



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Výběr a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracoval: Ondřej Čabrádek  
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2016



**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej ČABRÁDEK**  
Osobní číslo: **E13436**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Výběr a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

**Cíl práce:**

Analýza nástrojů a postupů využívaných ve vybrané organizaci k výběru a přijímání zaměstnanců a návrh případných změn.

**Metodika práce:**

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor dotazníkové šetření v oblasti výběru a zaměstnanců ve vybrané organizaci a jeho výsledky vyhodnotí a navrhne případné změny.

**Rámcová osnova:**

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.**  
**Hroník, F. (2006). Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing.**  
**Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck.**  
**Koubek, J. (2001). Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press.**  
**Miskell, J. R., & Miskell, V. (1996). Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing.**  
**Plamínek, J. (2002). Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studniška 19 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací These.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne:

.....

Ondřej Čabrádek

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Monice Březinové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled. Mé poděkování patří též paní Mgr. Vendule Kalábové za ochotnou spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

## Obsah

1 Úvod .....	3
2 Literární rešerše .....	4
2.1 Pojetí a význam personální práce .....	4
2.2 Základní oblasti v řízení lidských zdrojů .....	5
2.2.1 Personální plánování.....	5
2.2.2 Získávání nových pracovníků .....	6
2.2.3 Identifikace potřeby získávání pracovníků.....	6
2.2.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa .....	6
2.2.5 Zdroje získávání pracovníků.....	7
2.2.6 Metody získávání pracovníků .....	8
2.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od zájemců .....	10
2.2.8 Formulace nabídky.....	12
2.2.9 Předvýběr uchazečů.....	13
2.3 Výběr pracovníků .....	13
2.3.1 Metody výběru.....	14
2.3.2 Výběrové pohovory.....	14
2.3.3 Výběrové testy .....	17
2.4 Přijímání zaměstnanců.....	18
2.4.1 Pracovní smlouva .....	18
2.4.2 Adaptace zaměstnanců.....	19
3 Metodika .....	20
3.1 Hlavní a dílčí cíle práce.....	20
3.2 Metodický postup .....	20
3.3 Technika přípravy literární rešerše .....	20
3.4 Technika sběru dat pro praktickou část práce.....	21
3.5 Technika zpracování dat .....	21
4 Charakteristika společnosti.....	22

4.1 Základní údaje .....	22
4.2 Historie.....	23
4.3 Organizační struktura.....	23
4.4 Předmět činnosti.....	27
5 Vlastní práce.....	29
5.1 Řízený rozhovor .....	29
6 Závěr.....	39
I. Summary .....	42
II. Seznam použitých zdrojů .....	43
III. Seznam obrázků a grafů	
IV. Seznam příloh	
V. Příloha	



# 1 Úvod

Tuto práci jsem se rozhodl psát z oboru řízení lidských zdrojů. Je to hlavně z toho důvodu, že pro mne je tento obor nejzajímavější a do budoucna bych v něm chtěl pracovat.

V dnešní době, kdy je na trhu nespočet organizací nabízející podobné až identické výrobky nebo služby, je jen málo možností, jak se od konkurence odlišit. Jednou z těchto možností, možná tou nejdůležitější, je mít kvalitní a kvalifikované zaměstnance, kteří svou práci dělají dobře, rádi a poctivě. To, že ji dělají dobře, neznamená jen to, že vyrobí výrobek či poskytnou službu za daný čas a v požadované kvalitě, ale také to, že se snaží ho vyrobit či poskytnout v kratším čase a snaží se hledat způsoby jak jejich výrobní proces zefektivnit. Aby ji měli rádi, musí na oplátku dostávat od podniku adekvátní mzdu a různé benefity. Co se poctivosti týče, je nutné splnění dvou předchozích bodů. Tudíž práci musí dělat dobře a zároveň za odvedenou práci musí dostávat férové ohodnocení.

Kvalitní zaměstnanci se však v organizaci nevyskytnou náhodou. Abychom tyto kvalitní zaměstnance získali, musíme se vrátit do fáze výběru a přijímání zaměstnanců, která je pro podnik nesmírně důležitá.

Právě v této fázi se rozhoduje o budoucí prosperitě společnosti. Každá organizace by měla na systém výběru a přijímání klást veliký důraz. Měla by vybrat co nejlepší zaměstnance. Dále by měla používat nejvhodnější metody pro různé typy pracovních pozic tak, aby výběr byl co nejefektivnější. Jedině tak si firma zajistí kvalitní zaměstnance.

V této práci se tedy zaměřuji na systém výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti s. n. o. p. cz a. s. Cílem bude zhodnotit současný stav, zjistit případné nedostatky a navrhnout nejlepší způsoby jejich řešení.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Pojetí a význam personální práce

*„Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, ale týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. Za řízení lidských zdrojů bývá ve větších firmách odpovědný specializovaný útvar lidských zdrojů, čili personální útvar.“* (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

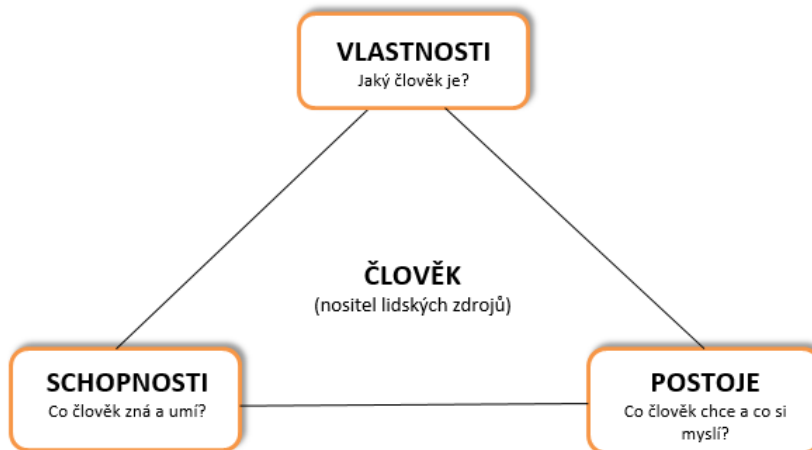
Každá organizace je schopna podle Koubka (2001) fungovat pouze za podmínek, že umí shromažďovat, propojovat, uvádět do pohybu a využívat 4 zdroje:

- a) materiální zdroje
- b) finanční zdroje
- c) informační zdroje
- d) lidské zdroje

Koubek tyto 4 zdroje popisuje jako imaginárního koně, kde každá noha je brána jako jeden zdroj, z nichž nejdůležitější je právě přední levá noha – lidské zdroje.

Plamínek (2002) ve své knize uvádí, že pojem „*lidský zdroj*“ není totožný s pojmem člověk, ale jedná se o jeho schopnosti, vlastnosti a postoje. Schopnosti jsou neopomenutelným zdrojem znalostí a dovedností daného člověka, tedy to, co umí a ví. U vlastností se jedná o soubor lidských zdrojů, které vzhledem k daným podmínkám není efektivní v průběhu práce s lidskými zdroji měnit. A postoje vyjadřují to, jak se člověk snaží, jak je ochotný a loajální. Postoje jsou pevně vázány na motivaci v průběhu pracovního procesu.

**Obrázek 1: Typy lidských zdrojů**



Zdroj: Jiří Plamínek, 2002

## 2.2 Základní oblasti v řízení lidských zdrojů

V následujících kapitolách se blíže zaměřím na jednotlivé personální činnosti – co je jejich náplní a cílem.

### 2.2.1 Personální plánování

*„Plánování zaměstnanců (personální plánování, plánování lidských zdrojů) zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování personálního rozvoje zaměstnanců za účelem dosahování strategických cílů organizace a uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.“ (Šíkýř, 2012)*

Při plánování zaměstnanců si v praxi podnik musí odpovědět na několik základních otázek.

- Kolik pracovníků bude potřebovat?
- Jakou kvalifikaci tito pracovníci mají mít?
- Kolik máme současných pracovníků a na jakých pracovních místech?
- Jak se bude řešit rozdíl mezi potřebou a stávajícím stavem pracovníků?
- Jaké úkoly bude nutné na daných pozicích plnit?
- Jaké dovednosti, schopnosti a znalosti je nutné pro plnění stanovených úkolů?

- Jaké změny můžou nastat na trhu práce a jaký vliv budou tyto změny mít na potenciální zaměstnance?

### **2.2.2 Získávání nových pracovníků**

*„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). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2001)*

Získávání pracovníků má propracovaný postup, který by každá organizace měla dodržovat. Vyhne se tím časovým a dalším ztrátám, a také zkrátí dobu, po kterou je dané místo neobsazené. Předpokladem pro efektivní získávání pracovníků, je výborná znalost pracovních míst, které se organizace snaží obsadit. Proces získávání se tak skládá z několika kroků, které na sebe navazují. (Koubek, 2001)

*„Má-li být proces získávání pracovníků efektivní, musí pracovníci, kteří na základě nabídek mají být přijati, disponovat určitými vlastnostmi, které odpovídají nárokům pracovního místa v podniku.“ (Veber, 2000)*

### **2.2.3 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

*„Probíhá s předstihem před realizací samotného získávání a s větším předstihem než bude potřeba pracovníků aktuální. Plán výroby, investic aj. jsou základem pro rozhodování o počtu potřebných pracovníků, které provádí personalisté. Existují ale i situace, ve kterých nelze identifikovat potřebu pracovníků s požadovaným předstihem. Jedná se například o úmrtí či náhlou invaliditu současných pracovníků.“ (Koubek, 2001)*

### **2.2.4 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa**

*„Spočívá ve zjištění veškerých informací o pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a požadavcích, které musí daný pracovník, který má o toto místo*

*zájem, splňovat. Popis pracovního místa by měl být aktualizován pokaždé, když původní popis již neodpovídá skutečnému stavu a skutečným požadavkům, které jsou na pracovníka kladeny. Nejdůležitější údaje týkající se pracovního místa a jeho popisu se posléze zakomponují do nabídky práce, což umožňuje případným zájemcům rozhodnout se, zda je pro ně toto místo vhodné a zda na něj mají dostatečné znalosti a dovednosti.“*  
(Koubek, 2001)

### 2.2.5 Zdroje získávání pracovníků

Při získávání zaměstnanců může firma využít dvou způsobů. Může zaměstnance vybírat buď z interních zdrojů, nebo z externích zdrojů. Z interních zdrojů se jedná o zaměstnance, kteří jsou připraveni k tomu, aby mohli vykonávat složitější práci než doposud. Zaměstnance, kteří jsou již účelně využiti na jiných pracovních místech, ale z nějakého důvodu chtějí přestoupit na danou, dosud neobsazenou pozici. Nebo také zaměstnance ušetřené v důsledku technologického rozvoje. (d'Ambrosová & kol, 2011)

Získávání zaměstnanců z interních zdrojů přináší celou řadu výhod. Hlavními výhodami jsou následující:

- zaměstnanec firmu zná stejně, jako firma zná zaměstnance
- doba adaptace není tak dlouhá, jako při výběru z vnějších zdrojů
- kratší doba výběru a nižší náklady
- určitým způsobem motivuje zaměstnance - možnost karierního růstu

Tato metoda má ale také své **nevýhody**. Zejména:

- menší počet uchazečů
- vyšší náklady na vzdělávání u vyšších a důležitých pozic
- rivalita na pracovišti
- vznik provozní slepoty (bariéra vstupu nových myšlenek, nápadů, aj.)

Druhým způsobem získávání zaměstnanců je jejich výběr z externích zdrojů. Ten je realizován prostřednictvím hledání nových pracovních sil na trhu práce. Externí zdroje dělíme do dvou skupin. Hlavní externí zdroje a doplňkové externí zdroje. Mezi hlavní externí zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce

- čerství absolventi škol
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele

Do doplňkových externích zdrojů řadíme:

- ženy v domácnosti
- důchodce
- studenty
- pracovní zdroje v zahraničí a další

Tento způsob má, stejně jako získávání zaměstnanců z interních zdrojů, jisté výhody a nevýhody.

#### **Výhody:**

- široký výběr
- vznik nových myšlenek a nápadů
- méně nákladné a snadnější získání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců

#### **Nevýhody:**

- větší náklady spojené s přilákáním, kontaktováním a hodnocením uchazečů
- delší doba adaptace ve firmě (neznalost podniku)
- možný vznik nepříjemností se stávajícími zaměstnanci, kteří se cítili dostatečně kvalifikovaní pro získání daného místa

### **2.2.6 Metody získávání pracovníků**

Pro získávání pracovníků může organizace využít několik možností. Patří sem: nabídka na trhu práce, podniková vývěska a doporučení zaměstnancem, inzerce v tisku, v rozhlase a v televizi, spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi, samostatné přihlášení, veletrhy pracovních příležitostí, pouliční zprostředkovatelské agentury, outplacementové agentury, agentury zaměřené na vyhledávání a výběr a headhuntingové společnosti. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

**Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na internetu)** – Tato metoda se nejčastěji využívá při hledání zájemců na manuální činnosti, tj. dělníky, pracovníky administrativy aj. Při realizaci této formy musí zaměstnavatel jasně stanovit požadavky, a to zejména:

- název a popis práce
- požadavky na pracovní pozici
- místo výkonu práce
- počet let praxe v oboru
- mzdové podmínky

**Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem** – Jedná se o levné a efektivní získávání pracovníků na nižší pozice v organizaci. Pracovní síla získaná touto cestou zná z neformálních zdrojů firemní kulturu a ví, co se od ní požaduje, aby byl zaměstnavatel spokojen.

**Inzerce v tisku a rozhlas** – Výhodou je, že firma si lehce dokáže sestavit inzerát na základě konkurenčních inzerátů. Pokud firma jasně stanoví požadavky v inzerátu, může se vyhnout zbytečným časovým ztrátám, které by vznikly, pokud by byl inzerát sepsán špatně. Díky inzerátu ve kterém je uveden datum, do kterého mohou zájemci zasílat své životopisy popř. motivační dopisy, si může firma lépe naplánovat data přijímacích pohovorů aj.

**Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi** – Smyslem těchto institucí je připravit na určitá povolání ať už zdarma, nebo za minimální poplatek. Tato spolupráce umožňuje firmám vytipovat si pracovníky již během jejich studia. Například učně již během praktické výuky, nebo středoškoláky během praxe, případně vysokoškolské studenty počas jejich stáží. Další výhodou je, že firma může v této vzdělávací instituci zveřejnit plošnou nabídku práce.

**Samostatné přihlášení** – Tento způsob využívají převážně absolventi škol a žadatelé o manuální práci a administrativní pracovníci. Jedná se o zasílání životopisů a motivačních dopisů naslepo. Může také jít o to, že se uchazeč přijde zeptat sám osobně. Mají obrovskou nevýhodu v tom, že životopisy jsou koncipovány obecněji. Druhou nevýhodou je, že žadatelé zasílají tyto žádosti v nesprávnou dobu, např. na konci školního roku.

**Veletrhy pracovních příležitostí** – Veletrhy jsou prostorem pro setkávání a výměnu informací mezi studenty a potenciálními zaměstnavateli a přináší širokou škálu příležitostí ve formě pracovních nabídek. Veletrhy jsou většinou orientovány na studenty vysokých škol a absolventy. Tuto metodu využívají hlavně známé a prosperující společnosti. Výhodou je, že firma může uskutečnit první kontakt s širší škálou absolventů a provést předvýběr.

**Pouliční zprostředkovatelské agentury** – Tento typ agentur se specializuje na zajišťování pracovníků na nejnižší manažerské pozice, administrativní pracovníky, asistenty a sekretářská místa. Z osob, kteří se do agentury přihlásí, tvoří databázi.

**Outplacementové agentury** – Tyto agentury jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb na střední až vrcholové vedení. Původně se tento typ agentur soustřeďoval na pomoc vybranému okruhu zaměstnanců, kteří byli propouštěni z důvodu nadbytečnosti. V současné době nabízejí také headhunting či různé tréninky na rozvoj řídicích dovedností.

**Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr** – Jsou využívány pro obsazování pozic na úrovni středního vedení. Jejich nabídka zahrnuje vyhledávání vhodného kandidáta a jeho následný výběr, případně inzerci volných pracovních pozic.

**Headhuntigové společnosti** – Tyto společnosti poskytují služby na nejvyšší úrovni v tomto oboru. Headhunter je najímán při obsazování pozic středního až vrcholového managementu. Při vyhledávání vhodného kandidáta musí být diskrétní a nikde neinzerovat. Seznam vhodných kandidátů sestavuje podle databází, nebo se spoléhá na své kontakty. Zadavateli vždy předloží seznam kandidátů bez uvedených jmen. Reputace Headhuntera se odvíjí od toho, zda člověk kterého vyhledal je ve firmě úspěšný či nikoli. (Kleibl, Dvořáková & Šubrt, 2001)

### **2.2.7 Volba dokumentů a informací požadovaných od zájemců**

Volba dokumentů a informací, které podnik bude požadovat od zájemců je velmi důležitý krok, který ovlivňuje samotný výběr. Závisí na něm to, do jaké míry a jak podrobné a spolehlivé informace o uchazeči podnik získá. Nejčastěji požadované dokumenty jsou: doklady o vzdělání a odborné praxi, dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání, životopis, výpis z rejstříku trestů, osvědčení o lékařské prohlídce a motivační dopis. Nejrozšířenější formou je právě dotazník a životopis.

#### **a) Dotazník**

V podstatě rozlišujeme dva druhy dotazníků: jednoduchý a otevřený.

Jednoduchý dotazník se používá při obsazování pozic s manuální prací a administrativní pozice. Otevřený dotazník se používá pro vedoucí pozice a různé specialisty.



První část dotazníku mají obě formy prakticky stejnou. Najdeme zde identifikační údaje. Může obsahovat například tyto informace: Jméno a příjmení, adresa, státní příslušnost, datum a místo narození, rodinný stav, atd. Druhá část dotazníku se u obou forem podstatně odlišuje. U jednoduché formy je uchazeči dovoleno uvádět pouze holá fakta např. výčet předchozích zaměstnání, jiné pracovní zkušenosti atd. U formy otevřeného dotazníku je uchazeči umožněno více se rozepsat o různých skutečnostech. Může se rozepsat například o své dosavadní kariéře, zálibách a zájmech, silných a slabých stránkách aj.

## **b) Životopis**

V praxi se můžeme setkat se 3 typy životopisů:

- volný životopis
- polostrukturovaný životopis
- strukturovaný životopis

Volný životopis je jakási forma chronologického popisu života uchazeče. Pro personalistu je práce s volným životopisem obtížná, protože není možné porovnávat jednotlivé životopisy mezi sebou. Je nutné z životopisu vytáhnout důležité informace, které posléze může porovnávat s ostatními uchazeči. Výhodou této formy je, že je možné posoudit a ohodnotit vyjadřovací schopnosti kandidáta a jeho umění argumentovat.

Polostrukturovaný životopis je kompromisem mezi volným a strukturovaným životopisem. Tedy řešením, jak zachovat výhody pro organizaci vycházející z volného životopisu a přitom si co nejvíce usnadnit práci se získáváním a porovnáváním důležitých informací s více uchazeči.

Strukturovaný životopis je v podstatě životopisný dotazník, který poskytuje prakticky stejné informace jako dotazník organizace pro uchazeče. Proto v praxi často dochází ke zdvojení informací. Výhodou této formy životopisu je, že všechny obsažené informace, za předpokladu že organizace stanovila strukturu a podobu životopisu, jsou lehce porovnatelné s dalšími uchazeči o danou pozici. (Koubek, 2001)

## 2.2.8 Formulace nabídky

Formulace nabídky vychází z popisu a specifikace daného pracovního místa, které organizace plánuje pomocí nabídky práce obsadit. Přihlíží také k tomu, zda zájemce o pracovní místo bude podnik vybírat z interních či externích zdrojů, jakými metodami je bude vybírat a jaké dokumenty a informace od nich bude vyžadovat. Pokud organizace hledá pracovníky na jednoduchou práci, která je všem dobře známá, postačuje do nabídky zahrnout pouze základní a stručné informace. Avšak jedná-li se o pracovní místo, na které je třeba vysoce kvalifikovaná osoba, je třeba zahrnout detailnější informace včetně uvedení zaměstnaneckých benefitů.

Pokud se organizace rozhodne vybírat uchazeče z interních zdrojů, není nutné poskytovat detailnější informace, protože se předpokládá, že uchazeči pracovní pozici znají. Toto však neplatí při výběru z vnějších zdrojů.

Hlavním účelem nabídky práce je povzbudit vhodné kandidáty, aby se přihlásili a naopak minimalizovat množství kandidátů, kteří nespĺňují požadavky. Aby organizace správně zformulovala nabídku práce, musí dbát na tři důležité věci: obsah, formu a umístění. Zejména důležité je to u inzerátů, pro jehož efektivnost je třeba dodržovat následující zásady.

### A) Inzerát by měl obsahovat

- název práce
- popis práce
- místo výkonu práce
- název a adresa organizace
- požadavky
- pracovní podmínky
- možnosti dalšího rozvoje
- dokumenty, které organizace po uchazeči požaduje
- pokyny pro uchazeče

**B) Zvolit vhodný sdělovací prostředek** – Volba sdělovacího prostředku závisí na pracovním místě. V případě obsazování manuálních a administrativních pozic si organizace vystačí s místními sdělovacími prostředky. Pokud se ale jedná o vedoucí pozice na vyšší úrovni nebo specialisty, měla by organizace zvolit i celostátní sdělovací prostředky.

- C) Zvolit osvědčenou formu** – Organizace musí zvolit vhodný typ a formát písma a vhodnou velikost. Dále si musí zvolit vhodný den pro zveřejňování inzerátu.
- D) Vést záznamy o svých předchozích inzerátech**
- E) Analyzovat efektivnost**
- F) Slušným způsobem odmítnout uchazeče** – Všem odmítnutým uchazečům by měla organizace zdvořile sdělit, že nebyli přijati. Jakákoli nezdvořilost může poškodit jméno podniku. (Koubek, 2001)

### 2.2.9 Předvýběr uchazečů

Náplní předvýběru uchazečů o zaměstnání je zkoumání a posuzování materiálů, za účelem vytipování menší skupiny uchazečů, které organizace pozve k výběrovému pohovoru. Zkoumání jejich materiálů má podniku napovědět, zda je uchazeč dostatečně způsobilý vykonávat danou práci, zda bude vycházet s ostatními zaměstnanci v pracovním kolektivu a jakou má motivaci a zájem o dané pracovní místo.

Uchazeč poskytuje organizaci určité dokumenty. Nejčastěji se jedná o motivační dopis a životopis. Ten je v praxi často vyžadován i v anglickém, případně německém jazyce. Mezi další patří:

- osobní dotazník
- kopie o ukončení studia (diplom, vysvědčení)
- pracovní posudky
- reference
- lékařské vysvědčení

Tyto materiály přinášejí informace o odborné kvalifikaci uchazeče. Sloh a skladba motivačního dopisu zase poskytuje informace o komunikačních dovednostech uchazečů. (Dvořáková & kol, 2012)

### 2.3 Výběr pracovníků

*„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje*

*i k vytváření zdravých mezilidských vztahů pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci.“ (Koubek, 2001)*

### **2.3.1 Metody výběru**

Armstrong (1999) ve své knize uvádí, že hlavními metodami při výběru zaměstnanců jsou: pohovor, assessment centrum a testy pracovní způsobilosti. Jako další zde jmenuje ne tak rozšířenou metodu zvanou grafologie. Pohovory a testy pracovní způsobilosti se budu zabývat v následující kapitole podrobněji, protože se jedná o dvě z nejčastěji používaných metod při výběru zaměstnanců.

**Assessment centrum** – „Assesment centrum je moderní diagnostická metoda, která zaměstnavateli umožňuje komplexní zmapování schopností uchazečů o pracovní pozici.“ (Čemová, 2014)

Hlavní důraz v této metodě vybírání zaměstnanců je kladen na chování. Chování jedinců se sleduje pomocí udělování úkolů, které musí plnit, a které v podstatě simulují zásadní aspekty práce na daném pracovním místě. Během těchto simulací může pozorovatel sledovat, jak se účastníci zachovají v určitých situacích. Účastníci jsou hodnoceni najednou. Pro hodnocení se používá větší počet hodnotitelů, kteří jsou patřičně vyškolení.

**Grafologie** – Grafologie se zabývá zkoumáním rukopisu uchazečů o zaměstnání a jeho následné vyhodnocování. Pomocí grafologie se hodnotitel snaží učinit závěr o z uchazečově osobnosti a na základě toho předpovídat jeho budoucí pracovní chování. (Armstrong, 2002)

### **2.3.2 Výběrové pohovory**

*„Výběrový pohovor je osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele (manažerů a personalistů) s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky pro výkon práce.“ (Šikýř, 2014)*

Výběrový pohovor je obecně považován za nejlepší formu výběru zaměstnanců. Prostřednictvím pohovoru personalista získá přehled o odborné způsobilosti vhodných uchazečů vykonávat práci na dané pracovní pozici.

Smyslem pohovoru je:

- ověřit si pravdivost údajů uvedených v dokumentech od uchazeče
- posoudit, zda je uchazeč dostatečně kvalifikován pro výkon práce
- poskytnout uchazeči informace o podmínkách práce
- zjistit uchazečovu představu o práci

Výběrový pohovor je nejvíce efektivní v případě, že se ho účastní bezprostředně nadřízená osoba. Pohovory v sobě skýtají řadu výhod, ale mají i své nevýhody. (Šikýř, 20014)

*„Významnou součástí výběrového pohovoru je vyjasnění vzájemných očekávání uchazeče o zaměstnání a zaměstnavatelské organizace.“ (Mayerová & Růžička, 2000)*

#### **Výhody:**

- poskytuje vedoucímu pohovoru přehled o vlastnostech, dovednostech a způsobilosti uchazeče, díky kterému je pak může porovnat s požadavky na dané pracovní místo
- osoba vedoucí pohovor může uchazeči podrobněji přiblížit dané pracovní místo
- pohovor je příležitost pro uchazeče zeptat se na podrobnosti týkající se pracovních podmínek, vzdělávání, hodnocení, atd.
- prostřednictvím pohovoru se lze setkat osobně s uchazečem a zjistit, zda se na dané pracovní místo hodí
- představuje příležitost pro uchazeče posoudit pracovní místo a organizaci

#### **Nevýhody:**

- spoléhá se na dovednosti osoby, která pohovor vede
- může vzniknout riziko subjektivního hodnocení
- může dojít k opomenutí hodnocení a pohovor se odkloní stranou  
(Armstrong, 2002)

Rozlišujeme několik typů pohovorů v závislosti na požadavcích pracovního místa, které chceme obsadit. Někdy je pro firmu dostačující provést pouze jeden pohovor, jindy je nutné mít pohovorů celou řadu.

### **Skupinový pohovor**

Jedná se o typ pohovorů, kdy tazatel vede pohovor se skupinou až 10 osob. Tento typ pohovoru není považován za příliš spolehlivý, protože tazatel je přehlcen informacemi, otázkami a odpověďmi, které si musí zapamatovat.

### **Pohovor po telefonu**

Tento typ zajišťuje jak tazateli, tak uchazeči jistou míru anonymity. Používá se hlavně tam, kde je třeba:

- rychle a neformálně zjistit způsobilost kandidáta pro danou pozici
- doplnit si informace či nejasnosti v dokumentech od uchazeče
- eliminovat náklady spojené s osobním setkáním

### **Pohovor rychlého ověřování**

Tato forma se využívá na veletrzích pracovních příležitostí pro vysokoškolské studenty. Rychlá forma, kdy zpravidla během 3 až 4 minut tazatel zjistí, kdo je vhodným kandidátem pro další kolo výběrového řízení.

### **Pohovor jednoho s jedním**

Využívá se při obsazování manuálních a administrativních míst nebo jako první kolo pohovoru pro manažerskou pozici či specialistu. Zpravidla je veden personálním pracovníkem, přímým nadřízeným nebo vedoucím útvaru. Tento typ umožňuje oběma stranám zjistit, zda mezi nimi existuje jistá míra kompatibility.

### **Pohovor před komisí**

Tohoto pohovoru se účastní minimálně dva tazatelé, kteří hovoří s uchazečem. Mezi tazateli často bývá bezprostřední nadřízený, bezprostřední vedoucí, budoucí spolupracovník, nebo psycholog. Optimální počet hodnotících pro tento typ pohovoru jsou tři osoby.

### **Pohovor vedený při společenském setkání**

Tento pohovor se odehrává mimo pracoviště. Může se jednat například o pohovor při obědě, večeři aj. Prostřednictvím tohoto pohovoru získává tazatel obraz o uchazečově společenském jednání při mimopracovních aktivitách.

## **Pohovor určený k testování odborné způsobilosti**

Hodnotitelé jsou v tomto případě osoby, které dané pracovní činnosti a úkoly daného místa znají. Uchazeč může být testován:

- jak se chová při plnění pracovních úkolů
- jakých výsledků dosahuje, jedná-li se o měřitelný výkon
- jaké má dovednosti a znalosti

(Klebil, Dvořáková & Šubrt, 2002)

### **2.3.3 Výběrové testy**

*„Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti, se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.“ (Armstrong, 2002)*

Správně sestavený test by měl mít tyto 4 vlastnosti:

- 1) Je citlivým nástrojem měření.
- 2) Je vytvořen a standardizován na dostatečně velkém vzorku populace, na který je zamýšlen.
- 3) Je validní.
- 4) Je spolehlivý.

V praxi se využívá několika druhů výběrových testů. Jedna se o testy inteligence, schopností a osobnosti.

#### **Testy inteligence**

Testy inteligence jsou nejdéle a nejvíce používaným typem testů. Testové skóre se vyjadřuje pomocí inteligenčního kvocientu (IQ). Inteligenční kvocient nám udává poměr mezi mentální vyspělostí a skutečným věkem.

#### **Testy schopností**

Testy schopností jsou tvořeny dvěma typy testů. Jedná se o:

- testy potenciálních schopností
- testy získaných schopností

Testy potenciálních schopností mají předpovědět, jak vysoký potenciál má uchazeč k výkonu dané práce.

Testy získaných schopností měří schopnosti a dovednosti uchazečů, které již získali vzděláním, nebo v předchozím pracovním poměru.

### **Testy osobnosti**

Do této skupiny patří dotazníky vyplňované uchazečem, nebo i jiné druhy dotazníků jako např. dotazníky orientované na hodnoty, zájmy případně na pracovní chování.

Nejčastěji jsou používány dotazníky vyplňované uchazečem. Jsou založeny na tzv. rysech. Rys je stabilní charakteristika chování, kterou v různých mírách vykazují všichni lidé.

Dotazníky zaměřené na zájmy se občas používají k doplnění testu osobnosti.

Dotazníky orientované na hodnoty se snaží zjistit názory uchazeče na to, co je špatné a dobré, nebo třeba na to, co je žádoucí a nežádoucí.

Dotazníky zaměřené na chování se pokoušejí například zjistit, jak je uchazeč schopen prodávat výrobky či služby. (Armstrong, 1999)

## **2.4 Přijímání zaměstnanců**

Tato fáze nastává hned po fázi výběru zaměstnanců, kdy jsou vhodní kandidáti informováni o tom, že byli vybráni. Nejdůležitějším krokem v této fázi je podepsání pracovní smlouvy.

### **2.4.1 Pracovní smlouva**

Zákon stanovuje, že pracovní smlouva musí obsahovat tři náležitosti. Jedná se o:

- 1) druh práce, který bude zaměstnanec vykonávat
- 2) místo nebo místa, kde bude zaměstnanec práci vykonávat
- 3) den nástupu do práce

Pouze tyto tři náležitosti jsou povinné. Pracovní smlouva se musí uzavírat vždy písemnou formou. Smlouva nabývá platnosti, jakmile ji obě strany (zaměstnavatel i zaměstnanec) podepíší. Pracovní poměr vzniká dnem, který byl uveden jako den nástupu do



práce. Od vzniku pracovního poměru vznikají oběma stranám povinnosti. Pro zaměstnavatele to znamená povinnost přidělovat zaměstnanci práci dle pracovní smlouvy a za tuto práci mu platit dohodnutou mzdu nebo plat. Pro zaměstnance vzniká povinnost osobně vykonávat danou práci v rozvržené pracovní době.

Pokud zaměstnanec nebyl ve smlouvě informován o pracovních právech a povinnostech, musí o nich zaměstnavatel zaměstnance písemně informovat a to nejdéle do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru. K těmto informacím patří zejména:

- jméno zaměstnavatele a jeho sídlo
- bližší označení druhu a místa výkonu práce
- počet dnů dovolené
- výpovědní doba
- pracovní doba
- výše mzdy/platu a její splatnost
- údaje o kolektivních smlouvách

Dále je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance s pracovním řádem a ostatními předpisy (bezpečnosti a ochrany při práci) a to nejpozději v den nástupu do práce. (Zákoník práce, 2006)

#### **2.4.2 Adaptace zaměstnanců**

*„Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti. K jejím nejčastějším zdrojům patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání. Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí.“*  
(Urban, 2013)

## **3 Metodika**

### **3.1 Hlavní a dílčí cíle práce**

**Hlavním cílem** této práce je zanalyzovat a zhodnotit systém výběru a přijímání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě zjištěných informací zjistit případné nedostatky a poté navrhnout opatření a doporučení pro zlepšení efektivity současného systému výběru a přijímání zaměstnanců v této organizaci.

**Cílem teoretické části** je zpracování přehledné a ucelené literární rešerše. Jsou zde definovány základní pojmy týkající se problematiky výběru a přijímání zaměstnanců.

V úvodu praktické části se nachází charakteristika vybrané organizace. Poté je proveden vlastní výzkum prostřednictvím rozhovoru se samostatnou administrativní pracovnící s. n. o. p. cz a.s. Rozhovor poskytuje informace týkající se výběru a přijímání zaměstnanců.

**Na závěr** jsem vyhodnotil získaná data a navrhl možná doporučení a vypracoval celkové shrnutí daných výsledků práce.

### **3.2 Metodický postup**

Nejprve jsem si prostudoval odbornou literaturu zaměřenou na řízení lidských zdrojů, konkrétně na výběr a přijímání zaměstnanců. Na základě zjištěných informací a poznatků jsem poté zpracoval literární rešerši. Po dokončení rešerše, jsem oslovil organizace s prosbou o spolupráci a vybral jsi tu pro mě nejdostupnější.

V první řadě jsem si zjistil informace o dané organizaci a stručně ji popsal v úvodu praktické části této práce. Poté jsem pomocí rozhovoru získal další potřebná data a zanalyzoval současný stav systému výběru a přijímání zaměstnanců v této organizaci.

Všechna získaná data jsem vyhodnotil v závěru této práce, kde jsem navrhl opatření a doporučení, která by současný systém vylepšila.

### **3.3 Technika přípravy literární rešerše**

Všechny informace a podklady pro teoretickou část této práce jsem získal z odborné literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů. Dále jsem čerpal z internetových zdrojů a

ze zákonů České republiky. Seznam veškerých použitých zdrojů je uveden v závěru praktické části.

### **3.4 Technika sběru dat pro praktickou část práce**

Data potřebná pro praktickou část jsem čerpal z interních zdrojů podniku. Konkrétně pomocí rozhovoru se samostatnou administrativní pracovnící, který jsem si nahrál pomocí diktafonu. Čerpal jsem také z webových stránek.

### **3.5 Technika zpracování dat**

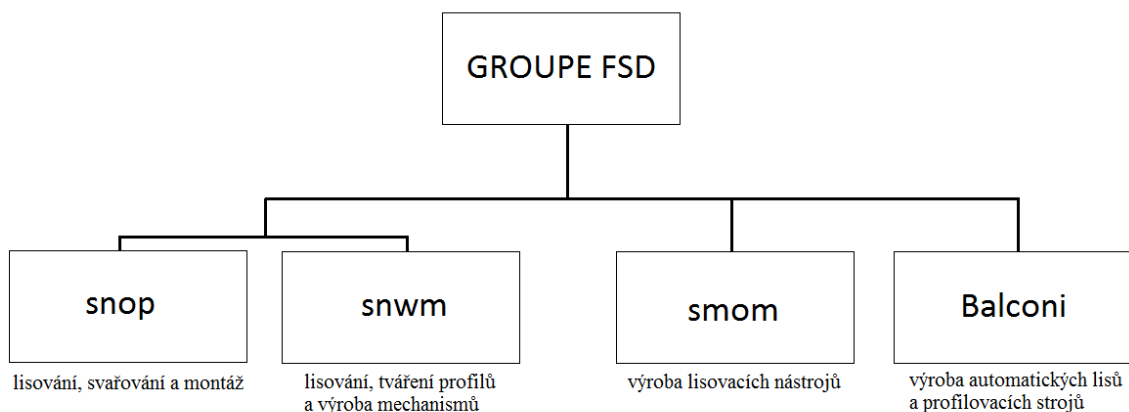
Bakalářská práce včetně tabulek, grafů a schémat je zpracována v prostředí Microsoft Office.

## 4 Charakteristika společnosti

### 4.1 Základní údaje

Pro praktickou část jsem si vybral společnost s. n. o. p. cz a. s., která sídlí v písecké průmyslové zóně. Založena byla 8. září 1995. Patří pod francouzskou společnost FINANCIERE SNOP - DUNOIS S.A. (Groupe FSD).

Obrázek 2: Struktura Groupe FSD



Zdroj: Webové stránky s. n. o. p. cz a. s.

Jediným akcionářem společnosti s. n. o. p. cz a. s. je tedy zakládající společnost FINANCIERE SNOP - DUNOIS S.A. (FSD), což je akciová společnost založená dle francouzského práva. Sídlí v Brioude ve Francii. Je zapsána v obchodním rejstříku Le Puy en Velay pod číslem B 381 904 382. Jedná se o finanční a obchodní skupinu, která se zabývá zejména výrobou nástrojů a kovoobráběním.

## 4.2 Historie

Společnost s.n.o.p. cz, a.s., byla založena v roce 1995 pod názvem FSD. Počáteční výroba byla zahájena v prostorách bývalého závodu Elektropřístroje v městském areálu Písek. Původně se zaměřovala pouze na elektrotechnický průmysl.

V roce 2000 se začala orientovat na automobilový průmysl a v současné době se věnuje hlavně lisování, svařování a kompletaci ocelových komponentů.

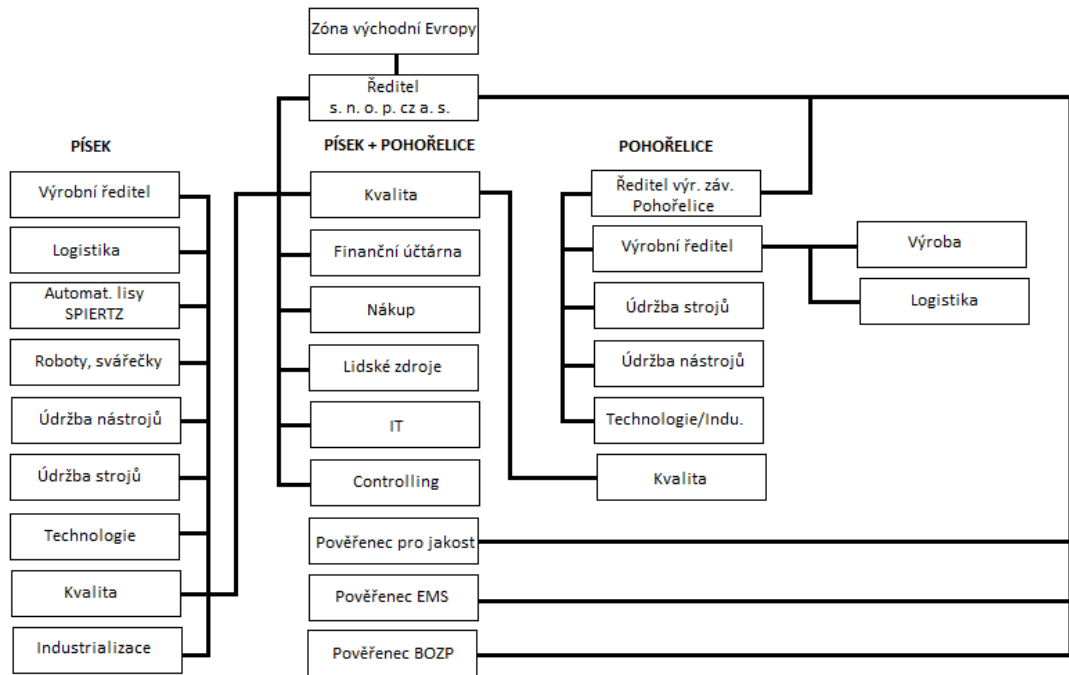
Poté, co společnost získala zakázky od Škoda Auto a VW bylo potřeba inovovat a především zvětšit výrobní prostory. V srpnu 2000 byla tedy zahájena výroba v nové továrně v průmyslové zóně v Písku. V témže roce se začali orientovat na automobilový průmysl a začali se věnovat právě lisování, svařování a kompletaci ocelových komponentů. Ve stejné době také došlo k přejmenování společnosti na současný název s. n. o. p. cz.

V průběhu let se společnosti podařilo získat nové projekty od dalších a dalších zákazníků, takže jejich portfolio je v současné době velice rozmanité. Za dobu fungování v průmyslové zóně bylo nutné čtyřikrát rozšířit provozní halu a v roce 2006 byl otevřen ještě jeden výrobní závod v Pohořelicích u Brna. Nejčerstvější novinkou je zavedení výrobní technologie profilování, která byla zavedena v roce 2014.

## 4.3 Organizační struktura

Společnost je rozdělena do dvou výrobních závodů. Jeden sídlí v Písku přímo v sídle společnosti a druhý výrobní závod je v Pohořelicích na jihu Moravy. Oba závody mají vlastní útvar výroby, nákupu, logistiky, personálního oddělení a technologie. V centrále pracovníci zastřešují prodej a finanční a mzdovou účtárnu. Řeší zde také strategické plánování, spravují finanční zdroje a zabývají se informačními technologiemi.

**Obrázek 3: Organizační struktura s. n. o. p. cz a.s.**



Zdroj: Výroční zpráva s. n. o. p. cz a. s., 2014/2015

#### **Písek:**

- založení r. 1995
- počet zaměstnanců: 600
- rozloha: 15 600 m<sup>2</sup> + 10 000 m<sup>2</sup> externí sklad

#### **Pohořelice:**

- založení r. 2006
- počet zaměstnanců: 300
- rozloha: 15 700 m<sup>2</sup>

V závodě v Písku se pracuje na třísměnný provoz vždy po 8 hodinách, z nichž je buď 40, nebo 30 minut vyhrazeno na přestávku. Zaměstnanci ve výrobě mají nárok na 40 minut přestávky (30minutovou + 10minutovou bezpečnostní vzhledem k hluku). Tudiž zaměstnanci na výrobních pozicích pracují 7 hodin a 20 minut. U administrativních pracovníků je to klasicky 7 hodin a 30 minut, kde 30 minut je vyhrazeno na přestávku na oběd.

Věkové složení zaměstnanců je velice různorodé a liší se podle pracovních pozic.

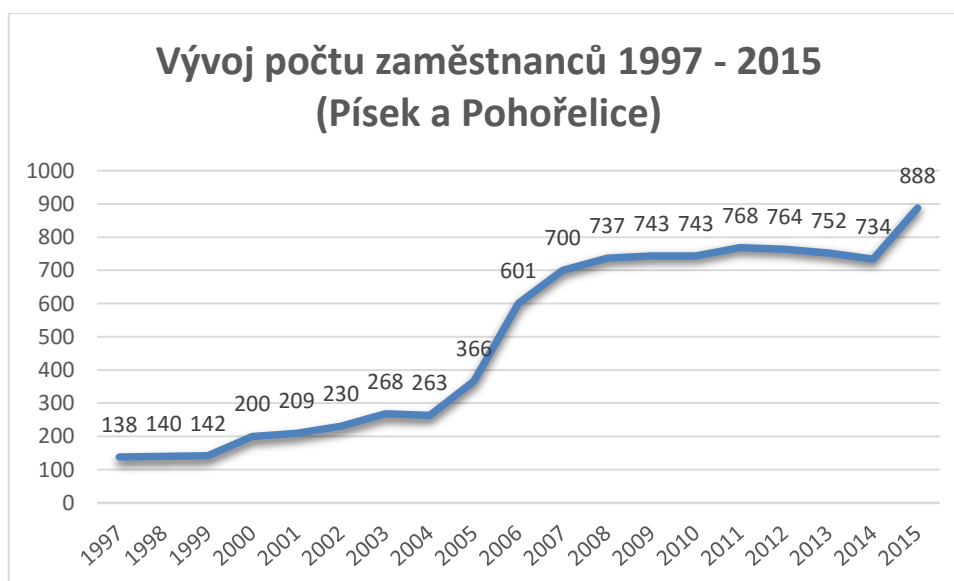
Co se týče úrovně vzdělání zaměstnanců, tak největší část tvoří lidé se základním vzděláním na pozicích operátorů, což je způsobené nízkými požadavky, které jsou na tuto pozici kladeny.

Menší část tvoří zaměstnanci ze středních odborných učilišť a středních technických škol, protože na pozice manipulantů, skladníků a administrativních pracovníků je vyžadované alespoň vyučení nebo středoškolské vzdělání.

Nejmenší zastoupení je v řadách zaměstnanců, kteří absolvovali vysokou školu. To jsou z převážně většiny zaměstnanci na vyšších vedoucích pozicích.

Na grafu je možné vidět jak se vyvíjel celkový počet zaměstnanců v letech 1997 – 2015 v obou závodech, tedy v Písku i v Pohořelicích.

**Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997 - 2015**



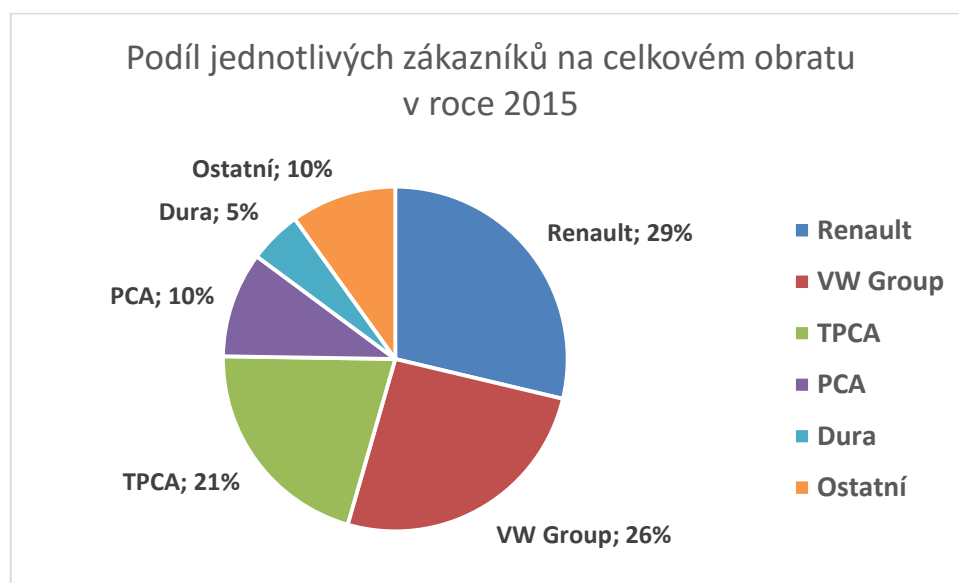
Zdroj: Interní zdroje s. n. o. p. cz a. s.

Mezi zákazníky s. n. o. p. cz a. s. patří: Dacia, Ford Motor Company, Fiat, General Motors (Opel), Renault, Mercedes, VW Group (Volkswagen, Porsche, Škoda auto, Audi aj.), AISIN, Benteler, Dura, Faurecia, TPCA (Toyota, Peugeot a Citroën) a další.

Nejvýznamnějšími zákazníky, jsou však Renault, VW Group, TPCA, PCA a Dura. Na grafu je porovnání zákazníků podle jednotlivých podílů na celkovém obratu.

Největším zákazníkem je společnost Renault s podílem na obrazech 29 %. Nejnižší podíl z těch nejvýznamnějších má společnost Dura, díky které s. n. o. p. cz a.s. získává 5 % svých obrátů.

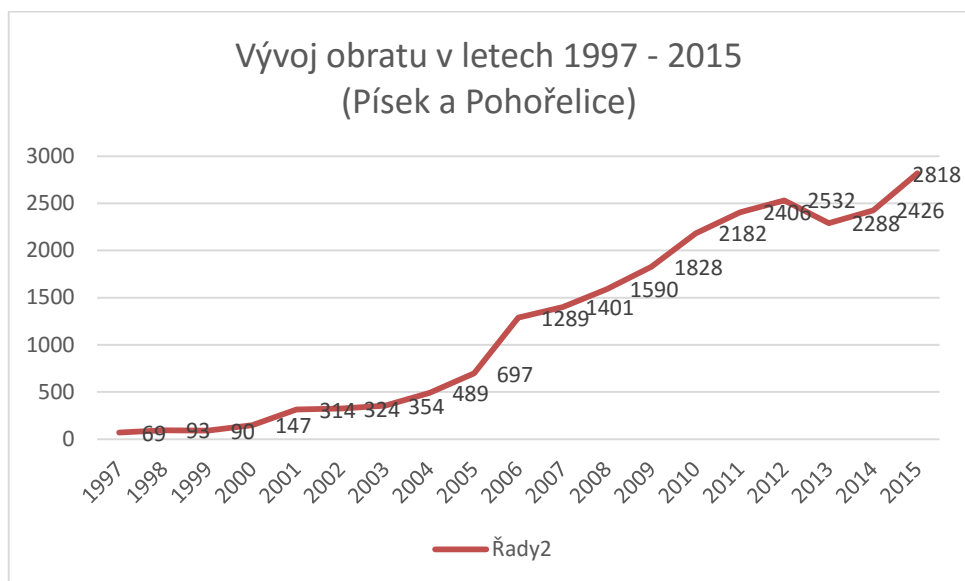
**Graf 2: Podíl jednotlivých zákazníků na celkovém obratu v roce 2015**



Zdroj: Firemní nástěnka s. n. o. p. cz a. s.



**Graf 3: Vývoj obrátu v letech 1997 - 2015**



Zdroj: Firemní nástěnka s. n. o. p. cz a.s.

Na grafu je možné vidět, že obraty se začali ve větší míře zvyšovat poté, co s. n. o. p. cz a.s. získal zakázky od Škoda Auto a VW. Rapidní skok je také vidět mezi lety 2006 a 2007, kdy byl vystavěn nový výrobní závod v Pohořelicích u Brna. Zatím jediný propad v obrazech byl zaznamenán mezi lety 2011 a 2012.

#### 4.4 Předmět činnosti

Předmět podnikání společnosti je převážně tvořen těmito aktivitami:

- nástrojářství a zámečnictví
- obráběčství
- lisování
- profilování
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Vyrábí hlavně součástky do automobilů. Jedná se o nepohledové díly různého typu do podvozku, části karoserie, bezpečnostní výztuhy, držáky či úchyty.

Při běžných výrobních projektech společnost do jednoho vozidla dodává pět až patnáct dílů. V některých případech se toto množství dílů zvedá až na sto součástí na jedno vozidlo.

s. n. o. p. cz a. s. je společnost, která se zavazuje k trvalému zabezpečování a zlepšování kvality. Proto byla uvnitř podniku stanovena následující politika kvality:

- Každý zaměstnanec zodpovídá za kvalitu a neustálé zlepšování své práce, ochranu životního prostředí, bezpečnost práce, majetku a informací společnosti.
- Strategií podniku je plnění požadavků zákazníka s cílem být renomovaným dodavatelem pro automobilový průmysl.
- Důsledně uplatňují střednědobé a dlouhodobé úkoly skupiny v mezinárodních zónách.
- Rozhodujícím hlediskem všech činností je spokojený zákazník.
- Důsledně uplatňují požadavky technické specifikace ISO/TS 16 949
- Efektivnost systému managementu kvalitu sledují neustálým zdokonalováním vnitřní struktury společnosti.
- Dávají prostor zaměstnancům při realizaci cílů společnosti a neustálým zlepšováním pracovních podmínek motivují zaměstnance a tím rozvíjejí kompetence pracovní síly.
- Všichni naši dodavatelé jsou způsobilí dodávat podle našich specifikací a tím i podle specifikací našeho odběratele.
- Ztotožňují se s nákupní politikou jejich zákazníků.
- Postupným zdokonalením systému managementu kvality směřují všechny jejich činnosti k dosažení strategie nulové vady.
- Týmovou prací spolupracují na zvyšování zisku společnost.

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Řízený rozhovor

**Vaše pozice je samostatná administrativní pracovnice. Jaká je náplň Vaší práce a za co zodpovídáte?**

Do mé pracovní náplně samostatné administrativní pracovnice patří jak práce pro ředitelství závodu, tak práce pro personální oddělení. Co se týče personalistiky, mám na starosti mimo jiné i organizaci náboru zaměstnanců, především tu její první část.

Zodpovídám hlavně za inzerci volných pracovních míst. Dále mám na starosti předvýběr, čili třídění životopisů podle toho, zda odpovídají námi zadaným požadavkům, a porovnávání jednotlivých uchazečů mezi sebou. Následně zasílám vybrané životopisy vedoucím konkrétních oddělení, kteří si je sami posoudí a vyberou. Výběr vhodného uchazeče tedy zůstává plně v pravomoci vedoucího oddělení.

Další mou povinností je kontaktovat uchazeče a domluvit s nimi termín přijímacího pohovoru. Samozřejmě dávám vědět i uchazečům, kteří nebyli vybráni. Poté co s nimi sjednám schůzku, si je přebírá vedoucí konkrétního oddělení, který s nimi vede pohovor. To, že s uchazeči vede pohovor přímo vedoucí oddělení, čili jejich potenciální nadřízený, považuji za efektivnější. Kdo jiný než vedoucí dokáže lépe posoudit kvality svých podřízených?

**Jste jediná, kdo se stará o výběr a přijímání zaměstnanců?**

Organizaci náborů operátorů výroby a pracovníků expedice - balení (těch se nabírá největší počet) má na starosti kolegyně personalistka, já mám na starosti ostatní pozice. Kolegyně personalistka má na starosti také veškeré právní formality ohledně samotného přijímání. To znamená podpis smlouvy, nástup, mzdové podmínky a uvedení na pracoviště, kde si je přebírá vedoucí oddělení.

Ještě před nástupem na pracoviště je nutné projít jedno až dvoudenním vstupním školením a také vstupní lékařskou prohlídkou. Pracujeme ve třisměnném provozu, máme zde riziko hluku a ze zákona nesmíme přijmout uchazeče, kterému by takováto práce mohla poškodit nebo zhoršit zdraví.

## **Jak u vás probíhá předvýběr zaměstnanců?**

Jako první za mnou přijde vedoucí oddělení s požadavkem na určitý počet zaměstnanců na určité pozice. Společně dáme dohromady požadavky na kandidáta a náplň práce. Já poté sepiši a upravím inzerát.

Jako první dávám inzerát na firemní nástěnky a na intranet, aby měli stávající zaměstnanci možnost se také přihlásit. Primárně se snažíme o to, abychom volná místa obsadili našimi stávajícími zaměstnanci v rámci jejich kariérního postupu. Poté dávám inzerát na internetové portály jobs.cz a prace.cz, se kterými máme smlouvu, na naše webové stránky a dále na úřad práce. Jednou nebo dvakrát do roka také pořádáme náborovou kampaň v regionálním tisku a rádiu. To se týká hlavně pozic do výroby.

## **Spolupracujete s úřadem práce, i když už to není povinné?**

Ano a je to pro nás velká pomoc.

## **Co za informace uvádíte v inzerátech? Jakou má strukturu?**

Klasicky se začíná naším představením. To znamená „Francouzská společnost zabývající se lisováním, svařováním a profilováním přijme do pracovního poměru zaměstnance na pozici...“. Pod tím jsou naše požadavky – vzdělání, jazykové znalosti, praxe, předchozí zaměstnání, měkké dovednosti, pokud jsou třeba. Poté je tam uvedena náplň práce, kde je stručně popsáno, co tato pozice obnáší. A nakonec se tam nachází odstavec, co nabízíme, kde je většinou výčet všech benefitů, které zaměstnanec má možnost dostat. Výsledný inzerát například na pozici manipulanta vypadá tedy takto:

V záhlaví jsou vyplněné údaje o naší společnosti a poté následují tyto informace:

### **Požadujeme:**

- SOU – vyučen
- Zkušenosti s řízením vysokozdvížného vozíku
- Základní znalost práce na PC
- Ochotu pracovat v třísměnném provozu

**Náplň práce:**

- Manipulace s výrobky na pracovišti a ve skladu
- Příprava expedic dle požadavků zákazníků
- Vykládka a nakládka expedic

**Nabízíme:**

- Zaměstnání ve stabilní společnosti – pracovní poměr na dobu neurčitou
- Finanční ohodnocení odpovídající pracovní náplni a zkušenostem
- Stravování přímo v závodě
- 5 týdnů dovolené a další volno nad rámec ZP
- Firemní benefity (prémie, odměna za hospodářské výsledky, příspěvek na stravování, penzijní a životní pojištění, cafeterie atd.)

**Nástup:**

- Ihned

**Kontakt****Přijímáte zaměstnance spíše přes agenturu nebo rovnou do kmene?**

Spolupracujeme s agenturami, ale většinou nabíráme zaměstnance kmenově. Máme samozřejmě i určitý podíl agenturních zaměstnanců, ten ale není moc velký. Ti slouží primárně na vykrytí výkyvů ve výrobě.

**Kolik máte zaměstnanců?**

Zde v Písku máme zaměstnanců zhruba 600. Dále máme ještě 300 zaměstnanců v závodě v Pohořelicích u Brna.

**Jaké požadavky jsou kladeny na uchazeče na určité pozice?**

U operátora je minimální požadavek základní vzdělání, ale pokud je vyučen, je to samozřejmě lepší. Tady na Písecku je nezaměstnanost velmi nízká. Takže pokud přijde člověk se základním vzděláním a se zájmem o pozici operátora, má chuť pracovat, umí

pracovat s pracovním příkazem a dalšími výrobními dokumenty, spočítá kusy, co vyrobil, a nedělá zmetky, není problém takového uchazeče přijmout.

Co se týče pozice např. manipulanta, tam už je požadováno alespoň vyučení. Manipulant se musí trochu vyznat ve skladovém hospodářství, musí umět komunikovat, atd. Dalším požadavkem jsou samozřejmě zkušenosti s řízením vysokozdvížného vozíku. Většinou tyto zkušenosti vyžadujeme, ale těchto lidí je v současné době opravdu velice málo, takže někdy nabíráme i uchazeče bez zkušeností, pokud je to třeba bývalý řidič, nebo má nějaké životní zkušenosti, které nám indikují, že by se mohl na tuto pozici hodit. Příslušný řidičský průkaz na vysokozdvížný vozík si poté dodělá u našeho smluvního školitele na naše náklady.

Na pozici skladníka už vyžadujeme většinou středoškolské vzdělání, tato pozice vyžaduje už větší zodpovědnost, pracují se systémem SAP, atp.

U administrativních pracovníků je to samozřejmě různé. Záleží na pozici a na oddělení. Je tu personální oddělení, nákup a finanční účtárna, logistika, kvalita, technologie nebo řízení projektů. Na každou pozici je potřeba jiné vzdělání, praxe, znalosti, jiná specializace.

U mistrů více než na vzdělání klademe důraz na zkušenosti s řízením lidí, na komunikační dovednosti a na přirozenou autoritu. Většina mistrů tu již pracuje dlouhou dobu a mnohdy začínala na jiných pozicích, například na pozicích seřizovačů.

Vyšší vedoucí pozice - samozřejmě minimálně je to střední vzdělání nebo vyšší odborná škola. Ale zase záleží na tom, jestli je to člověk, který se interně vypracoval, nebo jestli jde o člověka z vnějšku. Konečná volba je vždycky na konkrétním vedoucím, který uchazeče vybírá.

### **Jak dlouho trvají pohovory na jednotlivé pozice?**

U operátorů je to většinou tak, že uchazeč přijde na recepci - buď naslepo, anebo reaguje na náš inzerát. Zde vyplní náborový dotazník. V tomto dotazníku uvede dosažené vzdělání, praxi a další informace. Personalistka anebo pracovnice recepce na základě náborového dotazníku posoudí, zda je uchazeč na tuto pozici vhodný.

Pokud ano, zavolá přímo vedoucího výroby, který ho provede výrobní halou. Ukáže mu práci, kterou by případně vykonával, řekne mu mzdové podmínky a uchazeč se rozhodne, zda práci přijme nebo ne. Každou středu navíc pořádáme informační schůzky pro zájemce o práci ve výrobě – většinou pro operátory.

U jiných pozic už k pohovoru jako takovému samozřejmě dochází. Tento pohovor v podstatě probíhá formou rozhovoru. Většinou je to mezi čtyřma očima, a to právě mezi uchazečem a vedoucím oddělení. Délka pohovoru je individuální. Většinou je to tak kolem třiceti minut. Nesnažíme se uchazeče nachytat nebo zbytečně stresovat. Jsou to v podstatě normální rozhovory s otázkami: Co vás k nám přivádí? Jak jste se o nás dozvěděl/a? Kde jste pracoval/a předtím? Jaké máte zkušenosti? Opravdu nic zákeřného.

U vedoucích pozic probíhají i vícekolová výběrová řízení. Většinou do druhého kola projdou tak dva, maximálně tři kandidáti a po druhém kole je většinou už znám uchazeč, kterému bude práce nabídnuta. U těchto pozic je čas pohovoru samozřejmě delší. Většinou trvá kolem čtyřiceti až padesáti minut.

### **Jaké dokumenty jsou po uchazečích požadovány? To bude nejspíše záležet na pozici, na kterou se hlásí, že?**

V podstatě stačí pouze životopis. Všechny ostatní dokumenty, které uvedl uchazeč v životopise, nám dodá až po nástupu do zaměstnání. Ten hlavní, který vyžadujeme, je doklad o vzdělání. Primárně tedy věříme tomu, co kandidáti v životopise uvedli.

### **Jaký typ životopisů preferujete? Strukturované nebo volné?**

Strukturované. Jsou přehledné a lépe porovnatelné mezi sebou. Také se rychleji čtou a informace v něm uvedené jsou stručnější a jasnější. S volnými životopisy jsem se opravdu nesetkala už dlouho.

### **Dbáte na úpravu životopisu?**

Určitě mám radši, když je životopis přehledný. Myslím, že přehledný životopis zvyšuje šanci kandidáta na postup do výběrového řízení. Ale že bychom vyloženě nepozvali

k pohovoru někoho, kdo odpovídá požadavkům na pozici, jen kvůli nepřehlednému životopisu, to ne.

### **Vyžadujete i motivační dopisy?**

Ne. Pro mne je primární životopis. Samozřejmě, když uchazeč posílá životopis, je dobré napsat průvodní dopis. Motivační dopis ale nevyžadujeme.

### **Kladete důraz spíše na vzdělání nebo na praxi?**

Záleží na pozici, na kterou přijímáme, a na posouzení vedoucího oddělení. Ale většinou platí, že praxe je důležitější.

### **Jak probíhají výběrové pohovory? Jen nadřízený a uchazeč nebo jiná osoba případně komise?**

Komise ne, tímhle stylem vůbec nepřijímáme. Já si ani nemyslím, že by komise měla nějaký význam. Kandidáty se snažíme netrápit, naším cílem není je znervóznit, ale spíše zjistit, jak se projevují za normálních okolností. Ve většině případů tam bývá jen potenciální nadřízený. Občas se stává, že je přítomen i nadřízený nadřízeného.

### **Používáte při pohovorech nějaké metody? Například assessment centrum aj.?**

Ne, to vůbec. Jen klasické pohovory, kde s uchazečem hovoříme. Žádné jiné metody nepoužíváme, nepřijdou nám nijak zvláště efektivní, co se týče zjištění, jak uchazeč reaguje za normální situace.

### **Získáváte zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů?**

Primárně se snažíme nabízet volné pozice stávajícím zaměstnancům, jakožto kariérní postup. Ale neznamená to, že vítězný kandidát je vždy ten interní. Poslední slovo má vždy vedoucí, do jehož týmu se pracovník vybírá. Ten si vybírá a sám zhodnotí, jestli daný pracovník má dostatečné znalosti, dovednosti a požadované osobnostní rysy.



### **Jaké metody získávání pracovníků využíváte?**

Spolupracujeme s úřadem práce, dále zveřejňujeme inzeráty, na portálech jobs.cz a prace.cz. Jednou až dvakrát ročně děláme náborovou kampaň. To znamená, že dáváme inzerci do regionálních novin a do rádií.

### **Dáváte uchazečům vyplňovat dotazníky?**

Ano, náborový dotazník dáváme vyplňovat v podstatě každému uchazeči o zaměstnání, který přijde osobně na recepci a nemá životopis. Po nástupu do zaměstnání ho dáváme vyplňovat všem zaměstnancům - tím, že si ho vyplní vlastní rukou, ručí za to, že uvedené údaje jsou pravdivé. Ať už jazykové znalosti, vzdělání aj. Po nástupu tam vyplňují i další důležité informace pro personální oddělení a mzdovou účtárnu. Například tam vyplňují:

- jméno a příjmení
- datum narození
- zdravotní pojišťovnu
- rodné číslo
- rodinný stav
- počet dětí
- místo narození
- národnost
- státní příslušnost
- číslo občanského průkazu
- posledního zaměstnavatele
- srážky ze mzdy – pokud nějaké jsou
- aj. (více v příloze č. 1)

### **Probíhají u vás výběrové testy? Testy inteligence nebo testy pracovních schopností?**

Dříve ano, dnes už ne. Dnes všichni zaměstnanci ihned po nástupu procházejí jedno až dvoudenním školením zaměřeným hlavně na kvalitu a bezpečnost práce. Na konci tohoto dvoudenního školení se píše test. Pokud ho zaměstnanec nenapíše, musíme s ním bohužel ukončit pracovní poměr, protože bez těchto znalostí zde pracovat nemůže.

### **Poznáte, když lidé při pohovorech lžou? A jak se to řeší?**

Jeden z hlavních důvodů, proč si pohovory vedou jednotliví vedoucí sami, je právě ten, že oni sami jsou odborníky v dané oblasti a dokážou nejlépe ověřit deklarované znalosti a pracovní zkušenosti kandidátů. Kandidát, u kterého se odhalí lež, má samozřejmě téměř nulovou šanci na přijetí.

### **Zaměstnáváte i čerstvé absolventy nebo spíše uchazeče s praxí?**

V Písku je opravdu nízká nezaměstnanost, takže jsme vděční za každého absolventa technického učiliště, nebo střední průmyslové školy. To, že je uchazeč absolvent bez praxe, nám nevadí, pokud je šikovný a má chuť a zájem pracovat, tak to opravdu není problém. Navíc jsou absolventi pro nás jistou výhodou. Určitě je lepší zaměstnávat lidi, kteří nemají určité návyky z předchozího pracoviště.

### **Jak probíhá uvedení pracovníka na pracoviště?**

Začíná to vstupním jedno až dvoudenním školením. Teprve poté, co na konci školení napíše úspěšně test, může nastoupit na pracoviště, kde je postupně prakticky školen.

### **Poskytujete zaměstnancům benefity? Jaké?**

Benefitů, které nabízíme je celá řada:

- firemní prémie ve výši až 8% v případě dobrých pracovních a hospodářských výsledků

- náborový příspěvek - po odpracování 6 kalendářních měsíců obdrží nový zaměstnanec 3 000Kč, pokud byl zprostředkovaný naším zaměstnancem, odměnu obdrží oba
- 13. mzda ve výši 15 000 Kč vyplácená 2x ročně (1 na Vánoce a 1 na léto)
- příplatky:
  - práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí 10% min. mzdy, min. 6,30 Kč/hod.
  - práce v noci (pravidelně) 10% průměrného výdělku min. však 10,00 Kč/hod.
  - práce v sobotu nebo v neděli v rámci stanovené týdenní pracovní doby 10 % průměrného výdělku
  - přesčasy v pracovních dnech příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku
  - přesčasy v sobotu, neděli a práce ve svátek příplatek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku
- individuální prémie až do výše 1 500Kč měsíčně pro zaměstnance výrobních a skladových hal
- odměna za podíl na hospodářském výsledku ve výši až 2 000Kč měsíčně v třísměnném provozu a až 1 600Kč pro ostatní (měsíčně)
- příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění až do výše 1 600Kč měsíčně
- příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu ve výši 50% z předepsané částky
- кафетерия – příspěvky na permanentky, sport, kulturu, vzdělávání, rekreaci, dětské tábory, lázně apod. až do výše 8 000Kč (ročně)
- příspěvek na stravování (denně), noční směna stravenky
- pravidelné navyšování mezd (ročně)
- 5 týdnů dovolené
- kariérní růst, profesní a individuální školení potřebná k výkonu práce
- odměny za významná životní a pracovní jubilea, dárcům krve a kostní dřeně

- další pracovní volna s náhradou mzdy nad rámec zákoníku práce
- možnost bezúročné půjčky až do výše 10 000Kč v tíživé sociální situaci
- nevratná sociální finanční podpora v mimořádně závažných případech

## 6 Závěr

Nejdříve se zaměřím na samotnou fázi předvýběru. Zde jsem na základě rozhovoru zjistil, že předvýběr probíhá tak, že vedoucí určitého oddělení přijde za personalistkou a spolu dají dohromady požadavky na určitou pozici. Poté se vyhotoví samotný inzerát, který se nejprve vyvěsí na podnikové nástěnky a na intranet, aby měli stávající zaměstnanci možnost se také přihlásit na danou pozici. Teprve poté se poskytne širší veřejnosti. To, že je pracovní pozice napřed nabízena uvnitř podniku, je pro podnik velice výhodné z toho důvodu, že to má motivační funkci pro stávající zaměstnance, pro které je to forma kariérního postupu.

Poté, co se inzerát zveřejní i širší veřejnosti, začne první třídění kandidátů, kteří zaslali požadovaný životopis. Další zajímavou informací pro mě je, že pokud uchazeči nechtějí, nebo neumí napsat životopis, je možnost přijít osobně na recepci v sídle společnosti, kde vyplní náborový dotazník (viz. příloha č. 1), který v tomto případě slouží jako náhražka životopisu. Dotazníky třídí podle zadaných kritérií personalistka, která poté, co vybere určitý počet nejvhodnějších kandidátů, zašle životopisy vedoucímu oddělení, pro kterého je vybírala.

Životopis, respektive náborový dotazník, je pro tento podnik relativně důležitý, protože je to jediný dokument, který je od uchazečů vyžadován. Ostatní dokumenty uvedené v životopise se dodávají až po přijetí. V tomto případě by bylo efektivnější, kdyby byly od uchazečů požadovány již na pracovním pohovoru. Eliminovaly by se tím situace, kdy jedinec v životopise lhal. Tím by se zabránilo tomu, že odmítne uchazeče, který byl také vhodný.

Inzeráty, které vyhotovuje sama paní Mgr. Vendula Kalábová, obsahují všechny náležitosti, které by podle teoretických poznatků obsahovat měly. To znamená: představení společnosti, název pozice a její popis, požadavky a to, co společnost uchazeči nabízí v případě přijetí.

S. n. o. p. cz a. s. navíc spolupracuje i s úřadem práce, i přesto, že to není povinné, čímž získává nejen inzerci volných pracovních pozic, ale také určitou výhodu při zaměstnávání určitého typu lidí.

V podniku také probíhá i spolupráce s pracovními agenturami. Ale přesto není podíl agenturních zaměstnanců velký. Tito zaměstnanci jsou využíváni hlavně při dočasných

výkyvech ve výrobě. To připadá v úvahu například v době dovolených, vysoké nemocnosti nebo v situacích, kdy si zákazník přeje dodat více kusů, než bylo původně smlouveno. Agentura tyto zaměstnance dodá prakticky ihned a podnik nemusí shánět dočasné náhrady sám.

Co se týče samotných přijímacích pohovorů, ty probíhají na všechny pozice kromě operátorů téměř stejně. Jediným rozdílem je délka pohovoru. Nejkratší pohovor je na pozici skladníka a manipulanta. Což je zapříčiněné tím, že na tyto pozice jsou kladeny poměrně nízké nároky.

Druhé v pořadí jsou pak přijímací pohovory na pozici administrativních pracovníků.

Nejvíce jsou časově náročné pohovory na vedoucí pracovníky na vyšších pozicích. To je způsobeno tím, že na tyto pozice probíhají vícekolová výběrová řízení. Podle poskytnutých informací probíhají většinou dvě kola, kdy do druhého kola jsou vybráni dva až tři kandidáti.

Velikou výhodou přijímacích pohovorů ve společnosti s. n. o. p. cz a. s. je, že personalisté zde vhodné kandidáty pouze předvybírají. O tom, kdo z kandidátů bude přijat, rozhoduje samotný vedoucí oddělení. Tímto si podnik zajišťuje lepší posouzení uchazečových zkušeností, dovedností a kvalit než kdyby je vybírali sami personalisté, kteří nemají s úkoly na jednotlivých odděleních přílišné znalosti.

Co se týče využívaných metod výběru zaměstnanců, společnost s. n. o. p. cz a. s. využívá pouze ústní pohovory. Ostatní metody výběru, jako jsou například pohovory před komisí nebo assesment centrum, nevyužívá. Odůvodňuje to tím, že tyto metody zbytečně znervózňují uchazeče, což samozřejmě není jejich záměrem. Účelem pohovoru je zjistit, jak uchazeč reaguje za normálních podmínek.

Souhlasím s tím, že na výrobní pozice v podniku se nevyplatí pořádat assesment centrum, ale na vyšší pozice by určitě efektivní bylo. Snížila by se tím časová náročnost spojená s ústními pohovory, při kterých si povídají s jednotlivými uchazeči zvlášť. Také by díky tomu zjistili, jak jsou uchazeči schopní plnit zadané úkoly, jak řeší konflikty a jak reagují za určitých situací, které v podniku pravděpodobně nastanou, čímž by se zvýšila efektivita samotného výběru.

Dále se zaměřím na fázi přijímání. První část této fáze probíhá v každé organizaci prakticky stejně. Zaměstnanec se dostaví na personální oddělení, kde vyplní náborový dotazník, který je povinen vyplnit každý zaměstnanec (pokud ho nezaslal místo životopisu, když žádal o místo) a v něm o sobě uvede základní údaje. Poté podepíše pracovní smlouvu.

Po přijetí musí každý zaměstnanec na výrobní pozice absolvovat intenzivní dvou-denní školení, na jehož konci se píše test. Pokud zaměstnanec test nenapíše, je propuštěn. Tímto si podnik zajišťuje zaměstnance, kteří jsou školeni na práci v určitých podmínkách. Ať už se jedná o bezpečnostní podmínky, nebo kvalitativní podmínky, které jsou pro podnik velice důležité.

Samotné uvedení na pracoviště probíhá klasicky tak, že si zaměstnance první den v práci vyzvedne nadřízený, který mu ukáže pracoviště a seznámí ho s provozem.

Co se týče benefitů, nabízí s. n. o. p. cz a. s. svým zaměstnancům opravdu široké spektrum všech možných výhod. Od různých příplatků, přes příspěvky na dojíždění až po bezúročnou půjčku. Což má obrovskou motivační funkci při plnění pracovních úkolů.

Ve stávajícím systému výběru a přijímání zaměstnanců bych tedy navrhl tyto dvě následující vylepšení.

Jako první navrhuji, aby na vyšší vedoucí pozice probíhalo assessment centrum, které by zrychlilo a zefektivnilo vybírání nejvhodnějších uchazečů. Také by se tím uchazeč rovnou „otestoval“.

Za druhé navrhuji, aby požadované dokumenty, které dokládají uchazečovu kvalifikaci (doklad o studiu, různé certifikáty, aj.) byly požadovány již při samotném pohovoru, nikoliv až po přijetí. Tímto by mohl podnik zabránit situacím, kdy odmítne jiného vyhovujícího uchazeče ve prospěch člověka, který v životopise lhal a uvedené dokumenty nevládní.

## I. Summary

Selection and recruitment of employees are one of the most important things that every single company has to deal with, because employees and their skills and knowledge are really crucial things for the future development. They are also responsible for functioning of every company. That's the reason I chose this topic.

I gained theoretical knowledge from the professional literature specialized in human resources management.

The aim of this thesis is to analyze current system of selection and recruitment process of employees in s. n. o. p. cz a.s. afterwards evaluate the strengths and weaknesses of this system and finally processing of proposals and recommendations for current system to make it more efficient.

**Key words:** human resources management, recruitment of employees, selection of employees, hiring process



## II. Seznam použitých zdrojů

### a. Literární zdroje

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Dvořáková, Z., a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Mayerová, M. Růžička, J. (2000). *Moderní personální management*. Praha: Nakladatelství H&H.
- Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada.
- Srpová, J., Řehoř, V., a kol. (2010). *Základy podnikání*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* (2nd ed). Praha: Wolters Kluwer
- Veber, J., a kol. (2000). *Management – základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management press.
- d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., Pelech, P., Schmied, Z., Stýblo, J., ... Valenta, J. (2011). *Abeceda personalisty* (4th ed). Olomouc: Anag

### b. Internetové zdroje

- Čemová, L. (2014). *ASSESSMENT CENTRUM: pohovor trochu jinak* [Online]. In Jobfairs.cz [cit. 2016-04-1]. Dostupné z: <http://www.jobfairs.cz/magazin/assessment-centrum-pohovor-trochu-jinak>
- Dvořák, J. *O nás* [Online]. In snop.cz. Dostupné z: <http://snop.cz/index.html>
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

s. n. o. p. cz a.s. [online]. Výroční zpráva: 2014/2015. (2015). [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=42358435&subjektId=55651&spis=412901>

### **III. Seznam obrázků a grafů**

#### **a. Seznam obrázků**

Obrázek 1: Tabule 22 Typy lidských zdrojů.....	5
Obrázek 2: Struktura Groupe FSD.....	22
Obrázek 3: Organizační struktura s. n. o. p. cz a. s. ....	24

#### **b. Seznam grafů**


Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 1997 - 2015.....	25
Graf 2: Podíl jednotlivých zákazníků na celkovém obratu v roce 2015 .....	26
Graf 3: Vývoj obratu v letech 1997 - 2015 .....	27

## **IV. Seznam příloh**

Příloha č. 1: Náborový dotazník

## V. Příloha

Příloha č. 1: Náborový dotazník

	<b>NÁBOROVÝ DOTAZNÍK</b> AD 012a
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

Požadované pracoviště a funkce: .....

Požadovaná hrubá mzda: .....

### **ZÁKLADNÍ OSOBNÍ DATA**

PŘÍJMENÍ (titul):..... Jméno: .....

Datum narození: .....

Trvalé bydliště – PSČ:.....

Vzdálenost bydliště od pracoviště(pokud bydliště v Plisku, neuvádí se): ..... km

TEL: ..... e-mail: .....

### **VZDĚLÁNÍ**

Druh školy	Obor	Rok ukončení	Druh zkoušky
Základní			
Střední odborné – vyučen			
Úplně střední			
Úplně střední odborné			
Bakalářské			
Vysokoškolské			
Postgraduální studium			
NEDOKONČENÉ			
PROBÍHAJÍCÍ			

### **DOPLŇUJÍCÍ KVALIFIKACE**

Rekvalifikační kurzy: .....

Certifikáty, osvědčení: .....

Ridičský průkaz: ..... Průkaz řidiče motorového vozíku: .....

Průkaz jeřábníka a vazače: ..... Průkaz svářeče (druh oprávnění): .....

### **ZNALOST CIZÍCH REČÍ**

Jazyk	Úroveň znalosti (státní zkouška atd.)

### **POSLEDNÍ ZAMĚSTNAVATEL**

FIRMA: .....

ADRESA: .....

VYKONÁVANÁ FUNKCE: .....

OBDOBÍ: od ..... do .....

DŮVOD ODCHODU: .....



**NÁBOROVÝ DOTAZNÍK**  
AD 012a

**PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ 10 LET ZPĚT (PRAXE)**

Firma - sídlo	Pracovní posice	od	do	Důvod odchodu

Potvrzuji správnost a pravdivost výše uvedených informací podpisem.

V Plisku dne ..... Podpis uchazeče o zaměstnání: .....

**DOPLŇUJÍCÍ DATA PO NÁSTUPU DO ZAMĚSTNÁNÍ**

Při nástupu připojit zápočtový list

ZPS: ANO NE	Pobíráte důchod: ANO NE	Jste kuřák ?
Zdravotní pojišťovna (fotokopie průkazky): .....		Rodné číslo: .....
Rodné jméno .....	Všechna dřívější příjmení .....	
Rodinný stav: .....	Počet dětí (i zaopatřených): .....	
Místo narození(okres,stát): .....	Jméno a příjmení:	Rodné číslo:
Národnost: .....		
Státní příslušnost: .....		
Číslo občanského průkazu: .....		
Vydán kde a kým: .....		

**NAŘÍZENÉ SRÁŽKY ZE MZDY / PILÍŘ 2 - DOBROVOLNÉ DŮCHODOVÉ SPOŘENÍ**

MÁTE NAŘÍZENÉ STANOVENÉ SRÁŽKY ???	ANO	NE
MĚSIČNÍ VÝŽIVNÉ		
DLUŽNÉ VÝŽIVNÉ		
EXEKUCE		
EXEKUCE		
EXEKUCE		
OSTATNÍ SRÁŽKY		
PILÍŘ 2 – DOBROVOLNÉ DŮCHODOVÉ SPOŘENÍ	ANO	NE

☞ Nehodící škrtněte