

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

System získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:  
Doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:  
Andrea Weberová

---

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea WEBEROVÁ**  
Osobní číslo: **E10247**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Systém získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

#### Cíl práce:

Analýza systému získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku a návrhy změn zlepšení 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 systému získávání a výběru pracovníků; provedení analýz; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy na zlepšení oblasti systému získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku.

#### Rámcová osnova:

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



Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

**MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5**

**KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3**

**VAJNER, R. Výběr pracovníků do týmů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5**

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

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Strážnická 13 (2B)  
370 06 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 22.04. 2013

.....  
Andrea Weberová

## Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení mé práce.

Dále chci poděkovat firmě Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko, panu Ing. Jiřímu Svejkovskému a paní Veronice Bulínové za ochotu a spolupráci při získávání podkladů pro tuto práci.

# Obsah

1 Úvod.....	8
2 Literární přehled .....	9
2. 1 Získávání zaměstnanců .....	9
2. 1. 1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	10
2. 1. 2 Proces získávání pracovníků.....	12
2. 2 Výběr zaměstnanců.....	16
2. 2. 1 Posuzování uchazeče .....	16
2. 2. 2 Fáze výběru pracovníků.....	19
2. 2. 3 Metody výběru pracovníků.....	20
3 Cíl práce a metodika .....	24
4 Praktická část .....	25
4. 1 Společnost Lesní stavby, s.r.o.....	25
4. 2 Organizační struktura společnosti.....	25
4. 3 Vybrané informace o zaměstnancích.....	27
4. 4 Systém získávání a výběru zaměstnanců .....	30
4. 4. 1 Identifikace potřeby obsadit pracovní místo.....	31
4. 4. 2 Zdroje získávání zaměstnanců .....	31
4. 5 Výběr zaměstnanců.....	33
4. 5. 1 Výběr zaměstnanců pro dělnické profese .....	34
4. 5. 2 Výběr zaměstnanců pro administrativní profese .....	34
4. 5. 3 Příprava pro přijetí zaměstnance v organizaci.....	35
5 Diskuze a návrhy .....	37
6 Závěr .....	40
7 Souhrn.....	41
8 Summary.....	42
9 Přehled použité literatury.....	43

10 Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	45
11 Seznam příloh .....	46

# 1 Úvod

Každá organizace je závislá na činnosti lidí, kteří pro ni pracují. Tito lidé rozhodují o tom, zda organizace uspěje, zda bude schopna konkurovat jiným organizacím, ale hlavně zda vůbec na trhu přežije. Všechny společnosti by se měly nejvíce věnovat oblasti řízení lidských zdrojů a to proto, aby získala nejlepšího zaměstnance na trhu. Poté rozvíjela a využívala jeho potenciál a tak dosáhla stanovených cílů a předešla úpadku.

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších strategických činností každé organizace. Je to specifická činnost organizace, která se věnuje řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Získávání a výběr pracovníků je externě nejzjevnější oblast řízení lidských zdrojů. Má za úkol zaplnění volných pozic v organizaci.

Z hlediska nákladů představují zaměstnanci pro organizaci velké investice, naopak potenciál zaměstnanců je nejdůležitější pro fungování organizace a dosažení cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Investice, které jsou do zaměstnanců vloženy jsou návratné. Záleží na každé organizaci kolik a jaké zaměstnance bude přijímat.

Cílem této práce s názvem „Systém získávání a výběru pracovníku ve vybraném podniku“ je analyzovat proces získávání a výběru pracovníků v organizaci Lesní Stavby, s.r.o. se sídlem v Nýrsku, zjištěné nedostatky porovnat s teoretickými poznatky, rozpoznat přednosti a nedostatky a pokusit se navrhnout vhodné změny a zlepšení.



## 2 Literární přehled

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. získávání, fungování, formování, využívání, organizování a propojování jeho činností, ale také výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k dané práci, k spolupracovníkům a k organizaci, rovněž také jeho osobních uspokojení z vykonávané práce, personálního a sociálního rozvoje. Za řízení lidských zdrojů bývá ve větších organizacích odpovědný specializovaný útvar lidských zdrojů (SRPOVÁ 2010).

K dosažení podnikatelských cílů potřebují organizace zaměstnance s odpovídajícími schopnostmi, znalostmi a motivací. Jejich získávání a výběr by se měly uskutečnit v úzké součinnosti personálního řízení a liniového managementu, s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí (STÝBLO 2003).

Náboráři se musí při své práci vejít do rozpočtu. Proto jsou náklady na vyhledávání a „lákání“ nových zaměstnanců trvalým omezením (WERTHER 1992).

### 2.1 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá ve vyhledávání a rozpoznání vhodných pracovních zdrojů, informování a volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazeči (tyto informace budou poté sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (KOUBEK 2007).

Obečným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takovou kvalitu a takové množství pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. definování požadavků – příprava popisu a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o podmínkách a požadavcích zaměstnání;
2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;

3. vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, hodnocení uchazečů, assessment centra, získávání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy (ARMSTRONG 2002).

Přijmout pracovníky potřebuje podnikatel buď při založení firmy nebo při jejím rozšiřování nebo k náhradě za propuštěného zaměstnance. V každém případě předpokládáme, že již jsou vypracovány popisy pracovních funkcí, které vyplynuly z projektu organizační struktury organizace.

Zájemcům o zaměstnání je nutné připravit následující informace:

- o jaké místo jde,
- název firmy, povaha jejího podnikání a místo výkonu práce,
- požadované předpoklady a zkušenosti,
- požadované věkové rozmezí,
- úkoly a zodpovědnosti v dané funkci,
- nabízený plat a sociální výhody,
- perspektivy osobního růstu,
- způsob podání žádosti (formulář, telefonické sjednání schůzky apod.) a příp. datum, do kdy je nutno žádost podat (NĚMEC 1998).

## **2. 1. 1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků**

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních (interních) zdrojů, tak z vnějších (externích) zdrojů pracovních sil (KOUBEK 2007).

- vyhledávání z interních – vnitropodnikových – zdrojů,
- vyhledávání z externích – mimopodnikových – zdrojů (KRNINSKÁ 2002).

Je třeba poukázat na skutečnost, že v našich podmínkách byla dříve pozornost zaměřena především na externí získávání pracovníků. Součástí podnikové personální strategie by měla být zásada, že při stejných kvalifikačních a profesních předpokladech by měli mít přednost uchazeči z řad stávajících zaměstnanců organizace (NOVÝ 1992).

Vnitřní (interní) zdroje pracovních sil tvoří:

- a) pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;

- b) pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- d) pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace (KOUBEK 2007).

Mezi hlavní vnější (externí) zdroje patří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- b) čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- c) pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede (KOUBEK 2007).

Na které zdroje se podnik při vyhledávání zaměří, závisí na profilu pracovního místa a možnosti (nemožnosti) najít vhodného kandidáta v podniku. Má-li být vyhledávání pracovníků efektivní, je nezbytné, aby mělo základ ve specifikaci pracovních činností, vztahujících se ke konkrétním pracovním místům či funkcím (KRNINSKÁ 2002).

Jak získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody i nevýhody (KOUBEK 2007).

Vybrané výhody a nevýhody jsou uvedené v tabulce 1 a 2

Tabulka 1 Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů (KRNINSKÁ 2002)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- otevření možnosti postupu</li> <li>- nízké náklady na získávání lidí</li> <li>- uchazeč zná organizaci</li> <li>- uchazeč zná spolupracovníky</li> <li>- rychlejší obsazení míst</li> <li>- uvolnění místa pro mladé zájemce</li> <li>- vědomí vlastních schopností</li> <li>- udržení úrovně mezd a platů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omezený výběr</li> <li>- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita</li> <li>- vyšší náklady na vzdělávání lidí</li> <li>- obavy z odmítnutí dlouholetého kmenového pracovníka</li> <li>- Přeložení (neřeší potřebu bez dalšího vzdělávání)</li> </ul>

Tabulka 2 Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů (KRNINSKÁ 2002)

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- příchozí je rychleji uznán („nové koště“)</li> <li>- širší možnosti výběru</li> <li>- přesné pokrytí potřeby</li> <li>- nové impulsy pro podnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- riziko zkušební lhůty</li> <li>- vyšší náklady na vyhledávání</li> <li>- neznalost podniku</li> <li>- obsazení místa trvá déle</li> <li>- představy vyššího platu</li> <li>- blokování šancí na postup interních pracovníků</li> </ul>

Vnitřní nábor realizujeme různými postupy:

Vnitropodnikový konkurs je rozlišován podle toho, zda chceme oslovit veškeré zaměstnance podniku, tzn. všeobecný konkurz nebo jen vybranou skupinu zaměstnanců, tzn. výběrový konkurz (WERNER 2001)

Přeložení autoři rozlišují podle doby trvání na krátkodobé, dlouhodobé a trvalé přeložení. Z hlediska věcného lze rozlišit tyto druhy přeložení:

- na jiný úkol,
- na jinou činnost,
- na jinou zodpovědnost,
- na jiný úsek v téže lokalitě,
- na jiný úsek v jiné lokalitě.

Před přeložením je nutno vždy s pracovníkem hovořit a případně jej motivovat.

Rozvoj pracovníků pomáhá řešit kvalifikační problémy v podniku. Rozvoj vlastních zaměstnanců pomáhá stabilizovat a motivovat zaměstnance.

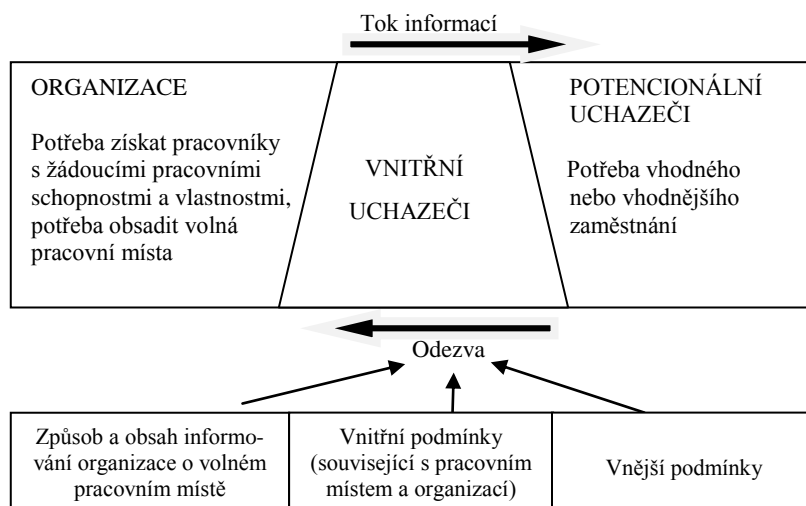
Nadnormativní práce je zvláštní kategorie vnitřního náboru. Řešíme jím většinou dočasný nedostatek pracovníků. Jedná se o využívání přesčasové práce a o zvýšení pracovní intenzity. Lze ji realizovat jen v plném souladu se zaměstnanci (WERNER 2001).

## 2. 1. 2 Proces získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Musíme si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit

sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky, vyznačující se nezdědka dosti zřetelnou proměnlivostí. Tuto situaci dokumentuje model získávání pracovníků (Obrázek 1) (KOUBEK 2007).

Obrázek 1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (KOUBEK 2007)



Získávání pracovníků má dnes poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat.

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a vytváření nových pracovních míst či předvídání uvolňování, které je součástí personálního plánování (KOUBEK 2007).

Proces získávání spočívá na:

- 1) identifikaci potřeby obsadit určité pracovní funkce nebo místo,
- 2) popisu a specifikace pracovního místa k obsazení,
- 3) rozpoznání a vyhledávání vhodných lidských zdrojů,
- 4) informování o volných pracovních místech v podniku a volba metod získávání resp. nabízení volných pracovních míst a přesvědčování vhodných jedinců,
- 5) jednání s uchazeči,
- 6) stanovení dokumentů k získávání přiměřených informací od uchazečů,
- 7) administrativním a organizačním zajištění všech uvedených činností a sestavení seznamu uchazečů pro proces jejich výběru (TOMŠÍK, DUDA 2011).

Identifikace potřeby obsadit určité pracovní funkci nebo místo musí vycházet z plánů a z momentální, operativní potřeby. Plány činnosti, technického rozvoje, investic aj.

jsou základnou, z níž personalisté ve spolupráci s liniiovými manažery vycházejí při odhadu počtu a profesně kvalifikační struktury pracovníků, kteří by byli schopni pokrýt potřebu pracovníků v organizaci. Tato identifikace musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální (KOUBEK 2007).

Popis a specifikace pracovního místa k obsazení – musíme vědět všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka (KOUBEK 2007).

Informování o volných pracovních místech v podniku a volba metod získávání musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst a „zlákat“ je k tomu, aby se o tato místa ucházeli.

Volba metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovní místo a pracovníka, jaká je situace na trhu práce atd. Metod získávání pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezuje jen na jednu z nich, ale využívají více možností. Některé častěji používané metody:

- a) uchazeči se nabízejí sami,
- b) doporučení současného pracovníka organizace,
- c) vývěsky (v organizaci i mimo ni),
- d) inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- e) spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- f) spolupráce s úřady práce,
- g) používání počítačových sítí - internetu (KOUBEK 2007).

Stanovení dokumentů k získávání přiměřených informací od uchazečů - organizace požaduje od uchazeče řadu informací o jeho osobě. Nejčastěji jsou to tyto dokumenty (TOMŠÍK, DUDA 2011):

- životopis uchazeče:
  - a) volný životopis, jehož struktura a obsah jsou ponechány na samotném uchazeči,
  - b) polostrukturovaný životopis, kdy je uchazeč zhruba informován, co by měl životopis obsahovat,



- c) strukturovaný životopis, kdy uchazeč dostane detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno (KOUBEK 2007),
- osobní dotazník,
  - žádost o přijetí do zaměstnání jako motivační dopis,
  - doklady o vzdělání a praxi, certifikáty, vysvědčení,
  - reference a pracovní posudky,
  - potvrzení o zdravotní způsobilosti k výkonu požadované a nabízené práce,
  - výpis z rejstříku trestů (TOMŠÍK, DUDA 2011).

Administrativní a organizační zajištění všech uvedených činností a sestavení seznamu uchazečů pro proces jejich výběru – v období mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, které je důležité k tomu, aby byly uchazeči schopni zareagovat a připravit požadované dokumenty i k tomu, aby bylo volné místo obsazeno včas, probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a získávání potřebných dokumentů a informací (KOUBEK 2007).

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

Uchazeči o práci se mnohdy vědomky či nevědomky dopouštějí chyb a někdy až lži ve svých přihláškách a životopisech. Co připadá personalistům vždy podivné a na co by si organizace měla dát v těchto dokumentech pozor:

- špatně strukturovaný životopis,
- chybějící „čas“ v kariéře,
- stručný popis jazykových znalostí či jiných dovedností,
- příliš velká fluktuace z jednoho zaměstnání do druhého atd. (BRODSKÝ 2009).

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

1. velmi vhodní – musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám;
2. vhodní – jsou zařazení do dalších procedur výběru tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující;
3. nevhodní – pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

Sestavení seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků (KOUBEK 2007).

## **2. 2 Výběr zaměstnanců**

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

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je nutné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost kritérií pro předvídaní budoucího pracovního výkonu uchazeče a zvolit metody, které by co nejobektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zadaným kritériím vyhovuje (SRPOVÁ 2010).

Výběr zaměstnanců představuje personální činnost navazující na získávání pracovníků. Cílem je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou výkonní a rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, který by snižoval produktivitu práce a kvalitu (DVOŘÁKOVÁ 2007).

Ze všech rozhodnutí, které vedoucí pracovníci i personalista přijímají, nejsou žádná tak významná, jako rozhodnutí o lidských zdrojů, protože tato rozhodnutí určují výkonnost celé organizace (TOMŠÍK, DUDA 2011).

Obsahem výběru zaměstnanců je posuzování osobních a kvalifikačních předpokladů konkrétního pracovníka a jeho způsobilosti vyhovět nárokům pracovního místa, popřípadě rozhodnout, který z uchazečů svými vlastnostmi a předpoklady příslušnému pracovnímu místu nejvíce odpovídá (KRNINSKÁ 2002).

### **2. 2. 1 Posuzování uchazeče**

Smyslem výběru je vybrat nejvhodnějšího uchazeče. Zásadním problémem této personální činnosti je posuzování vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované místo. Porovnává se povaha pracovního místa a požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými charakteristikami uchazeče (KOUBEK 2007).

Dříve než můžeme přistoupit k samotnému výběru pracovníků, musíme vyřešit následující problémy:

1. Stanovit požadavky pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka.
2. Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost posuzovat.
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce na pracovním místě.
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na pracovním místě (predikátory úspěšného výkonu).
5. Stanovit útvarová, týmová a firemní kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka.
6. Stanovit faktory a metody, které využijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem nebo firmou.
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací (SRPOVÁ 2010).

Cílem každého podniku je získat nejhodnotnější pracovníky, aby podnik skutečně vybral takové lidi, je nutné mít:

- možnost výběru, což závisí na úspěšnosti vyhledávacích činností a na velikosti souboru vhodných uchazečů,
- kritéria výběru, na základě kterých bude výběr uchazečů prováděn,
- metody výběru, na jejichž základě bude výběr uchazečů optimalizován (HORALÍKOVÁ 1999).

**Kritéria výběru** jsou předem formulované charakteristiky funkčních a pracovních míst zahrnují:

- znalosti a vědomosti pracovníka, požadované na konkrétní pracovní místo,
- zkušenosti a dovednosti, tj. postupy a metody, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou požadovány na pracovní místo.
- další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- postojoyé a povahové charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění do podnikového kolektivu (KRNINSKÁ 2002).

V podstatě existují dva způsoby výběru uchazečů:

- výběrové řízení – realizuje se při výběru uchazečů o místa, která jsou zařazena do dělnických profesí, při přijímání pracovníků do administrativně-správních a

popř. nižších řídicích funkcí. Škála užívaných metod výběru bývá užší a průběh řízení jednodušší.

- konkursní řízení - probíhá při obsazování vyšších řídicích funkcí a funkcí specialistů. Toto řízení je složitější, výběr uchazečů probíhá podle širší a hlubší škály kritérií a rovněž je využíváno více metod výběru (HORALÍKOVÁ 1999).

**Metody výběru** tvoří rozmanitou škálu různých přístupů a postupů. Jejich volba závisí na tom, na jaké pracovní místo a pro jaký druh pracovní činnosti se výběr provádí. Metody výběru, které je možné v průběhu řízení využít se člení na metody poznávací a srovnávací.

- Metody poznávací umožňují blíže charakterizovat uchazeče:
  - o didaktické – zaměřené na znalosti,
  - o postojové – získání přehledu o hodnotové orientaci uchazeče,
  - o výkonové – zaměřují se na reálné výkonové charakteristiky uchazeče,
  - o funkční – spojené s dílčími osobnostními faktory a funkcemi.
- Metody srovnávací umožňují na základě získaných informací porovnat a urovnat soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí. Převážně se jedná o hodnotové ocenění individuálních kritérií výběru – např. pomocí:
  - o absolutního ocenění získaných údajů,
  - o váhové ocenění získaných údajů,
  - o párového srovnávání získaných údajů (KRNINSKÁ 2002).

Při posuzování způsobilosti uchazečů pro obsazované místo je možné se setkat s různě přesnými a pravdivými informacemi. Součástí celého procesu posuzování by měla být také snaha o verifikování informací, ať už je uvádí sám uchazeč nebo kdokoliv jiný. K tomu slouží kombinace metod výběru (KOUBEK 2007).

Jedním z nejdiskutovanějších problémů současné teorie i praxe personální práce je problém validity (vhodnosti, platnosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (predátorů) a na nich založených metod výběru pracovníků. Ani jedna z metod nevyklučuje, a často ani nesnižuje riziko, že bude vybrán nevhodný uchazeč (KOUBEK 2007).

Dle Milkoviche (1988) je validita míra, do které jsou predikce z výběrových informací podloženy dokladem. Validace je proces shromažďování informací o platnosti výběru programu.

Validita faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce se ověřuje a zkoumá různým způsobem. Také se zkoumá míra, v jaké obsah metody nebo kritéria výběru pracovníků je reprezentativní, pokud se jedná o důležité aspekty pracovního výkonu, případně se zkoumá schopnost metody nebo kritéria výběru uchazečů o zaměstnání stupeň plnění takových charakteristik, které byly vymezené pro úspěšný výkon práce na příslušném pracovním místě (KOUBEK 2007).

Každé vnější rozhodnutí o výběru je predikce: Na základě žadatelských informací, předpokládáme, jaké bude budoucí chování žadatelů, pokud je přijmeme. Jaké vybrané informace zlepšit tyto predikce? Je výběr predikcí podložen evidencí? Tyto otázky jsou řešeny získáváním informací, k odůvodnění výběrových řízení (MILKOVICH 1988).

Spolehlivost faktorů, které se používají k předvídání úspěšného výkonu práce závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru nebo jednotlivý prediktor vykazuje u stejné osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase. Jde o to, aby prediktor spolehlivě sloužil svému účelu (KOUBEK 2007).

## 2. 2. 2 Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se obvykle rozlišují dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací (KOUBEK 2007).

1. **Předběžná fáze** začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Neprodleně musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:
  - a) Vymezuje se příslušné pracovní místo a stanovují se základní pracovní podmínky s ním spojené. Rozhodujícím krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je jasný a podrobný popis pracovního místa, které má být obsazeno.
  - b) V tomto kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, dovednosti, znalosti a osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.
  - c) Poslední krok vychází z druhého a již konkrétně vymezuje požadavky na vzdělání, specializace, kvalifikaci, délku praxe, speciální schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným.
2. **Vyhodnocovací fáze** následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím musí dojít v procesu získávání pracovníků ke shromáždění uspokojivého množství vhodných uchazečů. Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků, avšak není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. To závi-

sí na okolnostech, charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě (KOUBEK 2007).

Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít pouze jeden krok. Často se používá kombinace dvou nebo více kroků (metod). Obvykle jde o následující kroky:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisu.
- b) Předběžný pohovor, který doplní některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment centre (diagnostický program).
- d) Výběrový pohovor (interview).
- e) Zkoumání referencí (např. hodnocení uchazeče od předchozího zaměstnavatele).
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí (SRPOVÁ 2010).

Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že uchazeče necháme projít všechny kroky, které jsme na příslušné pracovní místo zvolili (komplexní posuzování), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty, jejichž výsledky v daném kroku nebyly dobré (vyřazovací postup). Stále častěji se uplatňuje smíšený postup, kdy část postupu má vyřazovací a část komplexní charakter (KOUBEK 2007).

### **2. 2. 3 Metody výběru pracovníků**

V rámci metodické přípravy výběru zaměstnanců je zejména potřebné sestavit vhodný a účinný soubor metod, který by umožnil posuzovat uchazeče o zaměstnání a zjistit úroveň jejich pracovní způsobilosti vzhledem na požadavky obsazovaného pracovního místa (VAVERČÁKOVÁ 2006).

Nyní se stručně zaměřím na nejpoužívanější metody výběru pracovníků.

Dotazník - Jeho přednost se zakládá na tom, že od uchazečů požaduje přesné a určité údaje a směřuje ho k odpovědím na položené otázky. Shromažďuje informace např. o stávajícím pracovním poměru, termínu ukončení pracovního poměru, možném termínu nástupu (ARMSTRONG 2002).



Zkoumání životopisu patří mezi dost oblíbené metody výběru pracovníků, obvykle se však používá v kombinaci s metodou jinou. Jde taktéž o univerzální metodu výběru zaměstnanců (SRPOVÁ 2010).

Testy pracovní způsobilosti se používají ke zjištění a posouzení obecných a speciálních schopností uchazečů. Výsledky testů jsou brány jako doplněk k zjištěním při výběrových pohovorech (TOMŠÍK, DUDA 2011).

Nejčastěji se vyskytující druhy testů způsobilosti:

- Testy inteligence – slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky.
- Testy schopností – používají se k hodnocení existujících schopností jedince a předpokladu jejich rozvoje.
- Testy znalostí a dovedností mají prověřit hloubku znalostí či ovládaných odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání.
- Testy osobnosti – představují skupinu mnohdy různě nazvaných testů různého záběru, které by bylo možné označit jako skutečně psychologické (KOUBEK 2007).

Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na souboru simulací manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci (KOUBEK 1998).

Souhrn činností v programu assessment center:

1. Strukturovaný rozhovor – tazatel položí dotazovanému sérii otázek zaměřených na míru jeho motivace k dosažení cílů a potenciálu být iniciativní.
2. Neohlášené volání – pověřená osoba dostane možnost dozvědět se něco málo o třech subjektech, poté jim musí zavolat a přesvědčit je, aby se dostavili do kanceláře. Dané subjekty mají přesně definované vlastnosti, které mají zahrát.
3. Rozhovory - dva ze tří subjektů, kterým bylo zavoláno, souhlasí, že se dostaví do kanceláře na pohovor. Úkolem pověřené osoby je navázat na informace, které se dozvěděla v předešlém telefonním rozhovoru a začít tyto osoby přesvědčovat, aby se přidaly k armádě. Poté se objeví i třetí subjekt, kterému bylo voláno, a také souhlasí s pohovorem.

4. Rozhovory se zainteresovaným rodičem – pověřená osoba dostane za úkol připravit a provést rozhovor s otcem jednoho ze subjektů, se kterým byl předtím proveden pohovor.
5. Pět minutová řeč o armádě – pověřená osoba si připraví krátkou řeč o kariéře v armádě, kterou pak přednese před zbytkem skupiny i před danými subjekty.
6. In-Basket – znamená, že žadatelé o práci dostanou několik úkolů, které musí splnit a pak si firma vybere ty nejlepší (MILKOVICH 1988).

Výběrový pohovor, pokud je správně připravený a kvalifikovaně uplatňovaný, může být velmi efektivní metodou výběru zaměstnanců.

Umožňuje zjistit chybějící informace o uchazeči, poznat jeho osobnost, vyjadřovací schopnosti, reakce, ale také inteligenci uchazeče a poskytnout mu potřebné doplňující informace na dokreslení jeho představy o organizaci a práci, kterou by měl vykonávat (VAVERČÁKOVÁ 2006).

Zkoumání referencí z předchozích pracovišť, škol nebo od osob, které uchazeče znají. Je to poměrně používaná metoda výběru pracovníků, její validita a spolehlivost je ovšem diskutabilní (SRPOVÁ 2010).

Lékařské vyšetření se jako metoda výběru pracovníků používá zejména v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu) (KOUBEK 1998).

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu je jednou z nejefektivnějších metod výběru pracovníků, i když jde o metodu, která je pro firmu poněkud nákladná a organizačně náročná (SRPOVÁ 2010).

### **Dopis o odmítnutí uchazeče**

K dobré image organizace patří odpovědět všem neúspěšným uchazečům. Dopis o odmítnutí by měl obsahovat:

- titul a adresu uchazeče,
- poděkování za podanou žádost,
- ocenění kvalifikace,
- důvod, proč nebyl uchazeč pozván na pohovor,
- omluvu za případně opožděnou odpověď,
- zakončení dopisu s přáním úspěchu v budoucnosti (KLEIBL 2001).

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení na efektivním plnění cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti organizace (KRNINSKÁ 2002).

### 3 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce s názvem „Systém získávání a výběru pracovníků ve vybraném podniku“ je analyzovat způsob získávání a výběru zaměstnanců a doporučit návrhy změn a doporučení na zlepšení týkající se této problematiky.

V literárním přehledu bakalářské práce byly zpracovány poznatky z české i zahraniční odborné literatury, které se týkají řízení lidských zdrojů a zejména systému získávání a výběru zaměstnanců do podniku. Obsahuje, jak postupovat při získávání nových pracovních sil, na co se zaměřit a čemu se naopak vyvarovat.

Při zpracování práce byly použity také interní materiály společnosti Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko.

Praktická část je zaměřena na systém získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Lesní stavby, s.r.o..

V praktické části byla provedena obecná charakteristika společnosti, organizační struktura a vybrané informace o zaměstnancích.

Zásadní část byla zaměřena na samotné získávání a výběr zaměstnanců. Práce byla zpracována v podniku Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko, která také poskytla interní informace. Součástí informací byly také rozhovory s vedoucími provozu a vedoucí personalistkou firmy Lesní stavby, s.r.o.. Získávání a výběr zaměstnanců do firmy je rozdělen na administrativní a dělnické profese.

Po provedené analýze získávání a výběru zaměstnanců byly navrženy některé změny, které by mohly zlepšit řízení v této oblasti.

## **4 Praktická část**

### **4.1 Společnost Lesní stavby, s.r.o.**

Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko vznikly v roce 1997 po privatizaci podniku Západočeské státní lesy Plzeň. Společnost má zavedený certifikovaný integrovaný systém řízení managementu kvality odpovídající požadavkům norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008.

Hlavním programem firmy je provádění inženýrských a pozemních staveb, a to nejen pro lesní hospodářství, ale dnes prakticky ve všech odvětvích.

Firma provádí účelové komunikace pro obce, lesní hospodářství, ale staví také mosty menšího rozsahu, opěrné zdi, parkoviště, stavby průmyslové, výrobní haly, obytné objekty, stavby občanské vybavenosti, rodinné domy, vodovody, kanalizace, úpravy toků, stavby vodní a meliorační a jiné.

Firma Lesní stavby, s.r.o. zaměstnává kolem sta vlastních pracovníků. Některé speciální práce řeší kooperací s odbornými firmami. Je plně vybavena rozsáhlým vozovým parkem a technologicko-mechanizačním zařízením pro výstavbu pozemních a inženýrských staveb. Má vlastní betonárku v areálu firmy v Nýrsku, včetně příslušné certifikace a vlastní přepravy betonu. Součástí areálu firmy je též pila na výrobu a zpracování dřeva.

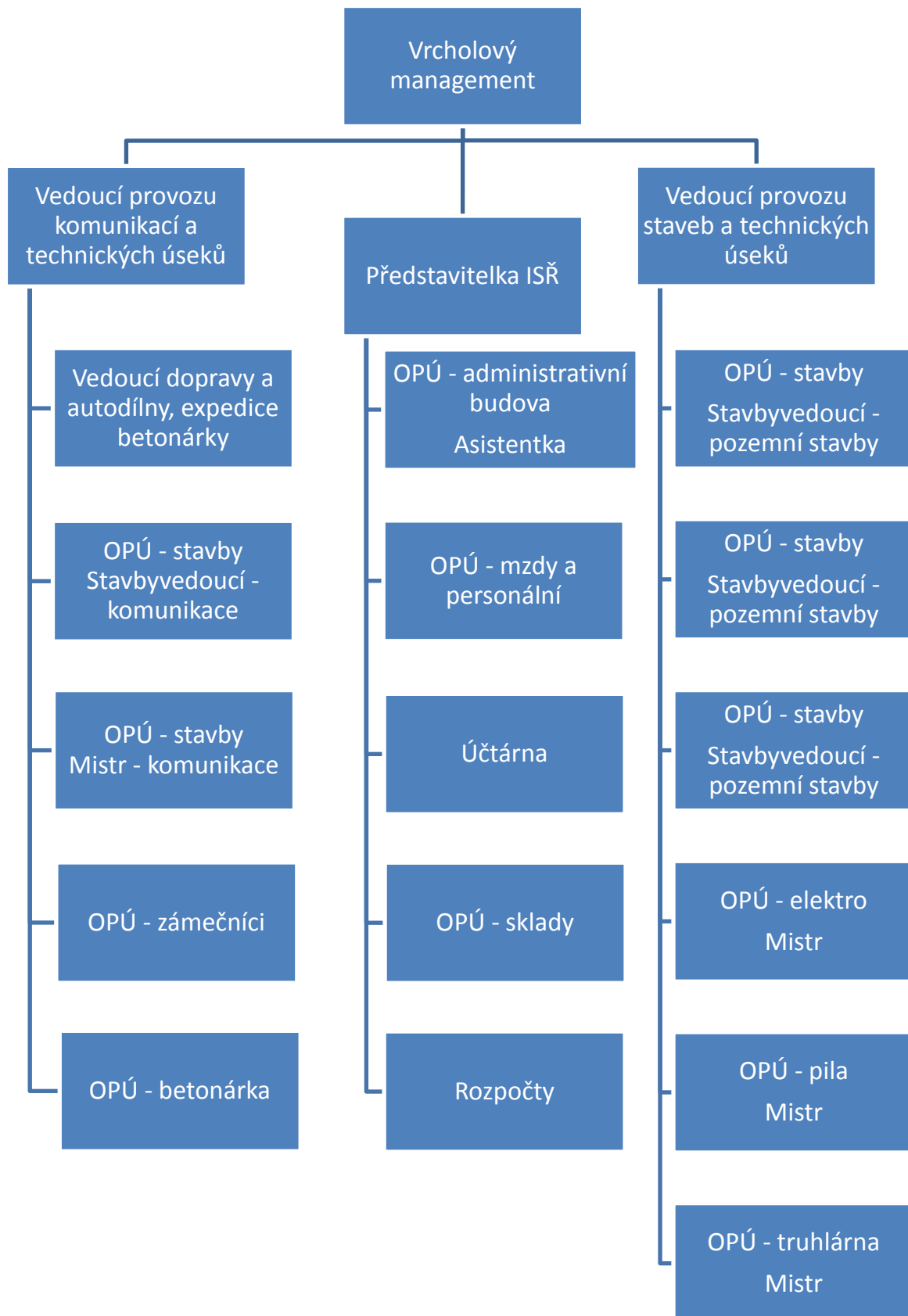
Při své činnosti používá především moderní technologie, ale i technologie tradiční. Snaží se dále zlepšovat svůj profil v oblasti ekologie i bezpečnosti práce, dbá na růst kvalifikace svých zaměstnanců. Za hlavní přednost firma považuje technologickou kázeň, dobrou kvalitu řemeslné práce, kvalitní vedení staveb a tím i kvalitu svých produktů. (Lesní stavby, s.r.o: O společnosti. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://lesnistavby.cz/lesnistavby/onas.asp>)

### **4.2 Organizační struktura společnosti**

Společnost Lesní stavby, s.r.o. v současné době zaměstnává 111 zaměstnanců. V oblasti administrativy pracuje 13 zaměstnanců, ostatních 98 zaměstnanců vykonává dělnické činnosti.

Aktuální organizační struktura je uvedena v obrázku 1.

Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Lesní stavby, s.r.o.



Zdroj: Interní zdroje společnosti Lesní stavby, s.r.o.



Ve vrcholovém managementu se nachází dva jednatele, a to vedoucí provozu komunikací a technických úseků a vedoucí provozu staveb a technických úseků. Do managementu patří představitelka vedení ISŘ. Do nižšího středního managementu se řadí vedoucí dopravy, stavbyvedoucí – komunikace, mistr – komunikace, stavbyvedoucí – pozemní stavby.

Mezi ty, kteří zasahují do systému získávání a výběru zaměstnanců jsou jednatele společnosti. 1. jednatel – vedoucí provozu komunikací a technických úseků a 2. jednatel – vedoucí provozu staveb a technických úseků. Další člověk, který se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců je vedoucí personalistka – OPÚ mzdy a personální.

Firma Lesní stavby, s.r.o. se snaží získat dobrou pozici na trhu a nabízí zaměstnancům tyto výhody:

- 25 dní dovolené,
- vánoční odměny,
- individuální odměny – tyto odměny mohou zaměstnanci obdržet např. v případě dokončení stavby v dřívějším termínu, než bylo zadáno,
- při práci vykonávané mimo Nýrsko mají zaměstnanci nárok na příspěvek na stravné, a to v případě pokud je výkon práce:
  - o delší než 8 hodin – 66 Kč/den,
  - o v rozmezí 8 – 12 hodin – 100 Kč/den,
  - o delší než 12 hodin – 157 Kč/den.

Při výkonu práce v Nýrsku mají zaměstnanci nárok na stravenky v hodnotě 50 Kč za každý odpracovaný den. Z této hodnoty hradí 50% zaměstnavatel Lesní stavby, s.r.o..

### **4.3 Vybrané informace o zaměstnancích**

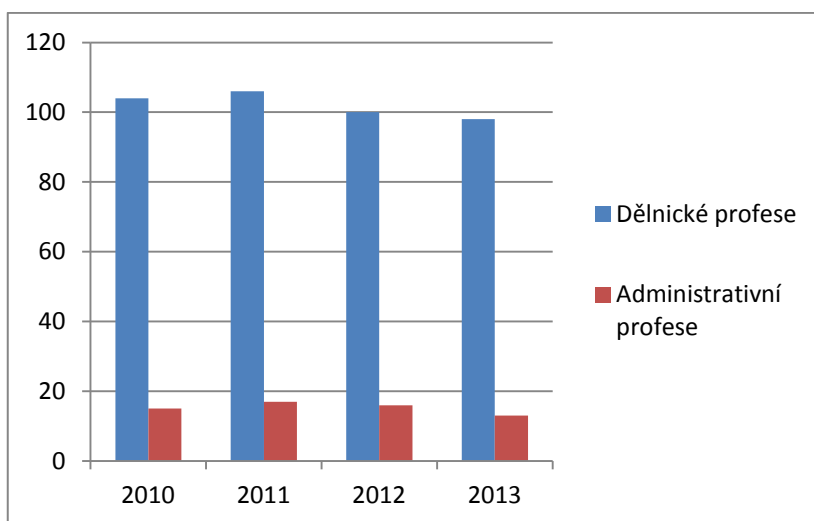
V uplynulých čtyřech letech se celkový počet zaměstnanců ve firmě výrazně neměnil. K 15. březnu 2013 je počet zaměstnanců nejmenší, kde v administrativě pracuje 13 zaměstnanců a v dělnických profesích 98 zaměstnanců. V následující tabulce a grafu je vývoj zaměstnanců ve firmě uveden dle kategorií.

V tabulce 3 je uveden vývoj počtu zaměstnanců firmy Lesní stavby, s.r.o. dle kategorií v uplynulých čtyřech letech.

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií

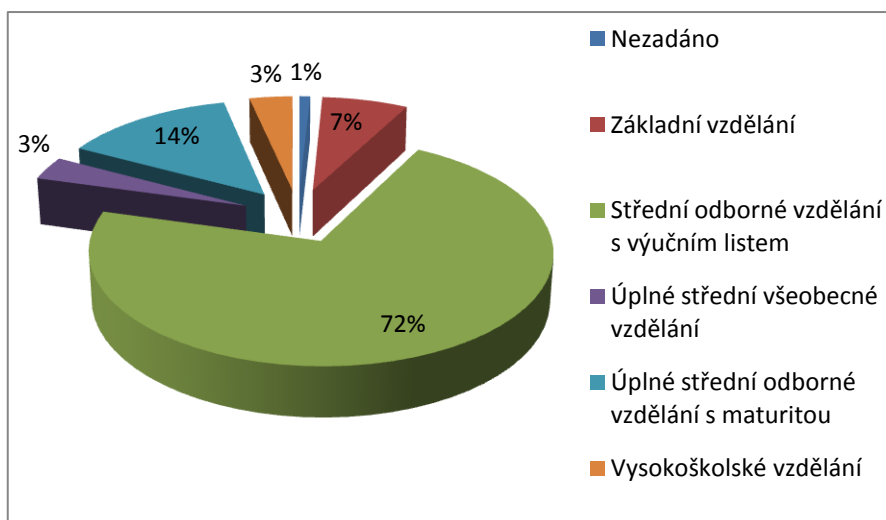
	2010	2011	2012	2013
Dělnické profese	104	106	100	98
Administrativní profese	15	17	16	13
Celkem	119	123	116	111

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií

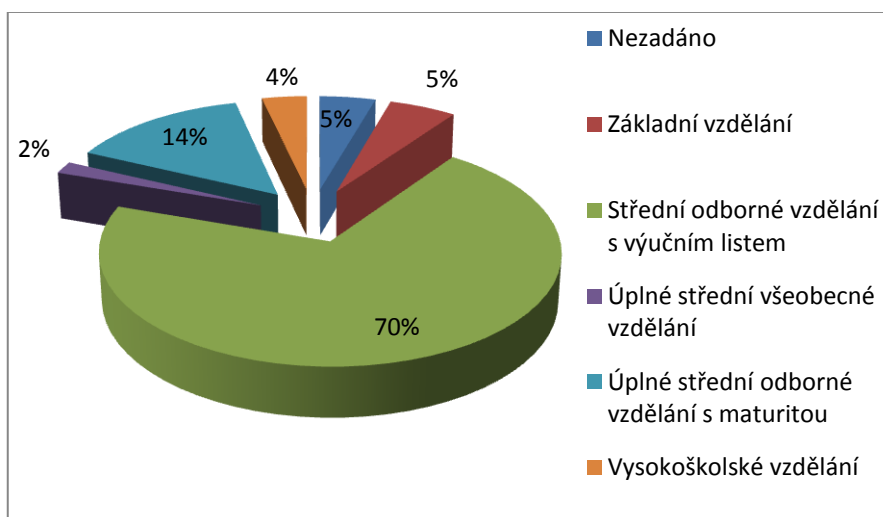


V grafu 2 a 3 je znázorněn procentní počet zaměstnanců dle vzdělání. Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko zaměstnávaly v dělnických profesích v roce 2012 100 zaměstnanců a v roce 2013 98 zaměstnanců. Z těchto zaměstnanců je nejvíce těch, kteří mají střední odborné vzdělání s výučním listem. V roce 2012 bylo těchto zaměstnanců ve firmě zaměstnáno 83 a v roce 2013 jich je zaměstnáno 78, což znamená pokles o 2%.

Graf 2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2012

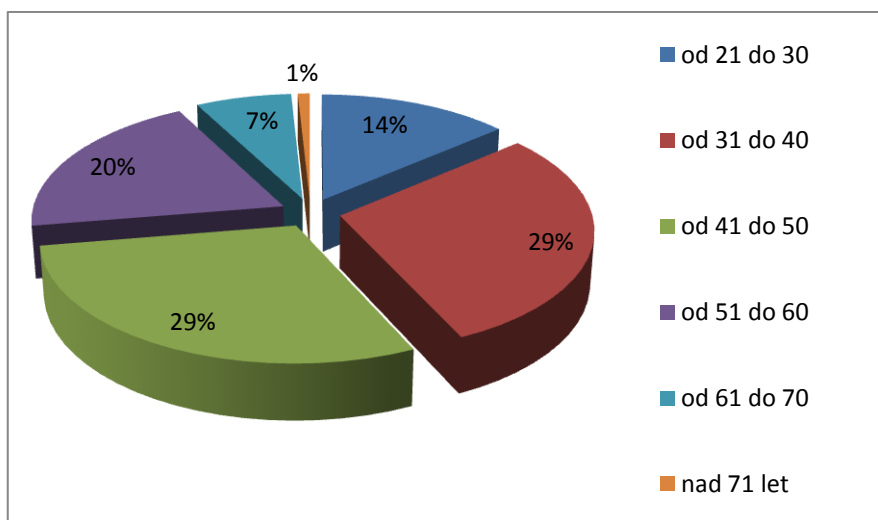


Graf 3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2013

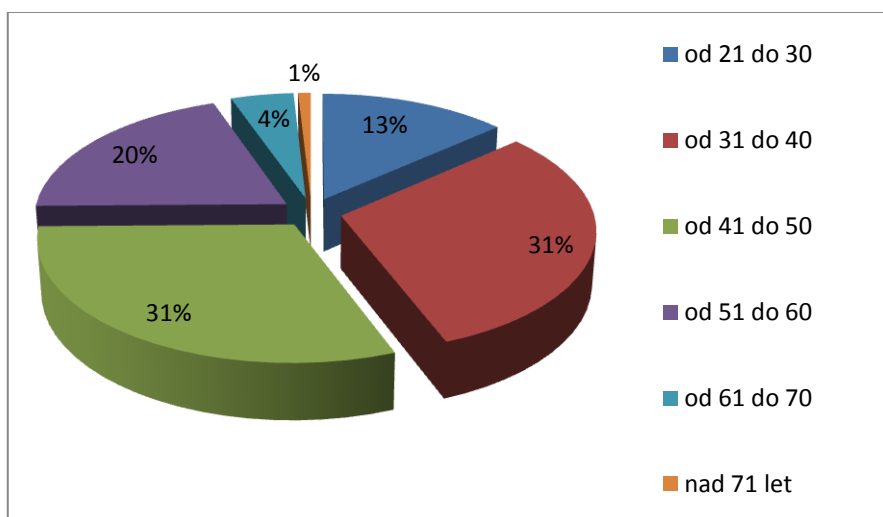


V roce 2013 se snížil počet zaměstnanců se základním vzděláním a také se středním odborným vzděláním s výučním listem. V obou případech šlo o 2%. Naopak se o 1% zvýšil počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Též počet zaměstnanců, u kterých není uvedené vzdělání, a to 4%.

Graf 4 Věková struktura zaměstnanců v roce 2012



Graf 5 Věková struktura zaměstnanců v roce 2013



V roce 2013 klesl počet zaměstnanců ve věku od 61 do 70 let, a to o 3%. Naopak vzrostl o 6% počet zaměstnanců ve věku od 31 do 50 let. Myslím si, že zvýšení počtu mladších zaměstnanců je pro firmu přínosnější.

#### 4. 4 Systém získávání a výběru zaměstnanců

Tato část bakalářské práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Lesní stavby, s.r.o.. Zaměstnance jsem pro účely této práce rozdělala do dvou skupin, a to na dělnické profese a administrativní profese.

Postup získávání a výběru zaměstnanců ve firmě se liší podle toho, zda je obsazováno místo dělníka nebo místo administrativního pracovníka.

Proces získávání, výběru a přijímání se řídí zákoníkem práce:

Firma Lesní stavby, s.r.o. vyžaduje od uchazeče o zaměstnání pouze údaje, které souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.

Před uzavřením pracovní smlouvy, firma seznámí fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které pro ni z pracovní smlouvy vyplývají, také s pracovními a odměňovacími podmínkami, povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru.

Pracovní smlouva se uzavírá pouze písemně. Obsahem pracovní smlouvy je:

- jméno a příjmení zaměstnance, název a sídlo zaměstnavatele,
- druh práce,
- místo výkonu,
- den nástupu do práce,

- druh pracovního poměru (doba určitá, doba neurčitá),
- zkušební doba,
- údaj o mzdě a splatnosti mzdy,
- údaj o délce dovolené a způsob čerpání,
- informace o výpovědní době,
- rozvržení týdenní pracovní doby.

Jestliže zaměstnanec ve sjednaný den nenastoupí do práce, aniž by mu v tom bránila překážka v práci, nebo do týdne neuvědomí zaměstnavatele o této překážce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy ustoupit.

#### **4. 4. 1 Identifikace potřeby obsadit pracovní místo**

Identifikace potřeby obsadit pracovní místo vzniká tehdy, pokud se musí obsadit pracovní místo po zaměstnanci, který z firmy odchází, nebo pokud se firma rozšiřuje a je potřeba obsadit nově vzniklou pracovní pozici. Firma Lesní stavby, s.r.o. se již několik let nerozšiřuje. Nejčastěji se jedná o obsazování pracovního místa, které vznikne po odchodu zaměstnance z firmy. O odchodu zaměstnance a následného uvolnění pracovního místa informuje personalistku jeden z jednatelů společnosti nebo přímý nadřízený daného zaměstnance.

Firma nejprve analyzuje pracovní pozici, která má být obsazena a určí přesné nároky na toto pracovní místo (vzdělání, odborné znalosti a dovednosti, praxe, řidičský průkaz, aj.). Poté personalistka sepiše veškeré informace a požadavky na volnou pracovní pozici.

#### **4. 4. 2 Zdroje získávání zaměstnanců**

Ve firmě Lesní stavby, s.r.o. jsou využívány při získávání zaměstnanců zejména vnější zdroje. Vnitřní zdroje jsou využívány pouze výjimečně.

##### **Vnitřní zdroje**

Vnitřní zdroje jsou ve firmě využívány pouze zřídka, a to pokud se některý zaměstnanec na dělnické pozici rekvalifikuje na jinou dělnickou pozici. Za uplynulý rok se ve společnosti Lesní stavby, s.r.o. rekvalifikoval pouze jeden zaměstnanec z pozice dělníka na strojního dělníka a byl poté přesunut na jiné pracovní místo.

## **Vnější zdroje**

Obsazování volných pracovních pozic pomocí vnějších zdrojů je častější.

Nejčastěji využívané metody získávání zaměstnanců:

- spolupráce s úřadem práce,
- uchazeči se nabízejí sami,
- inzerát na firemních internetových stránkách.

### ***Spolupráce s Úřadem práce v Klatovech***

Spolupráce s úřadem práce je nejvyužívanější metodou získávání zaměstnanců do firmy. Postup při získávání zaměstnanců tímto způsobem probíhá tak, že personalistka sepiše veškeré požadavky na danou pracovní pozici, které získá od jednatelů společnosti, avšak ne od vedoucího úseku, na který je potřeba pracovníka získat, a uvede je do formuláře o nahlášení volného místa požadovaného pracovním úřadem a zašle ho na úřad práce v daném okrese, v tomto případě na Úřad práce v Klatovech.

Dříve se vyplněné formuláře s nabídkou práce posílaly také na Úřad práce v Domažlicích. Z důvodu zapsání volné pracovní pozice do systému na Úřadu práce v Klatovech již nebylo možné totožnou pozici zapsat na jiném úřadu práce. Vždy tak vznikly dvě samostatné nabídky na jednu pracovní pozici.

V příloze č. 1 je uveden vyplněný formulář na místo dělníka, přesněji na pozici strojníka na nakladač a příloha č. 2 obsahuje nahlášení volného místa administrativního pracovníka, respektive rozpočtáře.

Ke zrušení dané pracovní nabídky pracovnice personálního oddělení na úřadu práce nahlásí zrušení volného pracovního místa.

### ***Uchazeči se nabízejí sami***

Dalším způsobem získávání zaměstnanců je, že se uchazeči nabízejí sami a postup při této administrativě je:

- Vedoucí personalistka zaznamenává kontakty na žadatele o zaměstnání, kteří do firmy zavolají nebo do firmy přijdou s žádostí o zaměstnání.
- Po uvolnění nějakého pracovního místa personalistka zhodnotí nabídku a zavolá žadatelům, kteří by na uvolněné místo mohli vyhovovat.
- Takto oslovení žadatelé jsou vyzváni k dodání požadovaných dokumentů.

- Personalistka posoudí dodané dokumenty.

### ***Inzerát na internetových stránkách***

Další způsob získávání zaměstnanců je prováděn prostřednictvím inzerátu uvedeném na internetových stránkách firmy Lesní stavby, s.r.o..

Avšak na firemních internetových stránkách není inzerát žádným způsobem zvýrazněný, to znamená, že ho lze lehce přehlédnout.

Příklad nabídky zaměstnání z firemních internetových stránek:

**„Přijmeme do pracovního poměru strojníka na grader a buldozer.** Požadujeme min. vyučení, platný strojnický průkaz, flexibilitu, praxi v oboru. Nástup možný ihned, nástupní plat 20 000,- Kč. Nabídky s životopisem zasílejte: [mzdy@lesnistavby.cz](mailto:mzdy@lesnistavby.cz).“

**„Přijmeme do pracovního poměru strojníka na nakladač UNC.** Požadujeme min. vyučení, platný strojnický průkaz, flexibilitu, praxe v oboru výhodou. Nástup možný ihned, nástupní plat 20 000,- Kč. Nabídky s životopisem zasílejte: [mzdy@lesnistavby.cz](mailto:mzdy@lesnistavby.cz).“ (Lesní stavby, s.r.o. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://lesnistavby.cz/lesnistavby/>)

### ***Požadované dokumenty od uchazečů***

Jak na administrativní pozici, tak na dělnickou, firma Lesní stavby, s.r.o. vyžaduje pouze životopis. V inzerátu na internetových stránkách firmy i na pracovním úřadě je uvedeno, že zájemci o danou pozici mají zasílat své životopisy v elektronické podobě na uvedenou e-mailovou adresu.

Avšak v těchto inzerátech není uvedeno jaký druh životopisu, zda strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný a také chybí přesné informace o tom, co vše má životopis obsahovat.

## **4. 5 Výběr zaměstnanců**

Důležitým krokem celého procesu získávání zaměstnanců je vlastní výběr zaměstnanců. V první řadě jde o vymezení dokumentů, které bude firma od uchazečů vyžadovat. Hlavním dokumentem, který firma Lesní stavby, s.r.o. vyžaduje životopis, z něhož by firma chtěla zjistit potřebné podrobnosti. Avšak předepsaný formulář není k dispozici ani na personálním oddělení.

#### **4. 5. 1 Výběr zaměstnanců pro dělnické profese**

Výběr se realizuje na základě doručených životopisů, které vedoucí personalistka postupně shromažďuje od uchazečů a kontroluje.

Vedoucí personalistka spolu s administrativní asistentkou rozdělí přijaté životopisy od místních a dojíždějících uchazečů. Výhodu má většinou místní uchazeč, z důvodů špatných zkušeností s uchazeči, kteří dojíždějí do zaměstnání.

Jednatelé dostanou do rukou přihlášky všech uchazečů, a to z toho důvodu, že i mezi dojíždějícími uchazeči může být takový, který by dle informací uvedených v životopisu (praxe, vzdělání, aj.) nejlépe vyhovoval na danou pracovní pozici.

Ze všech uchazečů o pracovní místo se vybere jeden, který má dle životopisu nejvíce zkušeností a kvalifikace na pracovní pozici.

Jednatelé, společně s vedoucím úseku, pod který obsazovaná pracovní pozice spadá, rozhoduje o přijetí zaměstnance. Přihlíží se také k hodnocení práce předchozího zaměstnavatele. Vedoucí provozu v případě potřeby zjišťuje o uchazeči podrobnosti o pracovitosti, spolehlivosti, aj.

Před nástupem je vybraný uchazeč seznámen s pracovní dobou, mzdovým výměrem, délkou a způsobem čerpání dovolené, atd. a zároveň je vyzván k dodání a vyplnění všech dokumentů, které firma při obsazování pracovní pozice vyžaduje, a které k určitému oboru patří. Po dodání těchto dokumentů, vedoucí personalistka zkontroluje správnost veškerých uvedených informací (tato kontrola se děje na personálním oddělení), nastupuje k určitému datu do zaměstnání.

#### **4. 5. 2 Výběr zaměstnanců pro administrativní profese**

Výběr se realizuje na základě doručených životopisů, které vedoucí personalistka postupně shromažďuje od uchazečů a kontroluje.

Vedoucí personalistka spolu s administrativní asistentkou rozdělí přijaté životopisy podle informací, které uchazeč do životopisu uvedl (praxe, vzdělání, kurzy, znalosti, aj) na vhodné a nevhodné uchazeče o zaměstnání.

Nevhodným uchazečům pošle vedoucí personalistka zdvořilý odmítavý email, který obsahuje poděkování za jejich zájem o práci ve firmě, ale bohužel nesplňují požadavky na pracovní místo.



Vhodným uchazečům vedoucí personalistka zavolá a pozve na pohovor do firmy a sdělí jim veškeré informace, kdy a kam se mají dostavit.

K pohovoru se dostane obvykle 10-15 uchazečů. Vedoucí je informuje telefonicky a pozve je na pohovor. Není přesně dané, kolik uchazečů je na jeden den pozváno, často záleží na tom, kdy mají vedoucí provozu volný pracovní čas. Uchazeči se nijak nerozdělují podle pohlaví, věku, aj.

Před pohovorem se personalistka a vedoucí provozu domluví na všech informacích, které chtějí od uchazečů znát a připraví si strukturu otázek, na které se budou při pohovoru ptát. Zbytek informací a doplňující otázky se u každého liší. Přesná délka každého pohovoru není dána, u každého uchazeče se může lišit.

Nejprve se všichni představí a vedoucí personalistka stručně popíše organizaci. Následně začne mluvit uchazeč o sobě a informuje o svém vzdělání, praxi, aj. Poté se uchazeči položí připravené otázky a pokud by některý z vedoucích chtěl znát ještě nějaké doplňující informace má možnost se zeptat. Když personalistka, ani vedoucí provozu nemají žádné otázky, má možnost se zeptat uchazeč na informace, které by ho o konkrétní pracovní pozici či firmě zajímaly. Pokud ani jedna strana nemá již žádné otázky, oznámí se uchazeči, kdy budou známy konečné výsledky výběrového pohovoru, rozloučí se a pohovor je ukončen.

Konečné rozhodnutí mají jednatelé firmy, personalistka má zde pouze poradní hlas. Poté, co vedoucí vyberou nejlepší uchazeče na danou pracovní pozici, personalistka zavolá tomuto uchazeči a informuje ho o konkrétní nabídce mzdy, datu nástupu do zaměstnání a dá mu den na rozmyšlení, zda má opravdu zájem o tuto pozici nebo zda si to rozmyslí.

Někdy uchazeč nepotřebuje čas na rozmyšlení a okamžitě personalistce sdělí, že nabídku přijímá a hned se domluví na dalších postupech. Pokud nastane situace, že vybraný uchazeč nemá o pracovní místo zájem, je vybrán druhý nevhodnější. Ostatní neúspěšné uchazeče personalistka emailem informuje, že nebyli vybráni.

#### **4. 5. 3 Příprava pro přijetí zaměstnance v organizaci**

Po úspěšném výběrovém řízení čeká zaměstnanec den nástupu do zaměstnání. Ještě před tímto dnem obdrží nový zaměstnanec od personálního oddělení veškeré informace o doplnění všech požadovaných dokumentů.

Personální oddělení organizace požaduje od nového zaměstnance následující dokumenty:

- Osobní doklady – občanský průkaz, řidičský průkaz, průkaz pojištění
- Pracovní smlouva
- Záznam o provedení vstupního školení zaměstnavatele
- Dohoda o odpovědnosti za ztrátu svěřených předmětů
- Mzdový výměr
- Prohlášení
- Lékařská prohlídka u osobního lékaře
- Potvrzení o zaměstnání, nebo doba evidence na úřadu práce
- Osobní a kvalifikační list (Příloha č. 3)
- Politika integrovaného systému řízení (Příloha č. 4)
- Dle dělnické pracovní pozice:
  - o Strojnický průkaz
  - o Svářečský průkaz
  - o Vazačský průkaz
  - o Jeřábní průkaz

Tyto dokumenty se zařadí do tzv. personální dokumentace. Personální dokumentace se skládá z předepsaných dokumentů, které zaznamenávají průběh a výsledky jednotlivých personálních činností. Do personálních dokumentů se zaznamenává profesní „život“ zaměstnance na dané pozici ve firmě, a to od jeho výběru, přes činnost ve firmě, až po ukončení pracovního poměru.

Veškeré dokumenty každého zaměstnance tvoří osobní spis zaměstnance.

## 5 Diskuze a návrhy

Firma Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko, která podniká v oboru stavebnictví a provádění inženýrských a pozemních staveb. Proběhla kontrola v oblasti získávání a výběru zaměstnanců do firmy a byly zjištěny nedostatky.

### *Identifikace potřeby obsadit pracovní místo*

O odchodu zaměstnance a následném uvolnění pracovního místa informuje vedoucí personalistku jeden z jednatelů společnosti nebo přímý nadřízený daného zaměstnance. Vedoucí personalistka poté sepíše veškeré informace a požadavky na volnou pracovní pozici.

Navrhuji, aby vedoucí personalistku o odchodu zaměstnance, a následného uvolnění pracovní pozice, informoval pouze přímý nadřízený tohoto zaměstnance, nikoli jednatelé společnosti.

Také navrhuji, aby tento přímý nadřízený sepsal informace o dané pracovní pozici a požadavky na ni, protože ví, koho by potřeboval na tuto pozici a poté tyto informace předal vedoucí personalistce, která by je vyplnila do potřebného formuláře.

### *Inzerát na firemních internetových stránkách*

Způsob externího získávání nových zaměstnanců je také inzerát na firemních internetových stránkách.

Toto je vhodný způsob externího získávání zaměstnanců, ale firmě navrhuji zvýraznění či jiné zviditelnění tohoto inzerátu, protože se lehce „ztratí“ v ostatním textu, který na internetových stránkách je.

### *Požadované dokumenty od uchazečů*

Na administrativní i dělnickou pozici firma Lesní stavby, s.r.o. požaduje pouze životopis. Jak na pracovním úřadě, tak na internetových stránkách firmy je uvedeno, že zájemci mají zasílat své životopisy na emailovou adresu firmy, ale není upřesněno jaký druh životopisu, a také chybí přesné informace o tom, co vše má životopis obsahovat.

A proto navrhuji firmě sestavit a vyžadovat po uchazečích o zaměstnání polostrukturovaný životopis s přesně zadanými parametry, které musí každý žadatel vyplnit. Pak je jisté, že společnost bude mít k dispozici všechny informace o žadateli, a ten bude mít jistotu, že poskytl veškeré informace.

Návrh na polostrukturovaný životopis na dělnickou pozici:

**OSOBNÍ INFORMACE**

Jméno a příjmení

Stav

Adresa

Telefon

E-mail

Kontaktní telefon

Národnost

Datum narození

**VZDĚLÁNÍ**

Datum (od – do)

Název vzdělávací instituce

Zaměření

Dosažený titul

**KURZY A OPRÁVNĚNÍ**

**PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI**

Datum (od – do)

Název a adresa zaměstnavatele

Sektor

Pozice

Hlavní pracovní náplň a odpovědnost

**DOVEDNOSTI A HLAVNÍ**

Sociální dovednosti a kompetence

Řidičský průkaz

Při výběru zaměstnanců na dělnické profese je důležité, aby firma znala předchozí pracovní zkušenosti a praxi uchazeče, kurzy a oprávnění (svářečský průkaz, jeřábní průkaz, aj.), také je důležitá informace, zda uchazeč vlastní řidičský průkaz.

#### *Výběr zaměstnanců pro dělnické profese*

O výběru a přijetí zaměstnance pro dělnickou profesi rozhodují jednatele společnosti Lesní stavby, s.r.o. společně s vedoucím úseku, pod kterého pracovní pozice spadá.

Navrhuji, aby o výběru zaměstnance pro dělnickou profesi rozhodoval pouze vedoucí úseku, nikoli jednatele. Důvodem je, že vedoucí úseků zná přesné znalosti a dovednosti, které jsou na obsazovanou pracovní pozici potřebné.

## 6 Závěr

Řízení lidských zdrojů se zabývá péčí o zaměstnance ve společnosti a zahrnuje činnosti, jako je vytváření pracovních míst, získávání, výběr, přijímání, adaptaci, vzdělávání a odměňování zaměstnanců.

Lidé, jako lidské zdroje jsou nejvýznamnějším prvkem každé společnosti, bez kterých by žádná společnost nemohla fungovat. Na kvalitních zaměstnancích závisí, zda bude společnost dosahovat stanovených cílů a zda bude společnost úspěšná.

Získávání a výběr zaměstnanců je jedním ze stěžejních bodů konkurenceschopnosti a výnosnosti každé společnosti. Každá společnost by si měla uvědomit potenciál, který se skrývá v jejich zaměstnancích, a proto je velice důležité, aby věnovala pozornost personálnímu řízení.

Cílem získávání zaměstnanců je „nalákat“ co největší počet uchazečů a obsadit konkrétní pracovní místo s přiměřenými náklady. Vychází se z analýzy pracovních míst a určení přesných požadavků na obsazované místo.

Na získávání zaměstnanců navazuje výběr zaměstnanců, pomocí kterého vybíráme uchazeče, který je nejvhodnější na konkrétní obsazované místo a bude nejvíce přispívat k dosahování cílů stanovených společností.

## 7 Souhrn

Klíčová slova: získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, uchazeč, pracovník

Název této bakalářské práce je „Systém získávání a výběru zaměstnanců do vybraného podniku“. Tato práce je zaměřena na proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko., která zaměstnává 111 zaměstnanců.

Celý proces získávání a výběru zaměstnanců do organizace je popsán v teoretické části této práce. Jako podklady pro praktickou část byly použity informace získané osobní návštěvou firmy Lesní stavby, s.r.o. a interní dokumenty této firmy. Také byla charakterizována firma a vybrané informace o zaměstnancích.

Po zpracování praktické části této práce byly nalezeny některé nedostatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců a byly navrženy změny na zlepšení.

## **8 Summary**

Key words: recruitment, selection of employees, human resources management, applicant, employee

The title of this thesis is "The system of recruitment and selection of employees in selected company". This thesis is focused on recruitment and selection of employees in company Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko. This company employs 111 employees.

Whole process of recruitment and selection of employees in this organization is described in theoretical part of this thesis. As the basis for the practical part was used information gathered during personal visit company Lesní stavby, s.r.o. Nýrsko and information from internal company documents. Company and selected information about employees has also been characterized.

After finishing practical part of this thesis there were found some faults in the recruitment and selection of employees, some improvements were suggested.



## 9 Přehled použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1.vyd. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
3. BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 113 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
4. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
5. HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 3. Praha: Credit, 1999, 249 s. ISBN 80-213-0562-2.
6. KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-704-0581-3.
10. MILKOVICH, George T. *Personnel - Human Resource Management: A Diagnostic Approach /Zaměstnanci - řízení lidských zdrojů. Diagnostický přístup*. 5. Ed. Homewood: BPI Irwin, 1988, 872 s. ISBN 02-560-5963-2.

11. NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 315 s. ISBN 80-716-9613-7.
12. NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v personálním managementu*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1992, 188 s. ISBN 80-707-9470-4.
13. SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
14. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1097-X.
15. TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 266 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7375-556-0.
16. VAVERČÁKOVÁ, Marta. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU v Trnave, 2006, 91 s. ISBN 80-808-2088-0.
17. WERNER, Rudolf. *Lidský činitel v podnikovém prostředí: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra ekonomiky podniku a účetnictví, 2001, 118 s. ISBN 80-708-2839-0
18. WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-856-0504-X.
19. Lesní stavby, s.r.o: O společnosti. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://lesnistavby.cz/lesnistavby/onas.asp>
20. Lesní stavby, s.r.o. [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://lesnistavby.cz/lesnistavby/>

## 10 Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků (KOUBEK 2007) .....	13
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti Lesní stavby, s.r.o. ....	26
Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií .....	28
Graf 2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2012 .....	28
Graf 3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců v roce 2013 .....	29
Graf 4 Věková struktura zaměstnanců v roce 2012 .....	29
Graf 5 Věková struktura zaměstnanců v roce 2013 .....	30
Tabulka 1 Vyhledávání pracovníků z interních zdrojů (KRNINSKÁ 2002) .....	11
Tabulka 2 Vyhledávání pracovníků z externích zdrojů (KRNINSKÁ 2002).....	12
Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě dle kategorií .....	28

## **11 Seznam příloh**

- Příloha č.1 Nahlášení volného místa na ÚP v Klatovech – strojník na nakladač
- Příloha č.2 Nahlášení volného místa na ÚP v Klatovech - rozpočtář
- Příloha č.3 Osobní a kvalifikační list
- Příloha č.4 Politika integrovaného systému řízení

# Přílohy

Příloha č.1 Nahlášení volného místa na ÚP v Klatovech – strojník na nakladač

## Nahlášení volného místa na ÚP v Klatovech

**IČO:** ..... 64894042 .....

**Název firmy:** ..... LESNÍ STAVBY A.S. ....

**Adresa firmy:** ..... PALACKÉHO 764, 340 22 NÝRSKO .....

**Kontaktní pracovník:** ..... VERONIKA POLÍNSKÁ .....

**telefon:** ..... 376 571 106 ..... **e-mail:** ..... mazu@lesnistavby.cz .....

**Adresa pracoviště:** ..... PALACKÉHO 764, NÝRSKO .....

**Název profese:** ..... STROJNÍK NA NAKLADAČ .....

**Počet pracovních míst:** (1) 2 3 více: .....

**Datum nástupu:** ihned ~~od:~~ .....

**Vzdělání:** základní vyučen střední VŠ

**Pracovní úvazek:** plný zkrácený ~~jiný:~~ .....

**Počet směn:** (1) 2 3 turnusy pružná

**Vhodné pro:** absolventy mladistvé ZPS ostatní

**Výše mzdy v hrubém za měsíc:** ..... 20.000 / ..... Kč

**Nabízené výhody:** příspěvek na stravování, možnost ~~ubytování~~

**Požadavky:** ŘP „B, C, D, E, T“ znalost PC: .....

znalost jazyka: ..... / ..... svářečský průkaz ..... / .....

jiné: PRAXE VÝHODOU, STROJNICKÝ PRŮKAZ, FLEXIBILITA .....

**Poznámka:** ..... NABÍDKY S ŽIVOTIŠEM POSÍLAT NA VÝŠE .....  
..... UVEDENOU MAILOVOU ADRESU .....

**Zveřejnit na internetu:** ANO NE

22. 11. 2013

Příloha č.2 Nahlášení volného místa na ÚP v Klatovech - rozpočtář

janec. malykova @ kt. nyrsko. cz

**Nahlášení volného místa na ÚP v Klatovech**

**IČO:** ..... 64834042 .....

**Název firmy:** ..... LESNÍ STAVBY s.r.o. ....

**Adresa firmy:** ..... PALACKÉHO 764, 34022 NÝRSKO .....

**Kontaktní pracovník:** ..... VERONIKA BULÍNOVÁ .....

**telefon:** ..... 376 571 106 ..... **e-mail:** ..... malykova@lasnasstavby.cz .....

**Adresa pracoviště:** ..... PALACKÉHO 764, NÝRSKO .....

**Název profese:** ..... ROZPOČTÁŘ .....

**Počet pracovních míst:** (1) 2 3 více: .....

**Datum nástupu:** ihned od: ..... 1.5.2013 .....

**Vzdělání:** základní ~~vysoké~~ střední VS

**Pracovní úvazek:** plný ~~zkrácený~~ jiný: .....

**Počet směn:** (1) 2 3 turnusy pružná

**Vhodné pro:** absolventy mladistvé ZPS ostatní

**Výše mzdy v hrubém za měsíc:** ..... 10-15.000,- ..... Kč

**Nabízené výhody:** příspěvek na stravování, možnost ~~bytování~~, ~~SLUŽEBNÍ TELEFON~~

**Požadavky:** ŘP (B), C, D, E, T" znalost PC: ..... EUROCALC, WORD, EXCEL, OUTLOOK .....

znalost jazyka: ..... svářečský průkaz.....

jiné: ..... PRAXE V OBORU MIN 3 ROKY, FLEXIBILITA .....

.....


**Poznámka:** ..... NABÍDKY S ŽIVOTOPISEM POSÍLAT NA VÝŠE .....

..... UVEDENOU MAILOVOU ADRESU .....

**Zveřejnit na internetu:** ANO ~~NE~~

..... 1.5.2013


Příloha č.3 Osobní a kvalifikační list

F-TOP 205/1		TOP 205 P1
	<b>OSOBNÍ KVALIFIKAČNÍ LIST</b>	Str. 1/2

OSOBNÍ A KVALIFIKAČNÍ LIST					
<b>Jméno a příjmení:</b>					
<b>Datum narození:</b>			<b>Rodné číslo:</b>		
<b>Místo narození:</b>					
<b>Trvalé bydliště:</b>					
			<b>PSČ:</b>		
<b>Přechodné bydliště:</b>					
			<b>PSČ:</b>		
<b>Číslo OP:</b>					
<b>Státní příslušnost:</b>			<b>Národnost:</b>		
<b>Zdravotní pojišťovna:</b>					
<b>Číslo účtu:</b>			<b>Peněž.ústav:</b>		
<b>Telefonní číslo:</b>					
<b>Jméno a příjmení manželky:</b>					
<b>Bydliště:</b>					
			<b>PSČ:</b>		
<b>Děti:</b>					
—					
—					
—					
<b>Pracovní zařazení, funkce:</b>					
Požadavky na vzdělání					
Požadované vzdělání	Skutečné	Doplnit	Termín do	Spíněno dne	Výjimka
Základní požadavky					
	Název				Ukončeno v roce
<b>Základní vzdělání:</b>					
<b>Vyučení:</b>					
<b>Učební obor s maturitou:</b>					
<b>Střední odborné:</b>					
<b>Vysokoškolské :</b>					
<b>Praxe:</b>					
Školení, kurzy, průkazy		Požadavky na základě právního předpisu			
<b>Řidičský průkaz, skupina:</b>		<b>Číslo:</b>			
<b>Svářečský průkaz:</b>		<b>Číslo:</b>			
<b>Strojnický průkaz:</b>		<b>Číslo:</b>			
Jiná školení, kurzy a ostatní		Doplňkové požadavky			
<b>Zhotovil:</b>		<b>Dne:</b>			



## Příloha č.4 Politika integrovaného systému řízení

 LESNÍ STAVBY, s.r.o.	<b>POLITIKA INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ</b>	ZD 101 P3 Str. 1/1
---	--	-----------------------

### Politika integrovaného systému řízení


Společnost Lesní stavby s.r.o. byla založena v roce 1996. Společnost sídlí v Nýrsku. Zaměřuje se především na stavební práce. Zabývá se také úpravou vodních toků a provádí meliorace. Svým zákazníkům nabízí i výrobu betonu.


Společnost má od roku 2003 zavedený a certifikovaný systém managementu kvality, od roku 2006 také systém environmentálního managementu a od roku 2009 systém managementu BOZP. Tím byl vytvořen integrovaný systém řízení odpovídající požadavkům norem ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Pro udržování a zlepšování tohoto systému vydává vedení společnosti i tuto politiku integrovaného systému řízení


- Za absolutní prioritu považujeme naprosté uspokojení požadavků, potřeb a očekávání zákazníků, které chceme docílit poskytováním kvalitních služeb. Budeme přitom využívat metody a postupy, které jsou šetrné k životnímu prostředí a bezpečné pro naše zaměstnance i okolí. Přitom budeme vycházet zejména z preventivních přístupů.
- V rámci svého integrovaného systému řízení považujeme za zákazníka nejen odběratele svých produktů, ale obecně každého, kdo je ovlivněn výsledky či důsledky procesů probíhajících při činnosti společnosti. Potřeby takto definovaného zákazníka jsou pak definovány zejména právními požadavky na ochranu životního prostředí a bezpečnosti a ochranu zdraví při práci, jejichž dodržování je pro nás samozřejmostí. Budeme se snažit snižovat jak možné negativní dopady na životní prostředí způsobené našimi činnostmi tak i míru rizik a to i nad rámec těchto právních předpisů. K tomu budeme využívat i preventivního přístupu.
- Abychom toho dosáhli, vybudovali jsme integrovaný systém řízení, zajišťující management jakosti, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí. Uvědomujeme si význam, který má tento systém pro efektivní a úspěšné fungování naší společnosti. Vycházíme z principu neustálého zlepšování a zavazujeme se udržovat, rozvíjet a dále zlepšovat náš integrovaný systém řízení tak, aby byl zárukou zlepšování jakosti našich produktů, našeho environmentálního profilu a výkonnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zavazujeme se k tomu vytvářet a poskytovat potřebné zdroje a vytvářet vhodné technické zázemí.
- Budeme flexibilně reagovat na změny právních předpisů, nové odborné poznatky, technický vývoj, změny očekávání a potřeb našich zákazníků a dalších požadavků týkajících se oblasti našeho působení. Budeme přinejmenším dodržovat požadavky ČSN na naše výrobky a služby.
- Důraz přitom budeme klást na soustavný růst kvalifikace pracovníků, která představuje významný faktor ovlivňující jakost poskytovaných služeb, a na jejich motivaci, jako důležitý zdroj rozvoje společnosti.
- Uplatňováním nástrojů aktivní interní i externí komunikace dosáhneme dobré informovanosti svých zaměstnanců, stávajících i potenciálních obchodních partnerů a dalších zainteresovaných stran o požadavcích a naplňování této politiky, nových službách, aktivitách společnosti a jejich záměrech.

V Nýrsku dne: 29.2.2012

Za vedení společnosti

  
Ing. Jiří Svelkovský  
Jednatel společnosti

  
Václav Svoboda  
Jednatel společnosti

  
Miroslava Svobodová  
Představitelka vedení