazeče procházející prvním kolem výběrového pohovoru. Proto předkládám v příloze č. 5 návrh souboru standardizovaných otázek pro pohovor s uchazeči v rámci prvního kola. Tento návrh konkrétních otázek vytváří možnost pro zástupce společnosti vyhodnocovat odpovědi jednotlivých uchazečů, čímž přispívá ke kvalitnějšímu poznání a výběru uchazečů.

## Závěr

Lidské zdroje jsou nejcennější složkou každé společnosti. Zásadním způsobem se podílejí na fungování celé organizace a mají významný vliv na stanovení cílů a jsou jedním z nejdůležitějších faktorů pro jejich dosažení. Lze konstatovat, že lidské zdroje jsou jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Je nezbytné, aby kvalitativní potenciál lidských zdrojů byl maximálně využit, to znamená, aby na příslušných pracovních místech pracovali odborně a osobnostně způsobilí zaměstnanci. Proto by každá společnost měla věnovat velkou pozornost personální činnosti, zejména získávání a následnému výběru pracovníků. Je také důležité, aby celý proces získávání a výběru pracovníků byl dobře systémově nastavený, efektivní, jak z časového tak i z finančního hlediska a pružně reagoval na konkrétní vzniklé potřeby společnosti.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na průběh získávání a výběru pracovníků ve společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o., odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA. Hlavním cílem bakalářské práce bylo provedení návrhu dokumentů a doporučení v těchto personálních činnostech na pracovní pozici stavbyvedoucího.

Bakalářská práce byla rozdělena do čtyř hlavních kapitol, přičemž první tři tvořily teoretickou část a v následující kapitole byla tato teorie aplikována v podmínkách společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o., odštěpný závod Dopravní stavby MORAVA.

Bylo zjištěno, že nastavení postupů v procesu získávání a výběru pracovníků není jednotné, především z důvodu, že společnost nemá zpracovanou závaznou podnikovou směrnici týkající se výše uvedených personálních činností.

Na základě porovnání vědomostí získaných studiem odborné literatury s praxí v předmětné společnosti jsem zjistila pozitiva i negativa v oblasti procesu získávání a výběru pracovníků. Negativa jsem se snažila prostřednictvím souboru navrhovaných doporučení eliminovat.

Navrhla jsem, aby proces získávání a výběru pracovníků byl zdokumentován v závazné podnikové směrnici a aby byly jednotlivé postupy

a metody v praxi systémově dodržovány. Doporučila jsem, aby společnost zůstala u stávající strategie, zejména uplatňované u odštěpného závodu Dopravní stavby MORAVA, a to s aplikací mnou navrhovaných doporučení. Tato doporučení se týkají především vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, konkretizování požadavků na uchazeče v inzerátu a sjednocení souboru otázek pro první kolo výběrového pohovoru.

## Seznam použité literatury

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, ©2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. Učebnice pro každého. ISBN 80-85839-09-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 207 s. Management. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- LIVIAN, Yves-Frédéric a PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: HZ, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
- BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. 284 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
- STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.

MATĚJKA, Marek a VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. 213 s. ISBN 978-80-247-1972-6.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-05-11].

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. In: *ASPI* [právní informační systém]. Praha: Wolters Kluwer ČR [vid. 2015-05-11].

[www.swietelsky.cz](http://www.swietelsky.cz)

Informační materiály SWIETELSKY stavební s.r.o., které společnost používá při marketingové činnosti.

[www.nsk.cz](http://www.nsk.cz)

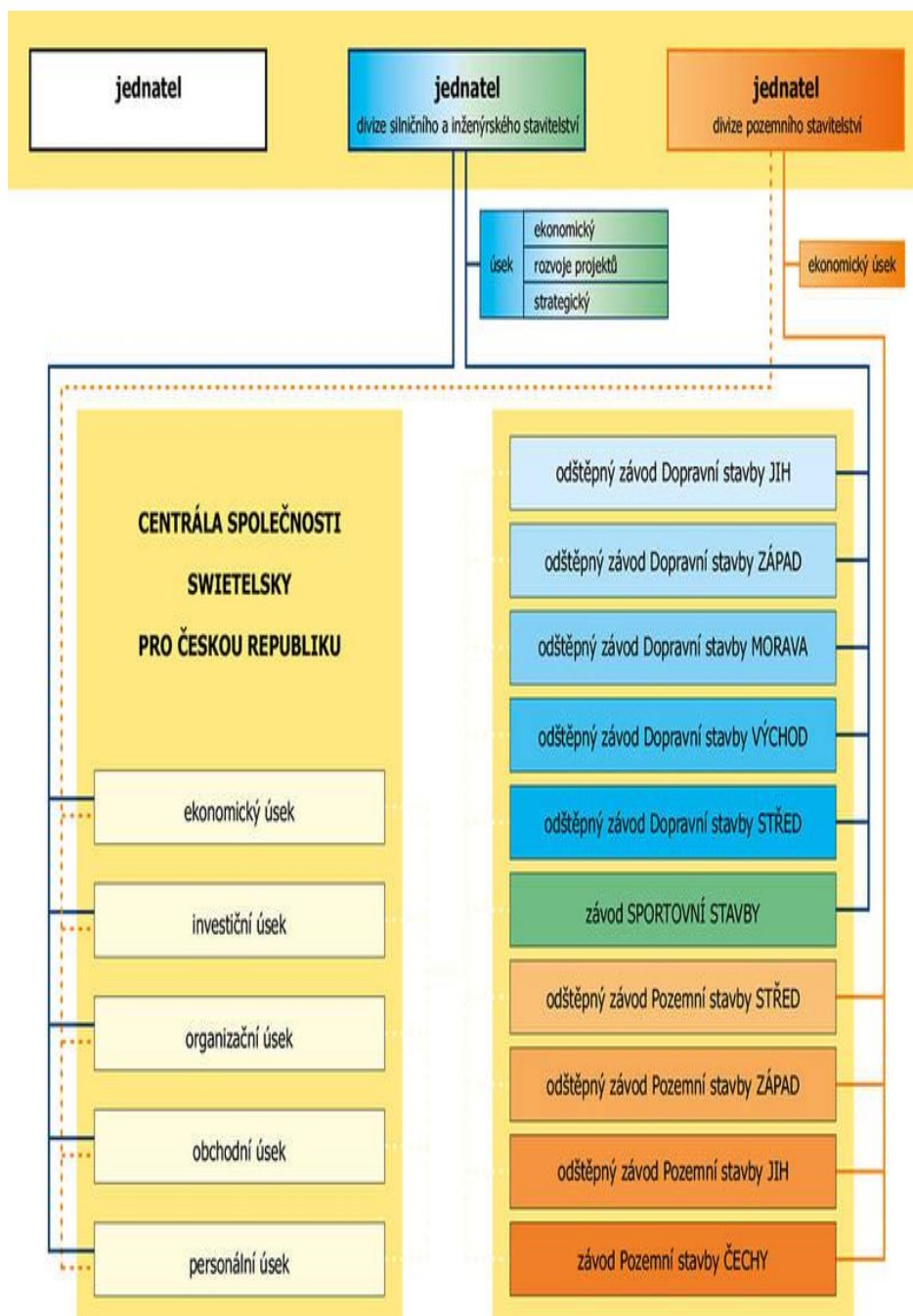
## **Seznam obrázků**

- Obrázek 1 Proces získávání pracovníků
- Obrázek 2 Mapa územní působnosti
- Obrázek 3 Inzerát na pracovní pozici stavbyvedoucího
- Obrázek 4 Návrh inzerátu - vlastní

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.
- Příloha č. 2 Žádost o přijetí pracovníka
- Příloha č. 3 Návrh Směrnice společnosti
- Příloha č. 4 Návrh popisu a specifikace pracovního místa
- Příloha č. 5 Návrh souboru otázek pro první kolo výběrového pohovor
- Příloha č. 6 Osobní dotazník

Příloha č. 1 Organizační schéma společnosti SWIETELSKY stavební s. r. o.





## ŽÁDOST O PŘIJETÍ PRACOVNÍKA

PRACOVNÍK/-CE	do zaměstnaneckého poměru	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Výběr uskuteční: Žadající
			<input type="checkbox"/>	Vedoucí divize
	na externí spolupráci	*) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ředitel pobočky
			<input type="checkbox"/>	Pers. agentura

### PLÁNOVANÝ NÁSTUP:

Závod	Oblast	Nákladové středisko

Druh činnosti

Jméno (pokud je známo)

\*) navrhovaná externí firma



Posílení

Náhrada za:

Jméno	Os. číslo	Způsob ukončení prac. poměru
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Přijetí požadováno od:  omezeno do:

#### ZDŮVODNĚNÍ ŽÁDOSTI

#### NÁVRH VÝŠE PLATU

Tarif	Základní mzda	Nenárok. měsíční prémie
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### KVALIFIKAČNÍ PŘEDPOKLADY

#### DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ A PRAXE

Škola, univerzita

Studijní obor - zaměření

#### ZVLÁŠTNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

--

#### PRAXE pokud se vyžaduje

Obor

Činnost

#### POPIS PRACOVNÍ NÁPLNĚ

Vedoucí divize:

\_\_\_\_\_  
Datum, podpis

Ředitel závodu:

\_\_\_\_\_  
Datum, podpis



# SMĚRNICE

## pro získávání a výběr pracovníků ve společnosti-

---

Ročník:

Dne:

Číslo:

### Čl. 1

#### Úvodní ustanovení

Tato směrnice stanovuje postup pro získávání a výběr pracovníků ve společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. (dále jen „společnost“).

### Čl. 2

#### Získávání a výběr pracovníků

(1) Získávání a výběr pracovníků vyhláší odpovídající zaměstnanec zpravidla ředitel oblasti (dále jen „vyhlašovatel“), na základě předchozí schválené písemné „Žádosti o přijetí pracovníka“ (příloha č. 1). Žádost schvaluje jednatel společnosti společně s příslušným ředitelem odštěpného závodu.

(2) Vyhlašovatel

- a) vyplní žádost o přijetí nového pracovníka a
- b) postupuje dle čl. 3 této směrnice.

(3) Vyhlašovatel zveřejňuje výběrové řízení – inzerát (příloha č. 2) na pracovní pozici na webových stránkách společnosti, na příslušném úřadu práce, v regionálních sdělovacích prostředcích a případně prostřednictvím personální agentury.

(4) Vyhlášení výběrového řízení na pracovní pozici obsahuje:

- a) označení vyhlašovatele,
- b) specifikaci pracovní funkce,
- c) místo(a) výkonu práce,
- d) kvalifikační požadavky a požadavky stanovené zvláštními právními předpisy pro pracovní místo,
- e) požadovanou dobu praxe v oboru,
- f) požadované zvláštní schopnosti<sup>1</sup> (například organizační schopnosti, komunikační schopnosti, speciální znalosti a dovednosti),
- g) platové podmínky,
- h) doklady, které je třeba k přihlášce připojit (například strukturovaný životopis, motivační dopis, kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, kopie osvědčení o autorizaci podle zákona č. ....),

- i) předpokládaný den nástupu do práce,
- j) termín pro podání přihlášek – žádostí uchazečů,
- k) místo pro doručení žádosti uchazeče,

### Čl. 3

#### Průběh výběrového řízení

- (1) Po uplynutí data stanoveného pro podání přihlášek vyhlášovatel spolu s příslušným ředitelem odštěpného závodu nebo jím pověřenou odpovědnou osobou vyhodnotí doklady předložené uchazeči podle čl. 2 odst. 4 písm. h) této směrnice. Zjistí – li, že jsou neúplné, písemně nebo telefonicky vyzve uchazeče, aby je doplnil, a stanoví pro to přiměřenou lhůtu.
- (2) Předvýběr provádí vyhlášovatel s příslušným ředitelem odštěpného závodu, respektive jím určeným zástupcem. Provede vyhodnocení žádostí a přiložených dokladů přihlášených uchazečů, kteří podmínky výběrového řízení splňují a kteří je nesplňují včetně uvedení důvodů. Následně uchazeče, kteří nejvíce splňují požadavky, vyzve k osobnímu pohovoru.
- (3) Vyhlášovatel pro provedení předvýběru nejvíce vhodných uchazečů rozhodne, zda bude výběrové řízení rozděleno do jednoho či více kol. Osobních pohovorů na vedoucí funkci (stavbyvedoucí, vedoucí oddělení přípravy a kalkulací) se účastní i ředitelem odštěpného závodu pověřený pracovník.
- (4) V prvním kole vyhlášovatel vede s uchazeči individuální polostrukturovaný pohovor a zejména vyhlášovatel:
  - představí společnost, odštěpný závod, oblast,
  - vyžádá si od uchazeče prezentaci své profesní praxe, odborných a jiných dovedností, motivace vedoucí ke změně pracovního místa,
  - ověřuje informace z životopisu – především průběh praxe uchazeče,
  - specifikuje pracovní náplň,
  - sleduje a vyhodnocuje jeho odpovědi na předem připravený soubor otázek (příloha č. 3),
  - pozoruje neverbální komunikaci uchazeče,
  - odpovídá na otázky uchazeče.
- (5) Vyhlášovatel zejména pro posouzení kvalifikace a odborných dovedností může přizvat jako konzultanta stávajícího zaměstnance oblasti (např. vedoucího oddělení přípravy a kalkulací nebo zkušeného stavbyvedoucího).
- (6) Do druhého kola je pozván zpravidla uchazeč, jenž nejlépe splňuje požadavky a představy vyhlášovatele.

V rámci druhého kola se:

- upřesňuje a projednává budoucí pracovní náplň,

- specifikují se kompetence a povinnosti související s pracovní pozicí,
- konkretizují se mzdové podmínky,
- upřesňuje se termín nástupu,
- projednávají a řeší se případné dotazy nejvhodnějšího kandidáta.

V závěru druhého kola uchazeč sdělí, respektive potvrdí, zda má stále vážný zájem o pracovní místo a vyhlášovatel určí termín, do kterého sdělí uchazeči závěrečné a závazné rozhodnutí o vybrání uchazeče.

- (7) Vyhlášovatel po závěrečném rozhodnutí zajistí, aby byl uchazeči doručen osobní dotazník (příloha č. 4) a seznámí příslušného ředitele odštěpného závodu s výsledkem.

#### **Čl. 4**

##### **Uzavření výběrového řízení a vyhlášení výsledků**

- (1) Výběrové řízení se uzavře max. do 60 kalendářních dnů po uplynutí lhůty pro podání přihlášek.
- (2) Vyhlášovatel vyhotoví záznam s uvedením pořadí uchazečů, kteří se zúčastnili prvního kola výběrového řízení, kteří nejlépe splňovali podmínky pro pracovní místo.
- (3) Vyhlášovatel zajistí, aby byl každý účastník výběrového řízení o výsledku písemně informován.
- (4) Doklady, které předložili uchazeči, kteří po předvýběru nepostoupili do prvního kola výběrového řízení, budou bezodkladně skartovány. Doklady uchazečů, kteří byli pozváni do prvního kola k osobnímu pohovoru, se budou ve společnosti (u vyhlášovatele na příslušné oblasti) uchovávat po dobu 12 měsíců od ukončení výběrového řízení s tím, že po uplynutí této lhůty budou skartovány.

#### **Čl. 5**

##### **Účinnost**

Tato směrnice je závazná pro všechny odštěpné závody společnosti SWIETELSKY stavební s.r.o. a nabývá účinnosti dnem vydání.

.....  
Ing. Petr Čížek  
jednatel

.....  
Ing. Walter Spitaler  
jednatel



## NÁVRH - POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

---

**FUNKCE: STAVBYVEDOUČÍ**

**ČÍSLO KVALIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ: 41.7.1.5.**

**KVALIFIKAČNÍ TŘÍDA: 7**

**PRACOVNÍ NÁPLŇ:**

- *udržování průběžných kontaktů s investory,*
- *prohlídky staveb pro kalkulace a spolupráce při kalkulacích souvisejících s nabídkovou činností,*
- *spolupráce na přípravě smluv o dílo,*
- *sestavování seznamu potřeb materiálů, strojů, personálu a subdodavatelských výkonů,*
- *spolupráce při vyhodnocení nabídek subdodavatelů a dodavatelů materiálů,*
- *sestavování plánů zařízení stanoviště a harmonogramů realizace díla,*
- *součinnost při získávání potřebných úředních a jiných povolení souvisejících s realizací díla,*
- *projednávání staveb s investory, stavebním dozorem a mistry,*
- *kontrola a průběžné vyhodnocování kalkulovaných hodin, množství zabudovaných materiálů,*
- *organizace a řízení realizace díla dle obecně platných předpisů, kontrola a dodržování předpisů BOZP, PO a ochrany životního prostředí - dodržování směrnic společnosti,*
- *dodržování a kontrola technických a právních předpisů,*
- *kontrola provádění staveb ve vztahu k zadání, požadované kvalitě a termínu,*
- *kontrola a podepisování došlých faktur,*
- *vedení stavebního deníku, výkazu hodin, přehledů strojů apod.,*
- *včasná příprava podkladů pro dodatky ke smlouvám o dílo (dodatečně požadované práce nad rámec SOD a změny musí být podepsány zadavatelem před začátkem prací!),*

- *koordinace a kontrola subdodavatelů, vedení dokumentace o předání staveniště/pracoviště, kontrolní činnosti, předání a převzetí dílčí části díla realizované subdodávkou,*
- *vyhodnocování průběhu realizace díla ve vztahu k termínu dokončení díla, aktualizace harmonogramu provádění,*
- *zajišťování kontrol kvality a provádění zkoušek, evidence všech dokumentů o zkouškách,*
- *sestavování podkladů – prostavěnosti pro odeslaných faktur,*
- *správné přiřazení nákladů a výnosů odpovídajícím střediskům,*
- *součinnost při kontrole a případném vymáhání pohledávek,*
- *vyřizování reklamací – příslušná dokumentace, komunikace s investorem, odpovědnost za odstranění konkrétních reklamací,*
- *ředitel oblasti musí být bezodkladně informován v případě:*
  - ✓ *zvláštních událostí,*
  - ✓ *nemožnosti dodržet termín,*
  - ✓ *nedosažení předpokládaného hospodářského výsledku dle kalkulace,*
- *řídí se příkazy nadřízeného – ředitele oblasti.*

#### **KVALIFIKAČNÍ POŽADAVKY:**

- *trestní bezúhonnost*
- *efektivní komunikace*
- *flexibilita*
- *výkonnost*
- *samostatnost*
- *aktivní přístup*
- *zvládání zátěže*
- *zkušenost s vedením lidí*
- *plánování a organizování práce*
- *celoživotní učení*
- *řidičské oprávnění sk. B*

**VZDĚLÁNÍ:** *středoškolské s maturitou ve stavebním oboru nebo vysokoškolské v oboru stavebním – specializace dopravní stavby, mosty či vodohospodářské stavby.*

#### **ODBORNÉ ZNALOSTI:**

- *systémy a standardy kvality ve stavebnictví*
- *stavební materiály a jejich vlastnosti*

- *stavební zákon v platném znění*
- *uživatelská znalost práce na PC (Word, Excel, ...)*

**PRAXE:** *u středoškolského vzdělání s maturitou min. 5 let  
a u vysokoškolského vzdělání min. 3 roky*

**SPECIÁLNÍ ZNALOSTI:** *pro vybrané činnosti podle stavebního  
a autorizačního zákona musí mít pro provádění stavby autorizaci  
v odpovídajícím oboru.*

**BEZPROSTŘEDNĚ NADŘÍZENÁ FUNKCE:** *ředitel oblasti*

**PŘIDĚLENÉ KOMPETENCE:**

- *řízení, organizace a kontrola při realizaci díla*
- *koordinace a kontrola subdodavatelů*
- *plánování a organizování práce podřízených*
- *jednání se zástupci investora, dodavateli a subdodavateli*

**ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOST:**

- *způsobilý k výkonu funkce*
- *nevykazuje žádné duševní poruchy, poruchy chování ani závažná psychosomatická onemocnění*

**KRITÉRIA HODNOCENÍ:**

- *výkon – objem realizovaných stavebních prací za hospodářské období*
- *nedodržení smluvních závazků (penále, smluvní pokuty, ...)*
- *průměrná rentabilita zakázek*
- *počet reklamací*
- *zpětná vazba od investorů, respektive subdodavatelů*
- *zpětná vazba ve věci jednání a komunikace se spolupracovníky a případně s podřízenými*

**ZPRACOVAL/DNE:**

**SCHVÁLIL/DNE:**



## Příloha č. 5 Návrh souboru otázek pro první kolo výběrového pohovoru

1. Co víte o naší společnosti?
2. Proč chcete opustit Vaši současnou práci?
3. Řekněte i něco o sobě?
4. Co považujete za Váš dosud největší pracovní úspěch?
5. Co bylo pro Vás dosud nejvyšším oceněním?
6. Jaké jsou Vaše silné stránky?
7. Kde si myslíte, že máte rezervy?
8. Pracujete dobře i pod tlakem?
9. Jak zvládáte zátěžové situace a jak se vyrovnáváte se stresem?
10. Jak snášíte kritiku? Přijmete názor oponenta?
11. Proč byste rád pracoval právě u nás?
12. Proč bychom měli zaměstnat právě Vás?
13. Co Vás na nabízené pozici nejvíce zaujalo?
14. Jaké máte řídicí zkušenosti?
15. Jaké vedoucí role jste dosud zastával?
16. Do jaké vzdálenosti jste ochoten dojíždět do práce?
17. Kdy nejdříve byste mohl nastoupit do zaměstnání u naší společnosti?
18. Jaký očekáváte plat?

### *Nepřípustné otázky, např.:*

1. Jaké je Vaše rodinné zázemí?
2. Jaké jsou Vaše plány?
3. Žijete sám/a nebo s přítelem/kyní?
4. Jaký Váš rodinný stav (vdaná/ý, svodná/ý, rozvedená/ý,...)?
5. Plánujete v nejbližší době rodinu?
6. Kdy budete mít svatbu?
7. Kouříte?
8. Slyším, že máte přízvuk. Odkud pocházíte?

Příloha č. 6 Osobní dotazník



**OSOBNÍ DOTAZNÍK**

Příjmení, jméno, titul		Den, měsíc, rok narození		
rodné		místo, okres (stát)		
Trvalé bydliště (PSČ)		Přechodné bydliště (PSČ)		
telefon		telefon		
Občanský průkaz		zdrav. pojišťovna	státní příslušnost	rodinný stav
eid. číslo	rod. číslo			
vydal				
dne				
<b>RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI</b>				
Jméno, příjmení, i rodné	rod. číslo	datum narození	Bydliště	Zaměstnán(a), studuje, kde
manžel(ka), druh, družka				
Děti				
VZDĚLÁNÍ			Počet tříd (semestr ů)	Rok ukonč.
Druh školy, výchovy, obor				Druh zkoušky
<b>DOKONČENÉ</b>	základní			
	střední odborné			
	úplné střední (učební obor s mat.)			

	úplné střední odborné				
	úplné střední všeobecné				
	vyšší odborné				
	vysokoškolské				
	vědecká výchova				
	postg. studium				
Nedokončené (včetně souč.studia)					
Dlouhodobé kurzy (odb.školení, stáže atd.)					
VYUČEN			ZNALOST CIZÍCH ŘEČÍ		
v organizaci, podniku	v roce	v oboru	jazyk	stupeň znalosti	zkoušky

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ (uveďte všechna zaměstnání včetně studia, voj. základní služby, mateřské dovolené, evidence na úřadu práce apod.)				Záznamy organizace		
zaměstnavatel (org.) sídlo	pracovní zařazení	od	do	roků	dní	

Máte ještě jiný pracovní poměr?				
			druh činnosti	úvazek
Pobíráte důchod?			Změněná prac. schopnost - invalidita	
druh	Kč	datum výměru	od	datum výměru
Je proti Vám vedeno soudní řízení?			Máte stanovené srážky ze mzdy např. výživné, půjčky a jiné závazky vůči ano -ne	
Důvod			kým.....čj.....	
			ze dne.....ve výši Kč.....	
Uveďte další okolnosti charakterizující Vaše osobní zásluhy, odborné znalosti, dovednosti, znalost výpočetní techniky - práce na PC apod.				
Prohlašuji, že nejsem závislý (á) na požívání alkoholu a drog.				

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.

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

.....

podpis

# Anotace

Jméno a příjmení autora: Vladimíra Ševelová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské/diplomové práce: Získávání a výběr pracovníků ve stavební firmě

Počet znaků: 66 790

Počet příloh: 6

Počet použitých zdrojů: 19

Klíčová slova: lidský kapitál, pracovní místo, získávání pracovníků, výběr pracovníků

Bakalářská práce se zabývá jednou z oblastí personální činnosti, a to procesem získávání a výběru pracovníků v konkrétní společnosti. Cílem práce je provést soubor návrhů a doporučení těchto procesů v předmětné společnosti s konkrétním zaměřením na pracovní pozici stavbyvedoucího.

V teoretické části práce je terminologicky ukotvena problematika získávání a výběru pracovníků. Praktická část se věnuje popisu vybrané společnosti, pracovní pozice a dále ve společnosti používaných postupů v procesech získávání a výběru pracovníků. Tyto postupy jsou následně vyhodnoceny a na závěr jsou vyvozena doporučení pro optimalizaci a standardizaci uvedeného procesu.

## Annotation:

The Bachelor's Thesis deals with one of HR activities – the process of recruitment and selection of employees in a particular company. The aim is to offer a collection of proposals and recommendations of these processes in the above-mentioned company with a specific focus on the position of a site manager. The issue of recruitment and selection of employees is anchored in the theoretical part of the work. The practical part is then focused on the description of the selected company, the work position, and the company's procedures used in the processes of recruitment and selection of staff. These procedures are consequently evaluated and recommendations for optimization and standardisation of the process are then drawn.

Key words: human capital, work position, recruitment, selection of employees

# Naskenované zadání

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

Studijní program: Pedagogika

Forma: Kombinovaná

Obor/komb.: Andragogika v profilaci na personální management (ANDBAK)

## Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
ŠEVELOVÁ Vladimíra	Zábrani 262, Tlumačov	F130750

### TÉMA ČESKY:

Získávání a výběr pracovníků ve stavební firmě

### NÁZEV ANGLICKY:

Employee acquisition and selection in a construction company

### VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková - KSA

### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

#### A. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce bude provedení souboru návrhů a doporučení, který by vedl k nastavení systémového řešení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve stavební firmě SWIETELSKY stavební s. r. o. zejména v odštěpném závodě Morava na pracovní pozici stavbyvedoucí.

Na základě odborné literatury provedu analýzu k danému tématu a zaměřím se na vlivy a faktory, které ovlivňují průběh těchto činností.

V praktické části představím stavební firmu SWIETELSKY stavební s.r.o., a to zejména odštěpný závod Morava.

V závěru budou procesy získávání a výběru pracovníků v uvedené firmě zhodnoceny, porovnány s teoretickou částí a bude navrženo systémové řešení k optimálnímu nastavení předmětného procesu pro danou pracovní pozici.

#### B. Konkretizace cíle a předmětu práce (včetně zdůvodnění):

##### ZÁKLADNÍ PŘEDSTAVA O STRUKTUŘE PRÁCE

###### Teoretická část

###### 1. Popis a specifikace pracovního místa vytvoření, analýza, plánování

###### 2. Získávání pracovníků

- proces získávání pracovníků výhody, nevýhody,

- specifikace pracovního místa,

- zdroje potenciálních uchazečů vnitřní, vnější

- metody získávání pracovníků,

- dokumenty požadované od uchazeče,

- předvýběr uchazeče.

###### 3. Výběr pracovníků

- posuzování uchazeče

- fáze výběru pracovníků

- metody výběru pracovníků.

###### Praktická část

###### 1. Základní informace o firmě SWIETELSKY stavební s.r.o., závod Morava

###### 2. Organizační struktura

###### 3. Proces získávání a výběr pracovníků

###### 4. Zhodnocení a návrhy

#### C. Návrh postupu řešení (metodika):

Jelikož uvedená firma nemá pro tuto personální oblast zpracované žádné podkladové materiály ani žádné interní směrnice či procedury, bude cílem mé bakalářské práce na základě dostupných podkladových materiálů ať z literatury nebo z jiných podkladových materiálů zpracování souboru dokumentů a doporučení, které budou nastaveny dle jejich specifických požadavků pro tento proces personální činnosti získávání a výběru nových pracovníků na uvedenou pracovní pozici.

#### D. Harmonogram práce:

- pracovní verze osnovy práce nejpozději do: 30. 9. 2015

- hotová práce k poslední konzultaci nejpozději do: 28. 2. 2016

-odevzdání definitivní verze práce nejpozději do 31. 3. 2016.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

- ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: GRADA, 1999.
  - DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007.
  - STÝBLO, J.: Personální management. Praha: Grada, 1993.
  - URBAN, J.: Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: ASPI Publishing, 2003.
  - KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995.
  - ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J.: Metody psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 2000.
  - KOLMAN, F., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z.: Výběr zaměstnanců. Metody a postupy. Praha: Linde, 2010.
  - HRONÍK, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press, 1999.
- Ostatní:
- www.swietelsky.cz
  - SWIET- info: vnitřní informační systém firmy Sweitel'sky stavební s.r.o.
  - www.mpsv.cz

Podpis studenta:



Datum: 20. 4. 2015

Podpis vedoucího práce:



Datum: 20. 4. 2015