



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

# System výběru pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Marek Gajan  
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marek GAJAN**

Osobní číslo: **E15419**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Systém výběru pracovníků ve vybrané organizaci**

Zadávací 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:

Cílem bakalářské práce je systém výběru pracovníků ve vybrané organizaci, posouzení, zhodnocení a návrh změn na zlepšení a zefektivnění řízení této oblasti.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou výběru pracovníků; provedení analýzy současného stavu; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení systému výběru pracovníků.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému výběru pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle charakteru práce**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. ( 2011). *How to manage people*. London: Kogan Page.**

**Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.**

**Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada Publishing.**

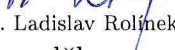
**Kociánová, R. ( 2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.**

**Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing**


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2016**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

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

V Českých Budějovicích dne 2. září 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 archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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 Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

Dne 13. dubna 2018

Podpis studenta

## Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat své vedoucí práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za čas, trpělivost a vstřícnost v průběhu psaní této práce. A za její odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky, bez kterých by tato práce nevznikla.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Teoretická část .....</b>	<b>3</b>
1.1	Řízení lidských zdrojů.....	3
1.2	Získávání pracovníků .....	4
1.2.1	Analýza pracovního místa .....	4
1.2.2	Zdroje získávání pracovníků.....	5
1.2.3	Postup získávání pracovníků .....	6
1.2.4	Metody získávání pracovníků.....	9
1.3	Výběr pracovníků.....	14
1.3.1	Proces výběru pracovníků.....	14
1.3.2	Metody výběru pracovníků.....	15
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>21</b>
3.1	Charakteristika společnosti .....	21
3.2	Organizační struktura .....	22
3.3	Popis pracovních pozic .....	23
3.4	Systému výběru pracovníků.....	24
3.4.1	Příprava výběrového řízení.....	25
3.4.2	Oznámení o volném pracovním místě .....	26
3.4.3	Přijímání dokumentů od uchazečů.....	29
3.4.4	Vyhodnocení přijatých dokumentů.....	29
3.4.5	Osobní pohovor .....	29
3.4.6	Pohovor k uzavření pracovního poměru .....	31
3.4.7	Ukončení výběrového řízení.....	31
3.5	Diskuse a doporučení .....	32
<b>4</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>Summary and Keywords.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>39</b>

# Úvod

Efektivní hospodaření a schopnost prosadit se v podmínkách tržní ekonomiky, v podmínkách náročného konkurenčního prostředí, je významným kritériem o přežití firmy. Rozhodující je schopnost zformovat lidské zdroje pro splnění cílů firmy.

Pracovní síla je významným výrobním faktorem, jehož úroveň řízení rozhoduje o tom, zda bude podnik prosperovat, zda bude konkurenceschopný.

Správný výběr pracovníků zabezpečí plynulý chod a dosažení cílů firmy. Aby organizace dosáhla svých cílů, potřebuje vhodné pracovníky, s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi a motivací. Získávání a výběr těchto pracovníků by měl probíhat tak, aby se ve firmě objevili kvalitní noví pracovníci, s co nejnižšími náklady na jejich získání, a to v odpovídajícím čase.

Získávání a výběr pracovníků je nepřetržitý proces, při kterém se do firmy vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči, kteří vyhovují požadavkům pracovního místa, ale také jsou schopni se stát platnými členy kolektivu.

V této práci je kladen důraz na systém výběru pracovníků ve vybrané organizaci, fáze výběru a metody získávání a výběru pracovníků, aby byl vybrán ten nejvhodnější kandidát na danou pracovní pozici.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Problematika řízení lidí má v organizacích obrovský význam. Úloha řízení lidských zdrojů je mimořádně významná, neboť napomáhá podniku nalézat způsoby, jak být dostatečně konkurenceschopný. Ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku může dojít jen tehdy, pokud řízení lidských zdrojů v organizaci dosáhne patřičné úrovně a stane se nejdůležitější oblastí strategického plánování (Donnelly J. H., 1997).

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím... optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.“* (Donnelly J. H., 1997).

Řízení lidských zdrojů má ve větších organizacích na starosti personální útvar. Každý podnik organizuje svůj personální útvar podle svých potřeb, cílů a velikosti. V některých organizacích může být personální útvar uskupení několika osob, kde každý má na starosti jiné personální práce, zatímco v jiné organizaci bude zabezpečovat veškeré personální práce jeden člověk (Donnelly J. H., 1997).

Řízení lidských zdrojů jako činnost zabývající se lidským kapitálem je základem všech personálních činností. Mezi personální činnosti patří zejména:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování a zařazování pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- péče o pracovníky a vytváření příznivého pracovního prostředí,
- personální informační systém,
- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- dodržování zákonů v oblasti práce zaměstnávání pracovníků (Koubek J., 2007).



## 1.2 Získávání pracovníků

Výběru pracovníků předchází proces získávání pracovníků. Za získaných pracovníků je možné následně provést jejich výběr dle potřeb organizace. Získávání uchazečů o zaměstnání je personální činností, která zabezpečuje obsazení volných pracovních míst vhodnými uchazeči, s přiměřenými náklady a v žádoucím čase (Koubek J., 2007).

Samotné získávání pracovníků ve většině větších organizacích zajišťují personální útvary. V menších firmách samotní manažeři. Každá organizace nicméně klade odlišný důraz na metody, které používá při výběru pracovníků, a to na základě podnikových tradic nebo zkušeností (Hroník F., 1999).

Hlavním cílem získávání pracovníků je přilákat ty nejlepší uchazeče o volné pracovní místo. Před samotným získáváním pracovníků je však potřeba důkladně poznat obsazované pracovní místo, tj. provést analýzu pracovního místa (Armstrong M., 2002).

### 1.2.1 Analýza pracovního místa

Cílem analýzy pracovního místa je získat informace o konkrétním pracovním místě a vytvořit jeho specifický popis. Jedná se o klíčovou činnost před získáváním a výběrem pracovníků. Na základě popisu pracovního místa je možné oslovit vhodné uchazeče, dát jim potřebné informace o pracovní pozici a specifikovat požadavky organizace. Popis pracovního místa udává ucelený přehled o konkrétní pozici, pracovní náplň, hlavní činnosti a úkoly, popis povinností, odpovědnost a pravomoci, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, požadavky na vzdělání, schopnosti a dovednosti (Dale M., 2007).

Pro analýzu pracovního místa se používá následujících metod:

- **Rozhovory** – i přesto, že se jedná o časově náročnou metodu, která vyžaduje přítomnost školených analytiků, jsou rozhovory nejpoužívanější metodou.
- **Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy** – uzpůsobené jednotlivým pracovním pozicím pomáhají při popisu práce a šetří čas dotazovaného. Jejich příprava a vyhodnocování však bývá časově náročné.
- **Pozorování** – nejpřesnější metoda, avšak vysoce časově náročná.
- **Popis prováděný pracovníkem** – nejrychlejší a nejúspornější metoda, při které pracovník popisuje svou pracovní činnost.
- **Deníky a záznamy** – velmi náročná metoda na vyhodnocování, používá se u analýzy manažerských pozic (Armstrong M., 2009)

### 1.2.2 Zdroje získávání pracovníků

Organizace musí rozhodnout, z jakých zdrojů bude pracovní místo obsazovat. Obecně se rozlišují vnitřní a vnější zdroje, nicméně není výjimkou, že se používá kombinace obou těchto zdrojů (Koubek J., 2007).

I když je málo pravděpodobné, že by se podařilo nalézt vhodného pracovníka z vnitřních zdrojů v malé organizaci, není radno tuto možnost zanedbat. Nejčastěji se však nový pracovník vybírá ze zdrojů vnějších (Koubek J., 2007).

#### Vnitřní zdroje

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří stávající zaměstnanci ve vybrané organizaci, kteří mají zájem změnit svou stávající pracovní pozici a jsou připraveni vykonávat náročnější práci (Ambrosová H., 2014).

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má svá vlastní daná pravidla. Zejména tam, kde jsou tato jednotná pravidla a omezení podchycena na základě kolektivního vyjednávání (Walker A., 2003).

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že organizace již uchazeče zná a může lépe posoudit předpoklady těchto uchazečů pro práci na obsazovaném místě. Uchazeči naopak znají organizaci i spolupracovníky, v organizaci se orientují a obvykle mívají o práci přesnější představu než uchazeči z vnějších zdrojů.

Využívání vnitřních zdrojů má pozitivní vliv na motivaci pracovníků a jejich loajalitu. Posiluje jejich jistotu zaměstnání v organizaci. Náklady na proces získání pracovníků jsou nižší, než při získávání pracovníků z vnějších zdrojů, volné pracovní místo se také zpravidla obsadí rychleji (Kociánová R., 2010).

Nevýhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je omezený výběr pracovníků, a při úspěšném obsazení pracovního místa pracovníkem z vnitřních zdrojů naopak obvykle vznikne potřeba obsadit uvolněné pracovní místo. Nezřídka dochází u dlouholetých pracovníků k tzv. „provozní slepotě“, kdy pracovník nedokáže vnímat věci jinak, nedokáže využívat jiné postupy ani metody. V případě povýšení může být někdy negativně ovlivněno sociální klima v organizaci, vzniká rivalita mezi spolupracovníky (Kociánová R., 2010).

## Vnější zdroje

Mezi vnější zdroje pracovních sil patří volné pracovní síly na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, absolventi škol nebo jiných vzdělávacích institucí. Případně také důchodci, ženy v domácnosti, studenti a zahraniční pracovníci (Koubek J., 2007).

Pracovníci získaní z vnějších zdrojů mohou do organizace přinést nové přístupy a postupy, nové pohledy, názory, poznatky a myšlenky. Většinou bývá levnější, rychlejší a snadnější získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky či manažery z vnějších zdrojů, než je vychovat v organizaci samotné (Koubek J., 2007).

Získávání pracovníků z vnějších zdrojů však bývá často odborně i časově náročné a bývá spojeno s vyššími náklady. Navíc ohodnotit pracovní způsobilost těchto uchazečů bývá obtížnější, neboť jsme odkázáni na skutečnosti, které nám sami sdělí, nebo co lze zjistit z ne příliš objektivních zdrojů (Koubek J., 2007).

Pracovníci, kteří pochází z vnějších zdrojů, musí být často doškolení a jejich adaptace na nové prostředí bývá delší. Navíc mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítí lépe vyhovujícími na dané pracovní místo. Také vzniká riziko přijetí nevhodného pracovníka, které může mít v konečném důsledku velmi nepříznivé následky (Koubek J., 2007).

### 1.2.3 Postup získávání pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků má tři fáze:

- Definice požadavků, příprava popisů a specifikace pracovního místa, požadavky a podmínky zaměstnání.
- Přilákání uchazečů, prozkoumání vnitřních i vnějších zdrojů uchazečů.
- Výběr uchazečů, třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení, nabízení zaměstnání (Donnelly J. H., 1997).

Samotný proces získávání pracovníků je tvořen několika následujícími kroky, které na sebe bezprostředně navazují. Tento postup má univerzální platnost, nicméně v detailech se mohou vyskytnout odchylky odrážející specifika získávání pracovníků dané organizace (Koubek J., 2007):

## **Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Identifikovat potřebu dodatečné pracovní síly je potřeba v dostatečném předstihu, jinak by pracovní místo zůstalo neobsazené, což není žádoucí. Proto je třeba soustavně analyzovat stav a pohyb pracovníků. Vychází se z plánů organizace nebo z momentální potřeby (Koubek J., 2007).

Potřeba získávání pracovníků může být strategická (pokud odpovídá vytváření nových úkolů, nebo při reorganizaci podniku), nebo sezónní (spojená s okamžitou potřebou pracovníků, nejčastěji z důvodu nemoci, dovolené nebo jednorázového nárůstu výroby), nebo potřeba spojená s fluktuací pracovníků (dosavadní zaměstnanec z nějakého důvodu opouští pracovní místo a je potřeba jej nahradit (Louart, 1996).

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

Potřebné informace o volném pracovním místě, o práci, pracovních podmínkách a o požadavcích kladených na pracovníka nám pomohou zjistit, koho nabídkou zaměstnání oslovit, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty požadovat od uchazečů a jaká kritéria použít při samotném výběru vhodného pracovníka (Koubek J., 2007).

## **Zvážení alternativ**

Je třeba důkladně zvážit alternativní možnosti jako je zrušení pracovního místa, rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa, pokrytí práce formou přesčasů, pokrytí práce formou částečného úvazku, pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru, práce na základě dohod o provedení práce nebo pracovní činnosti, práce na plný úvazek, nebo využití služeb externího dodavatele. Dojdeme-li k závěru, že je potřeba nové pracovní síly, pokračujeme v získávání pracovníků (Koubek J., 2007).

## **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a výběr pracovníků**

Aby byl potenciálnímu uchazeči poskytnut dostatečně realistický obraz práce na obsazovaném pracovním místě, je třeba rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité. Dále také jaké požadavky na pracovníka jsou důležité, bez jejichž splnění je uchazeč nezpůsobilým pro výkon práce na dané pozici (Koubek J., 2007).

## **Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů**

Je třeba rozhodnout, zdali se při získávání pracovníků organizace zaměří na vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil, či zda dojde ke kombinaci obojího (Koubek J., 2007).

## **Volba metod získávání pracovníků**

Vhodným lidem je třeba dát na vědomí, že v organizaci existují volná pracovní místa a podnítit je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Metod získávání je celá řada a firmy obvykle nepoužívají jen jednu z nich, ale volí více variant (Koubek J., 2007).

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

Mezi nejčastěji používané dokumenty patří doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník organizace a životopis. V některých případech se požaduje i hodnocení či reference z předcházejícího zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, lékařské osvědčení o zdravotním stavu či průvodní dopis (Koubek J., 2007).

## **Formulace nabídky zaměstnání**

Zpracování nabídky zaměstnání probíhá na základě popisu specifikace pracovního místa a přihlíží se k tomu, zdali se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů, k obtížnosti získání daného typu pracovníka, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací, které jsou od uchazečů požadovány (Koubek J., 2007).

## **Uveřejnění nabídky zaměstnání**

Jakmile se nabídka uveřejní, začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet a během něhož se od uchazečů shromažďují potřebné dokumenty a informace. Toto období, kdy je možné se o zaměstnání ucházet, by nemělo příliš dlouhé, na druhou stranu ani příliš krátké. Toto období by nemělo být kratší než dva týdny od zveřejnění nabídky (Koubek J., 2007).

## **Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

Detailnější informování uchazečů a jednání s nimi a získávají se od nich potřebné dokumenty a informace. V této fázi se ze zájemců stávají skuteční uchazeči (Koubek J., 2007).

## **Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

Významná fáze získávání pracovníků, kdy se ze všech uchazečů vybírají ti kandidáti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního výběrového procesu. Děje se tak na základě informací z předložených dokumentů a požadavků obsazovaného pracovního místa (Koubek J., 2007).

## **Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

I když může být žádoucí počet uchazečů připadajících na jedno pracovní místo různý, a to v závislosti na počtu vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa nebo i zvyklostech organizace, za ideální počet se považuje pět až deset uchazečů na jedno pracovní místo. Jde-li o vedoucí funkci či místa pro vysoce kvalifikované pracovníky je vhodnější pozvat větší počet uchazečů (Koubek J., 2007).

### **1.2.4 Metody získávání pracovníků**

Při získávání pracovníků je potřeba vybrat vhodné a účinné metody. Volba závisí na tom, z jakých zdrojů budou pracovníci získáváni a na požadavcích pracovního místa na pracovníka. Je třeba také zvážit, kolik uchazečů o danou pozici bude potřeba, jaká je situace na trhu práce, kolik si můžeme dovolit na získání pracovníků vynaložit prostředků a v neposlední řadě jak rychle je potřeba pracovní místo obsadit (Dvořáková Z., 2007).

Mezi nejčastější metody získávání pracovníků patří:

#### **Ústní dotaz nebo nabídka**

Ústní dotaz nebo nabídka spočívá v dotazování se přátel a známých, zda nevědí o nějakém vhodném kandidátovi, nebo jestli by oni sami neměli zájem v organizaci pracovat. Často se však musíme spoléhat na náš úsudek, či na úsudek našich známých a přátel, jestli je kandidát opravdu vhodný na danou pozici. U této metody hrozí nebezpečí ovlivnění vztahem k doporučující osobě (Dvořáková Z., 2007).

## **Doporučení**

Při metodě doporučení stávající nebo i bývalý pracovník dává organizaci tip na vhodného pracovníka. Tato metoda bývá poměrně hojně využívána, pracovníci navíc zpravidla nedoporučí nevhodného pracovníka, poškodili by tím sami sebe. Jde o levný a rychlý způsob získání pracovníků, v některých organizacích bývá dokonce doporučení vhodného kandidáta hmotně odměňováno (Kociánová R., 2010).

## **Vývěsky**

Poměrně levný způsob informování o volném pracovním místě, kdy se potenciální uchazeči, na základě informací z vývěsky, sami rozhodují, zda se budou o volné místo ucházet. Touto metodou není příliš vhodné vybírat kvalifikované odborníky, specialisty či manažery, naopak je ale tato metoda vhodná pro získávání čerstvých absolventů nebo méně kvalifikovaných pracovníků (Koubek J., 2007).

## **Veletrh pracovních příležitostí**

Jedná se o prezentaci organizace, kde láká uchazeče atraktivními nabídkami se zajímavou pracovní náplní, možností dalšího vzdělávání a rozličnými zaměstnaneckými výhodami. Nejčastěji takové veletrhy práce probíhají na vysokých školách (Dvořáková Z., 2007).

## **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Jedná se o finančně nenáročnou metodu, kdy se organizace angažuje v profilování studenta již během studií a to pomocí volitelných předmětů nebo zaměřením bakalářské či diplomové práce. Student může být motivován stipendiem, které mu organizace za určitých podmínek může poskytnout (Koubek J., 2007).

## **Headhunting**

Tzv. „Lovci hlav“, kteří aktivně vyhledávají nadané a vysoce kvalifikované pracovníky či pracovníky manažerských pozic. „Lovci hlav“ se snaží tyto pracovníky odlákat z dosavadního zaměstnání a přesvědčit k nástupu do vlastní organizace (Bělohlávek F., 2001).

## **Spolupráce s úřady práce**

Finančně nenáročná metoda, kdy Úřady práce samy provedou jakýsi předvýběr vhodných uchazečů. V některých případech je možné získat i finanční příspěvek na uzavření pracovního poměru s určitým pracovníkem (Koubek J., 2007).

*„Zaměstnavatel může podle ustanovení §35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce volná pracovní místa a jejich charakteristiku. Volnými pracovními místy se rozumí nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa, na která zaměstnavatel zamýšlí získat zaměstnance nebo je hodlá obsadit dočasně přidělenými zaměstnanci agentury práce. Krajská pobočka Úřadu práce volná pracovní místa nabízí uchazečům o zaměstnání a zájemcům o zaměstnání a se souhlasem zaměstnavatele je zveřejňuje, včetně zveřejnění v elektronických médiích“* (dostupné z portal.mpsv.cz/upcr, hlášení volných míst).

*„Hlášení, rušení a aktualizace volných pracovních míst lze provést osobně, telefonicky nebo emailem. Pro hlášení volných míst emailem slouží formulář“*, viz příloha. (dostupné z portal.mpsv.cz/upcr, hlášení volných míst).

*„Nahlášené volné pracovní pozice jsou zadány do databáze volných pracovních míst úřadu práce a následně do druhého pracovního dne sehrány na celorepublikový Integrovaný portál Ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Současně jsou také zveřejněny na nástěnkách v prostorách jednotlivých poboček ÚP ČR. Na uvedených kontaktech je taktéž možné domluvit výběrové řízení v prostorech ÚP zdarma (organizace, výběr a pozvání vhodných uchazečů) a předvýběr vhodných uchazečů dle požadovaných kritérií zaměstnavatelů“* (dostupné z portal.mpsv.cz/upcr, základní informace pro zaměstnavatele).

## **Využívání služeb personálních agentur**

V této metodě provede celý výběrový proces personální agentura místo zaměstnavatele. Ačkoliv se takto lze vyhnout celému výběrovému procesu, bývá tato metoda poměrně finančně náročná. Doporučuje se využít pro získání vysoce kvalifikovaných odborníků nebo pracovníků manažerských pozic. Je třeba však mít na zřeteli, že kvalita a serióznost personálních agentur je velmi rozdílná (Koubek J., 2007).



## **Inzerce**

Inzerování volných míst v tisku, rozhlase či televizi je hojně využívanou metodou získávání pracovníků. Velkou výhodou této metody je, že se informace o volném pracovním místě poměrně rychle dostane k velkému počtu potenciálních uchazečů. Inzerce však patří mezi finančně nákladnější metody (Koubek J., 2007).

Při tvorbě inzerátu je potřeba vycházet z popisu pracovního místa, které je třeba obsadit. Takový inzerát by měl obsahovat nadpis, název organizace a charakteristiku pracovního místa, podmínky a možnosti na nabízeném pracovním místě, požadavky na pracovníka, dokumenty požadované od uchazečů, informace o způsobu a termínu přihlášení, kontakt na pověřenou osobu (Kociánová R., 2010).

## **E-recruitment**

Metoda vhodná pro obsazování jakýchkoliv pozic. Je finančně nenáročná, umožňuje oslovit velké množství uchazečů a poměrně rychlé vyhledávání potenciálních pracovníků. Organizace zveřejňují nabídky volných pracovních pozic na vlastních webových stránkách nebo mohou za tímto účelem využít specializovaných pracovních portálů (např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) nebo [www.prace.cz](http://www.prace.cz)), (Kociánová R., 2010).

## **Den otevřených dveří**

Tato metoda nebývá příliš často využívána, objevuje se spíše u vysokých či středních škol. Den otevřených dveří má za cíl široké veřejnosti ukázat podnik z bližší perspektivy, poskytnout informace o podniku a seznámit s cíli a fungováním celé organizace. Den otevřených dveří bývá často spojen s doprovodným programem. Jedná se o poměrně zajímavou metodu, jak se může organizace dostat do povědomí široké skupiny lidí.

Při rozhodování, kterou metodu získávání pracovníků použít, je potřeba brát v úvahu také konkrétní specifika dané metody. Zejména finanční, časovou a administrativní náročnost realizace takové metody a také jak efektivní tato metoda je. Shrnutí nejčastějších metod včetně jejich náročnosti je uveden v následující tabulce:

**Tabulka 1 - Metody získávání pracovníků a jejich účinnost**

<b>Metoda získávání</b>	<b>Finanční náročnost</b>	<b>Časová náročnost</b>	<b>Administrativní náročnost</b>	<b>Efektivita</b>
Inzerce v tisku	3	2	2	2
Inzerce na internetu	4	3	2	1
Vývěsky v podniku	1	1	1	1
Spolupráce s vzdělávacími institucemi	1	4	2	2
Spolupráce s úřady práce	1	2	1	2
Doporučení zaměstnancem	1	1	1	3
Samostatné přihlašování	1	1	2	2
E-recruitment	2	2	2	2
Veletrhy práce	3	4	2	2
Pracovní agentury	4	2	2	2
Headhunting	4	4	2	2
Bývalí zaměstnanci	2	3	2	2
Den otevřených dveří	2	3	2	2

Zdroj: Bláha J., 2005, upraveno.

**Legenda k tabulce:**

**Finanční náročnost:** 1 – minimální, 2 – nízká, 3 – průměrná, 4 – velmi náročná.

**Časová náročnost:** 1 – téměř ihned, 2 – do 3 měsíců, 3 – do 6 měsíců, 4 – delší než 6 měsíců.

**Administrativní náročnost:** 1 – nízká, 2 – střední, 3 – vysoká.

**Efektivita:** 1 – nízká, 2 – střední, 3 – vysoká.

## 1.3 Výběr pracovníků

Personální činnost výběr pracovníků bezprostředně navazuje na získávání pracovníků a jejím cílem je ze získaných uchazečů o pracovní pozici vybrat toho nejlépe vyhovujícího. A to nejen požadavkům pracovního místa, ale také aby nový pracovník dobře zapadl do pracovního kolektivu. Obzvláště důležité je, aby pracovník svou činností pomohl naplnit cíle organizace (Dvořáková Z., 2007).

Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznat uchazeče, který bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale že tento pracovník bude i přispívat k vytváření příznivé podnikové kultury a že se jedná o dostatečně flexibilního pracovníka s dostatečným rozvojovým potenciálem, aby se dokázal přizpůsobit předpokládaným změnám na daném pracovním místě (Koubek J., 2007).

### 1.3.1 Proces výběru pracovníků

Proces výběru zaměstnanců spočívá v následujících krocích:

- Specifikace kvalit a nutných požadavků potřebných k vykonávání dané pracovní pozice.
- Identifikace a měření současných i potenciálních schopností a osobnostní charakteristiky jednotlivých uchazečů.
- Výběr osob, které mají tyto schopnosti a charakteristiky na požadované úrovni, aby bylo možné dosáhnout cílů organizace, ale i pracovníků samotných (Kleibl J., 2001)

Výběrový proces může být rozdělen do dvou fází, předběžné a vyhodnocovací. Předběžná fáze začíná potřebou obsadit volné pracovní místo a má tři kory:

- Definování příslušného pracovního místa a stanovení jeho základních pracovních podmínek.
- Zkoumání kvalifikace, znalostí a dovedností uchazeče.
- Specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci a délku praxe (Koubek J., 2007).

Fáze vyhodnocovací má několik kroků a provádí se po shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o danou pracovní pozici. V této fázi však není nutné využít všechny kroky, zpravidla se používá jen pár kroků:

- Zkoumání životopisu a dotazníku.
- Předběžný pohovor, doplňkový informační charakter k životopisu a dotazníku.
- Testování uchazečů
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek J., 2007).

### **1.3.2 Metody výběru pracovníků**

#### **Zkoumání životopisu**

Oblíbená metoda, která se však nepoužívá samostatně, ale v kombinaci s nějakou další metodou. Životopis podává strukturované informace o osobním i profesním vývoji uchazeče. Při hodnocení životopisu se klade důraz na následující skutečnosti:

- Jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele.
- Zda ukončil započaté studium.
- Jak dlouho trval pracovní poměr.
- Zda existují časové mezery mezi studiem a zaměstnáním, případně zaměstnáními.
- Zda nebylo studium nebo zaměstnání ukončeno v neobvyklém termínu.
- Zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na jiných dokumentech, (Dvořáková Z., 2007).

## **Dotazník**

Použití dotazníku je vhodné ve všech případech výběru pracovníků. Od uchazečů jsou získávány přesně vymezené údaje. Dotazník může být jednoduchý nebo otevřený. Obě formy mají stejnou první část:

- Název pracovní pozice, na kterou se hledá vhodný pracovník
- Titul, jméno a příjmení uchazeče
- Adresa trvalého bydliště, či jiná korespondenční adresa, telefon a jiný kontakt
- Datum a místo narození uchazeče
- Národnost, státní příslušnost
- Zdravotní stav, změněná pracovní schopnost
- Vzdělání a odborná příprava uchazeče
- Odborné znalosti a dovednosti
- Jazykové znalosti

V druhé části se již obě formy dotazníku odlišují. V jednoduchém dotazníku uvádí uchazeč jen holá fakta, zejména výčet předchozích zaměstnání, včetně názvu a adresy zaměstnavatele s tím, že se uvádí datum nástupu i odchodu. V otevřeném dotazníku se již uchazeč může více rozepsat o své dosavadní pracovní kariéře, svém současném pracovním zařazení a pracovních podmínkách, detailech předchozích zaměstnání, o zálibách a zájmech, silných a slabých stránkách, proč se uchází o nabízenou pracovní pozici, čím může přispět k úspěšnému vykonávání práce, o kterou se uchází, jak si představuje svou kariéru během následujících pěti let. Závěr dotazníku je pak u obou forem totožný a obsahuje místo pro reference, termín, kdy je uchazeč schopen a ochoten nastoupit v případě, že bude přijat, podpis uchazeče a datum vyplnění dotazníku (Koubek J., 2007).

## **Testy pracovní způsobilosti**

Nežádka bývá při výběru zaměstnanců využíváno testování uchazečů. Jsou však použity jako doplňková metoda, nikdy se nepoužívají samostatně. Provádí se testy inteligence, testy zaměřené specifické schopnosti a dovednosti a testy osobnosti (Dvořáková Z., 2007).

Výsledky testů poskytují organizaci jiný druh informací, než které o sobě uvádějí uchazeči v písemných dokumentech nebo v rámci pohovorů. Navíc uchazeči mají pro přípravu těchto svých dokumentů dostatek času, aby uvedli nejvhodnější a nejpozitivnější

informace. Uchazeči si také mohou nechat takové dokumenty zrevidovat od zkušených expertů na lidské zdroje (Hodgson, S. 2007).

Jednotlivé druhy testů je možné vzájemně kombinovat. Před použitím kteréhokoliv testu je třeba si ujasnit, proč má být test použit a jaké vlastnosti či schopnosti uchazečů mají testy prověřit (Dale M., 2007).

Některé testy mohou být prováděny pouze psychology, neboť správný výklad získaných informací a jejich interpretace je v rukách kvalifikovaných specialistů a vyžaduje odborné vzdělání (Stýblo J., 1994).

### **Assessment centre**

Metoda výběru pracovníků, která se v poslední době čím dál víc využívá. Používá se zejména pro výběr pracovníků na manažerské pozice. Jde o komplexní výběrový program, kdy je skupina uchazečů vystavena souboru různých úkolů a testů. Víceero hodnotitelů pozorují a hodnotí uchazeče při plnění série úkolů a při řešení simulovaných situací. Hodnocení probíhá podle předem stanovených kritérií a sledují se sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti uchazečů (Dvořáková Z., 2007).

### **Pohovor**

Pohovor je nejvíce používanou a velmi významnou metodou výběru pracovníků. Zapadá do „klasického tria“ metod výběru (dotazník, reference, pohovor). (Armstrong M., 2009).

Kromě cíle posoudit vhodnost uchazeče na danou pracovní pozici, má pohovor tři hlavní cíle:

- Získat dodatečné informace o uchazeči, jeho pracovní cíle a očekávání, případně ověřit informace uvedené v dodaných dokumentech.
- Poskytnout uchazeči informace o organizaci, ve které se uchází o zaměstnání, informace o nabízené práci.
- Posoudit osobnost uchazeče (tohoto cíle může pohovor někdy dosáhnout lépe než testy osobnosti). (Koubek J., 2007).

Pohovor jako účelová konverzace mezi uchazečem a podnikem může mít podobu individuálního pohovoru, kdy konverzace probíhá mezi uchazečem a pracovníkem vedoucí pohovor. Pohovor je veden jedním tazatelem.

Nebo může mít pohovor podobu výběrového panelu, kdy skupina dvou nebo více lidí provádí pohovor s jedním uchazečem. Větší výběrový panel je pak označován jako výběrová komise, kdy více lidí hodnotí uchazeče a navzájem porovnávají poznatky o uchazeči.

## **Zkoumání referencí**

Zkoumání referencí je poměrně často využívaná metoda výběru pracovníků. Reference mohou být osobní nebo psané, z předchozích pracovišť, ze školy, nebo od osob, které uchazeče znají (Dale M., 2007).

Reference mají pomoci získat, ač důvěrné, ale konkrétní informace o uchazeči, jeho charakteru a názoru na vhodnost pro danou pracovní pozici od předchozích zaměstnavatelů. Tyto informace se nejčastěji týkají povahy předchozího zaměstnání, doby zaměstnání, platového zařazení, důvodu odchodu ze zaměstnání a popis pracovního chování uchazeče (Armstrong M., 2002).

Osobní reference bývají nevhodné, přesnější reference lze získat, pokud máme připravený formulář se sepsanými otázkami (Armstrong M., 2002).

Otázky pro sestavení formuláře (Armstrong M., 2002):

- Jaký byl název pracovního místa?
- Jak dlouho zaměstnání trvalo?
- Jaká práce byla vykonávána?
- Jaký byl mzdový tarif či plat?
- Kolik dnů absence měl uchazeč během posledních 12 měsíců?
- Zaměstnali byste uchazeče znovu (jestliže ne, proč)?

## **Lékařské vyšetření**

Tato metoda bývá využívána zejména u pozic, kde je zákonná povinnost podrobit se lékařské prohlídce (Kociánová R., 2010).

Dle zákona číslo 373/2011 Sb. a vyhlášky číslo 79/2013 Sb. je povinnost podrobit se vstupní lékařské prohlídce u zaměstnanců, kteří budou vstupovat do pracovního poměru a to ještě před uzavřením pracovní smlouvy. „U dohod *provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti je vstupní prohlídka zaměstnance nutná v případě, má-li být osoba ucházející se o zaměstnání zařazena k práci, která je podle zákona o ochraně veřejného zdraví prací rizikovou nebo součástí této práce činnost, pro jejíž výkon jsou podmínky zdravotní způsobilosti stanoveny jinými právními předpisy; zaměstnavatel může vstupní lékařskou prohlídku vyžadovat též, má-li pochybnosti o zdravotní způsobilosti osoby ucházející se o práci, která není prací rizikovou a která má být vykonávána na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti... Osoba ucházející se o zaměstnání se považuje za zdravotně nezpůsobilou k výkonu práce, k níž má být zařazena, pokud se nepodrobí vstupní lékařské prohlídce...“ (Zákon o specifických zdravotních službách, zákon č. 373/2011 Sb. a vyhláška č 79/2013 Sb.)*

## **Přijetí nejvhodnějších uchazečů na zkušební dobu**

Přijetí nejlépe vyhovujících uchazečů na zkušební dobu je jedna z nejefektivnějších metod výběru pracovníků. I když je tato metoda nákladná a organizačně náročná. Principem této metody spočívá v přijetí v přijetí více vhodných uchazečů a jejich monitorováním v běžném pracovním procesu. Uchazeč, který se nejlépe osvědčí, v organizaci zůstane, ostatní budou ve zkušební době propuštěni (Koubek J., 2007).



## 2 Cíl a metodika

Cílem této bakalářské práce je po provedení analýzy a zhodnocení aktuálního stavu systému výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout zlepšení tohoto systému.

Vzhledem ke skutečnosti, že si organizace nepřála být v této bakalářské práci jmenována, bude označována jako XYZ, spol. s r.o.

První krok při vypracování této práce spočíval v nastudování dostupné odborné literatury týkající se řešené problematiky od českých i zahraničních autorů.

V praktické části je představena a charakterizována společnost, která je objektem této bakalářské práce. V práci je charakterizován předmět podnikání, historický vývoj společnosti, počet zaměstnanců a popsána a graficky znázorněna organizační struktura podniku.

Dále byla provedena analýza podniku. Předmětem analýzy byl systém výběru zaměstnanců. Informace o systému výběru zaměstnanců byly čerpány z interních materiálů organizace, z organizačního řádu, z vnitropodnikových směrnic pro získávání a výběr zaměstnanců a z dokumentů z dřívějších výběrových řízení společnosti XYZ, spol. s r.o. Žádný z dokumentů není použit v původní podobě, neboť si organizace nepřála žádný zkoumaný dokument zveřejnit v originální podobě. Proto se v práci vyskytují pouze upravené materiály.

Po provedené analýze a shromáždění dostupných informací byla navržena opatření vedoucí ke zlepšení stávajícího systému výběru pracovníků.

### **3 Praktická část**

V praktické části se blíže seznámíme se zkoumanou organizací, její charakteristikou, organizační strukturou, popisem jednotlivých pracovních pozic a systémem získávání a výběru pracovníků.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Název společnosti je na přání jednatele pozměněn, stejně tak jména a názvy, ostatní údaje jsou pravdivé.

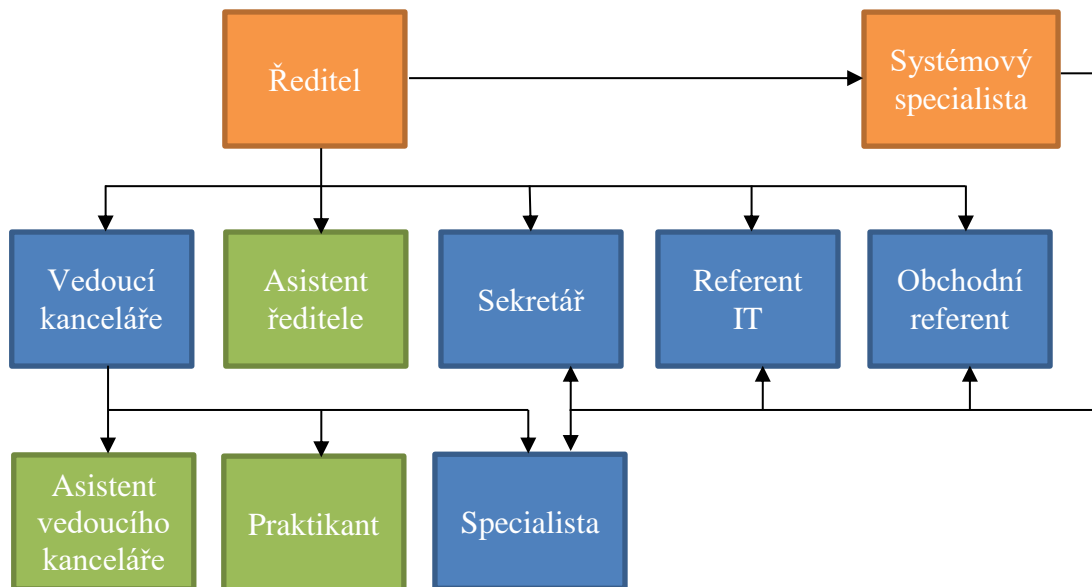
Společnost XY, spol. s r.o. byla založena 3. února 1998 dvěma společníky, z nichž každý složil vklad 50 000 Kč. Předmětem podnikání společnosti je vedení účetnictví, činnost účetních poradců a daňové poradenství.

Společnost XYZ, spol. s r.o. je organizace s dvanácti zaměstnanci. Společníci sami zastávají funkce některých zaměstnaneckých pozic. Pro tuto organizaci je typické, že většinu pracovníků si vychovává sama, každý pracovník se díky sérii školení a jiných vzdělávacích procedur může vypracovat na vyšší pracovní pozici. Výběrová řízení z vnějších zdrojů se konají pouze pro vybrané pracovní pozice. Součástí výkonů na těchto pozicích je i systematická příprava na vyšší pozice.

### 3.2 Organizační struktura

Níže je uvedena organizační struktura zkoumané organizace – viz schéma číslo 1.

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti XYZ, spol. s r.o.



Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

*Pracovní pozice označené modře, pro ně si pracovníky vychovává organizace sama.  
Pracovní pozice označené zeleně, pro tyto pozice se vybírají pracovníci z vnějších zdrojů.*

*Pracovní pozice označené oranžově, tyto pozice jsou považovány za klíčové, jsou obsazeny společníky, tyto pozice se neobsazují výběrem pracovníků.*

### **3.3 Popis pracovních pozic**

Základem dobře fungující organizace je správný výběr pracovníků. Tento výběr je založen na popisu pracovních míst, vzhledem k potřebám organizace. Dobře zpracované popisy pracovních míst jsou základem kvalitního výběru pracovníků. Informace obsažené v popisech pracovních pozic pomohou stanovit požadavky na pracovníka, který má dané pracovní místo obsadit.

Popisy pracovních míst v organizaci XYZ, spol. s r.o. jsou dobře a přehledně zpracovány, viz přílohy č. 1 – 12.

Jednotlivé pracovní pozice mají svůj popis obsahující název pracovní pozice, nadřízenost a podřízenost, pracovní náplň a požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti.

Tyto popisy pracovních pozic tvoří základ získávání a výběr pracovníků.

### **3.4 Systému výběru pracovníků**

Systém výběru pracovníků v organizaci XYZ, spol. s r.o. se skládá ze dvou základních částí, nejprve získávání uchazečů a následně výběr pracovníků ze získaných uchazečů. Výběrové řízení na všechny obsazované pozice má následující podobu:

- Příprava výběrového řízení
- Oznámení o volném pracovním místě.
- Přijímání dokumentů od uchazečů.
- Vyhodnocení přijatých dokumentů (Předvýběr).
- Osobní pohovor (1. kolo).
- Pohovor k uzavření pracovního poměru (2. kolo).
- Ukončení výběrového řízení

Veškeré činnosti související se získáváním a výběrem pracovníků v organizaci XYZ, spol. s r.o. zajišťuje výhradně Ředitel. Výběr pracovníků probíhá u všech pracovních pozic stejně, s malými odlišnostmi v detailech případného testování uchazečů.

Ze všech zájemců je v předvýběru vybráno několik uchazečů, kteří postoupí do prvního kola výběrového řízení. Tento předvýběr spočívá ve zkoumání a následném vyhodnocování dokumentů, které byly do organizace doručeny. Zpravidla se jedná o životopis a osobní dotazník. Nejdříve se prověřují informace uvedené v životopise a v osobním dotazníku.

Užší výběr uchazečů je pozván k osobnímu pohovoru s Ředitelem. Na základě výsledků z pohovoru a informací v osobním dotazníku a životopisu se stanoví celkové pořadí uchazečů; ti nejvhodnější postoupí do druhého kola, k pohovoru k uzavření pracovního poměru.

### 3.4.1 Příprava výběrového řízení

Prvotní činnosti v organizaci XYZ, spol. s r.o. se zabývají zjištěním naléhavosti potřeby nového pracovníka a v případě nutnosti přijmout do organizace nového pracovníka určení metod, postupů a dalších činností směřujících k získání a výběru nového kolegy.

- **Identifikace potřeby obsazení nového pracovního místa**  
tato potřeba vzniká zejména v období, kdy se podávají daňová přiznání k dani z příjmů, tedy konec března a konec června, případně pokud organizace získá nového zákazníka s předpokládaným větším objemem potřebných prací.
- **Zvážení alternativ obsazení nového pracovního místa**  
V organizaci se zvažuje, zda se zvýšený objem prací podaří zvládnout v rámci přesčasů či zapojení ostatních pracovníků, kteří nemusejí mít požadované úkoly v náplni práce. Není-li v silách stávajících pracovníků potřebné práce zvládnout, postupuje se v získávání nového pracovníka.
- **Určení zdroje získávání budoucího zaměstnance**  
Jako zdroj nového zaměstnance je ve většině případů použit zdroj vnější.
- **Určení metod získávání budoucího zaměstnance**  
Dle zvyklostí organizace se pro získávání pracovníků používá výhradně spolupráce s pracovním úřadem s tím, že nabídka volného pracovního místa se uvěření i na webových stránkách organizace XYZ, spol. s r.o. Nabídka pracovního místa bývá pracovním úřadem postoupena i dalším inzertním místům s nabídkami práce.
- **Určení dokumentů, které budou od uchazečů požadovány.**  
Potřebnými dokumenty bývají životopis, osobní dotazník a vstupní lékařská prohlídka.

### **3.4.2 Oznámení o volném pracovním místě**

Po identifikaci potřeby získání nového pracovníka je potřeba na trhu práce oznámit nabídku nového pracovního místa. V organizaci je využíváno pouze dvou metod informování veřejnosti o volném pracovním místě.

Základní metodou získávání uchazečů je pracovní úřad. Pracovnímu úřadu se oznámí existence volného pracovního místa a pracovní úřad sám informuje potenciální zájemce o volném pracovním místě, a dále informace o volném pracovním místě poskytne jiným elektronickým médiím. O volném pracovním místě jsou informovány nejen osoby vedené na úřadu práce, ale i další potenciální zájemci přes jiná inzertní místa, např. přes [annonce.cz](http://annonce.cz), [jobs.cz](http://jobs.cz), [prace.cz](http://prace.cz), aj.

Druhou používanou metodou je uveřejnění nabídky volného pracovního místa na webových stránkách společnosti XYZ, spol. s r.o.

Zpravidla jsou takto uchazečům poskytnuty základní informace o organizaci nabízející zaměstnání, ale hlavně kontaktní údaje na organizaci, resp. na ředitele společnosti, se kterým bude probíhat další komunikace směřující k výběru vhodného pracovníka. Zájemci se telefonicky nebo emailem přihlašují do výběrového řízení na vypsanou pracovní pozici. Na základě přihlášení do výběrového řízení se vyhotoví seznam uchazečů.

Níže jsou uvedeny příklady organizací zpracovaná hlášení volného pracovního místa na úřad práce, která byla použita při posledních výběrových řízeních.

**Tabulka 2 - Hlášení volného pracovního místa - asistent - účetnictví**

<b>HLÁŠENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA</b>	
<b>Úřad práce</b>	
<i>Místo:</i>	České Budějovice
<i>Adresa:</i>	Klavíkova 1570/7, 370 04 České Budějovice
<b>Zaměstnavatel</b>	
<i>Název:</i>	XYZ, spol. s r.o.
<i>IČ:</i>	
<i>Adresa:</i>	
<i>Kontaktní osoba:</i>	
<i>Email:</i>	
<i>Telefon:</i>	
<b>Pracovní místo</b>	
<i>Název pracovního místa:</i>	<b>Asistent – účetnictví</b>
<i>Pracovní náplň:</i>	Účetnictví, daňová evidence, inventarizace, podklady pro daňová přiznání, pořizování údajů v PC (Word, Excel, Pohoda)
<i>Pracovně právní vztah:</i>	Pracovní smlouva na dobu určitou (12 měsíců), s perspektivou změny na dobu neurčitou
<i>Požadované vzdělání:</i>	Odborné středoškolské vzdělání s maturitou ekonomického zaměření
<i>Pracovní doba:</i>	Pružná, nerovnoměrně rozvržená
<i>Pracovní úvazek</i>	Plný (v průměru 40 hodin týdně)
<i>Praxe:</i>	Není podmínkou
<i>Mzdové podmínky:</i>	Nástupní hrubá mzda 12 000 Kč Předpokládaná mzda 15 660 Kč
<i>Požadované znalosti a dovednosti:</i>	Práce s PC, textový editor, tabulkový procesor. Účetnictví, daňová evidence, daně. Flexibilita, ochota se učit, schopnost samostudia Přesnost, spolehlivost, loajalita.
<i>Nástup:</i>	Ihned
<i>Poznámky:</i>	Místo je vhodné i pro uchazeče se změněnou pracovní schopností, čerstvé absolventy SOŠ, VOŠ, VŠ.

Zdroj: Výběrové řízení XYZ, spol. s r.o., 2012, upraveno.



**Tabulka 3 - Hlášení volného pracovního místa - asistent - daně**

<b>HLÁŠENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA</b>	
<b>Úřad práce</b>	
<i>Místo:</i>	České Budějovice
<i>Adresa:</i>	Klavíkova 1570/7, 370 04 České Budějovice
<b>Zaměstnavatel</b>	
<i>Název:</i>	XYZ, spol. s r.o.
<i>IČ:</i>	
<i>Adresa:</i>	
<i>Kontaktní osoba:</i>	
<i>Email:</i>	
<i>Telefon:</i>	
<b>Pracovní místo</b>	
<i>Název pracovního místa:</i>	<b>Asistent – daně</b>
<i>Pracovní náplň:</i>	Účetnictví, daňová evidence, podklady a zpracování daňových příznání, pořizování údajů v PC (Word, Excel, Pohoda)
<i>Pracovně právní vztah:</i>	Pracovní smlouva na dobu určitou (12 měsíců), s perspektivou změny na dobu neurčitou
<i>Požadované vzdělání:</i>	Odborné středoškolské vzdělání s maturitou ekonomického zaměření
<i>Pracovní doba:</i>	Pružná, nerovnoměrně rozvržená
<i>Pracovní úvazek</i>	Plný (v průměru 40 hodin týdně)
<i>Praxe:</i>	Není podmínkou
<i>Mzdové podmínky:</i>	Nástupní hrubá mzda 12 000 Kč Předpokládaná mzda 15 660 Kč
<i>Požadované znalosti a dovednosti:</i>	Práce s PC, textový editor, tabulkový procesor. Účetnictví, daňová evidence, daně. Flexibilita, ochota se učit, schopnost samostudia Přesnost, spolehlivost, loajalita.
<i>Nástup:</i>	Ihned
<i>Poznámky:</i>	Místo je vhodné i pro uchazeče se změněnou pracovní schopností, čerstvé absolventy SOŠ, VOŠ, VŠ.

Zdroj: Výběrové řízení XYZ, spol. s r.o., 2012, upraveno.

### **3.4.3 Přijímání dokumentů od uchazečů**

Uchazeči se přihlašují do výběrového řízení na základě kontaktních údajů poskytnutých úřadem práce, případně jiným inzerentem. Přihlašování do výběrového řízení probíhá telefonicky nebo emailem. Na základě takto přihlašovaných uchazečů se vyhotoví seznam uchazečů, viz příloha č. 13: Seznam uchazečů XYZ, spol. s r.o.

Po skončení přijímání uchazečů do výběrového řízení, zpravidla po 14 dnech od uveřejnění nabídky volného pracovního místa, jsou všichni uchazeči najednou pozváni do prostor úřadu práce, kde Ředitel převezme požadované dokumenty. Každý uchazeč zde odevzdá životopis a vyplní osobní dotazník, viz příloha č 14: Osobní dotazník XYZ, spol. s r.o.

Při této hromadné schůzce s Ředitelem, v pro tento účel použitých prostorách úřadu práce, se mohou uchazeči informovat o dalších skutečnostech, které je o dané pracovní pozici zajímají.

### **3.4.4 Vyhodnocení přijatých dokumentů**

Po přijetí požadovaných dokumentů od uchazečů přihlášených do výběrového řízení, Ředitel dle předem stanovených kritérií se vyhodnocuje dokumenty jednotlivých uchazečů. Hodnotí se dotazník, kde jsou za správné odpovědi přiděleny body a dle počtu získaných bodů se určí pořadí uchazečů. Dotazník se vyhodnocuje dle přílohy č. 15: Hodnocení dotazníku XYZ, spol. s r.o.

Životopis slouží pro ověření správnosti údajů v dotazníku a jako podklad pro případný osobní pohovor.

Vybraní uchazeči postoupí do prvního kola, k osobnímu pohovoru. Obvykle do dalšího kola postupuje 10 uchazečů.

### **3.4.5 Osobní pohovor**

Při osobním pohovoru s Ředitelem se uchazeči dozvídají bližší informace o podniku i o pracovní pozici, o kterou se uchází. Během pohovoru jsou uchazeči kladeny předem připravené otázky a probíhá drobné ústní testování uchazečových znalostí a dovedností. Také se pokládají případné otázky k životopisu či dotazníku. V neposlední řadě je dán prostor i pro otázky uchazeče.

Ředitel vede osobní pohovor s každým uchazečem, který postoupil na základě vyhodnocení dotazníku. U osobního pohovoru klade Ředitel každému uchazeči stejné otázky, které následně vyhodnocuje, viz následující tabulka. Na předem připravené otázky je očekávána jistá správná odpověď, za správnou odpověď dostává uchazeč bodové ohodnocení.

**Tabulka 4 - Otázky k osobnímu pohovoru a jejich hodnocení XYZ, spol. s r.o.**

	<b>Otázka</b>	<b>Správná odpověď</b>	<b>Úplně správně</b>	<b>Částečně správně</b>
1	V jakých účetních knihách se účtuje?	Deník, hlavní kniha, knihy analytické evidence	1	0,5
2	Jaké jsou základní předpisy upravující účetnictví?	Zákon o účetnictví, Vyhláška o provádění zákona o účetnictví, České účetní standardy	1	0,5
3	Jaké jsou základní předpisy upravující daňovou evidenci?	Zákon o daních z příjmů	1	0
4	V jakých knihách se provádí daňová evidence?	Peněžní deník, kniha pohledávek, kniha závazků, kniha hmotného majetku, kniha zásob	1	0,5
5	Jakým způsobem byste řešil(a) dopravu do zaměstnání	Uchazeč má vyřešenou dopravu do zaměstnání (max 30 min)	1	0
6	Uchazeč by mohl být novým pracovníkem?	Ano	1	0

Zdroj: Výběrové řízení XYZ, spol. s r.o., 2012, upraveno.

Na základě celkového počtu získaných bodů z pohovoru a dotazníku se stanoví celkové pořadí uchazečů. Nejlépe hodnocený uchazeč postoupí do druhého kola.

### **3.4.6 Pohovor k uzavření pracovního poměru**

Během tohoto pohovoru je uchazeč, který získal největší počet bodů přizván k projednání konkrétních podmínek uzavření pracovního poměru. Uchazeči jsou seznámeni s návrhem pracovní smlouvy nebo dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti a také jsou seznámeni se základními vnitropodnikovými normami, zejména pracovním řádem společnosti XYZ, spol. s r.o.

Pokud uchazeči nebo organizaci nevyhovují podmínky uzavření pracovně právního vztahu a nedojde k oboustranné dohodě, nabídne se pracovní pozice dalšímu uchazeči v pořadí, dle celkového hodnocení. Tak se postupuje, dokud se pracovní místo neobsadí novým pracovníkem.

### **3.4.7 Ukončení výběrového řízení**

V poslední fázi výběrového řízení se podepisují pracovní smlouvy (případně dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti). Ukončuje se výběrové řízení, uchazeči jsou vyrozuměni o přijetí či nepřijetí na danou pracovní pozici.

Veškeré dokumenty pořízené během výběrového řízení jsou založeny do spisu proběhlých výběrových řízení. Nepřijatí uchazeči mohou být v případném novém výběrovém řízení osloveni s nabídkou pracovního místa.

### **3.5 Diskuse a doporučení**

Organizace XYZ, spol. s r.o. v současnosti zaměstnává 12 zaměstnanců, ale díky rozrůstajícímu se počtu zákazníků vzniká v organizaci potřeba obsadit nové pracovní pozice.

Hlavní metodou získávání pracovníků je spolupráce s úřadem práce. Vzhledem ke skutečnosti, že tato metoda v minulosti zajistila dostatečný počet zájemců ve všech dříve se konajících výběrových řízeních, lze tuto metodu použít i v dalších výběrových řízeních.

Pro využití úřadu práce při získávání vhodných uchazečů o danou pracovní pozici je důležité tuto skutečnost úřadu práce nahlásit. Nahlášení volného pracovního vyžaduje dokonalou znalost obsazovaného pracovního místa a požadavků na pracovníka. Samotné hlášení volného pracovního místa organizace realizuje pomocí vlastních dokumentů.

Navrhuji pro nahlášení volného pracovního místa využít formulář úřadu práce, viz příloha č. 16: Hlášenka volného pracovního místa – formulář úřadu práce. Zpracování takového hlášení volného pracovního místa je pro pracovní úřad snazší a rychlejší.

Pracovní úřady samy dokáží provést jakýsi předvýběr a navíc zdarma poskytují prostory pro výběrová řízení. Podání základních informací o nabízené pracovní pozici spolu s vyplněním osobního dotazníku a odevzdáním životopisu nyní probíhá právě v těchto prostorách úřadu práce, s téměř všemi účastníky najednou.

Navrhuji, aby byl tento způsob sběru informací o uchazečích zrušen. Ačkoliv se tento způsob sběru informací a dokumentů může jevit jako vhodný, často bývá spojen se značnou nevolí u uchazečů, nepříjemným prostředím a nepřehledností.

Navrhuji řešit prvotní sběr informací o uchazečích elektronicky. Uchazeč, poté co se přihlásí do výběrového řízení na danou pozici, zašle na výzvu organizace životopis emailem. Poté se uchazeči zašle osobní dotazník k vyplnění a tento uchazeč zašle vyplněný dotazník zpět. V tomto případě buď emailem, nebo poštou.

V organizaci XYZ, spol. s r.o. jsou použity výběrové metody zkoumání životopisu, vyplnění osobního dotazníku, osobní pohovor a pohovor k uzavření pracovního poměru. Všechny tyto činnosti zajišťuje a řídí jediná osoba z organizace, Ředitel. Výběr pracovníků tedy může být ovlivněn subjektivním pohledem Ředitele.

Navrhuji zapojit do celého procesu výběrového řízení další osobu. Poměrně hodně činností lze svěřit jinému pracovníkovi, není nutné, aby všechny činnosti spojené se získáváním pracovníků obstarával sám Ředitel. A to i přesto, že se stále jedná o malou organizaci s malým počtem zaměstnanců a je možné, aby Ředitel celý proces zvládl. Nicméně čas Ředitele je velmi cenný a postačí, pokud bude přítomen jen důležitých činností spojených s výběrem nového pracovníka. A to zejména osobního pohovoru a pohovoru k uzavření pracovně právního vztahu.

Uchazeči o pracovní pozici v organizaci se přihlašují do výběrového řízení telefonicky, nebo emailem. Z takto přihlášených uchazečů se vyhotoví jejich seznam.

Navrhuji, aby tabulka seznamu uchazečů byla obohacena o sloupce obsahující počet získaných bodů z hodnocení osobního dotazníku, případně z osobního pohovoru a celkový počet získaných bodů, viz příloha č. 17: Upravený seznam uchazečů. V takto upraveném seznamu budou přehledně uvedeny všechny důležité informace o uchazečích.

Uchazeči s nejvyšším počtem bodů jsou pozváni k osobnímu pohovoru s Ředitelem organizace. Ředitel klade všem uchazečům stejné, předem připravené otázky.

Navrhuji, aby osobního pohovoru byl účasten i přímý nadřízený potenciálního pracovníka. Většinou bude přímým nadřízeným ředitel, proto navrhuji, aby v takových případech byl osobního pohovoru přítomen i budoucí kolega. Přítomnost další osoby u osobního pohovoru zvýší objektivní posouzení uchazečů.

Navrhuji rozšířit seznam otázek osobního pohovoru o otázky nezabývajících se znalostmi uchazečů, viz příloha č. 18: Otázky pro účastníky výběrového řízení. Ale o otázky zjišťující osobní ambice uchazeče a odhad jeho případné loajality. Hodnocení všech otázek osobního pohovoru je uveden v následující tabulce č. 5.

**Tabulka 5 - Úprava otázek a hodnocení osobního pohovoru**

	<b>Otázka</b>	<b>Správná odpověď</b>	<b>Úplně správně</b>	<b>Částečně správně</b>
1	V jakých účetních knihách se účtuje?	Deník, hlavní kniha, knihy analytické evidence	1	0,5
2	Jaké jsou základní předpisy upravující účetnictví?	Zákon o účetnictví, Vyhláška o provádění zákona o účetnictví, České účetní standardy	1	0,5
3	Jaké jsou základní předpisy upravující daňovou evidenci?	Zákon o daních z příjmů	1	0
4	V jakých knihách se provádí daňová evidence?	Peněžní deník, kniha pohledávek, kniha závazků, kniha hmotného majetku, kniha zásob	1	0,5
5	Jak si představujete svoji další kariéru	Z odpovědi vyplývá, že cílem kariéry je zaměření využitelné pro organizaci v horizontu minimálně tří let	1	0
6	Proč se hlásíte na pracovní pozici v naší společnosti?	Z odpovědi je zřejmý zájem o danou pracovní pozici, předpoklad loajality	1	
7	Jakým způsobem byste řešil(a) dopravu do zaměstnání	Uchazeč má vyřešenou dopravu do zaměstnání (max 30 min)	1	0
8	Uchazeč by mohl být novým zaměstnancem:	Ano	1	0

Zdroj: Vnitropodniková směrnice XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

V organizaci XYZ, spol. s r.o. probíhá většina prací na počítačích, s textovým editorem nebo tabulkovým procesorem. Menší část prací probíhá ve specializovaném softwaru pro daně a účetnictví.

Navrhuji rozšířit pohovor o praktickou část, která se týká prověřování práce s počítačem, jestli uchazeč zvládá základní práci s textovým editorem a tabulkovým procesorem, viz tabulka 6. V tabulce je uvedeno i hodnocení tohoto testování uchazečů.

**Tabulka 6 - Hodnocení praktické zkoušky**

	<b>Otázka</b>	<b>Správná odpověď</b>	<b>Úplně správně</b>	<b>Částečně správně</b>
1	Vystavení objednávky	Úplná a přesná identifikace odběratele (název, adresa, IČ, DIČ); úplná a přesná identifikace dodavatele (název, adresa, IČ, DIČ); text „Objednávka“, kompletní formulace objednávky (co, odkud, kam, kdy, cena, datum, podpis)	1	0,5
2	Zpracování tabulky	Vzhled a údaje podle předlohy (zarovnání, oddělení tisíců, formát textu); správně zadané vzorce	1	0,5
3	Práce s textovým editorem	Zjevně bez obtíží, dobrá orientace, uchazeč ví, co dělá	1	0,5
4	Práce s tabulkovým procesorem	Zjevně bez obtíží, dobrá orientace, uchazeč ví, co dělá	1	0,5

Zdroj: Vnitropodniková směrnice XYZ, spol. s r.o. Vlastní zpracování.



Toto testování práce s počítačem bude probíhat na vyhrazeném pracovišti s vybraným pracovníkem, který ohodnotí práci uchazeče. Uchazeč na základě písemného zadání, viz příloha č. 18: Otázky pro účastníky výběrového řízení, vypracuje objednávku a tabulku.

Organizace XYZ, spol. s r.o. bere problematiku výběru pracovníků zodpovědně. O kvalitním přístupu k výběru pracovníků svědčí velmi dobře zpracované popisy pracovních pozic, postup činností výběrového řízení koresponduje s postupem uvedeným v teoretické části a pro kvalitní provedení těchto činností se stará Ředitel organizace osobně.

Velmi dobře zpracované interní materiály použité při hodnocení výběru pracovníků zajišťuje výběr kvalitního personálu, díky kterému může organizace dosahovat svých cílů.

Návrhy na zlepšení systému výběru pracovníků v této práci by měly pomoci organizaci XYZ, spol. s r.o. pomoci vylepšit již tak velmi kvalitní systém.

## 4 Závěr

Personální činnosti získávání a výběr zaměstnanců mají v organizaci klíčovou roli. Úspěch organizace je určován kvalitou lidských zdrojů v ní působících. Kvalitní systém výběru pracovníků má pomoci získat kvalitní zaměstnancem, díky kterým se zlepší konkurenceschopnost dané organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat systém výběru pracovníků ve vybrané organizaci XYZ, spol. s r.o. a vypracovat návrh zlepšení výběrového procesu na základě informací z odborné literatury.

V teoretické části byla popsána problematika získávání a výběru pracovníků z pohledu několika českých a zahraničních autorů. Na základě plánování lidských zdrojů, nebo třeba i jen náhlých změn ve struktuře zákazníků může vzniknout v organizaci potřeba obsazení nového pracovního místa, případně může vzniknout potřeba obsadit uvolněné pracovní místo. Díky důkladnému popisu takového pracovního místa se stanoví požadavky na uchazeče, kteří mohou dané místo obsadit. Za pomoci různých metod získávání a výběru pracovníků je pak toto pracovní místo obsazeno nejlépe vyhovujícím uchazečem.

V praktické části byla provedena analýza systému výběru pracovníků ve vybrané organizaci XYZ, spol. s r.o. Tento proces se sice shodoval s obecnými postupy uváděnými v odborné literatuře, ale provádění jednotlivých metod výběru pracovníků již v některých případech nebylo v souladu s odbornou literaturou.

Aby došlo ke zlepšení výběrového procesu v organizaci XYZ, spol. s r.o. byla navržena řešení na základě odborné literatury. Při výběru pracovníků bylo navrženo zefektivnění předvýběru, osobního pohovoru je přítomna další osoba a do procesu výběru pracovníků bylo doporučeno více využít elektronickou komunikaci. Byly aktualizovány dokumenty vyhodnocující pořadí uchazečů.

## 5 Summary and Keywords

Name and Surname: Marek GAJAN

Field of study: Management and Business Economics

University: University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty: Faculty of Economics

This bachelor thesis provides detailed information from the area of human resources management with focusing on process of selecting and recruiting employees in the selected company XY Ltd. (private limited company), from candidates' application to final assessment in the interview.

This bachelor thesis contains a brief description of characteristics of the company, its organizational structure and recruitment procedure of new employees as it is realized in the selected company. The aim of the bachelor thesis is to analyse the current situation of personal activities, especially of selecting and recruiting employees, and suggest measures leading to effective work in a new staff recruitment, with effort to reduce costs.

Key words: candidates' application, recruitment procedure, selecting employees, shortlist

## 6 Seznam literatury

- [1] AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. 5., aktualiz. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2014, 488 s. ISBN 978-80-7263-869-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Vyd. 11. Londýn: Kogan Page, 2009, 536 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 8. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- [5] BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [6] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 192 s. ISBN 9788025115220.
- [7] DONELLY, James, H., GIBSON, James, L., IVANCEVICH, John, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekon. učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 164 s. ISBN 978-80-247-1945-0.
- [10] HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press, 1999, 311 s. Business books. ISBN 80-7226-161-4.

- [11] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2
- [12] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [14] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] LOUART, P. *Gestión de los recursos humanos*. Vyd. 2. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S. A., 1996, 262 s. ISBN 84-8088-019-8.
- [16] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Vyd. 1. Ostrava: Montanex, 1994, 123 s. ISBN 8085780062.
- [17] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [18] Zákon č. 373/2011 Sb. Zákon o specifických zdravotních službách
- [19] Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce
- [20] Organizační řád společnosti XYZ, spol. s r.o.
- [21] Vnitropodniková směrnice společnosti XYZ, spol. s r.o., Péče o zaměstnance (včetně podkladů z posledního výběrového řízení v roce 2012)

### *Internetový zdroj*

[22] Úřad práce ČR. (2018). *Nahlašování volných míst* [vid-2018-03-27]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/hlaseni\\_volnych\\_mist](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/hlaseni_volnych_mist)

[23] Úřad práce ČR. (2018). *Základní informace pro zaměstnavatele v oblasti volných pracovních míst* [vid-2018-03-27]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/vm/zakladni\\_informace\\_pro\\_zamestnavatele](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhc/vm/zakladni_informace_pro_zamestnavatele)

### **Seznam tabulek:**

Tabulka 1 - Metody získávání pracovníků a jejich účinnost .....	13
Tabulka 2 - Hlášení volného pracovního místa - asistent - účetnictví.....	27
Tabulka 3 - Hlášení volného pracovního místa - asistent - daně .....	28
Tabulka 4 - Otázky k osobnímu pohovoru a jejich hodnocení XYZ, spol. s r.o. ....	30
Tabulka 5 - Úprava otázek a hodnocení osobního pohovoru .....	34
Tabulka 6 - Hodnocení praktické zkoušky .....	35

### **Seznam schémat:**

Schéma č. 1: Organizační struktura XYZ, spol. s r.o.....	22
--	----

## **Seznam příloh:**

*Příloha č. 1: Popis pracovní pozice Ředitel*

*Příloha č. 2: Popis pracovní pozice Asistent ředitele*

*Příloha č. 3: Popis pracovní pozice Vedoucí kanceláře*

*Příloha č. 4: Popis pracovní pozice Referent IT*

*Příloha č. 5: Popis pracovní pozice Obchodní referent*

*Příloha č. 6: Popis pracovní pozice Sekretář*

*Příloha č. 7: Popis pracovní pozice Asistent vedoucího kanceláře*

*Příloha č. 8: Popis pracovní pozice Praktikant*

*Příloha č. 9: Popis pracovní pozice Systémový specialista - účetní*

*Příloha č. 10: Popis pracovní pozice Systémový specialista - daně*

*Příloha č. 11: Popis pracovní pozice Specialista - účetní*

*Příloha č. 12: Popis pracovní pozice Specialista - daně*

*Příloha č. 13: Seznam uchazečů XYZ, spol. s r.o.*

*Příloha č. 14: Osobní dotazník XYZ, spol. s r.o.*

*Příloha č. 15: Hodnocení dotazníku XYZ, spol. s r.o.*

*Příloha č. 16: Hlášenka volného pracovního místa – formulář úřadu práce*

*Příloha č. 17: Upravený seznam uchazečů*

*Příloha č. 18: Otázky pro účastníky výběrového řízení*

## Příloha č. 1: Popis pracovní pozice Ředitel

<b>Název funkce</b>	ŘEDITEL
<b>Funkce nadřízená</b>	---
<b>Funkce podřízená</b>	Vedoucí kanceláře Asistent ředitele Sekretář Referent IT Obchodní referent Systémový specialista
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Zabezpečuje obchodní vedení podniku.</p> <p>Zajišťuje veškeré provozní záležitosti podniku.</p> <p>Odpovídá za veškerý majetek a závazky podniku.</p> <p>Vykonává zaměstnavatelská práva a povinnosti.</p> <p>Řídí podnik v souladu s platnými právními předpisy.</p> <p>Zpracovává a předkládá jednatelům k projednání návrh roční účetní závěrky, návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty, roční zprávu o podnikatelské činnosti společnosti a jejich změny.</p> <p>Zpracovává a předkládá jednatelům ke schválení návrh na přijetí úvěrů a půjček, návrhy na zřízení dceřiných společností nebo zakoupení obchodních podílů na jiných společnostech a zakoupení jakýchkoliv cenných papírů, návrh obchodního, finančního a investičního plánu podniku na příslušný rok a jejich změny, čtvrtletní bilance podniku, organizační řád podniku.</p> <p>Odpovídá za udržování a zvyšování tržní hodnoty podniku.</p> <p>Odpovídá za plnění veškerých daňových povinností podniku.</p> <p>Odpovídá za řádné vedení účetní a ekonomické agendy a předepsané dokumentace.</p> <p>Schvaluje veškeré pracovní předpisy potřebné k zajištění řádného chodu podniku a k zajištění maximální kvality poskytovaných služeb.</p>



<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Vysokoškolské vzdělání ekonomického nebo právnického zaměření + 4 roky praxe. Oprávnění k řízení silničního motorového vozidla do 3,5 t. Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor.
<b>Poznámka</b>	Pozice obsazena jedním ze společníků.

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

## Příloha č. 2: Popis pracovní pozice Asistent ředitel

<b>Název funkce</b>	ASISTENT ŘEDITELE
<b>Funkce nadřízená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřízená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	Vykonává příkázané práce podle stanovených technologických postupů a pokynů. Připravuje se na výkon pracovní pozice Systémový specialista, nebo Sekretář, nebo Obchodní referent, nebo Referent IT.
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor. Požadavky na vzdělání odpovídají druhu specializace (účetnictví, daně, právo, finance, administrativa, výpočetní technika).
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

### Příloha č. 3: Popis pracovní pozice Vedoucí kanceláře

<b>Název funkce</b>	VEDOUcí KANCELÁŘE
<b>Funkce nadřizená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřizená</b>	Asistent vedoucího kanceláře Praktikant Specialista
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Připravuje kontrakty s jednotlivými klienty spolu s ředitelem.</p> <p>Zpracovává návrhy projektů na poskytování služeb jednotlivým zákazníkům a předkládá je ke schválení řediteli.</p> <p>Zajišťuje plnění projektů jednotlivých zákazníků zadáváním úkolů podřízeným, kontroluje plnění zadaných úkolů.</p> <p>Prezentuje splnění jednotlivých služeb u zákazníků, prování soustavný pracovní styk se zákazníky, zpracovává zápisy z jednání s klienty.</p> <p>Vykonává ty odborné práce k zajištění služeb zákazníkům, které nebyly zadány jiným zaměstnancům.</p>
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání ekonomického nebo právnického zaměření + 3 roky praxe v podniku.</p> <p>Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor.</p> <p>Uživatelská znalost programu Pohoda.</p> <p>Uživatelská znalost programu TaxEdit.</p> <p>Oprávnění k řízení silničního motorového vozidla do 3,5 t.</p> <p>Znalost účetní a daňové problematiky na úrovni vnitropodnikových směrnic.</p>
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

#### Příloha č. 4: Popis pracovní pozice Referent IT

<b>Název funkce</b>	REFERENT IT
<b>Funkce nadřízená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřízená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Zajišťuje bezporuchový chod systému výpočetní techniky (hardware a software).</p> <p>Zajišťuje jednotnou organizaci práce v systému výpočetní techniky.</p> <p>Vypracovává potřebné postupy pro obsluhu systému výpočetní techniky.</p> <p>Provádí archivaci a údržbu dat v systému výpočetní techniky.</p> <p>Provádí údržbu a aktualizaci internetových stránek podniku dle požadované náplně stránek.</p> <p>Zajišťuje obnovu a rozvoj systému výpočetní techniky podniku.</p> <p>Zajišťuje návaznost systému výpočetní techniky klientů na systém výpočetní techniky podniku.</p>
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání technického zaměření + 1 rok praxe v podniku, nebo středoškolské vzdělání technického zaměření s maturitou + 2 roky praxe v podniku.</p> <p>Znalost systému výpočetní techniky v podniku (hardware a software podniku).</p> <p>Praktické dovednosti a znalosti práce s výpočetní technikou.</p>
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

**Příloha č. 5: Popis pracovní pozice Obchodní referent**

<b>Název funkce</b>	OBCHODNÍ REFERENT
<b>Funkce nadřizená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřizená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	Aktivní vyhledávání potenciálních zákazníků. Vedení kartotéky a databáze potenciálních zákazníků. Zprostředkování obchodních schůzek ředitele s potenciálními zákazníky. Prezentace společnosti u potenciálních zákazníků. Výroba nabídkových a propagačních tiskovin a zajištění jejich distribuce. Označení prostorů podniku a jeho udržování. Inzerce. Výroba novoročenek a jejich distribuce. Výroba reklamních předmětů. Správa internetových stránek podniku.
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Vysokoškolské vzdělání + 1 rok praxe v podniku, nebo středoškolské vzdělání s maturitou + 2 roky praxe v podniku. Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor, Internet. Oprávnění k řízení silničního motorového vozidla do 3,5 t. Komunikativnost
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

## Příloha č. 6: Popis pracovní pozice Sekretář

<b>Název funkce</b>	SEKRETÁŘ
<b>Funkce nadřízená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřízená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Organizace návštěv (přijímání návštěv, jejich uvádění, pochoštění, zpracování zápisu z jednání a pod)</p> <p>Organizace pracovních cest (dopravní spojení, obstarávání jízdenek, noclehů, materiálů apod.)</p> <p>Organizační zajištění pracovních jednání a školicích akcí (zajištění jednacího prostoru, občerstvení, písemných materiálů, technického vybavení apod.)</p> <p>Provádění telefonického styku (záznamy o hovorech, vyřizování dotazů a žádostí, předávání vzkazů apod.)</p> <p>Správa písemností v podniku (přebírání zásilek, vedení evidence písemností, vyřizování došlé pošty vedle pokynů ředitele, odesílání, případně doručování zásilek, ukládání písemností ve spisovně, archivace apod.)</p> <p>Vedení pokladny podniku</p> <p>Správa majetku podle pokynů ředitele (objednávky materiálu, nápojů a dalšího majetku, sledování spotřeby materiálu a nápojů, vystavování účetních dokladů, provádění inventarizací apod.)</p> <p>Pomocné práce v personální agendě (kontrola docházky, zpracování podkladů pro kalkulace, sestavování kalkulací apod.)</p> <p>Správa příruční knihovny ředitele</p> <p>Evidence formulářů, sledování jejich spotřeby a zajišťování jejich dostatečné zásoby</p> <p>Provádění ostatních administrativních a účetních prací podle pokynů ředitele</p>
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi,</b>	Vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření + 1 rok praxe v podniku, nebo středoškolské vzdělání ekonomického zaměření + 2 roky praxe v podniku.

<b>zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor. Uživatelská znalost programu Pohoda.
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

## Příloha č. 7: Popis pracovní pozice Asistent vedoucího kanceláře

<b>Název funkce</b>	ASISTENT VEDOUcíHO KANCELÁŘE
<b>Funkce nadřizená</b>	Vedoucí kanceláře
<b>Funkce podřizená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	Vykonává přikázané práce podle stanovených technologických postupů a pokynů. Připravuje se na výkon pracovní pozice specialista.
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor. Požadavky na vzdělání odpovídají druhu specializace (účetnictví, daně, právo, finance, administrativa).
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.



## Příloha č. 8: Popis pracovní pozice Praktikant

<b>Název funkce</b>	PRAKTIKANT
<b>Funkce nadřízená</b>	Vedoucí kanceláře
<b>Funkce podřízená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	Vykonává příkázané práce podle stanovených technologických postupů a pokynů
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor.
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

**Příloha č. 9: Popis pracovní pozice Systémový specialista – účetní**

<b>Název funkce</b>	SYSTÉMOVÝ SPECIALISTA – ÚČETNÍ SLUŽBY
<b>Funkce nadřízená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřízená</b>	Specialista – účetní služby (pouze metodické řízení)
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Aktualizuje technologické postupy na standartní účetní služby.</p> <p>Zajišťuje, aby soubor technologických postupů komplexně řešil celou problematiku standartních účetních služeb.</p> <p>Provádí kontrolu dodržování schválených technologických postupů při poskytování účetních služeb zákazníkům.</p> <p>Provádí školení zaměstnanců formou přednášek o technologických postupech.</p> <p>Sleduje obecně platné předpisy v oblasti účetnictví a aplikuje je do technologických postupů.</p> <p>Vyjadřuje se k technologickým postupům na jiné než účetní služby, zejména k odstranění možné duplicity činností, k dosažení vysoké odbornosti poskytovaných služeb.</p> <p>Řeší nestandardní otázky u jednotlivých zakázek.</p>
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření + 2 roky praxe v podniku.</p> <p>Znalost práce s PC na uživatelské rovní, textový editor, tabulkový procesor.</p> <p>Znalost účetní problematiky na úrovni vnitropodnikových směrnic.</p> <p>Certifikát účetního- II. stupeň</p>
<b>Poznámka</b>	Pozice obsazena jedním ze společníků

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

**Příloha č. 10: Popis pracovní pozice Systémový specialista - daně**

<b>Název funkce</b>	SYSTÉMOVÝ SPECIALISTA – DAŇOVÉ SLUŽBY
<b>Funkce nadřizená</b>	Ředitel
<b>Funkce podřizená</b>	Specialista – daňové služby
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Aktualizuje technologické postupy na standartní daňové služby.</p> <p>Zajišťuje, aby soubor technologických postupů komplexně řešil celou problematiku standartních daňových služeb.</p> <p>Provádí kontrolu dodržování schválených technologických postupů při poskytování daňových služeb zákazníkům.</p> <p>Provádí školení zaměstnanců formou přednášek o technologických postupech.</p> <p>Sleduje obecně platné předpisy v oblasti daní a aplikuje je do technologických postupů.</p> <p>Vyjadřuje se k technologickým postupům na jiné než daňové služby, zejména k odstranění možné duplicity činností, k dosažení vysoké odbornosti poskytovaných služeb.</p> <p>Řeší nestandardní otázky u jednotlivých zakázek.</p>
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření + 2 roky praxe v podniku.</p> <p>Znalost práce s PC na uživatelské rovní, textový editor, tabulkový procesor.</p> <p>Znalost daňové problematiky na úrovni vnitropodnikových směrnic.</p> <p>Kvalifikace daňového poradce ve smyslu zákona 523/1992 Sb. o daňovém poradenství a komoře daňových poradců ČR.</p>
<b>Poznámka</b>	Pozice obsazena jedním ze společníků.

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

**Příloha č. 11: Popis pracovní pozice Specialista - účetní**

<b>Název funkce</b>	SPECIALISTA – ÚČETNÍ SLUŽBY
<b>Funkce nadřízená</b>	Vedoucí kanceláře Systémový specialista – účetní služby
<b>Funkce podřízená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	<p>Samostatně vykonává standartní práce v oblasti daňové evidence podle schválených technologických postupů nebo zvláštních pokynů.</p> <p>Samostatně vykonává standartní účetní práce podle schválených technologických postupů nebo zvláštních pokynů.</p> <p>Samostatně zpracovává přiznání k dani z přidané hodnoty, včetně přípravných prací a sestavení soupisu daňových dokladů k příslušnému přiznání podle schválených technologických postupů nebo zvláštních pokynů.</p> <p>Samostatně vypracovává vnitropodnikové směrnice pro daňovou evidenci a pro účetnictví podle schválených technologických postupů nebo zvláštních pokynů.</p> <p>Vykonává další účetní a administrativně ekonomické práce podle zvláštních pokynů.</p>
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	<p>Vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření + 1 rok praxe v podniku nebo středoškolské vzdělání ekonomického zaměření s maturitou + 2 roky praxe v podniku, nebo středoškolské vzdělání jiného než ekonomického zaměření s maturitou + 4 roky praxe v podniku.</p> <p>Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor.</p> <p>Znalost účetní problematiky na úrovni vnitropodnikových směrnic.</p> <p>Uživatelská znalost programu Pohoda.</p> <p>Certifikát účetního – I. stupeň.</p>
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

**Příloha č. 12: Popis pracovní pozice Specialista - daně**

<b>Název funkce</b>	SPECIALISTA – DAŇOVÉ SLUŽBY
<b>Funkce nadřízená</b>	Vedoucí kanceláře Systémový specialista – daňové služby
<b>Funkce podřízená</b>	---
<b>Pracovní náplň</b>	Samostatně vykonává přidělené daňové služby pro zákazníky dle obecně platných právních předpisů a podle schválených technologických postupů podniku. Samostatně vede pro jednotlivé zákazníky přehled o daňové povinnosti a její úhradě, přehled o nemovitostech, přehled o motorových vozidlech apod. Vypracovává pro zákazníky různá podání na finanční úřady, správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny. Vykonává další daňové práce podle zvláštních pokynů.
<b>Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, zvláštní znalosti a dovednosti</b>	Vysokoškolské vzdělání ekonomického zaměření + 1 rok praxe v podniku nebo středoškolské vzdělání ekonomického zaměření s maturitou + 2 roky praxe v podniku, nebo středoškolské vzdělání jiného než ekonomického zaměření s maturitou + 4 roky praxe v podniku. Znalost práce s PC na uživatelské úrovni, textový editor, tabulkový procesor. Znalost daňové problematiky na úrovni vnitropodnikových směrnic. Uživatelská znalost programu Pohoda. Uživatelská znalost programu TaxEdit. Certifikát účetního – I. stupeň.
<b>Poznámka</b>	---

Zdroj: Organizační řád XYZ, spol. s r.o., 2017, upraveno.

## Příloha č. 13: Seznam uchazečů XYZ, spol. s r.o.

PČ	Příjmení a jméno	Ekon. vzdělání (ano/ne)	Daně/účetnictví v životopisu (+/-)	Místo bydliště (obec)	Věk (roky)	Status	ÚP (měsíce)	Výběr do 1. kola (ano/ne)	Pohovor (datum a hodina)	Výběr do 2. kola (ano/ne)	Způsob vyřízení (email s politováním, uzavření smlouvy, odstoupení uchazeče)	Vyřízeno (datum)
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

f = Status uchazeče

ABS = absolvent střední školy (praxe kratší než 2 roky po ukončení studia)

UCE = účetní s praxí

STU = student na VŠ

ZPS = změněná pracovní schopnost

MAT = mateřská dovolená

## Příloha č. 14: Osobní dotazník

### OSOBNÍ DOTAZNÍK ZAMĚSTNANCE

#### ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Místo pro nalepení fotografie:	Příjmení, jméno, tituly:		
	Rodné příjmení:		Změněná pracovní schopnost (ano/ne):
	Datum narození:	Místo narození:	Rodné číslo:
	Rodinný stav:	Státní příslušnost:	Mobil:
	Zdravotní pojišťovna:		E-mail:
Adresa trvalého bydliště:			Telefon:
Adresa přechodného bydliště:			Telefon:
Jméno, adresa a telefon osoby, které má být v případě mimořádné události podána zpráva:			

#### VZDĚLÁNÍ A KVALIFIKACE

Druh	Název instituce	Obor	Rok ukončení	Dosažený titul zkouška
Vyučení				
Středoškolské				
Vyšší odborné				
Vysokoškolské				
Postgraduální				
Jiné				

#### OSTATNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Druh	Podtrhněte stupeň znalosti	Druh	Podtrhněte stupeň znalosti
Němčina	a) Nedomluví se b) Domluví se c) Slovem i písmem d) Státní zkouška	Angličtina	a) Nedomluví se b) Domluví se c) Slovem i písmem d) Státní zkouška
PC (texty a tabulky)	a) Neumím b) Umím c) Umím velmi dobře	PC (program prezentace)	a) Neumím b) Umím c) Umím velmi dobře
Psaní na klávesnici	a) Běžně b) Všemi deseti c) Státní zkouška	Řidičské oprávnění	a) Motocykl b) Osobní auto c) Nákladní auto
Účetnictví	a) Neumím b) Umím c) Umím velmi dobře d) Certifikovaný účetní e) Účetní expert	Daňové zákony	a) Neznám b) Zním c) Zním velmi dobře d) Daňový poradce
Pracovněprávní předpisy	a) Neznám b) Zním c) Zním velmi dobře	Insolvenční správce	a) Nejsem b) Jsem
Pojistné produkty	a) Neznám b) Zním c) Zním velmi dobře d) Pojišťovací zprostředkovatel	Systém dotací v ČR	a) Neznám b) Zním c) Zním velmi dobře
Úč. program Pohoda	a) Neumím b) Umím c) Umím velmi dobře	Program TaxEdit	a) Neznám b) Zním c) Zním velmi dobře
Redakční systém WordPress	a) Neumím b) Umím c) Umím velmi dobře	Archivnictví a spisová služba	a) Neznám b) Zním c) Zním velmi dobře





## Příloha č. 15: Hodnocení dotazníku

ČP	Otázka	Správná odpověď	Body za správnou odpověď
1	Příjmení, Jméno, Titul	DiS., Bc., Ing.	1
2	Rodné příjmení		0
3	Změněná pracovní schopnost	ANO	1
4	Datum narození		0
5	Místo narození		0
6	Rodné číslo		0
7	Rodinný stav		0
8	Státní příslušnost		0
9	Číslo mobilního telefonu		0
10	Zdravotní pojišťovna		0
11	Email		0
12	Adresa trvalého bydliště		0
13	Adresa přechodného bydliště		0
14	Kontaktní osoba		0
15	Absolvované školy (rok zahájení, rok ukončení, škola, obor)	Střední škola s ekonomickým zaměřením + maturita	1
		Vysoká škola s ekonomickým zaměřením (Bc.)	1
		Vysoká škola s ekonomickým zaměřením (Ing.)	1
16	Němčina	a)	0
		b)	1
		c)	2
		d)	3
17	Angličtina	a)	0
		b)	1
		c)	2
		d)	3
18	PC (texty a tabulky)	a)	0
		b)	1
		c)	2
19	PC (program prezentace)	a)	1
		b)	2
		c)	3
20	Psaní na klávesnici	a)	1
		b)	2
		c)	3
21	Řidičské oprávnění	a)	0
		b)	1
		c)	1
22	Účetnictví	a)	0
		b)	1
		c)	2
		d)	3
		e)	4
23	Daňové zákony	a)	0
		b)	1
		c)	2
		d)	3

ČP	Otázka	Správná odpověď	Body za správnou odpověď
24	Pracovněprávní předpisy	a)	0
		b)	1
		c)	2
25	Insolvenční správce	a)	0
		b)	1
26	Pojistné produkty	a)	0
		b)	1
		c)	2
		d)	3
27	Systém dotací v ČR	a)	0
		b)	1
		c)	2
28	Účetní program Pohoda	a)	0
		b)	1
		c)	2
29	Program TaxEdit	a)	0
		b)	1
		c)	2
30	Redakční systém WordPress	a)	0
		b)	1
		c)	2
31	Archivnictví a spisová služba	a)	0
		b)	1
		c)	2
32	Průběh dosavadního zaměstnání	Pracovní činnost v ekonomickém směru za poslední 3 roky	1
		Pracovní činnost v ekonomickém směru za posledních 5 let	1
		Pracovní činnost v ekonomickém směru za posledních 10 let a více	1
33	Rodinní příslušníci		0
34	Pobíraný důchod		0
35	Osobní bankovní účet		0
36	Průkaz ZTP nebo ZTP-P	ANO	1
37	Zákaz činnosti	NE	1
38	Vedená soudní řízení	NE	1
39	Popis zdravotního omezení		0
40	Srážky ze mzdy		0

Dotazy 16 – 31 výběr jedné možnosti

Dotaz 32: lze uložit max 3 body, pokud je pracovní činnost nepřetržitě 10 a více let

**Příloha č. 16: Hlášenka volného pracovního místa – formulář úřadu práce**

Hlášenka volného pracovního místa											
Název zaměstnavatele:							IČ:				
Požadovaná profese:											
Počet požadovaných zaměstnanců:				CZ-ISCO <sup>1)</sup> :							
Místo výkonu práce (adresa):											
Typ pracovněprávního vztahu: <input type="checkbox"/> pracovní poměr <input type="checkbox"/> dohoda o provedení práce <input type="checkbox"/> dohoda o pracovní činnosti											
Zaměstnání na dobu:	<input type="checkbox"/> neurčitou	Od:	Hrubá měsíční mzda/plat <sup>2)</sup> od:			Do:					
	<input type="checkbox"/> určitou	Od:	Pracovní úvazek:	<input type="checkbox"/> plný	Počet hodin týdně:						
		Do:		<input type="checkbox"/> zkrácený							
Směnnost:	<input type="checkbox"/> 1 směna <input type="checkbox"/> 2 směny <input type="checkbox"/> 3 směny <input type="checkbox"/> 4 směny <input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz <input type="checkbox"/> turnusové služby <input type="checkbox"/> dělené směny <input type="checkbox"/> pružná pracovní doba <input type="checkbox"/> noční provoz			Vhodné i pro:			<input type="checkbox"/> OZP s maximálně 2. stupněm invalidity <input type="checkbox"/> OZP s invaliditou 3. stupně (dříve TZP) <input type="checkbox"/> OZP na vozíku (bezbariérový přístup) <input type="checkbox"/> absolventy bez praxe <input type="checkbox"/> mladistvé do 18 let				
	Zájem o občany z jiného státu Evropské unie <sup>3)</sup> :						<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne				
Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům <sup>4)</sup> :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas se zaměstnaneckými kartami <sup>5)</sup> :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Souhlas s modrými kartami <sup>6)</sup> :		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
Požadovaný minimální stupeň vzdělání:	<input type="checkbox"/> základní <input type="checkbox"/> nižší střední odborné <input type="checkbox"/> střední odborné s výučním listem <input type="checkbox"/> střední odborné bez vyučení a bez maturity <input type="checkbox"/> úplné střední všeobecné (gymnázium)	<input type="checkbox"/> úplné střední odborné s vyučením i maturitou <input type="checkbox"/> úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení) <input type="checkbox"/> vyšší odborné <input type="checkbox"/> bakalářské <input type="checkbox"/> vysokoškolské	<small>(obor napište případně do následujícího řádku)</small>								
Upřesňující informace <sup>7)</sup> :	<small>(požadavky, náplň práce apod.)</small>										
Zaměstnanecké výhody <sup>8)</sup> :											
Zveřejnit nabídku <sup>9)</sup> ?		<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		Nabízet v těchto okresech:							
Způsob prvního kontaktu zájemce o volné pracovní místo se zaměstnavatelem <sup>10)</sup> :	<input type="checkbox"/> telefonicky	Kdy:									
	<input type="checkbox"/> e-mailem										
	<input type="checkbox"/> osobně	Místo, případně čas:									
	<input type="checkbox"/> na výběrovém řízení	Místo, datum, hodina:									
Kontaktní osoba:											
Tel. (bude zveřejněn):				E-mail:							
Za zaměstnavatele vyhotovil(-a):											
Dne:	Tel. nebo e-mail pro úřad práce <sup>11)</sup> :										
Prosíme, neprodleně oznamujte obsazení nahlášeného volného pracovního místa nebo změny údajů uvedených v tomto formuláři.											

### Vysvětlivky:

- 1) Kód profese podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. Nepovinný údaj.  
[http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_zamestnani\\_%28cz\\_isco%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_zamestnani_%28cz_isco%29).
- 2) Uvádějte, prosím, hrubou měsíční mzdu/plat v číselném vyjádření (informace o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy včetně dalších informací naleznete v nařízení vlády č. 567/2006Sb., ve znění pozdějších předpisů).
- 3) Zaškrtněte „ano“ v případě, že máte zájem zaměstnat občana Evropské unie nebo občana Švýcarska, Lichtenštejska, Norska či Islandu. Volné pracovní místo je v tom případě na Evropském portále pracovní mobility (<http://ec.europa.eu/eures>) zvýrazněno tím, že je označeno obrázkem vlajky Evropské unie, a ve výpise je umístěno před nezvýrazněnými nabídkami. Zvýraznit VPM na Evropském portále pracovní mobility a zároveň jej nezveřejnit na Integrovaném portále MPSV (<http://portal.mpsv.cz>) není možné. Máte-li zájem nabízet volné pracovní místo přednostně ve vybraném státě Evropské unie nebo ve Švýcarsku, Lichtenštejsku, Norsku či na Islandu, obraťte se na poradce EURES, jejichž seznam najdete na Evropském portále pracovní mobility v sekci „Poradci EURES“ (<http://ec.europa.eu/eures>).
- 4) Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům musí být udělen vždy, když jej budete chtít obsadit cizinci (cizinci s povolením ÚP ČR, zaměstnanecká či modrá karta). Za cizince se podle § 85 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, nepovažuje občan Evropské unie a občan Švýcarska, Lichtenštejska, Norska a Islandu.
- 5) Zaškrtněte ano, pokud souhlasíte se zařazením volného pracovního místa do centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držiteli zaměstnanecké karty. V případě, že dáte souhlas se zaměstnaneckými kartami a nepodaří-li se ve lhůtě do 30 dnů od nahlášení volného pracovního místa jej obsadit uchazečem nebo zájemcem o zaměstnání, bude volné pracovní místo automaticky zařazeno do centrální evidence volných míst pro zaměstnaneckou kartu. Podrobné informace naleznete na [http://portal.mpsv.cz/sz/zahr\\_zam/zamka](http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/zamka).
- 6) Zaškrtněte ano, pokud souhlasíte se zařazením volného pracovního místa do centrální evidence volných pracovních míst obsaditelných držiteli modré karty. Modré karty jsou pouze pro cizince s vysokoškolským vzděláním. V případě, že dáte souhlas s modrými kartami a nepodaří-li se ve lhůtě do 30 dnů od nahlášení volného pracovního místa jej obsadit uchazečem nebo zájemcem o zaměstnání, bude volné pracovní místo automaticky zařazeno do centrální evidence volných míst pro modrou kartu. Další informace na [http://portal.mpsv.cz/sz/zahr\\_zam/modka](http://portal.mpsv.cz/sz/zahr_zam/modka).
- 7) Zde uveďte Vaše požadavky na zájemce o volné pracovní místo (požadovanou praxi, obor vzdělání, řidičské oprávnění, znalost jazyků apod.), popis pracovní činnosti, upřesnění pracovní doby a další potřebné informace.
- 8) Příkladem zaměstnaneckých výhod jsou například zvláštní prémie, příspěvek na stravování, příspěvek na dopravu, dovolená navíc, zajištěné ubytování.
- 9) Volné pracovní místo je zveřejněno fyzicky na vývěsní tabuli kontaktního pracoviště Úřadu práce ČR a elektronicky na Integrovaném portále MPSV (<http://portal.mpsv.cz>) a na Evropském portále pracovní mobility (<http://ec.europa.eu/eures>). Zveřejnit volné pracovní místo pouze na jednom z uvedených míst není možné.
- 10) Uveďte, jakým způsobem Vás mají zájemci o volné pracovní místo kontaktovat – zda dáváte přednost zasílání životopisu e-mailem, telefonickému nebo osobnímu kontaktu. Je možné vybrat i více možností. Případné další informace můžete rozepsat v kolonce „Upřesňující informace k volnému místu“.
- 11) Tento kontaktní údaj se nezveřejňuje (není-li stejný jako kontakt pro zájemce o volné pracovní místo). Nezveřejnit pracovní místo znamená, že ho úřad práce zadá pouze do vnitřního databázového systému a využije jen pro evidované uchazeče o zaměstnání.

### Doplňující informace

#### Volná pracovní místa se zadávají na kontaktních pracovištích Úřadu práce ČR dle místa výkonu práce.

Přehled kontaktních pracovišť Úřadu práce ČR najdete na této internetové adrese: <http://portal.mpsv.cz/sz/local>

Pracovní nabídky v rámci výkonu samostatné výdělečné činnosti (např. živnostenské oprávnění) nejsou zaměstnáním, proto nemohou být zadány do evidence volných pracovních míst.

Integrovaný portál MPSV (<http://portal.mpsv.cz>) je službou veřejnou. Ministerstvo práce a sociálních věcí ani Úřad práce ČR nejsou zodpovědné za subjekty, které si libovolně stahují nebo kopírují informace o volných pracovních místech na své internetové stránky a do svých periodik, a neručí (ani nemohou ručit) za aktuálnost zveřejněných informací o volných pracovních místech u takovýchto subjektů.

Úřad práce ČR nenabízí a nezveřejňuje nabídky zaměstnání, které jsou diskriminačního charakteru nebo jsou v rozporu s pracovněprávními a jinými právními předpisy nebo odporují dobrým mravům. Rovněž nenabízí a nezveřejňuje nabídky volných pracovních míst u zaměstnavatele, kterému byla uložena pokuta za porušení povinnosti vyplývajících z pracovněprávních předpisů nebo za porušení povinnosti vyplývajících ze zvláštních právních předpisů, které kontroluje Státní úřad inspekce práce nebo oblastní inspektorát práce, a to po dobu 3 měsíců ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o uložení pokuty.

**Prosíme, neprodleně oznamujte obsazení nahlášeného volného pracovního místa nebo změny údajů uvedených v tomto formuláři.**

## Příloha č. 17: Upravený seznam uchazečů

PČ	Příjmení a jméno	Ekon. vzdělání (ano/ne)	Dané/účetnictví v životopisu (+-)	Věk (roky)	Status	ÚP (měsíce)	Místo bydliště (obec)	Počet bodů dotazník	Výběr do 1. kola (ano/ne)	Pohovor (datum a hodina)	Počet bodů pohovor	Počet bodů celkem	Výběr do 2. kola (ano/ne)	Způsob vyřízení (email s politováním, uzavření smlouvy, odstoupení uchazeče)	Vyřizeno (datum)
a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															

f = Status uchazeče

ABS = absolvent střední školy (praxe kratší než 2 roky po ukončení studia)

UCE = účetní s praxí

STU = student na VŠ

ZPS = změněná pracovní schopnost

MAT = mateřská dovolená

## Příloha č. 18: OTÁZKY PRO ÚČASTNÍKY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

1. V jakých účetních knihách se účtuje?
2. Jaké jsou základní předpisy upravující účetnictví?
3. Jaké jsou základní předpisy upravující daňovou evidenci?
4. V jakých knihách se provádí daňová evidence?
5. Jak si představujete svoji další kariéru?
6. Proč se hlásíte zrovna k nám?
7. Jakým způsobem byste řešil(a) dopravu do zaměstnání?

8. Vystavte objednávku za pomoci textového editoru:  
Společnost XYZ, spol. s r.o. (IČ, DIČ, sídlo) objednává u firmy ABC a.s. (IČ, DIČ, sídlo) odvoz kontejneru na den 29. června 2018 z místa sídla společnosti na skládku v Lišově za cenu včetně daně 2 500,-- Kč.

9. Zpracujte tabulku za pomoci tabulkového procesoru:

<b>Rok</b>	<b>Náklady</b>	<b>Výnosy</b>	<b>HV</b>
1998	3 000 000	4 000 000	???
1999	4 000 000	5 000 000	???
Celkem	???	???	???

??? otazníky nahrad'te vzorcem tak, aby na jejich místě byl vypočtený součet