

Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

Jana Šustková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana ŠUSTKOVÁ**
Osobní číslo: **M081039**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu a na základě teoretických poznatků, zásad a postupů popište systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.
- Analyzujte stávající stav systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců a zhodnoťte přednosti a nedostatky systému ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.
- Navrhněte opatření ke zkvalitnění stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1]ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2]GREGAR, A. Personální řízení. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.

[3]KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBERT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

[4]KOUBEK, J. ABC praktické personalistiky. 1. vyd. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

[5]KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

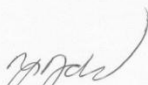
[6]MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P. Vše o přijímacím pohovoru. Jak poznat druhou stranu. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 216s. ISBN 978-80-247-1972-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Jonášová**


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
ZABF. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
ZABF. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

Teoretická část je zaměřena na poznatky, získané z odborné literatury. Jsou zde definovány pojmy, metody a postupy dané problematiky.

Praktická část se soustřeďuje na charakteristiku společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s., na analýzu stávajícího stavu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Dále se věnuje popisu používaných metod a postupů dané společnosti a zhodnocení předností a nedostatků tohoto systému.

Závěrečná část patří návrhu opatření ke zkvalitnění systému, která by mohla být společnosti prospěšná.

Klíčová slova: personální marketing, vyhledávání, výběr, přijímání zaměstnanců, výběrové řízení, výběrový pohovor, pracovní smlouva, personální oddělení

ABSTRACT

This thesis deals with the search, selection and recruitment of the company Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s..

The theoretical part focuses on the knowledge gained from literature. Are defined concepts, methods and procedures of the issue.

The practical part focuses on the characteristics of Vodovody a kanalizace, a. s., and to analyze the current state of search, selection and recruitment. It also deals with the description of the methods and procedures of the company and evaluate the strengths and weaknesses of the system.

The final part of the proposal include measures to improve the system, which could be of benefit.

Keywords: personal marketing, search, selection, recruitment, selection, selection interview, employment contract, Human Resources

Poděkování směřuji Ing. Růženě Vorlové, za odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a doporučení.

Dále děkuji Ing. Ladislavu Lejsalovi, řediteli společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s., za umožnění zpracování bakalářské práce.

Ing. Marii Jonášové a paní Marii Muselové děkuji za velkou ochotu a čas, který mi věnovaly při získávání informací a podkladů ke zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PERSONÁLNÍ MARKETING	13
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	16
2.1 DŮVODY PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.2 OBLASTI PERSONÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ	17
2.3 CÍLE PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
2.4 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU PŘI PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
3 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
3.1 PROCES VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
3.2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	19
3.3 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ,	19
3.4 KROKY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	21
3.5 METODY VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.6 DOKUMENTY POŽADOVANÉ OD UCHAZEČŮ	22
4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	23
4.1 KRITÉRIA VÝBĚRU	23
4.2 DOKUMENTY VÝBĚRU	23
4.3 POSTUP PŘI VÝBĚRU	24
4.4 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	25
4.5 ZÁSADY HODNOCENÍ A VÝBĚRU UCHAZEČŮ	25
5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	27
5.1 PROCES PŘIJÍMÁNÍ PRACOVNÍKŮ	27
5.2 PROCES ADAPTACE	28
5.3 PRACOVNÍ SMLOUVA	29
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	32
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
7.3 OBCHODNÍ AKTIVITY	33
7.4 PŘEDMĚT ČINNOSTI	33
7.5 ORGÁNY SPRÁVY	34
7.5.1 Valná hromada	34
7.5.2 Představenstvo	34
7.5.3 Dozorčí rada	34
7.5.4 Vedení společnosti	34
7.6 ZÁKLADNÍ KAPITÁL SPOLEČNOSTI	34
7.7 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA OBDOBÍ 2008 - 2010	35
7.8 AKTIVITY V OBLASTI OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ	36

7.9	INVESTICE	36
7.10	PERSONÁLNÍ, MZDOVÁ, SOCIÁLNÍ POLITIKA SPOLEČNOSTI	36
7.11	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	37
	7.11.1 Úseky, provozy, střediska, útvary, oddělení.....	37
	7.11.2 Outsourcing.....	38
7.12	STATISTICKÉ UKAZATELE.....	40
	7.12.1 Přepočtený stav zaměstnanců	40
	7.12.2 Věková struktura zaměstnanců	40
	7.12.3 Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví.....	41
	7.12.4 Kvalifikační struktura zaměstnanců	41
	7.12.5 Průměrný výdělek v letech 2008–2010	42
	7.12.6 Profesní struktura zaměstnanců	42
	7.12.7 Statistika stavu zaměstnanců	42
7.13	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	43
	7.13.1 Osobní účet sociálního fondu zaměstnance.....	44
8	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A. S.....	46
8.1	PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ.....	46
	8.1.1 Mzdová účetní a personalistka.....	46
	8.1.2 Referent plánu a PaM	47
8.2	PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	48
8.3	VYHLEDÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A. S.	48
	8.3.1 Vnitřní zdroje vyhledávání zaměstnanců	48
	8.3.2 Vnější zdroje vyhledávání zaměstnanců	49
8.4	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A. S.	51
	8.4.1 Postupy při výběru uchazečů o zaměstnání.....	52
8.5	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A. S.	53
8.6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
	8.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	55
8.7	OSOBNÍ ÚČAST PŘI VÝBĚROVÉM ŘÍZENÍ	63
8.8	SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	65
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	68
9.1	ÚPRAVA WEBOVÝCH STRÁNEK SPOLEČNOSTI	68
9.2	SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI INSTITUCEMI.....	70
9.3	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	70
9.4	INFORMAČNÍ SLOŽKA	72
9.5	ETICKÝ KODEX SPOLEČNOSTI	73
9.6	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE PŘED SKONČENÍM ZKUŠEBNÍ DOBY.....	73
9.7	PERSONALISTA SPOLEČNOSTI	73
9.8	METODICKÁ PŘÍRUČKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	74

ZÁVĚR	75
RESUMÉ	77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	80
SEZNAM GRAFŮ	81
SEZNAM TABULEK	82
SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Úspěch společnosti závisí ve velké míře na té části jejího „kapitálu“, která představuje schopnosti, znalosti, dovednosti, pracovní ochotu a nasazení. V této souvislosti vystupuje do popředí úroveň těch činností, které jsou spojeny se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané společnosti a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům.

V oblasti personálního marketingu se jedná o dvojstranný proces. Společnost si vybírá potenciální vhodné pracovníky a také uchazeči o zaměstnání si vybírají vhodného zaměstnavatele. Uchazeč hodnotí pracovní nabídku podobně jako zákazník, který právě nakupuje. Zvažuje, zda ho práce bude uspokojovat, splní jeho očekávání a zda se mu vyplatí. Principem personálního marketingu je najít potřebu uchazeče, zjistit, jak ji uspokojit a přitom vytvořit zisk.

Vzhledem k tomu, že personalistika mě provází od počátku mé kariéry a je mi velmi blízká, ke zpracování bakalářské práce jsem si vybrala téma s touto problematikou.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat systém vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s., kde mi bylo umožněno vypracování bakalářské práce. Jako metodu ke zpracování analýzy jsem si zvolila interview, zkoumání poskytnuté dokumentace společnosti, vlastní dotazníkové šetření a byla mi umožněna účast při výběrovém řízení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na poznatky z odborné literatury. Praktická část se věnuje charakteristice společnosti, vlastní analýze stávajícího stavu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Poslední část popisuje návrhy a doporučení ke zkvalitnění stávajícího systému.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ MARKETING

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.

Personální marketing v této podobě tak slouží vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní. Má však i výrazný motivační efekt. Klíčovým úkolem je vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Možností a nástrojů, které organizace má, je mnoho.“ [1, s. 160]

V publikaci [1, s. 160-161] autor uvádí některá z nich:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků,
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí,
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně,
- systém odměňování a mzdová politika,
- programy personálního rozvoje pracovníků,
- vzdělávací programy organizace,
- sociální politika a sociální program organizace,
- jistota zaměstnání, závazek nepropouštění,
- program zaměstnaneckých výhod,
- humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce,
- participace pracovníků na řízení,
- příznivé podmínky pro komunikace,
- přátelské a harmonické vztahy v organizaci,
- dobré vztahy a spolupráce s odbory,
- prezentace organizace, mediální politika, organizační kultura,
- spolupráce se školami, se studenty a studentskými organizacemi,
- spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků,
- spolupráce s úřady práce,
- spolupráce se stavovskými organizacemi, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi,
- sponzorování, ekologické aktivity organizace

K dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti přispívá také kvalitní a profesionální personální práce a hlavně způsob provádění jednotlivých personálních činností:

Získávání pracovníků – takový způsobem, že komunikace s uchazeči probíhá na slušné úrovni a uchazeči jsou považováni za rovnocenné partnery, nabídky volných pracovních míst obsahují všechny potřebné informace s uvedením nejen požadavků na danou pozici, ale i s uvedením toho, co společnost uchazečům nabízí.

Výběr pracovníků – na základě pracovní způsobilosti uchazeče a ne podle jiných kritérií. Při výběrovém řízení by společnost měla dát uchazeči najevo, že si jeho zájmu váží, používat takové výběrové procedury, které by se ho neměly osobně dotknout, neměl by se nechat zbytečně čekat a tím plýtvat jeho časem.

Přijímání a orientace pracovníků – je opět příležitostí dát uchazeči najevo, že si ho společnost váží a také jeho rozhodnutí pro ni pracovat. Je nezbytností, mít připravené veškeré dokumenty, související s nástupem nového pracovníka a personalista a přímý nadřízený by měli novému zaměstnanci věnovat patřičnou pozornost při jeho prvotní orientaci ve společnosti, zapracování a adaptaci.

Hodnocení pracovníků – musí být spravedlivé, dle relevantních kritérií a se zachováním stejného přístupu k zaměstnancům. Musí obsahovat nejen kritiku, ale i pochvalu a ocenění.

Rozmístování a propouštění pracovníků – mělo by být založeno na pracovním výkonu, schopnostech, ne na sympatiích či antipatiích.

Odměňování a zaměstnanecké výhody – jsou pro pověst organizace velmi důležité. Odměna by měla být přísně zásahovou záležitostí, neměly by se do ní promítat dobré nebo špatné vztahy mezi pracovníkem a nadřízeným. Zaměstnanecké výhody, tedy to, co zaměstnanec dostává z titulu svého zaměstnaneckého poměru, vytváří jeho pozitivní vztah k organizaci. Zaměstnanecké výhody by měly přihlížet k potřebám pracovníků a neměly by se zde odrážet pouze možnosti organizace.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků – výrazně zvyšuje atraktivitu organizace. Systematickým vzděláváním a rozvojem pracovníků organizace získává konkurenční výhodu na trhu práce.

Péče o pracovníky – je prostředek pro upevnění vazeb mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, nástrojem zvyšování spokojenosti pracovníka, jeho výkonu, stabilizaci.

Pracovní vztahy – v organizaci, hlavně ty mezilidské a vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, velmi výrazně ovlivňují atraktivitu organizace. Lidé neradi pracují v organizaci, kde jsou mezilidské vztahy špatné a preferují ty organizace, kde jsou považováni za partnery, kde jsou vyslechnuti a je jim poskytnuta příležitost, podílet se na řízení. Takové organizace většinou nemají problémy se získáváním a stabilizací pracovníků.

Velmi důležitou součástí personálního marketingu je průzkum trhu práce. Jde hlavně o průzkum vnějších podmínek, tedy o situaci na trhu práce, konkurenční nabídku pracovních příležitostí, zejména v nejbližším okolí organizace, sociální podmínky a hodnotové orientace lidí, sídelní podmínky, tedy typy bydlení v okolí organizace a životní prostředí, politické a legislativní podmínky, které se dotýkají oblasti práce, ekonomická politika a politika zaměstnanosti v zemi a regionu. [1]

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

„Personální plánování, neboli plánování lidských zdrojů, stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejích strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Jde tedy o sladování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků.“ [2, s. 305]

Jde tedy o proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace. Personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale hlavně v budoucnu pracovní síly [1, s.93]:

- v potřebné kvantitě - množství,
- v potřebné kvalitě – s požadovanými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- s optimální motivací,
- připravené na změny a flexibilní,
- co nejlépe rozmístěné do pracovních míst, a to ve správném čase a s přiměřenými náklady

Z hlediska efektivity personálního plánování, je nutné dodržovat následující zásady:

- respektovat a znát strategii organizace
- časově sladit cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování
- personální plánování by mělo být celoroční záležitostí

Úkolem personálního plánování je dosažení rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil v organizaci i mimo ni a také soustavné propojování individuálních zájmů pracovníků se zájmy organizace. [1]

2.1 Důvody plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů optimalizuje využívání zdrojů, formuje a rozvíjí dovednosti, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnost špatného rozhodnutí. [2]

2.2 Oblasti personálního plánování

Personální plánován lze rozdělit na [1]:

- *plánování potřeby pracovníků*, tedy plánování pracovních míst a plánování poptávky po pracovních silách,
- *plánování pokrytí potřeby pracovníků*, tedy plánování a předvídání nabídky pracovních sil a zdrojů pracovníků,
- *plánování personálního rozvoje pracovníků*, tedy kariéry pracovníků, která zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i skupin a snižuje množství nežádoucích odchodů pracovníků.

2.3 Cíle plánování lidských zdrojů

Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí na jejích podmínkách. Mezi typické cíle patří [2, s.309]:

- získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti,
- předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí,
- formovat flexibilní pracovní sílu a tak přispívat ke schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí,
- snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná,
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějším systémům práce.

2.4 Úloha personálního útvaru při plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je jednou ze základních strategických rolí personálního útvaru, který se zaměřuje na získávání a rozvíjení takového lidského kapitálu, jaký organizace požaduje.

Personální útvar může významně přispět k vytváření schopností zdrojů organizace, a tudíž jejich strategických schopností, systematickým zkoumáním cílů firmy a zajišťováním existence plánů, které zabezpečují, aby byly k dispozici lidské zdroje schopné naplnit strategické cíle organizace. [2, s.325]

3 VYHLEDÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

„Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ [5, s.181]

„Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezávadka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ [1, s.126]

3.1 Proces vyhledávání pracovníků

Procesu vyhledávání pracovníků je proces, kterého se účastní dvě strany. Na jedné straně stojí organizace, podnik, firma, která se snaží kvalitního pracovníka získat a na straně druhé stojí potenciální pracovník, který hledá vhodnou práci.

Získávání pracovníků (společně s výběrem) je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici, jestli bude realizace cílů zajištěna potřebnými lidskými zdroji, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě, konkurenceschopnosti organizace. [1]

Cílem procesu by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. [5]

Fáze procesu vyhledávání pracovníků :

- *definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,
- *vybírání uchazečů* – pohovory, testování, hodnocení, reference [5]

3.2 Vnitřní a vnější podmínky vyhledávání pracovníků

Jak budou potencionální uchazeči na nabídku pracovního místa v určité organizaci reagovat, závisí na určitých okolnostech, podmínkách.

Podmínky vnitřní – tyto může organizace ovlivnit, týkají se konkrétního pracovního místa. Jde především o povahu a postavení pracovního místa v organizaci, požadavky na pracovníka, pravomoci, povinnosti, odpovědnost, místo vykonávané práce, dále o organizaci práce a pracovní dobu, pracovní podmínky. Podmínky, které souvisí s organizací mohou být její úspěšnost, význam, prestiž, pověst, odměňování, péče o pracovníky, vzdělávání, mezilidské vztahy, umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí. [1] , [7]

Podmínky vnější – tyto jsou organizací neovlivnitelné, jde o situaci na trhu práce a podmínky zaměstnávání lidí. Jsou to podmínky demografické, ekonomické, sociální, technologické sídelní a politicko-legislativní. [4, s.72]

3.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků,

Organizace může obsazovat volná pracovní místa z vnitřních (interních) zdrojů a vnějších (externích) zdrojů pracovních sil. Při rozhodování by organizace měla znát výhody a nevýhody, které jí její rozhodnutí přinese. [4]

„**VNITŘNÍ ZDROJE** tvoří [1]:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- 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“

Výhody [3]:

- otevření možnosti postupu (zvyšuje sepětí s podnikem, zlepšuje podnikové klima),
- nízké náklady na získávání lidí,
- znalost podniku uchazeče, znalost spolupracovníků,
- vědomí vlastních schopností,
- udržení úrovně mezd a platů,
- rychlejší obsazení místa,
- průhledná personální politika,
- regulovatelnost personálním plánem,
- cílevědomé řízení personálu,
- zabránění fluktuace

Nevýhody [3]:

- omezený výběr,
- náklady na vzdělávání,
- podniková slepota,
- zklamání kolegů, méně uznání, rivalita,
- obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka,
- automatické povyšování

„VNĚJŠÍ ZDROJE jsou zejména [4]:

- pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele
- čerství absolventi škol či jiných institucí, které připravují mládež na povolání,
- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce“

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí. [1]

Výhody [3]:

- širší možnost výběru,
- nové impulsy pro podnik,
- příchozí je rychleji uznán („nové koště dobře mete“)
- přesné pokrytí potřeby

Nevýhody [3]:

- vyšší náklady na získávání,
- zvyšování fluktuace, riziko zkušební lhůty,
- negativní účinek na podnikové klima,
- neznalost podniku, adaptace stojí čas a peníze,
- obsazení místa trvá déle,
- stres z přechodu na nová působiště,
- představa vyššího platu,
- blokování šancí postupu

3.4 Kroky vyhledávání pracovníků

Předpokladem pro efektivní proces vyhledávání pracovníků je znalost povahy pracovních míst, kterou zpracovává analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst, což je součástí personálního plánování. [1]

„Posloupnost jednotlivých kroků je následující:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků.
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa.
3. Zvážení alternativ.
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založime získávání a pozdější výběr pracovníků.
5. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů.
6. Volba metod získávání pracovníků.
7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů o zaměstnání.
8. Formulace nabídky zaměstnání.
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání.
10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi.
11. Prvotní výběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací.
12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.“

[4]

3.5 Metody vyhledávání pracovníků

Metody vyhledávání pracovníků organizace volí podle toho, jestli získává pracovníky z vnitřních nebo z vnějších zdrojů a také podle toho, jak kvalifikovaného pracovníka potřebuje. „Metod získávání pracovníků je řada a organizace se obvykle neomezuje jen na některou z nich, ale užívají více možností.“ [1, s.135]

Nejčastěji používané metody jsou [1]:

- uchazeči se hlásí sami,
- doporučení současného pracovníka organizace,
- vlastní databáze uchazečů,
- spolupráce s úřady práce,
- firemní vývěsky,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelů,
- elektronické získávání pracovníků.

3.6 Dokumenty požadované od uchazečů

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou [1]:

- doklady o vzdělání a praxi (popř. jejich fotokopie),
- speciální dotazník organizace – jednoduchý nebo otevřený
- životopis – volný, strukturovaný
- hodnocení, reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- průvodní dopis

„Dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání, jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především výběr pracovníků.“ [4]

4 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ [1, s.166]

Výběr pracovníků je nepřetržitý proces plný odpovědnosti, který spočívá na personálních útvarech. [8]

Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. [1]

4.1 Kritéria výběru

„V procesu výběru se hodnotí především způsobilost uchazeče vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné stanovit kritéria, která budou při tomto hodnocení použita.“ [1]

Kritéria jsou vlastně formulované popisy pracovních a funkčních míst, které zahrnují: [9]

- vědomosti a znalosti pracovníka, požadované na konkrétním pracovním místě,
- dovednosti a zkušenosti, tj. metody a postupy, které by měl pracovník ovládat,
- specifické schopnosti a vlastnosti, které jsou na konkrétním pracovním místě požadovány, např. odolnost vůči psychické zátěži, psychomotorické schopnosti,
- další osobnostní charakteristiky – věk, pohlaví, druh vzdělání apod.,
- povahové a postoje charakteristiky, které jsou důležité pro pracovní činnost i pro začlenění zaměstnance do pracovní skupiny a celé organizace

4.2 Dokumenty výběru

K hlavním a nejčastěji používaným dokumentům, potřebným při výběru pracovníků patří:

- dotazník organizace,

- motivační dopis – se zdůvodněním žádosti o zaměstnání,
- životopis - se základními osobními údaji, přehledu vzdělání, praxe, dovednostech,
- doklady o dosaženém vzdělání – vysvědčení, diplom, certifikáty,
- reference z předchozích zaměstnání,
- lékařské potvrzení – pokud je požadováno

4.3 Postup při výběru

Postup při výběru pracovníků závisí na obsazovaném místě a na tom, jak je těžké získat pracovníka, který by splňoval požadované vlastnosti.

V praxi se vžil a v literatuře se doporučuje následující postup [4] :

1. Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů, předložených uchazečem.
2. Předběžný pohovor, mající doplnit některé skutečnosti, obsažené v dotazníku a písemných dokumentech (nemusí se uskutečnit, někdy se odehrává již před uskutečněním předvýběru).
3. Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo assessment centre (nemusí se uskutečnit, je to spíše doplňková metoda výběru).
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření (jen pokud je potřebné).
7. Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

„V každém z těchto kroků posuzujeme uchazeče nejen z hlediska jeho způsobilosti pro práci na obsazovaném pracovním místě, v pracovní skupině, v organizační jednotce a ve firmě, ale porovnáváme jeho způsobilost se způsobilostí ostatních uchazečů s cílem najít toho nejlepšího.“ [4, s. 107]

Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden krok, většinou se používá kombinace dvou a více kroků. [1]

4.4 Metody výběru pracovníků

V dnešní době, době moderního řízení lidských zdrojů, existuje mnoho metod výběru pracovníků a každá pozice si žádá své. Proto jsou pro různé pozice vhodné jiné metody výběru a velmi častá je jejich kombinace.

Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků patří [1]:

- **dotazník** – každá organizace má většinou svůj formulář, je zdrojem informací evidence pracovníků a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka,
- **zkoumání životopisu** – patří mezi oblíbené metody, používá se většinou v kombinaci s jinou metodou výběru,
- **testy pracovní způsobilosti** – jde o testy různého zaměření, jsou považovány za pomocný a doplňkový nástroj výběru pracovníků (např. testy inteligence, schopností, znalostí a dovedností, testy osobnosti, skupinové metody výběru pracovníků, grafologie apod.),
- **assessment centre** – je metoda k posuzování jedinců z hlediska schopností. Základem je série situačních zkoušek, které simulují budoucí pracovní činnost účastníků, a jejich průběžné pozorování specifického chování. Cílem je zjistit, jak se uchazeč při dané situaci zachová. [6]:
- **výběrový pohovor** – je nejpoužívanější, je-li dobře a důkladně připraven i prováděn, pak je i nejlepší a klíčovou metodou výběru pracovníků.
Formy pohovorů – nestrukturovaný, strukturovaný, polostrukturovaný
- **reference z předchozích pracovišť** – v poslední době vyžadovanou metodou,
- **lékařské vyšetření** – v případech, kde je zdravotní stav podmínkou výkonu náročného povolání (letci, řidiči, v potravinářství apod.) [1]

„Neexistuje žádná metoda výběru pracovníků, která by naprosto spolehlivě uměla vybrat toho skutečně nejlepšího a zaručila, že vybraný jedinec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a vykazovat pracovní chování, jaké pracovní místo, pracovní skupina (tým) a organizace vyžadují.“ [1, s.166]

4.5 Zásady hodnocení a výběru uchazečů

Během výběru uchazečů a jejich následného hodnocení je důležité nenechat se oklamat příjemným, sebejistým uchazečem s přitažlivým obalem. Zásadou je, dostat se od obalu k obsahu. Hodnocení musí být založeno na faktech. [2], [5]

Zásady efektivního výběru pracovníků [2]:

- dodržovat platné zákony,
- výběr je dvoustranná záležitost,
- celý proces důkladně organizovat a načasovat
- seznámit se se všemi důležitými dokumenty o uchazeči,
- metody a procedury musí být pro uchazeče přijatelné,
- používat kombinaci metod, ne pouze jednu,
- všechny informace jsou důvěrné,
- neposkytovat uchazeči klamavé informace,
- vybírat uchazeče podle jeho schopností, nebrat v úvahu např. sympatie, nesympatie, vzájemný vztah apod.
- uchazeč je rovnoprávným a rovnocenným partnerem

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o výsledku výběrového řízení. Jako první organizace většinou informuje vybraného uchazeče. Poté informuje ty, kteří nebyli úspěšní.

5 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání. Lze je chápat dvojitým způsobem: užším a širším pojetí. Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“ [1, s. 189]

5.1 Proces přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje jak výměnu informací mezi uchazečem a podnikem, tak i splnění potřebných právních, administrativních a dalších náležitostí přijetí nového zaměstnance do organizace. „ [3, s. 308]

Před samotným podpisem pracovní smlouvy by měl nový pracovník absolvovat *vstupní lékařskou prohlídku*. Nejdůležitější formální náležitostí je příprava a podepsání *pracovní smlouvy*, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci pracovat. [4]

Po podpisu pracovní smlouvy následuje vystavení *osobní karty pracovníka* a *zařazení do personální evidence*, *vystavení mzdového listu*, *evidenčního listu důchodového zabezpečení*, *vystavení podnikového průkazu* apod. Od nového pracovníka je třeba převzít *zápočtový list* a podat přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Často opomíjenou součástí přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Pracovník personálního útvaru by měl doprovodit nového pracovníka na jeho nové pracoviště a předat ho přímému nadřízenému. Tento by ho měl přivítat a představit svým kolegům. Dále by měl nového pracovníka seznámit s jeho právy, povinnostmi a předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. [1]

„Na závěr celé procedury je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce (stroje, nástroje, kancelářský stůl, počítač apod.). Velmi vhodné je pracovníka povzbudit, vyjádřit mu důvěru a popřát mu úspěch v práci.“ [1, s. 191]

Tímto okamžikem začíná pro pracovníka proces adaptace.

5.2 Proces adaptace

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.

Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“ [1, s. 192]

Cíle procesu adaptace [6]:

- překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím,
- vytvořit u nového pracovníka příznivý postoj a vztah k organizaci a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout žádoucího pracovního výkonu nového pracovníka v co nejkratší době

Oblasti orientace [1, s. 193]:

- celoorganizační (celopodniková) orientace – obecné informace o organizaci pro všechny pracovníky
- útvarová orientace (skupinová, týmová) – týká se organizační jednotky, do které patří obsazované pracovní místo,
- orientace na konkrétní pracovní místo – zaměřená na příslušné pracovní místo, podle charakteru a obsahu práce

Pro tyto účely by měla mít organizace zpracovaný soubor písemných materiálů, určených pro nového pracovníka, který by obsahoval veškeré potřebné informace (o organizaci, kontakty na pracovníky, organizační schéma, plán organizace, kolektivní smlouvu, zaměstnanecké výhody, informace o odměňování, možného vzdělávání apod.). [6]

5.3 Pracovní smlouva

„Zákoník práce uvádí, že zaměstnavatel je povinen s pracovníkem dohodnout druh práce, na který je pracovník přijímán, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Mimo to lze v pracovní smlouvě dohodnout další podmínky, na kterých mají účastníci zájem.“
[4, s. 121]

Obě smluvní strany by měly mít zájem, aby pracovní smlouva byla konkrétní, jasná a dostatečně podrobná.

Doporučuje se, aby pracovní smlouva vždy obsahovala [4, s. 121]:

- iniciály pracovníka,
- název práce, na které je pracovník přijímán,
- komu je pracovník za svou práci odpovědný – uvést pracovní pozici,
- pracovní podmínky související s pracovním místem,
- místo výkonu práce,
- datum nástupu, termínovanou pracovního poměru,
- další dohodnuté skutečnosti

Pracovní smlouva by měla být nástrojem vytváření zdravých vztahů mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. [4]

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Nastudované poznatky z odborné literatury mi poskytly důležité informace o problematice vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců, které jsem následně uplatnila v části praktické. Úroveň těchto personálních činností každé organizace je spojena se snahou vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v dané organizaci a vybrat mezi nimi ty, kteří nejlépe splňují její požadavky.

Prvotním krokem v procesu vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, je personální plánování. Jde o proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace.

Další fází procesu je vyhledávání pracovníků. V této fázi se organizace dle situace rozhoduje, zda bude tyto pracovníky vybírat z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. U obou těchto variant je nutné zvážit jejich výhody a nevýhody. Existuje celá řada metod vyhledávání pracovníků, která si určuje organizace, nebo jsou daná zákonem.

Následnou fází procesu je proces výběru. I zde existuje několik metod. Výběr metody, pro kterou se organizace rozhodne, vždy záleží na pracovní pozici, pro které je výběrový proces organizován. Nejpoužívanější metodou je podle literatury výběrový pohovor, který se doporučuje kombinovat s dalšími metodami.

Posledním krokem procesu je přijímání pracovníků. Hlavní částí je podepsání pracovní smlouvy. Při sepisování pracovních právních dokumentů se organizace musí řídit platnými zákony. Pracovník je následně zařazen do personální evidence, seznámen se všemi důležitými informacemi organizace, je představen na svém pracovišti a uveden na své pracovní místo.

Tímto je zahájen proces adaptace, během kterého se pracovník seznamuje a vyrovnává s novým prostředím. Cílem je vytvořit příznivý postoj a vztah nového pracovníka k organizaci, zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace a dosáhnout žádoucího pracovního výkonu v co nejkratší době.

II PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. je klasickým přirozeným monopolem, který musí nést odpovědnost za to, že všechny systémy zásobování, odvádění a čištění vod musí fungovat i v mimořádných situacích. Je to velký závazek, z něhož vyplývá potřeba vysoce profesionálního přístupu členů představenstva, dozorčí rady, ale především managementu společnosti.

Motto : „Voda je život, chraňme ji. Voda není komerčním produktem jako ostatní výrobky, ale spíše dědictvím, které musí být chráněno. Mít čisté potoky, řeky a hlavně zdroje pitné vody je i do budoucna cílem představitelů akciové společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.“ [10, s. 5]

7.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma : Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

Sídlo : Kroměříž, Kojetínská 3666, 767 11

Identifikační číslo : 49451871

Společnost je zapsána do Obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Brně, v oddílu B, vložka 1147

Internetová adresa : www.vak.cz

Datum založení : 8.11.1993

Právní řád a právní předpis, podle kterého byla společnost založena :

- právní řád : České republiky
- právní předpis : Zákon č.513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- právní forma : akciová společnost, založena na dobu neurčitou

Certifikace : Společnost zavedla a používá systém managementu kvality v oboru „Provozování a správa vodovodů a kanalizací“, dle normy ČSN EN ISO 9001:2009 [10]

7.2 Historie společnosti

Zakladatelem společnosti Vodovody a kanalizace, a.s. byl Fond národního majetku ČR, na který přešel majetek státního podniku státního podniku ve smyslu §11 ods.3 zákona č.92/1991 Sb. O podmínkách převodu majetku na jiné osoby. Společnost byla zapsána do

obchodního rejstříku, oddíl B, vložka 1147, vedeného Krajským soudem v Brně, dne 8.11.1993. Svoji činnost provozuje v okrese Kroměříž a pitnou vodu dodává do měst Kroměříž, Holešov, Bystřice pod Hostýnem, Hulín, Chropyně, Morkovic a dalších obcí. Od září 1994 dodává vodu i do okresu Prostějov, a to do Nezamyslic. Hlavním a výlučným předmětem podnikání společnosti je jak výroba a dodávka pitné vody, tak i odvádění a čištění odpadních vod, které představuje 94,61% celkového objemu výroby a tržeb. Jedná se o zboží, u něhož není možná zásadní inovace, vstup na zahraniční trhy ani výraznější zvyšování produkce. Na druhé straně se jedná o službu, která musí být poskytována nepřetržitě a za všech okolností. [10]

7.3 Obchodní aktivity

Obchodní aktivity společnosti jsou soustředěny na okres Kroměříž a Prostějov a jsou zaměřeny na šest základních oblastí [10] :

- výroba a dodávka pitné vody
- odkanalizování a čištění odpadních vod
- provoz a údržba vodohospodářských zařízení
- rozšiřování vodovodních sítí do obcí
- provozování čistíren odpadních vod
- rozborů pitných a odpadních vod

7.4 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. je přesně vymezen zakladatelskou smlouvou a usnesením valných hromad dle zápisu v Obchodním rejstříku. Hlavní činností je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, výroba a dodávka pitné vody včetně náhradního zásobování v případě přerušení dodávky z důvodu poruchy nebo opravy. Dále zabezpečuje odvádění odpadních vod, jejich čištění na čistírnách odpadních vod včetně likvidace kalů. Laboratořemi společnosti jsou prováděny rozborů pitných a odpadních vod. Investorská činnost je zaměřena na přípravu a realizaci inženýrských staveb v oboru vodovodů a kanalizací.

Všechny činnosti akciové společnosti jsou nezbytné pro život měst a obcí a jeho obyvatel. [10]

7.5 Orgány správy

7.5.1 Valná hromada

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Její zasedání se koná nejméně 1x za kalendářní rok, skládá se ze všech na ní přítomných akcionářů. Svolává ji představenstvo, pokud zákon č.513/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů nestanoví jinak.

7.5.2 Představenstvo

Statutárním orgánem společnosti, který řídí její činnost a jedná jejím jménem je představenstvo. Je voleno a odvoláváno valnou hromadou a má 7 členů.

7.5.3 Dozorčí rada

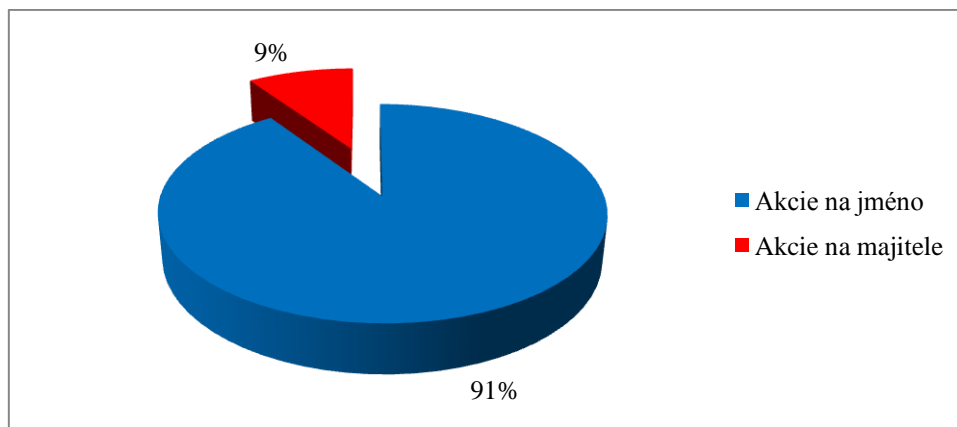
Kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti je dozorčí rada. Má 6 členů. Člen dozorčí rady nesmí být zároveň členem představenstva.

7.5.4 Vedení společnosti

Vedení společnosti tvoří ředitel společnosti, výrobně technický náměstek a ekonomický náměstek. [10]

7.6 Základní kapitál společnosti

Výše zapsaného základního kapitálu společnosti je 778 844 000,-Kč a je zcela splacen. Jmenovitá hodnota akcie je 1000,-Kč. Z celkového počtu akcií tvoří akcie na jméno 705 232 kusů a akcie na majitele 73 612 kusů.



Obr. 1. Základní kapitál společnosti [10]

7.7 Hospodářský výsledek za období 2008 - 2010

Tab. 1 Hospodářský výsledek za období 2008 – 2010 [10]

Ukazatel	Měrná jednotka	2008	2009	2010
Celkové výnosy a.s.	tis. Kč	247 795	262 678	278 254
Celkové náklady a.s.	tis. Kč	239 296	252 910	264 822
Zisk před zdaněním	tis. Kč	11 208	13 527	17 737
Zisk po zdanění	tis. Kč	8 499	9 768	13 432

Zdroj : [10]

Hospodářský výsledek společnosti se za záznamovaná období zvyšoval. Společnost uplatňuje jednotnou cenu vodného a stočného v rámci celé oblasti působnosti, na základě rozhodnutí akcionářů a.s. Všeobecný růst nákladů se projevil ve zvyšování provozních nákladů, což vedlo k postupnému růstu cen vodného a stočného. Ceny byly kalkulovány v souladu s cenovým výměrem Ministerstva financí ČR číslo 01/2010 ze dne 11.12.2009. Na základě rozhodnutí představenstva a.s. byla s platností od 1.ledna 2010 stanovena jednotná cena vodného a stočného.

Tab. 2 Cena vodného a stočného v roce 2010

Ukazatel	Měrná jednotka	Cena bez DPH	DPH 10%	Cena s DPH
Vodné	Kč	27,82	2,78	30,60
Stočné	Kč	26,82	2,68	29,50
CELKEM	Kč	54,64	5,46	60,10

Zdroj : [10]

Ke zvýšení ceny došlo v důsledku zvýšení odpisů z rekonstrukcí a intenzifikací čistíren odpadních vod, chemikálií, financování plánu vodovodů a kanalizací. Celkové zvýšení činilo 3,44%, z toho zvýšení DPH představovalo 1%.

7.8 Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí

Za hlavní aktivity v oblasti ochrany životního prostředí v roce 2010 společnost považuje dokončení rekonstrukce a intenzifikace ČOV Hulín. Dále byla zahájena rekonstrukce a intenzifikace ČOV Chropyně a zrekonstruována kanalizační přečerpávací stanice v Chropyni. Na ČOV Holešov došlo k provedení mikrofiltrace. V souvislosti s obdržením příslibu dotace na rekonstrukci a rozšíření úpravny vody v Kroměříži, byly zahájeny i zde přípravné práce. Na akci rekonstrukce a intenzifikace ČOV Hulín obdržela společnost dotace z Operačního programu životního prostředí. Rovněž na rekonstrukci a intenzifikaci ČOV Chropyně bude poskytnuta dotace z tohoto programu. [10]

7.9 Investice

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. směřuje své finance na rekonstrukce majetku a dále do staveb, zaměřených na další rozvoj. Investice orientované na rekonstrukci majetku směřují do oblasti rekonstrukcí čistíren odpadních vod, vodovodní a kanalizační sítě, výměn strojů a zařízení. [10]

7.10 Personální, mzdová, sociální politika společnosti

Úspěch společnosti závisí na profesionálním výkonu každého zaměstnance, proto je ve společnosti věnována velká pozornost personální, mzdové a sociální politice.

Kvalifikační struktura zaměstnanců se řídí současnými potřebami společnosti. Pro odborný růst zaměstnanců jsou zabezpečována školení, odborné kurzy a semináře.

Snahou vedení společnosti je vytváření příznivých mzdových podmínek pro stabilizaci odborných a řídicích zaměstnanců a kvalifikovaných manuálních zaměstnanců.

Mzdový vývoj probíhá v souladu s Kolektivní smlouvou. Spolupráce mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací je korektní. Odborová organizace přistupuje ke všem jednáním se zaměstnavatelem velice konstruktivně a navozuje tak předpoklady pro další stabilitu tohoto vztahu.

V souladu s ustanovením Kolektivní smlouvy vynakládá společnost finanční prostředky na zajištění svých sociálních zaměstnaneckých programů. Finanční prostředky jsou vydávány zejména na stravování, rekreace, odměny při životních a pracovních výročí, dále na sportovní a kulturní akce zaměstnanců. Zaměstnancům ve vybraných profesích je umožněno využívat rehabilitačního pobytu.

Důsledná kontrola prováděná pověřenými zaměstnanci na všech úrovních řízení přispěla k tomu, že v průběhu roku nedošlo k žádnému smrtelnému ani těžkému pracovnímu úrazu.
[10]

7.11 Organizační struktura společnosti

Společnost se dělí na úseky, provozy a střediska. Úseky se dále člení na útvary a oddělení.
Viz příloha P I.

7.11.1 Úseky, provozy, střediska, útvary, oddělení

Úsek ředitele – je veden ředitelem, který řídí celou akciovou společnost. Do úseku patří:

- *sekretariát,*
- *bezpečnost práce a požární ochrana – zajišťována formou outsourcing,*
- *právní služby – zajišťovány formou outsourcing,*
- *laboratoře pitných vod,*
- *manažer ISO,*
- *rekreační zařízení Rusava.*

Úsek výrobně technického náměstka – je veden výrobně technickým náměstkem. Do úseku patří provozy:

- *Provoz pitná voda* – skládá se ze střediska vodovody Kroměříž a Holešov, střediska odbytu vody, střediska jímání a úpravy vody. Jeho hlavním úkolem je výroba pitné vody a její distribuce k dodavatelům, řešení poruch a oprav na vodohospodářských zařízeních, včetně vodovodních přípojek.
- *Provoz odpadní voda* – skládá se ze střediska kanalizace Kroměříž a Holešov, středisek ČOV Břest, Dřínov, Hulín, Kvasice, Kroměříž, Morkovice, Postoupky, Plešovec, Trávník, Zdounky, Věžky, Chropyně, Holešov, Bystřice pod Hostýnem.

Jeho hlavním úkolem je odvádění odpadních vod, řešení poruch a oprav na vodohospodářských zařízeních, včetně zřizování kanalizačních přípojek.

- *Provoz dispečink* – zajišťuje dálkové řízení objektů a funkci energetika.
- *Provoz dopravy* (včetně správy budov a kantýny) – zajišťuje dopravu pro celou společnost. Odpovídá za evidenci dopravy a vyhodnocování zařízení GPS s výkazy práce zaměstnanců. Dále zajišťuje provoz telefonní ústředny, vede agendu telefonů, správu, údržbu a úklid v areálu společnosti.
- *Technicko-provozní útvar a GIS* – zajišťuje engineering u investiční výstavby společnosti, projektové práce pro potřeby společnosti, majetkovou a provozní evidenci. Hlavní náplní je pořizování a údržba dat na vodovodních a kanalizačních sítích v grafickém informačním systému s odbornou znalostí problematiky, dále vyhledávání poruch pro interní a externí odběratele, jejich zavedení do systému GIS, pravidelné vyhodnocování těchto výsledků až do návrhu plánu rekonstrukcí a oprav vodovodních a kanalizačních sítí.
- *Provoz laboratoří* – zajišťuje rozborů pitných a odpadních vod pro potřeby interní a externí odběratele. Patří sem laboratoře pitných vod a laboratoře odpadních vod.

Úsek ekonomického náměstka – je veden ekonomickým náměstkem. Do úseku patří následující oddělení a útvary [11]:

- *oddělení plánu, kalkulací a PaM,*
- *personální oddělení,*
- *útvar informační soustavy,*
- *obchodní oddělení,*
- *zákaznická centra,*
- *sklad,*
- *oddělení fakturace.*

7.11.2 Outsourcing

Jak již bylo zmíněno v bodě 7.18.1, do úseku ředitele patří právní služby a bezpečnost práce a požární ochrana, které jsou zajišťovány formou outsourcingu. Pozice právníků a bezpečnostních technik v zaměstnaneckém poměru, byly společností vyhodnoceny jako neefektivní a nyní je společnost zajišťuje externě. Tento nový směr v řízení si společnost

zvolila z důvodu snížení nákladů a zvýšení efektivity. Zajímalo mě, jaká je úspora finančních nákladů společnosti, při využívání této formy.

Dle zjištěných údajů, by odhad ročních nákladů, v případě zaměstnaneckého poměru výše uvedených služeb, byl následující:

Tab. 3 Právní služby

Popis nákladů	Odhad v Kč/rok
Mzdové náklady	360 000
Sociální a zdravotní pojištění	123 000
Stravování	5 000
Kancelářské potřeby	10 000
Cestovné	15 000
CELKEM	513 000

Zdroj : vlastní zpracování

Tab. 4 Bezpečnost práce a požární ochrana

Popis nákladů	Odhad v Kč/rok
Mzdové náklady	300 000
Sociální a zdravotní pojištění	102 000
Stravování	5 000
Ochranné pomůcky, kancelářské potřeby	8 000
Spotřeba PHM	20 000
Náklady na školení	15 000
CELKEM	450 000

Zdroj : vlastní zpracování

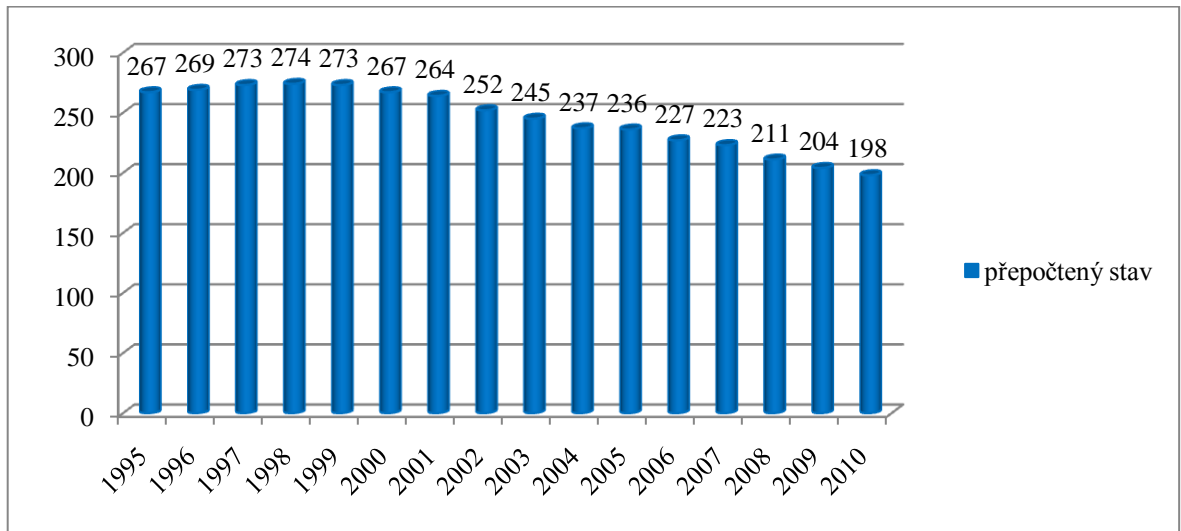
V současné době je v případě právních služeb, hrazen na základě smlouvy měsíční paušál a případné dalšími náklady, související např. se žalobami, vymáháním pohledávek apod.

V případě bezpečnostních služeb je hrazen rovněž měsíční paušál a dále náklady za školení, související s bezpečností práce a požární ochranou.

Dle získaných informací, formou outsourcingu společnost ušetří 0,36% z celkových nákladů a. s., které činily v roce 2010 264 800 tis.Kč. Celková úspora tedy činí cca 953 tis.Kč/rok, což určitě není zanedbatelná částka.

7.12 Statistické ukazatele

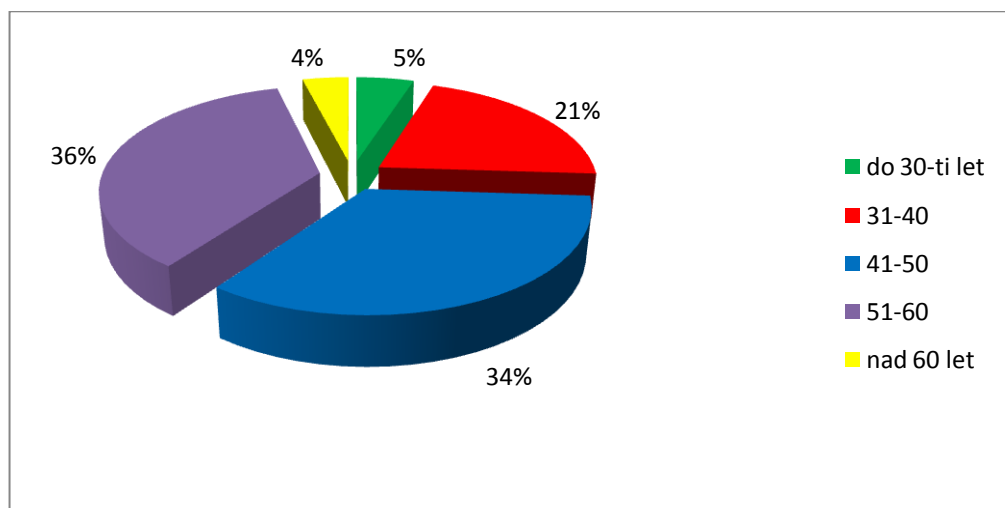
7.12.1 Přepočtený stav zaměstnanců



Obr. 2. Přepočtený stav zaměstnanců [10]

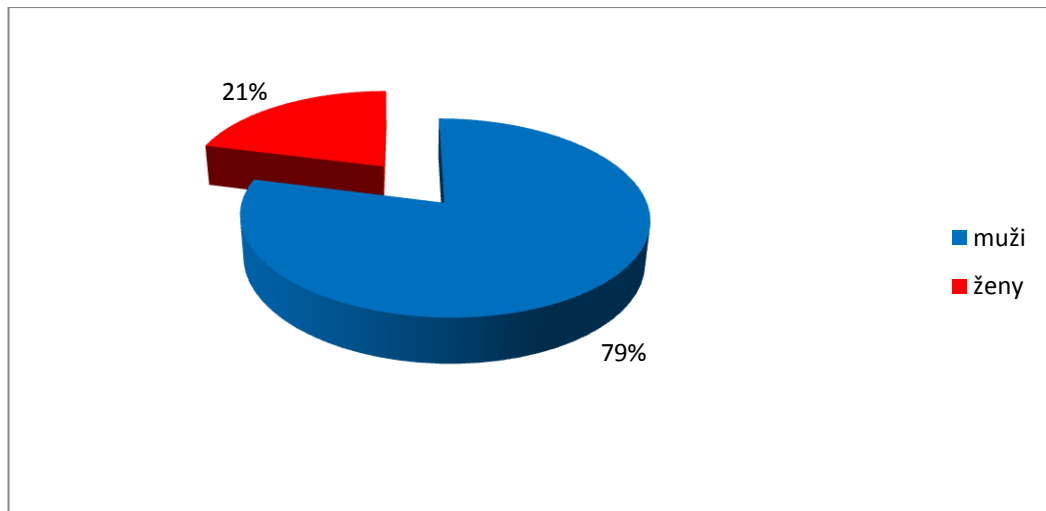
Společnost svým dlouhodobým výzkumem zjistila optimální počet zaměstnanců. Z grafu je patrné, že optimální počet v přepočteném stavu se pohybuje kolem 200 zaměstnanců.

7.12.2 Věková struktura zaměstnanců



Obr. 3. Věková struktura zaměstnanců [10]

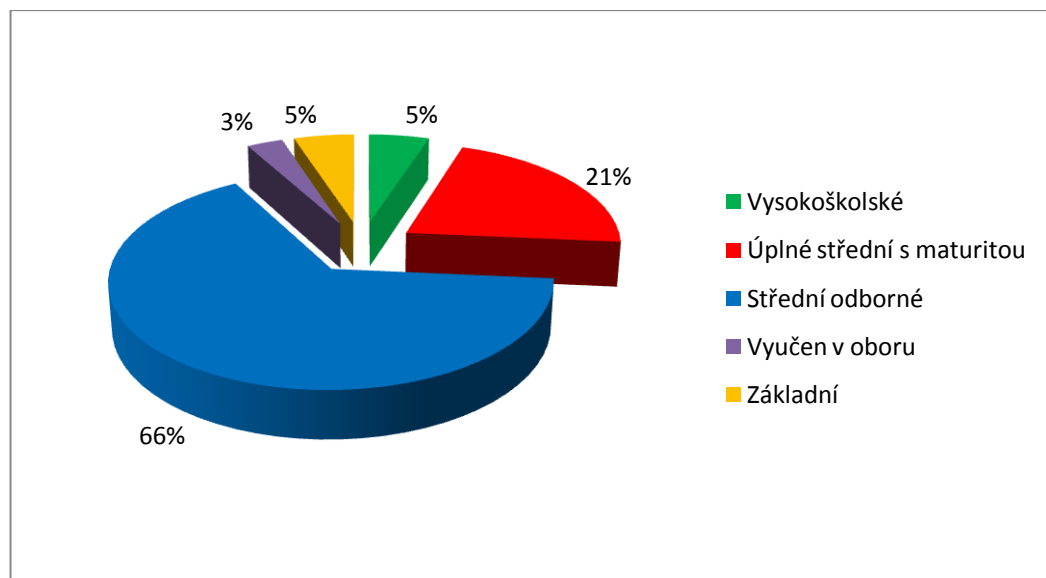
7.12.3 Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví



Obr. 4. Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví [10]

Z uvedených grafů 3 a 4 vyplývá, že největší procento zaměstnanců tvoří věkové skupiny v rozmezí 41-50 let, dále 51-60 let a 31-40 let. Nejmenší procento tvoří zaměstnanci ve skupině nad 60 let. Z grafu č.4 je jasné, že větší část zaměstnanců tvoří muži, s celkovými 79%.

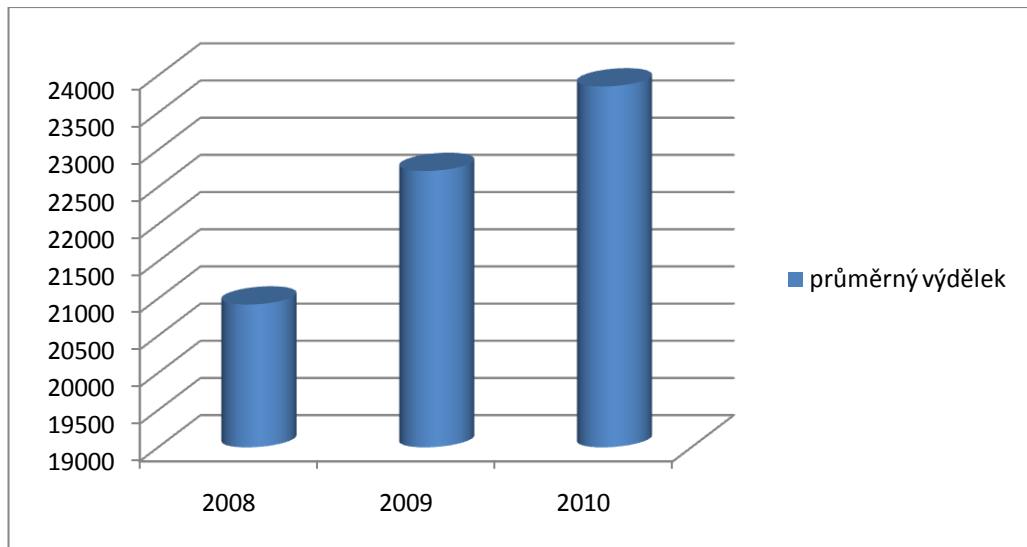
7.12.4 Kvalifikační struktura zaměstnanců



Obr. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců [10]

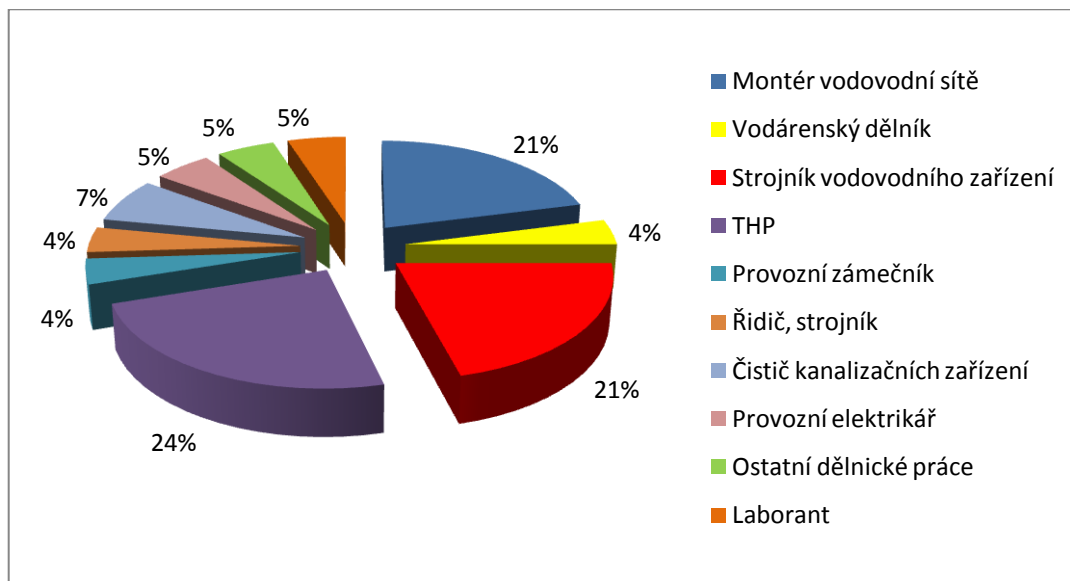
Podle grafu kvalifikační struktury zaměstnanců je zřejmé, že největší procento je tvořeno zaměstnanci se středně odborným vzděláním, dále pak se středním úplným vzděláním s maturitou. Nejnižší procento tvoří zaměstnanci s vyučným listem.

7.12.5 Průměrný výdělek v letech 2008–2010



Obr. 6. Průměrný výdělek zaměstnanců [10]

7.12.6 Profesní struktura zaměstnanců



Obr. 7. Profesní struktura zaměstnanců [10]

7.12.7 Statistika stavu zaměstnanců

Tab. 5 Přijetí do pracovního poměru a ukončení pracovního poměru

Rok	Přijetí do pracovního poměru	Ukončení pracovního poměru
2005	19	24
2006	13	18

Rok	Přijetí do pracovního poměru	Ukončení pracovního poměru
2007	15	20
2008	10	19
2009	5	24
2010	6	14

Zdroj : [10]

Důvody ukončení pracovního poměru byly v rámci uplynutí sjednané doby pracovního poměru, organizačních změn a dále z důvodu odchodu do starobního důchodu.

7.13 Zaměstnanecké benefity

Akciová společnost poskytuje svým zaměstnancům následující benefity :

- prodloužení řádné dovolené o jeden týden – všem zaměstnancům,
- penzijní připojištění a životní pojištění – po 2 letech v pracovním poměru,
- valorizace mezd zaměstnanců,
- příplatky za práci v obtížném prostředí ve výši 6,-Kč/hod. u vybraných profesí,
- příplatky za práci přesčas ve výši 25-35% průměrného výdělku, za práci v noci ve výši 7,- Kč/hod., v nepřetržitém provozu ve výši 3,-Kč za každou odpracovanou hodinu od 14.00-22.00 hod.
- Měsíční příplatek zaměstnancům, kteří v souvislosti s vykonávanou pozicí řídí služební vozidlo nebo mechanizační prostředek,
- závodní stravování - v běžném pracovním týdnu každé ranní směny jedno teplé jídlo nebo náhradní stravování formou poukázek SYAS. Pro nepřetržité provozy možnost odběru chlazených jídel, včetně možnosti ohřevu. Druhé teplé jídlo při směně delší než 11 hodin. Příspěvek z nákladů společnosti 50%, ze sociálního fondu 6%,
- možnost využití závodního stravování pro bývalé zaměstnance – důchodce,
- placené volno v délce 2 dnů na rehabilitační a rekondiční pobyty. Z nákladů společnosti je hrazeno ubytování, strava, doprava, ze sociálního fondu procedury,
- očkování proti klíšťové encefalitidě, žloutence typu A, chřipce – u vybraných profesí,
- úhrada lékařských prohlídek – vstupních, výstupních, preventivních, speciálních,
- odměny dle šekové knížky nebo mimořádné odměny při dovršení životního jubilea, odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu,

- pracovní oděvy a osobní ochranné pomůcky, včetně mycích prostředků,
- poskytnutí pracovního volna na odborné konference, kurzy, školení, semináře, tematické exkurze, úhrada účastnického poplatku, kurzovného,
- zvýhodněné odstupné,
- Sociální výpomoc v mimořádně závažných případech do 5.000,- Kč – živelná pohroma, úmrtí zaměstnance nebo manžela(ky), při dlouhodobé pracovní neschopnosti delší než 6 měsíců,
- setkání zaměstnanců společnosti – 1x/rok,
- každoroční setkání bývalých zaměstnanců,
- vedení osobního účtu sociálního fondu zaměstnance s ročním přídělem – na rehabilitační, sportovní, rekreační a jiné potřeby zaměstnance,
- rekreace v podnikovém zařízení za zvýhodněný poplatek, ze sociálního fondu hrazeny náklady rekreačního zařízení,
- peněžní a nepeněžní dary při pracovních nebo životních jubileích, hrazeno ze sociálního fondu,
- úhrada 50% nákladů dětské rekreace, max. 1 500,-Kč za každé dítě zaměstnance, ze sociálního fondu,
- příspěvek odborové organizace – dle rozpočtu sociálního fondu na příslušný rok.

7.13.1 Osobní účet sociálního fondu zaměstnance

Z výše uvedených zaměstnaneckých benefitů mě velmi zaujal bod „*vedení osobního účtu sociálního fondu zaměstnance s ročním přídělem*“, který zaměstnanec může využít pro rehabilitační, sportovní, rekreační účely a další. Průměrný roční příděl na zaměstnance je ve výši 3 100,-Kč. Systém vedení Osobního účtu funguje následovně:

Sociální fond akciová společnost vytváří v souladu s právními předpisy. Pro účely čerpání jeho prostředků se dělí na část společnou, která je určena pro poskytování specifikovaných výdajů a dále na část zaměstnaneckou, určenou k čerpání v rámci Osobního účtu zaměstnance.

Každému zaměstnanci společnosti, v pracovním poměru delším než 3 kalendářní měsíce, je stanoven finanční limit pro individuální čerpání prostředků ze sociálního fondu na dané období. Období je dáno dle stanovení rozpočtu sociálního fondu, po schválení přídělu ze zisku, odsouhlaseného valnou hromadou, vždy od 1.7. do 30.6. následujícího kalendářního

roku. U zkrácených pracovních poměrů se poskytuje poměrná část limitu. Výši přidělu limitu na Osobní účet zaměstnanců stanovuje ředitel společnosti.

Aktuální stav na Osobních účtech jednotlivých zaměstnanců je k dispozici v pokladně společnosti. K vedení využívá společnost speciální software, který zaznamenává přehled o přidělu, čerpání a zůstatku na účtu.

Z osobního účtu lze čerpat příspěvek na individuální rekreaci zaměstnanců společnosti, příspěvek na individuální rehabilitaci – masáže apod., příspěvek na sportovní činnosti – plavání, bowling apod., a dále na vitamínové prostředky.

K čerpání prostředků z Osobního účtu zaměstnanec lze použít poukázky FLEXI PASS, které jsou k dispozici na pokladně společnosti a lze s nimi platit u vybraných smluvních partnerů. Poukázky jsou v hodnotě 100,-Kč, 200,-Kč, 500,-Kč a výše vyzvednuté poukázky bude zaměstnanci odečtena z osobního účtu. Platnost poukázek je vždy omezena a vyznačena na poukázce.

Nárok na poskytnutí příspěvku nemají zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, starobní důchodci, pracující ve společnosti a dále osoby pracující na další pracovní poměr.

8 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU SYSTÉMU VYHLEDÁVÁNÍ, VÝBĚRU A PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI VODOVODY A KANALIZACE KROMĚŘÍŽ, A. S.

Cílem mé analýzy bylo zjistit stávající stav systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.. Vedení společnosti mi schválilo zpracovat danou problematiku ve spolupráci s úsekem ekonomického náměstka a personálním oddělením.

Jako metodu zpracování jsem si zvolila zkoumání poskytnuté dokumentace společnosti a interview se zaměstnanci ekonomického úseku a personálního oddělení. Byla mi umožněna účast při výběrovém řízení a na základě mého vyhodnocení výběrového pohovoru a dotazníkového šetření, jsem navrhla opatření ke zlepšení.

8.1 Personální oddělení

Ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. patří personální oddělení do úseku ekonomického náměstka. V rámci efektivity, optimálního využití a úspory nákladů jsou pozice, spojené s personální, mzdovou problematikou a plánem *tzv. kumulované*. Jsou navzájem propojené, vykonává je vždy jeden zaměstnanec a jejich klíčové úkoly jsou následující :

8.1.1 Mzdová účetní a personalistka

- vykonává samostatně odborné práce v mzdové účtárně, včetně platebních příkazů, srážek a kontroluje správnost účetních dokladů a podkladů prvotní evidence,
- vede osobní a sociální agendu v rozsahu vymezeném kompetenci a. s.,
- organizuje a provádí nábor zaměstnanců, jejich výběr a rozmíst'ování ve spolupráci s příslušnými útvary, po schválení náměstků,
- vykonává práce spojené se vznikem, změnou a zánikem pracovního poměru,
- provádí rozborovou činnost a usměrňování sociální, kvalifikační, funkční, profesní a věkové struktury zaměstnanců,
- kontroluje plnění kolektivní smlouvy v oblasti personální a mzdové
- organizuje provádění vstupních, preventivních a výstupních lékařských prohlídek
- zabezpečuje vedení agendy docházky zaměstnanců společnosti a podklady pro výplaty

- stanovuje délku dovolené a vede přehled o čerpání dovolené,
- archivuje evidenci krátkodobé absence (propustky),
- vede agendu penzijního pojištění a životního připojištění,
- provádí odvody zdravotního a sociálního pojištění za organizace a zaměstnance, vede agendu zdravotních pojišťoven,
- vede evidenci a výpočet dávek nemocenského a důchodového pojištění, žádosti o důchody,
- předkládá evidenční listy důchodového pojištění a archivuje je dle zákona,
- provádí odškodnění pracovních úrazů a nemocí z povolání,
- plní povinnosti organizace k úřadu práce, tj. hlášení volných pracovních míst, zaměstnávání osob se zdravotním postižením,
- provádí výpočet daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků a odvody daně,
- sestavuje daňové výkazy a vystavuje potvrzení o zdanitelných příjmech dle platných zákonů,
- navrhuje nápravná opatření ze zjištěných nedostatků. [11]

8.1.2 Referent plánu a PaM

- sestavuje měsíční, čtvrtletní a roční plány na základě podkladů vedoucích provozů,
- kontroluje plnění plánu, navrhuje změny plánu,
- provádí, sleduje, kontroluje a vyhodnocuje vývoj mzdové politiky,
- rozpracovává zásady hmotné zainteresovanosti na podmínky a. s. na základě podkladů vedení a. s.,
- navrhuje způsob odměňování, posuzuje zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů a popisy funkčních míst,
- zabezpečuje aplikaci a kontrolu dodržování mzdových právních předpisů,
- zpracovává měsíční rozbor hospodaření a. s., a agendu cen vodného a stočného,
- navrhuje limity přesčasové práce a noční práce žen, vyhodnocuje požadavky na přesčasovou práci, sleduje čerpání schválených limitů a navrhuje potřebná opatření,
- kontroluje a navrhuje schválení čerpání ostatních osobních nákladů,
- zpracovává statistické výkazy a hlášení na úseku práce a mzdy,
- uzavírá smlouvy, dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti,
- provádí poradenskou činnost v oblasti práce a mzdy. [11]

8.2 Personální plánování

Společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. svým dlouhodobým výzkumem zjistila optimální počet zaměstnanců. Při efektivním pokrytí všech svých činností kvalifikovaným, vysoce odborným a profesně zdatným personálem, se optimální počet pohybuje kolem 200 zaměstnanců.

Ve společnosti v současné době převažují zaměstnanci v dělnických profesích. Vzhledem k pracovnímu zaměření a kvalifikaci, jde v převážné většině o muže.

Druhou část zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci. Stejně jako v předchozí skupině, i zde tvoří převážnou část muži. Jde hlavně o technické pracovníky, vedoucí provozů, mistry, operátory. Ženy zastávají pozice zejména na ekonomickém úseku, personálním, obchodním oddělení nebo na zákaznickém centru.

Na personální plánování je ve společnosti kladen velký důraz. Představenstvo sestavuje plán, jak by se měl stav zaměstnanců v budoucnu vyvíjet. Tento plán je sestaven pro jednotlivé úseky, oddělení, provozy a střediska na 2-3 roky a je předán personalistce. Personální plánování ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. předchází samotnému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

8.3 Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

Vyhledávání zaměstnanců ve společnosti vychází z potřeb jednotlivých úseků, v souladu se zavedenými a ověřenými pravidly.

V případě nového nebo uvolněného pracovního místa vystaví náměstek úseku, vedoucí oddělení, vedoucí provozu nebo střediska požadavek na zaměstnance. Po odsouhlasení ředitelem společnosti je tento předán na personální oddělení.

Personalista, ve spolupráci s příslušným náměstkem úseku, využívá při vyhledávání zaměstnanců následující zdroje :

8.3.1 Vnitřní zdroje vyhledávání zaměstnanců

Tyto zdroje společnost využívá v případě, je-li na pracovní místo připravena náhrada z řad zaměstnanců, když má být stávající zaměstnanec ze své pozice přeřazen na jiné místo např. z důvodu organizačních změn, nebo z důvodu povýšení. Přeřazování zaměstnanců se

většinou nelíbí nadřizeným, protože dobrých a zkušených zaměstnanců se tito nechtějí vzdát.

Při vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů využívá společnost následující metody :

- **Vývěska a intraweb**

Na základě schváleného požadavku na zaměstnance, vystaví personalista informační leták „*Výběrové řízení na pracovní místo*“, který umístí na vývěsku a intraweb společnosti, kde je ponechán po dobu pěti až deseti dnů. Viz příloha P II. Tímto způsobem jsou stávající zaměstnanci informováni o všech volných pracovních místech ve společnosti.

Volná pracovní místa jsou také přednostně nabízena zaměstnancům, vracejícím se do pracovního poměru např. po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené nebo neplaceného pracovního volna (ošetřování člena rodiny apod.).

- **Doporučení zaměstnance společnosti**

Tuto metodu využívá společnost ve velmi malé míře, většinou na obsazení vyšších pozic.

Výše uvedené metody vyhledávání z vnitřních zdrojů jsou pro společnost velmi rychlé, nenákladné a téměř bezpracné. V případě, že je pracovní místo obsazeno uchazečem z vnitřních zdrojů, je jeho začlenění a proces adaptace na nové pozici urychlen orientací a znalostí prostředí společnosti.

8.3.2 Vnější zdroje vyhledávání zaměstnanců

Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je ve společnosti využíváno v převážné většině a jsou používány následující metody :

- **Spolupráce s úřadem práce**

Tato metoda vyplývá ze zákona o zaměstnanosti a je tedy povinná. Ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. je vzhledem k vysokému počtu nezaměstnaných na okrese Kroměříž a také z výsledku mého dotazníkového šetření nejúspěšnější.

Nahlášení volného pracovního místa probíhá elektronicky. Personalista zadá do formuláře úřadu práce veškeré informace o volném pracovním místě a vyplněný odešle. Úřad práce tento formulář vyvěsí na svých webových stránkách, vývěskách a provádí aktualizace na základě změn, zaslaných společností. Další vymožeností úřadu práce je oznámení o volném pracovním místě v regionálním rozhlasovém vysílání. Výhodou tohoto způsobu informování veřejnosti je, že je poskytován zcela zdarma.

Tento způsob komunikace si společnost velmi chválí, protože je časově nenáročná a vše probíhá elektronicky, jednoduchým zadáním a odesláním. Odpadají náklady, které společnost musela dříve vynaložit na cestu na úřad a náklady za telefon.

- **Internet společnosti**

Pomocí internetových stránek www.vak-km.cz v sekci „VOLNÁ MÍSTA“, společnost uveřejňuje aktuální nabídky volných pracovních míst. Zájemci zde najdou informace o požadavcích na dané místo, místě výkonu práce, kontaktní osobě, termínu přihlášení k výběrovému řízení a předpokládaném termínu nástupu.

- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Společnost spolupracuje se vzdělávacími institucemi formou exkurzí, o které mají zájem základní, střední a dokonce i mateřské školy. Střední školy žádají pravidelné absolvování praxe studentů, většinou jde o administrativní činnosti na ekonomickém úseku. O praxi studentů středních odborných učilišť v oboru provozní montér vodovodu nebo instalatér, zaznamenala společnost v posledních letech velký pokles zájmu. Studentům vysokých škol společnost umožňuje spolupráci při zpracování bakalářských a diplomových prací.

Společnost spolupracuje s následujícími institucemi :

Obchodní akademie Kroměříž

Střední škola podnikatelská a Vyšší odborná škola, s. r. o. Kroměříž

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Slezská univerzita v Opavě

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

- **Spolupráce s personálními agenturami**

Tuto metodu vyhledávání zaměstnanců společnost v současné době nevyužívá a to nejen z důvodu vysokých finančních nákladů, ale i z důvodu časových. Spolupráce s personální agenturou je zdlouhavý proces a současný zkušený personalista je schopen, ve spolupráci s vedoucími úseků, najít pro společnost vhodné, kvalitní a odborné zaměstnance sám a rychleji.

- **Vlastní databáze uchazečů**

Zájemci o zaměstnání se hlásí i mimo vyhlášená výběrová řízení. Z nich si personální oddělení tvoří vlastní databázi uchazečů. V případě vhodného kandidáta v databázi, který splňuje požadavky na volnou pozici, ho společnost také osloví a nabídne účast ve výběrovém řízení. Vlastní databázi tvoří i ti uchazeči, kteří byli ve výběrovém řízení neúspěšní a odsouhlasili uložení svých žádostí a materiálů v databázi uchazečů.

- **„Den otevřených dveří“, „Den vody“**

Společnost také každoročně organizuje „Den otevřených dveří“ a „Den vody“. Na těchto akcích se zájemci o společnost i případní uchazeči o pracovní místo mohou blíže seznámit se společností tzv. „na vlastní oči“, navštívit pracoviště, která jsou veřejnosti většinou nedostupná a přiblížit si prostředí a firemní kulturu společnosti. Některým tento den může pomoci k rozhodnutí, zda se ucházet o zaměstnání ve společnosti nebo ne.

Jiné zdroje a metody vyhledávání zaměstnanců společnost nepoužívá, výše uvedené ji v současné době plně postačují. Vzhledem ke svému jménu a vysoké nezaměstnanosti na okrese Kroměříž, se na vyhlášené volné pracovní místo hlásí v průměru 20 a více zájemců, ze kterých si společnost většinou vybere.

Metody, které společnost používá k vyhledávání zaměstnanců, jsou velmi výhodné, jak z hlediska časového, tak finančního.

8.4 Výběr zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace

Kroměříž, a. s.

Výběr toho nejlepšího, ze všech přihlášených uchazečů na volné pracovní místo, je pro společnost velmi důležité a vychází z cílů a personální strategie společnosti. Výběr je zaměřen hlavně na kvalifikované uchazeče, kteří jsou schopni spolupráce, snadno a rychle se orientují v novém prostředí a snadno se přizpůsobují změnám.

Společnost používá pro výběr zaměstnanců tyto metody :

- Životopis,

- výběrový pohovor, jehož součástí je, dle obsazované pozice, test odborné způsobilosti a nebo příklad a řešení modelové situace.

8.4.1 Postupy při výběru uchazečů o zaměstnání

Shromáždění přihlášek uchazečů – přihlášky a životopisy ze strany uchazečů o volné pracovní místo jsou soustředěny u kontaktní osoby z personálního oddělení

Prvotní výběr z životopisů – personalista ve spolupráci s nadřízeným příslušné volné pozice provede prvotní výběr ze zaslanych životopisů. Vyřazení jsou ti uchazeči, kteří nesplňují požadavky na danou pozici. Poté jsou tito písemně informováni, že nepostoupili do dalšího kola výběrového řízení, spolu s poděkováním za zájem a účast.

Z tohoto kola výběru je obvykle vybrán menší počet vhodných uchazečů, protože na dané pracovní místo se přihlásí ve větší míře zájemci, kteří nesplňují zadané požadavky ze strany společnosti. Vybraní uchazeči jsou písemně pozváni k výběrovému pohovoru.

Časový harmonogram výběrového řízení - úkolem personalisty je sestavit časový harmonogram, podle kterého budou vybraní uchazeči pozváni k pohovoru. Tento harmonogram předá nadřízenému příslušné pozice, která se obsazuje, spolu s kopiemi dokladů všech pozvaných uchazečů a dále informaci o místě, kde bude výběrový pohovor probíhat. O výběrovém řízení informuje pracovníka recepce, který jednotlivé uchazeče nasměruje do příslušné místnosti.

Výběrové řízení

Postup při výběrovém řízení vhodného uchazeče není u všech pozic stejný. Liší se tím, zda jde o manažerskou pozici, THP nebo pozici dělnickou.

- *Manažerské pozice*

Požadavek na obsazení manažerské pozice stanoví vedení společnosti s představenstvem. Výběrové řízení probíhá na úrovni vedení společnosti, bez účasti personalisty. Výběrový pohovor je zahájen ústním pohovorem a dále pokračuje testem odborné způsobilosti. Obsah testu závisí na obsazované pozici. U manažerských pozic může být během výběrového pohovoru zadána modelová situace, kterou by uchazeč měl vyřešit, s použitím svých znalostí a zkušeností z praxe. Oslovují se i ti uchazeči, kteří jsou evidováni ve vlastní databázi společnosti a splňují požadavky na danou pozici. Na manažerské pozice se

hlásí i stávající zaměstnanci, kteří splňují zadaná kritéria a mají zájem o profesní růst. Výběrové řízení na manažerské pozice probíhá většinou ve dvou kolech.

- **THP**

U THP podává požadavek na volnou pozici přímý nadřízený, který je spolu s personalistou přítomen při výběrovém pohovoru. Po ústním pohovoru je uchazeči zadán test odborné způsobilosti, dle obsazované pozice a všeobecného přehledu.

Výběrové řízení na THP pozice je většinou uzavřeno po prvním kole. V případě nerozhodnosti mezi dvěma uchazeči, jsou pozváni ještě do kola druhého, ze kterého vyjde ten nejméně úspěšný.

- **Dělníci**

U dělnických profesí je dán požadavek na obsazení volné pozice přímým nadřízeným. Tento je spolu s personalistou přítomen při výběrovém pohovoru. Realizován je pouze ústní výběrový pohovor, jehož výsledek je většinou znám po prvním kole.

Vyhodnocení výběrového řízení

Po ukončení výběrového řízení je, na základě vyhodnocení, zpracováno pořadí účastníků a výsledek je předán řediteli společnosti ke schválení. Schválený nejméně úspěšný kandidát je do týdne informován o výsledku a je s ním zahájeno přijímací řízení. V případě, že o místo již nemá zájem, je kontaktován kandidát, který se umístil na druhém místě. Neúspěšným kandidátům je zaslán dopis se záporným výsledkem a poděkování za zájem a účast ve výběrovém řízení.

Tímto končí fáze výběru zaměstnanců a nastává fáze přijímací.

8.5 Přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace

Kroměříž, a. s.

Přijímací fázi provádí personalista ve spolupráci s referentem PaM a nadřízeným pracovníkem přijímaného uchazeče.

Vybraný uchazeč se dostaví ve stanovený den na personální oddělení, kde je mu personalistou předán formulář „*Žádost o provedení vstupní lékařské prohlídky*“.

Viz příloha P III. Tuto prohlídku provádí firemní lékař a je podmínkou k přijetí do pracovního poměru pro všechny nově nastupující zaměstnance.

S potvrzeným lékařským potvrzením se uchazeč vrací na personální oddělení, kde vyplní „**Osobní dotazník**“, viz příloha P IV a předá veškeré doklady o dosaženém vzdělání a osvědčení o způsobilosti k dané činnosti, popř. jiné požadované dokumenty. Před samotným podpisem „**Pracovní smlouvy**“, viz příloha P V, absolvuje povinné vstupní školení BOZP a PO (I.stupně), které provádí referent BOZP a další školení, dle zákona. O provedených školení je sepsán zápis na příslušném formuláři. Na základě splnění všech výše uvedených kroků, je zaměstnancem podepsána připravená pracovní smlouva a „**Oznámení o mzdových podmínkách**“. Viz příloha P VI. Dále je mu předána k podpisu „**Pracovní náplň**“. Viz příloha P VII. Zaměstnanec je dále seznámen s platnými interními předpisy, a to v rozsahu potřebném pro výkon funkce a je mu předána čipová karta zaměstnance, která je ho opravňuje ke vstupu do prostor společnosti a slouží k evidenci docházky.

Veškeré výše uvedené dokumenty jsou součástí osobní složky zaměstnance.

V případě, že to pracovní zařazení vyžaduje, je nový zaměstnanec vybaven ochrannými pracovními prostředky. Během zkušební doby je zaměstnanci přidělen odpovědný zkušený pracovník, který provádí jeho zaškolení. Před skončením zkušební doby, která je sjednána v pracovní smlouvě, je nový zaměstnanec přiděleným pracovníkem hodnocen. Posuzuje se především: kvalita práce, samostatnost, dodržování pracovních postupů, dodržování bezpečnostních předpisů, soužití se společností a kolektivem. Na základě výsledku hodnocení, rozhodne příslušný vedoucí pracovník o pokračování nebo ukončení pracovního poměru a případné další zařazení zaměstnance.

8.6 Dotazníkové šetření

Součástí mé analýzy stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž a. s., je dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 110 zaměstnanců, z různých úseků společnosti.

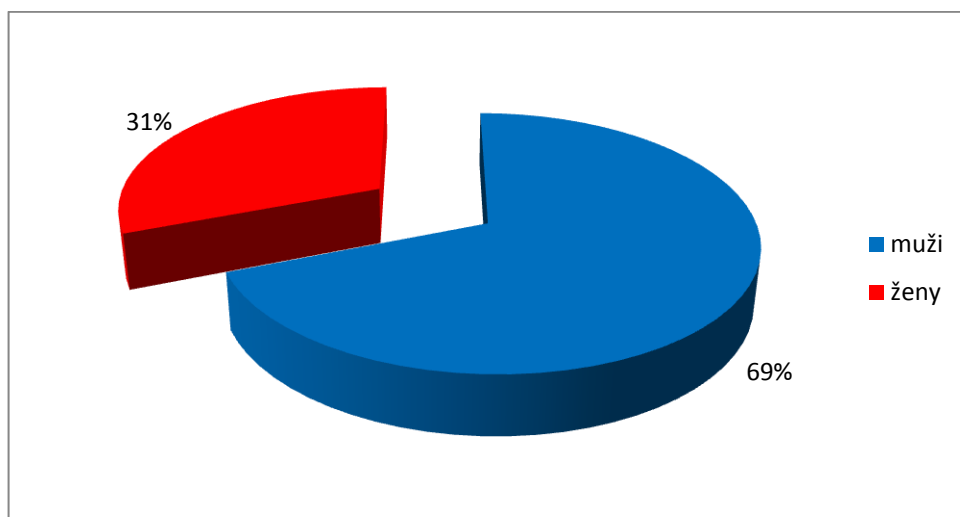
„**Dotazník**“ byl zaměřen na průběh výběrového řízení, kterého se stávající zaměstnanci zúčastnili před přijetím do pracovního poměru. Viz příloha P VIII.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit :

- z jakého důvodu se stávající zaměstnanci přihlásili k výběrovému řízení,
- z jakého zdroje se dozvěděli o volné pozici,
- zda byly informace o nabízené pozici zřetelné,
- v jaké atmosféře probíhalo výběrové řízení,
- kdo byl u výběrového řízení přítomen,
- zda byl součástí řízení i test odborných znalostí
- celkový dojem z průběhu výběrového řízení od prvotního kontaktu do přijetí do pracovního poměru.

8.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

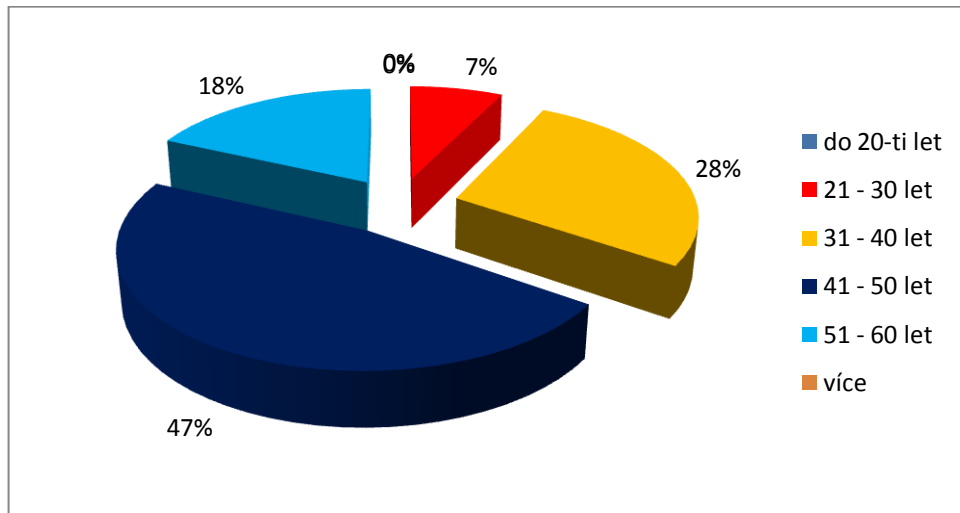
- **Pohlaví**



Obr. 8. Pohlaví dotazovaných

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 110 zaměstnanců, z toho 76 mužů a 34 žen.

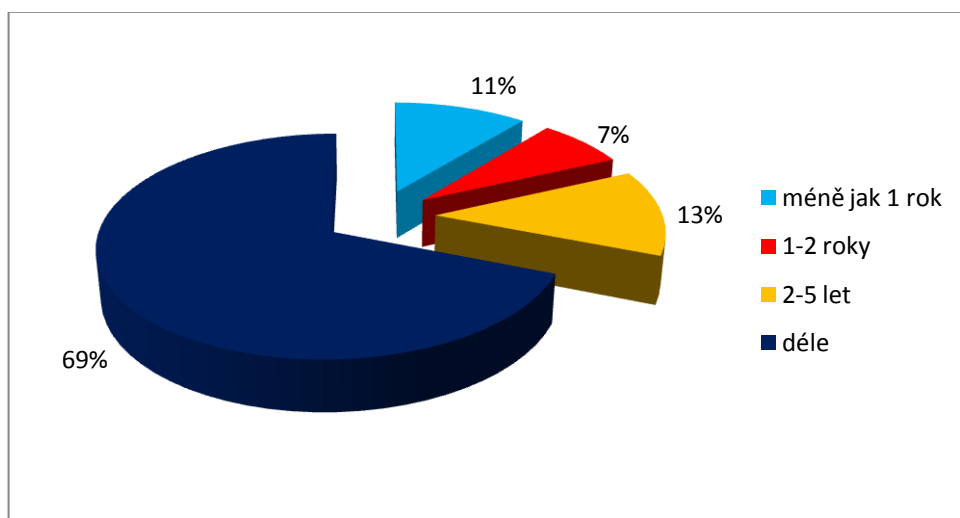
- **Věk**



Obr. 9. Věková struktura dotazovaných

Největší procento dotazovaných bylo ve věkovém rozmezí 41-50 let a dále ve věkovém rozmezí 31-40 let.

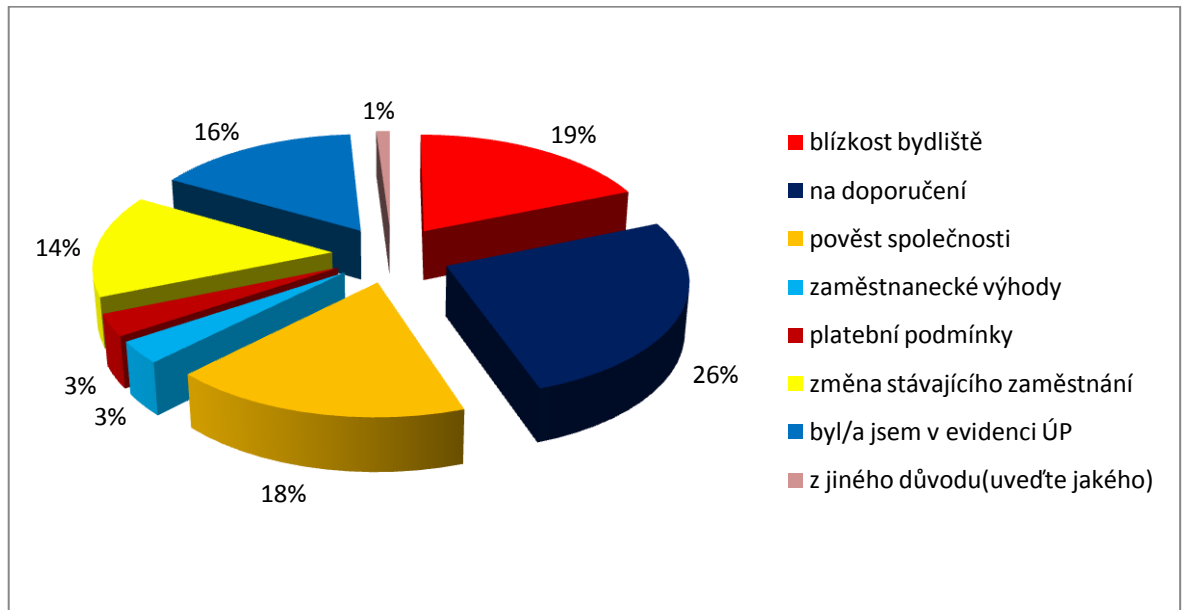
- **Jak dlouho pracujete ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.?**



Obr. 10. Doba zaměstnání dotazovaných

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že největší procento dotazovaných pracuje ve společnosti déle jak 5 let.

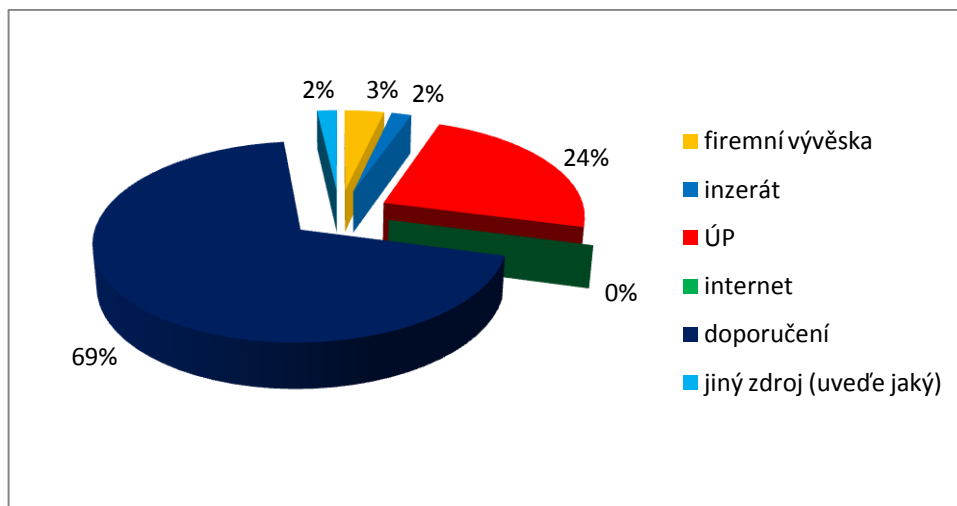
- Proč jste se zajímal(a) o práci ve společnosti Vodovody a kanalizace, a. s.?



Obr. 11. Důvody zájmu o práci ve společnosti

Nejvíce zaměstnanců se ucházelo o práci z důvodu doporučení, blízkosti bydliště a nemalé procento tvoří také pověst společnosti. Vzhledem k velkému počtu nezaměstnaných v tomto regionu, 16% dotazovaných bylo v evidenci ÚP. 1% tvoří odpověď „z jiného důvodu“, ke kterému dotazovaní doplnili, že se pro společnost vyučili a pracují zde dodnes. V tomto bodě dotazníku bylo možné označit i více možností.

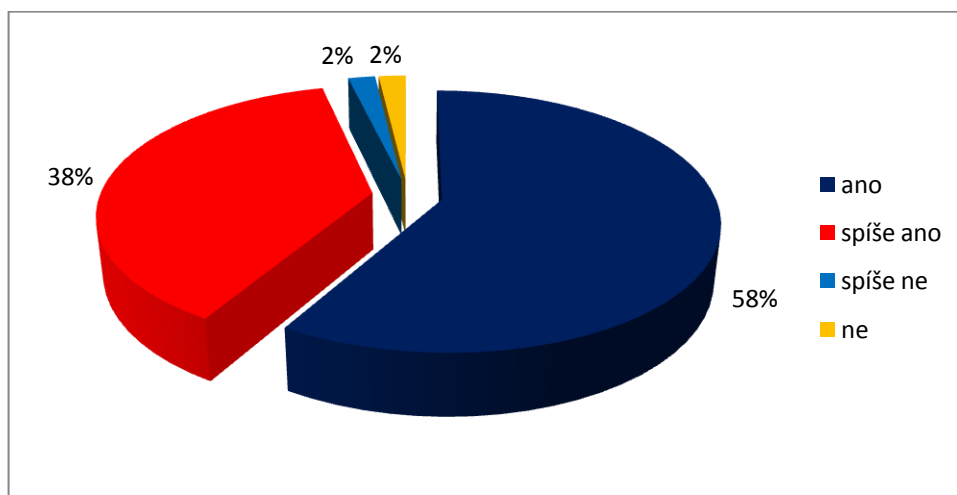
- Z jakého zdroje jste se dozvěděl(a) o volné pozici ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.?



Obr. 12. Zdroje informací o volném pracovní pozici

Největší procento dotazovaných opět odpovědělo, že se o volné pozici ve společnosti Vodovody a kanalizace, a. s. dověděli z doporučení buď stávajících zaměstnanců nebo známých. Další početná skupina dotazovaných se o volné pozici dozvěděla na ÚP. Informaci z webových stránek společnosti nepoužil ani jeden dotazovaný.

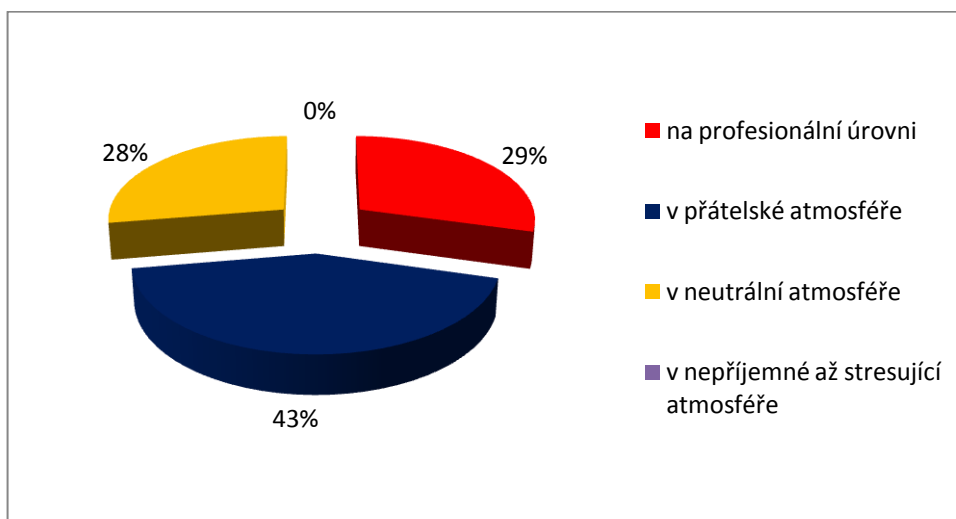
- **Byly informace o nabízené volné pozici zřetelné?**



Obr. 13. Zřetelnost informací o volném pracovní pozici

Dle výsledku byly informace o volné pozici zřetelné a jasné, nebo spíše zřetelné. „Ne“ nebo „spíše ne“, odpovědělo minimální množství dotazovaných, většinou jim chyběl údaj o hodinové mzdě nebo nástupním platu.

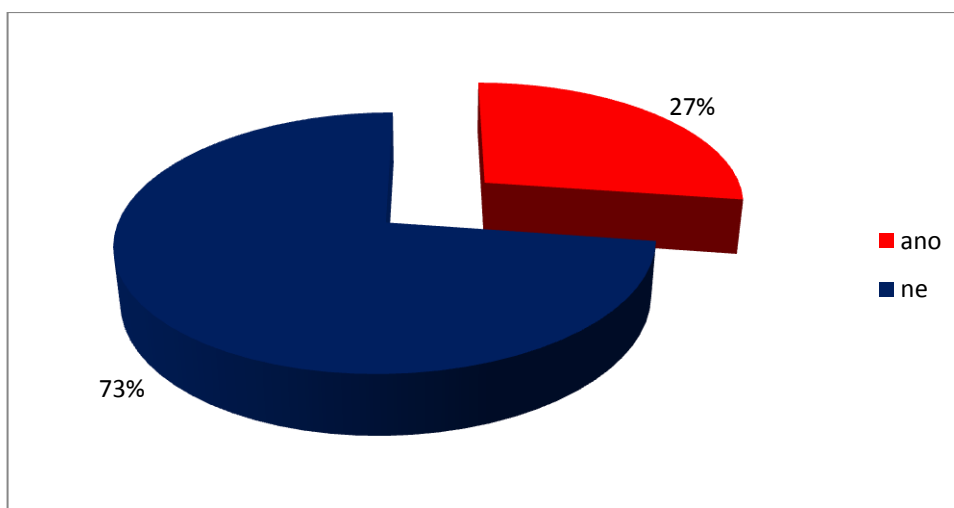
- **V jaké atmosféře probíhal samotný výběrový pohovor?**



Obr. 14. Atmosféra při výběrovém pohovoru

Nejvíce dotazovaných odpovědělo, že výběrový pohovor, kterého se účastnili, probíhal v přátelské atmosféře. Uchazečům to pomáhá odbourat nervozitu a více se soustředit na kladené otázky nebo písemný projev. K dobré pověsti společnosti určitě přispívá i to, že 29% dotazovaných potvrdilo profesionální úroveň.

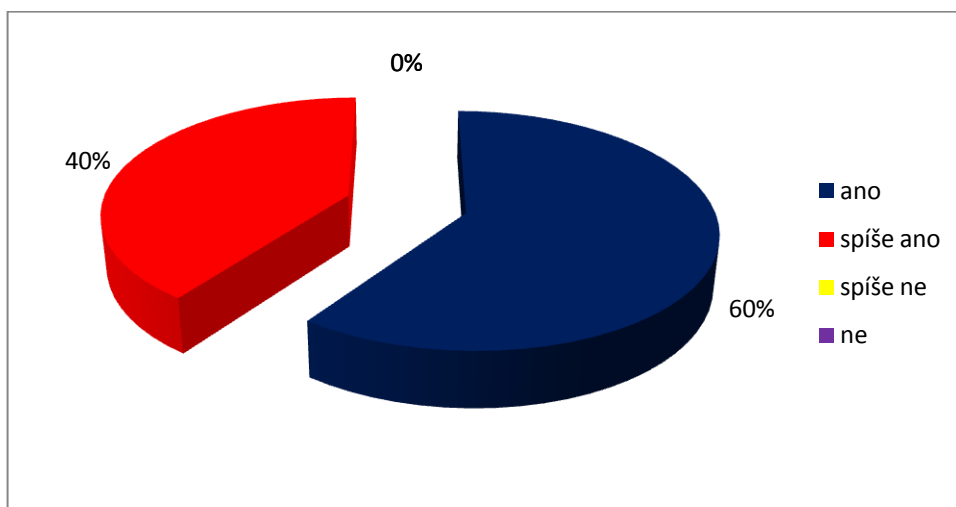
- **Byl součástí výběrového řízení i písemný test odborných znalostí?**



Obr. 15. Test odborných znalostí jako součást výběrového řízení

Z grafu vyplývá, že test odborných znalostí, jako součást výběrového pohovoru, společnost používá jen u některých pozic, většinou se jedná o pozice administrativního charakteru.

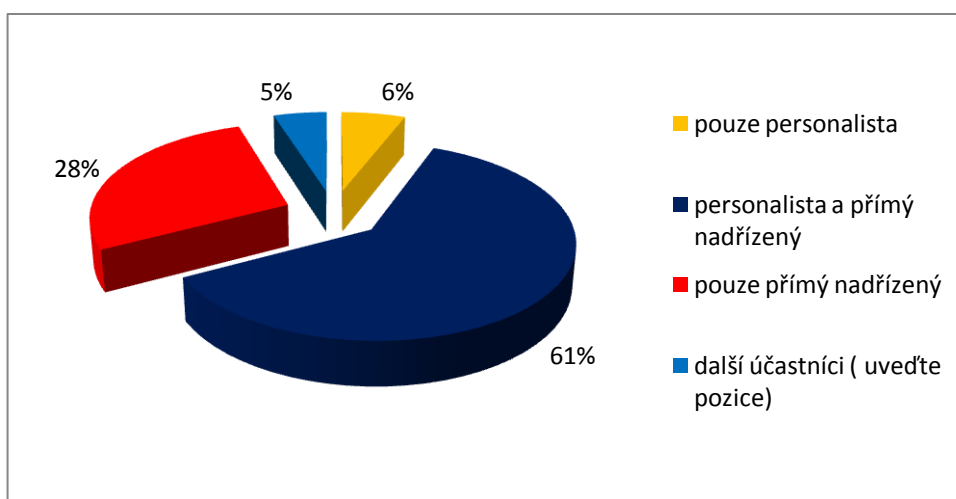
- **Odpovídal test odborných znalostí vypsáním požadavků na volnou pozici?**



Obr. 16. Vhodnost testových otázek

Na tuto otázku dotazníku odpovídali pouze ti dotazovaní, kteří v předešlé otázce odpověděli „ano“. Z grafu je zřejmé, že test odborných znalostí odpovídal vypsáním požadavků na volnou pozici. Všichni dotazovaní odpověděli „ano“ nebo „spíše ano“.

- **Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany společnosti**

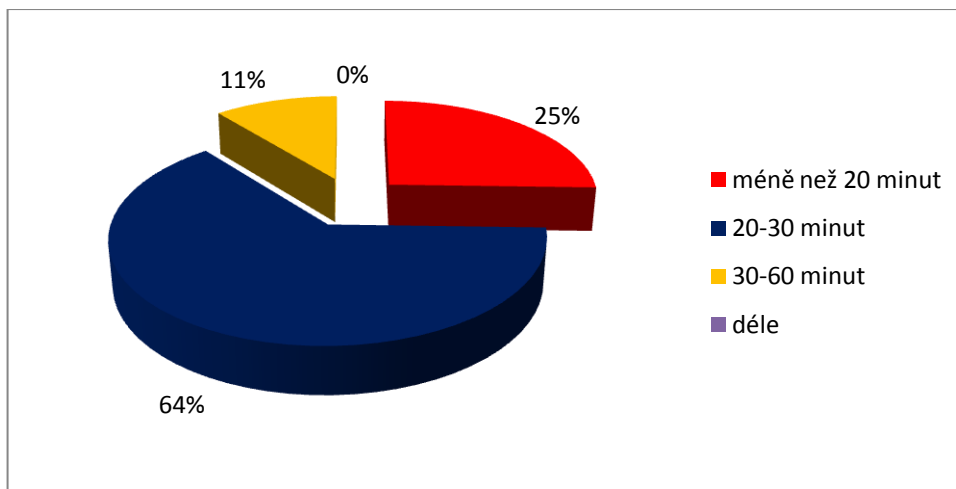


Obr. 17. Účast u pohovoru ze strany společnosti

Z grafu vyplývá, že největší podíl u výběrového pohovoru má účast personalisty a přímého nadřízeného, další část odpovědí tvoří účast pouze přímého nadřízeného. Mezi další

účastníky dotazování uvedli ekonomického náměstka, výrobně-technického náměstka a ředitele společnosti.

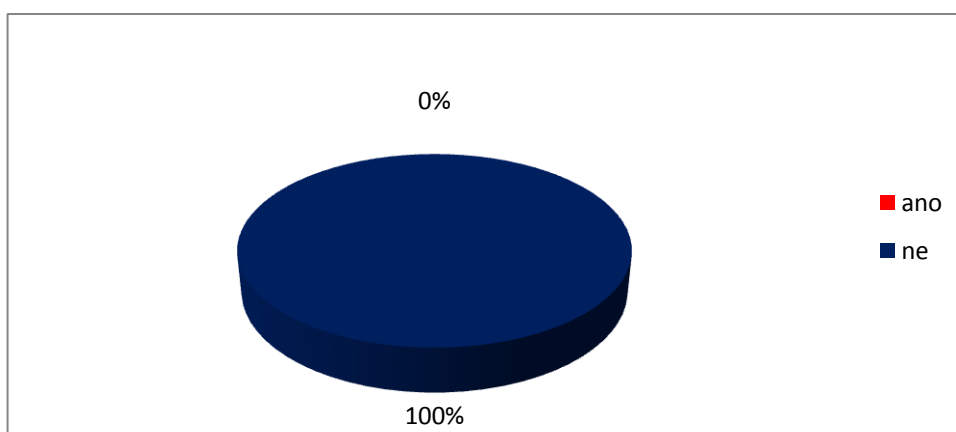
- **Jak dlouho trval výběrový pohovor?**



Obr. 18. Doba trvání výběrového pohovoru

Výběrový pohovor, dle dotazovaných, trvá ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. v průměru 20-30 minut. Méně než 20 minut uvedlo 25% a více jak 30 minut uvedlo 11% dotazovaných. Pokud výběrový pohovor přesáhne 30 minut, jde většinou o pohovor na pozice, vyžadující nejen písemný test odborných znalostí, ale i praktickou část. Jde zejména o zkoušku na počítači nebo řešení modelové situace.

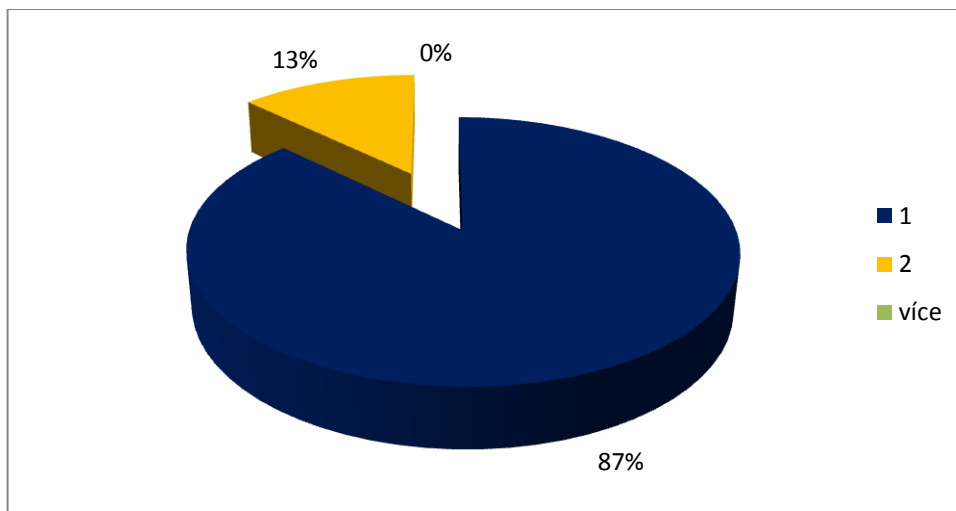
- **Byly Vám položeny i osobní nebo nepříjemné otázky, na které jste neodpověděl(a)?**



Obr. 19. Položení osobních nebo nepříjemných otázek

Všichni dotazovaní na dotaz, týkající se osobních nebo nepříjemných otázek, odpověděli záporně.

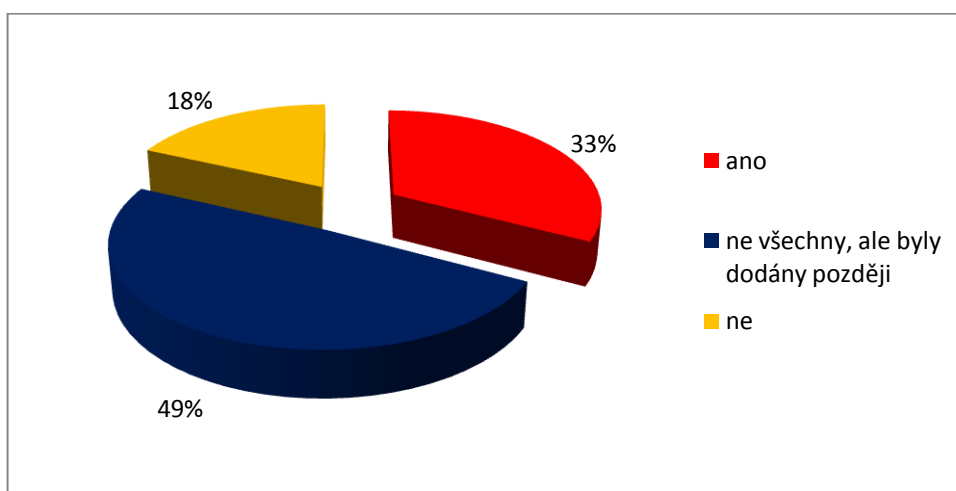
- **Kolik kol výběrových pohovorů jste absolvoval(a), než jste byl(a) přijat(a)?**



Obr. 20. Počet absolvovaných kol

Z grafu vyplývá, že ve společnosti je nejlepší kandidát většinou vybrán hned v prvním kole. Pouze 13% dotazovaných absolvovalo kola dvě.

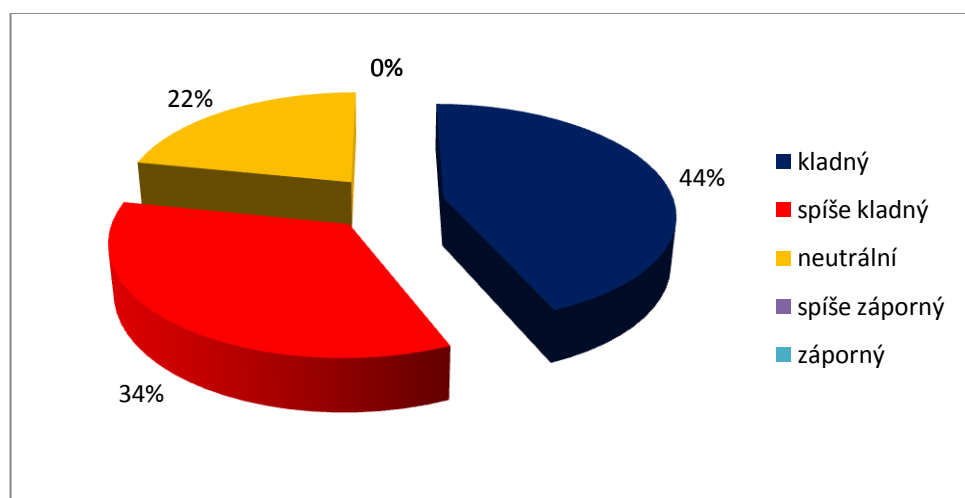
- **Dostal(a) jste při nástupu veškeré důležité informace o společnosti, popřípadě odkazy, kde tyto informace najdete (např. seznam kontaktů na všechny zaměstnance, organizační strukturu společnosti, Kolektivní smlouvu atd.)?**



Obr. 21. Informace o společnosti při nástupu

Téměř polovina dotazovaných odpověděla, že nedostala při nástupu všechny potřebné informace o společnosti, ale byly dodány později (například kontakty na zaměstnance, organizační strukturu, Kolektivní smlouvu apod). 18% dotazovaných tyto informace a seznamy nedostalo vůbec. Kladnou odpověď uvedlo 33% dotazovaných.

- **Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu celého výběrového řízení, tj. od prvního kontaktu se společností, do přijetí do pracovního poměru?**



Obr. 22. Celkový dojem z výběrového řízení

Celkový dojem z průběhu výběrového řízení dotazovaných byl kladný nebo spíše kladný. 22% dotazovaných ohodnotilo celkový průběh neutrálně.

8.7 Osobní účast při výběrovém řízení

Na základě žádosti mi vedení společnosti umožnilo účast při výběrovém řízení na pozici „Provozní montér GIS“. Ze zaslaných dokladů bylo vybráno a pozváno celkem 7 uchazečů, z toho 5 potvrdilo účast. Ze strany společnosti byl přítomen výrobně-technický náměstek, personalista a vedoucí technicko-provozního útvaru a GIS, který je přímým nadřízeným obsazované pozice.

Úvodní části se účastnili všichni uchazeči, kde je personalista seznámil s průběhem a harmonogramem výběrového řízení. Dále proběhla kompletace dokladů, které měli uchazeči přinést. Výrobně-technický náměstek je seznámil s důležitostí pozice pro

společnost, její náplní práce, která spočívá nejen ve zpracování dat v kanceláři, kde zaměstnanec zajišťuje, pořizuje a vyhodnocuje data na vodovodních a kanalizačních sítích v geografickém informačním systému, ale jde i o pohyb v terénu, kde je nutností praktická znalost instalatérského oboru. Tato pozice je ve společnosti velmi ceněna, protože na trhu práce není dostatek kvalifikovaných lidí v tomto kombinovaném směru.

Další část výběrového řízení byla praktická a již individuální. Probíhala ve vedlejší kanceláři, kde uchazeči dostali seznam úkonů, které měli zpracovat na připraveném počítači. Jednalo se zejména o celkovou orientaci v počítačovém prostředí, internetu, vytvoření adresářů, jejich komprimaci a odeslání na uvedenou elektronickou adresu, dále práce s fotografiemi a tabulkami. Praktické části přihlížel výrobně-technický náměstek spolu s nadřízeným dané pozice a trvala 15-20 minut.

Poté následovala ústní část, během které uchazeči individuálně odpovídali na připravené otázky od vedoucího technicko-provozního útvaru a GIS a výrobně-technického náměstka. Otázky byly odborného charakteru z oblasti instalatérství. Následně jim personalista sdělil výsledek praktické části. Ostatní otázky byly směřované k průběhu předchozích zaměstnání uchazečů, co od nabízené pozice očekávají, co mohou společnosti nabídnout, kdy je nejbližší možný termín nástupu, v případě, že budou vybráni a dále byli informováni o termínu vyhodnocení a uzavření výběrového řízení, který jim bude sdělen písemnou formou. Ústní část trvala přibližně 10 minut.

Po ukončení výběrového řízení a rozloučení s uchazeči, každý člen výběrové komise jednotlivé uchazeče zhodnotil a navrhl nejvhodnějšího kandidáta. Celkový výsledek bude znám do týdne, kdy se výběrová komise ještě jednou sejde i s vedením společnosti a po schválení oznámí výsledek.

Pohovor byl veden ve velmi příjemné atmosféře. Výběrová komise se snažila všechny účastníky hned v úvodu uklidnit a předat všechny důležité informace, které se týkaly obsazované pozice a celého průběhu výběrového řízení.

Osobní účast mi velmi pomohla k vytvoření celkového dojmu, hodnocení a návrhu opatření ke zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců, které uvádím v poslední části bakalářské práce.

8.8 Shrnutí analytických poznatků

Na základě pečlivé analýzy stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s., jsem vysledovala jak přednosti, tak i nedostatky používaného systému. Potřebná data jsem čerpala z poskytnuté dokumentace společnosti, dále z informací, získaných během interview se zaměstnanci ekonomického úseku a personálního oddělení a také z vlastního dotazníkového šetření. Velkým přínosem mi byla osobní účast při výběrovém řízení.

Za systém vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců ve společnosti odpovídá personální oddělení ve spolupráci s ostatními úseky, kterých se daná obsazovaná pozice týká. V rámci efektivity, optimálního využití a úspory nákladů jsou pozice, spojené s personální, mzdovou problematikou a plánem tzv. kumulované a navzájem propojené. V současné době je vykonávají dva zaměstnanci, a to na pozicích „mzdová účetní a personalistka“, druhou kumulovanou pozicí je „referent plánu a PaM“.

Velkou předností společnosti je, že svým dlouhodobým výzkumem zjistila optimální počet zaměstnanců. Mnohé společnosti mají v tomto směru i v dnešní době velké rezervy.

Další předností je dobrá pověst společnosti, ze které plyne zájem uchazečů pracovat právě pro tuto společnost.

Ve společnosti v současné době převažují zaměstnanci v dělnických profesích. Vzhledem k pracovnímu zaměření a kvalifikaci, jde v převážné většině o muže. Ženy zastávají pozice zejména jako THP na ekonomickém úseku, personálním, obchodním oddělení nebo na zákaznickém centru.

Na personální plánování je ve společnosti kladen velký důraz. Představenstvo sestavuje plán budoucího vývoje stavu zaměstnanců. Tento plán je sestaven pro jednotlivé úseky, oddělení, provozy a střediska s výhledem na 2-3 roky. Personální plánování ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. předchází samotnému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců.

Při vyhledávání zaměstnanců využívá společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. jak zdroje vnitřní, tak vnější. Pro vyhledávání z vnitřních zdrojů používá intranet, firemní vývěsku a ve velmi malé míře doporučení stávajícího zaměstnance. Tyto metody vyhledávání jsou pro společnost velmi rychlé, nenákladné a téměř bezpracné. V případě, že je pracovní místo obsazeno uchazečem z vnitřních zdrojů, je jeho začlenění a proces

adaptace na nové pozici urychlen znalostí prostředí společnosti. Volná pracovní místa jsou také přednostně nabízena zaměstnancům, vracejícím se do pracovního poměru např. po ukončení mateřské nebo rodičovské dovolené nebo neplaceného pracovního volna, což je určitě také velkým plusem společnosti. Vracející se zaměstnanci společnost již zná z předchozího působení na pozicích, které byly například zrušeny, kumulovány nebo jsou již obsazeny. Může si z nich vytipovat ty, kteří by byli vhodní pro danou volnou pozici. Je to výhodné jak ze strany společnosti, tak ze strany zaměstnance.

Vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je ve společnosti využíváno v převážné většině a jsou používány metody : spolupráce s úřadem práce, internetové stránky společnosti, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s personálními agenturami, vlastní databáze uchazečů. Zdroje a metody, které společnost používá k vyhledávání zaměstnanců jsou výhodné jak z hlediska časového, tak finančního.

Výběr nejlepšího, ze všech přihlášených uchazečů na volné pracovní místo, je pro společnost velmi důležité a vychází z cílů a personální strategie společnosti. Výběr je zaměřen hlavně na kvalifikované uchazeče, kteří jsou schopni spolupráce, rychle se orientují v novém prostředí a snadno se přizpůsobují změnám. Mezi metody výběru zaměstnanců patří životopis a výběrový pohovor, jehož součástí je, dle obsazované pozice, test odborné způsobilosti nebo příklad a řešení modelové situace. Postup při výběrovém řízení vhodného uchazeče není u všech pozic stejný. Liší se tím, zda jde o manažerskou pozici, THP nebo pozici dělnickou a ne u všech výběrových řízení je přítomen personalista. Výběrová komise si své poznatky o uchazečích a průběhu výběrového řízení značí jen do svých poznámek, k tomuto účelu společnost nepoužívá žádný formulář. Výběrové řízení probíhá v přátelské atmosféře a během pohovorů nejsou kladeny žádné osobní nebo nepříjemné otázky. Konečné slovo před přijetím do pracovního poměru každého uchazeče, má vždy ředitel společnosti, který přijetí vybraného uchazeče schválí nebo neschválí.

Přijímací fázi provádí personalista ve spolupráci s referentem PaM a nadřízeným pracovníkem přijímaného uchazeče. Vybraný uchazeč se dostaví ve stanovený den na personální oddělení, kde jsou mu předány a podepsány pracovní právní dokumenty a další formuláře, důležité pro přijetí do pracovního poměru, které jsou následně součástí osobní složky zaměstnance. Každý nově přijatý zaměstnanec by měl v den nástupu obdržet důležité informace o společnosti, seznamy zaměstnanců, Kolektivní smlouvu,

V rámci zkušební doby je zaměstnanci přidělen odpovědný zkušený pracovník, který provádí jeho zaškolení a před skončením této doby, také hodnocení. Toto hodnocení je provedeno pouze ústně, společnost k tomuto účelu nepoužívá žádnou psanou formu nebo formulář. Na základě výsledku hodnocení, rozhodne příslušný vedoucí pracovník o pokračování nebo ukončení pracovního poměru a případné další zařazení zaměstnance. Své rozhodnutí sdělí řediteli společnosti.

Právní služby a bezpečnost práce a požární ochrana, které patří do úseku ředitele, jsou ve společnosti zajišťovány formou outsourcingu. Pozice právník a bezpečnostní technik v zaměstnaneckém poměru, byly v minulosti vyhodnoceny jako neefektivní a nyní je společnost zajišťuje externě. Tento nový směr v řízení byl zvolen z důvodu snížení nákladů a zvýšení efektivity. V současné době jsou tyto služby hrazeny měsíčním paušálem a dle získaných informací, touto formou společnost ušetří nezanedbatelnou částku z celkových nákladů a. s.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této části bakalářské práce jsem se zaměřila na nedostatky, které jsem během své analýzy vysledovala z vlastního dotazníkového šetření, z osobní účasti při výběrovém řízení, dále z poskytnuté dokumentace společnosti a svých postřehů. Na základě tohoto zjištění, navrhuji následující opatření a doporučení, která by mohla zlepšit současný stav systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.

9.1 Úprava webových stránek společnosti

Jako první návrh na zlepšení, doporučuji úpravu webových stránek. V dnešní době jsou webové stránky každé společnosti nezbytností a slouží nejen k prezentaci společnosti, jako takové. Je to první kontakt v případě zájmu o společnost zvenčí, z jakéhokoli důvodu. Měly by být také zdrojem informací jak stávajícím zaměstnancům, tak i potenciálním uchazečům o práci a v neposlední řadě zákazníkům a obchodním partnerům.

Při zpracování bakalářské práce a hledání různých informací na webových stránkách společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s., jsem často tzv. „zabloudila“. Jako první nedostatek jsem zaznamenala velmi malá písmena v hlavní nabídce i na úvodní stránce. Doporučuji tedy celkově zvětšit velikost písmen. Dále jsou stránky, dle mého názoru nepřehledné, hlavní nabídka není sestavena v návaznosti a dle důležitosti. Z výsledku mého dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 110 zaměstnanců vyplynulo, že webové stránky, jako zdroj informací o volných pozicích, nepoužil před přihlášením k výběrovému řízení, ani jeden dotázaný.

Navrhuji tedy sestavit novou hlavní nabídku, která by obsahovala následující sekce :

Úvod – tato stránka by se otevřela jako první a zde by společnost prezentovala „*novinky a aktuality*“. Neměla by zde chybět tabulka s nejdůležitějšími kontakty v případě poruch, havárií apod. Zde bych také doporučila umístit dotazníky průzkumu spokojenosti zákazníků, s možností elektronického vyplnění a odeslání.

O společnosti - sekci bych dále rozdělila na „*historii*“, „*nabídku služeb*“, „*kvalitu a ISO*“, „*organizační strukturu společnosti*“. Každá podsekce by obsahovala nejdůležitější údaje z této oblasti, popřípadě grafické vyjádření nebo přímo získaný certifikát.

Kontakty – velmi důležitá sekce, kde by byl uveden *seznam kontaktů* na zaměstnance společnosti, emailové adresy, popř. jejich fotografie. Tento celkový seznam na stávajících stránkách postrádám. Tato sekce by měla dále obsahovat „*Jak se k nám dostanete*“, s odkazem na www.mapy.cz a upřesněním, kde se společnost nachází.

Kariéra – v současné době je na stránkách uveden samostatný odkaz „*Volná místa*“. Tento bych zařadila do sekce Kariéra a dále rozšířila o „*Jak se ucházet o práci*“, s popisem, jak na to. Dále by zde byl připojen dotazník k vyplnění a odeslání. Jako další složku této sekce navrhuji „*Zaměstnanecké výhody*“ s popisem nadstandardních výhod, které společnost zaměstnancům nabízí. I to může mít vliv k rozhodnutí uchazeče, zda se zajímat o uplatnění ve společnosti. „*Vzdělávání*“ by v této sekci také nemělo chybět. Zde bych doporučila popsat školení a kurzy, kterých se zaměstnanci pravidelně účastní, s uvedením dodavatelů školení. Za velmi důležitou složku považuji „*Spolupráce se studenty a vzdělávacími institucemi*“. Zde by byl uveden seznam vzdělávacích institucí, se kterými společnost spolupracuje a dále popis k jednotlivým způsobům spolupráce – stáže, praxe, brigády, nabídka exkurzí, spolupráce při psaní bakalářských a diplomových prací. Pokud má společnost oblasti nebo témata, která by potřebovala výhledově zpracovat, je vhodné vypsát jejich zadání. Myslím, že je spousta zájemců z řad studentů, kteří budou mít zájem a v rámci zpracování bakalářských nebo diplomových prací, se sami přihlásí. Doporučuji zde uvést i kontaktní osobu, která poskytne veškeré informace k této problematice.

EU projekty, dotace – zde by byly uloženy žádosti o dotace, výběrová řízení a také informace o průběhu a ukončení projektů, popřípadě další důležitá data a zprávy.

Dokumenty – tato sekce by obsahovala veškeré dokumenty, které společnost chce nebo má mít dle zákona uveřejněné. Obsahovala by i složku „*Archív*“ se staršími dokumenty, které již nejsou aktuální.

Fotogalerie – o tuto sekci je většinou velký zájem. Doporučila bych ji opět rozdělit na složky, kde by byly k nahlédnutí fotografie z jednotlivých pracovišť společnosti, zajímavých míst, ale také z různých akcí, pořádaných společností, např. „Den otevřených dveří“, „Den vody“, „Setkání se zaměstnanci“ apod. Určitě by zde měly mít místo i fotografie z živelných událostí, např. povodní, nebo havárií.

Velmi nutná je pravidelná aktualizace webových stránek, za kterou by měl odpovídat vybraný kompetentní zaměstnanec, který by měl tento úkol zařazen ve svém popisu funkce.

Myslím, že by navržená úprava webových stránek přispěla k jejich přehlednosti a zvýšením návštěvnosti nejen z řad veřejnosti, ale i ze strany zaměstnanců. Jistě by se dala ještě rozšířit o další sekce a složky, dle potřeb společnosti. Doporučuji zde vložit i číselný ukazatel návštěvnosti.

9.2 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

I když společnost spolupracuje se vzdělávacími institucemi, nezdá se mi tato spolupráce dostatečná. Společnost by se měla více prezentovat na vysokých a středních školách a odborných učilištích, kde se studují obory zaměřené např. na oblast instalátérství, výpočetní techniku, geodezii, vodohospodářství apod. Snahou by bylo vytvořit dlouhodobější vztah, založený na předávání znalostí a zkušeností z praxe s možností získání pracovního místa pro absolventy. Mezi studenty, které společnost pozná v rámci praxe, se určitě najde několik vhodných, kterým po úspěšném ukončení studia, nabídne pracovní uplatnění.

Vhodnou formou prezentace jsou také exkurze pro školy, které mají zájem o prohlídku s odborným výkladem. Tuto formu společnost v současné době realizuje. Navrhovala bych doplnit informace o možnosti exkurzí na webové stránky s popisem průběhu, časovým harmonogramem, informací o maximálním počtu účastníků a kontaktní osobou, na kterou je možné se obrátit. Tento odkaz určitě vhodně doplní i fotodokumentace z předchozích exkurzí.

Další formou spolupráce se vzdělávacími institucemi je odborné vedení diplomových a bakalářských prací. I s touto formou spolupráce má společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. své zkušenosti. Jak jsem již popsala a doporučila v předešlém bodě 9.1, doplnila bych pouze informace o této možnosti na webové stránky a vypsala zde zadání témat, která by společnost potřebovala výhledově zpracovat. Opět s odkazem na kontaktní osobu.

9.3 Výběrové řízení

Na základě žádosti mi vedení společnosti umožnilo účast při výběrovém řízení na pozici „Provozní montér GIS“. Ze zaslaných dokladů bylo vybráno a pozváno celkem 7 uchazečů, z toho 5 potvrdilo účast.

Během výběrového řízení jsem zaznamenala několik nedostatků, se kterými si dovoluji nesouhlasit.

Doporučuji ke každému výběrovému řízení vypracovat časový harmonogram a nezvat všechny účastníky hromadně. Není vhodné, aby se navzájem potkali, seděli u jednoho stolu a při tzv. „doladování“ dokumentace, slyšeli informace o ostatních účastnících. Veškerou komunikaci s jednotlivými uchazeči, i úvodní, která je pro všechny stejná, doporučuji provádět vždy individuálně. Společnost se vyhne i možným nepříjemnostem při zdoluhavém čekání posledního uchazeče, než na něho přijde řada a bude vyzván k další části výběrového řízení.

Praktická část výběrového řízení byla již individuální. Probíhala ve vedlejší kanceláři, kde uchazeč dostal seznam úkonů, které měl zpracovat na připraveném počítači. Zde bych navrhla jen to, aby byl pověřen jen jeden zaměstnanec, který by jednotlivé uchazeče kontroloval a následně hodnotil. U některých se během zpracování úkolu projevila velká nervozita, způsobená dle mého názoru velkým počtem lidí, kteří ho za jeho zády sledovali. Tato se mohla projevit na celkovém výsledku zpracování úkolu.

U ústní části výběrového řízení jsem postrádala otázku „Co víte o naší společnosti“. Navrhovala bych ji položit hned jako první. Z odpovědi lze vysledovat, zda se zájemce o společnost předem zajímal a zjistil si alespoň ty nejdůležitější informace. Dále bych doporučovala položit otázku „ Proč máte zájem pracovat v naší společnosti“. Z odpovědi lze také mnohé rozpoznat.

Výběrové řízení ve společnosti neprobíhá u všech pozic stejně. Z vyhodnoceného dotazníku je patrné, že většina dotazovaných, před přijetím do pracovního poměru, test odborných znalostí vůbec neabsolvovala.

Proto doporučuji výběrové řízení u všech obsazovaných pozic rozdělit, a to na ústní, písemnou a praktickou část. Ústní část by se skládala z připravených strukturovaných otázek, které by byly v kompetenci personalisty. Písemný test by byl zaměřen na oblast, související s obsazovanou pozicí a za sestavení otázek by odpovídal vedoucí úseku nebo nadřízený dané pozice. Praktická část by se také odlišovala, dle požadavků na obsazovanou pozici. Spočívala by v praktické znalosti práce na počítači, a to u vybraných dělnických profesí a všech THP a manažerských pozic. U dělnických profesí, které vyžadují znalosti v oblasti instalatérství, by bylo vhodné mít pro výběrové řízení připraven model např. vodoměrné sestavy, který by uchazeči měli v rámci praktické části popsat a provést

montáž. U pozic, které to vyžadují, by neměla chybět také orientace v projektové dokumentaci.

Po ukončení výběrového řízení, členové výběrové komise jednotlivé uchazeče ústně zhodnotili a navrhli nejvhodnějšího kandidáta. K vyhodnocení výběrového řízení společnost nepoužívá žádný hodnotící formulář. Členové si postřehy individuálně zapisují do svých poznámek, nebo nezapisují vůbec.

Můj návrh pro zjednodušení a zlepšení této závěrečné fáze je, vypracovat formulář „*Záznam z výběrového řízení*“, který bude pro všechny členy jednotný. Zde se budou zapisovat a průběžně hodnotit jednotlivé části výběrového řízení uchazeče. Myslím, že pokud bude dán jednotný systém hodnocení, usnadní se konečné rozhodnutí k výběru nejvhodnějšího kandidáta. Výhodou také je, že se k těmto poznámkám může každý člen kdykoli vrátit a přiblížit si jednotlivého uchazeče i po několika dnech, kdy ještě není výběrové řízení ukončeno. Návrh takového formuláře jsem zpracovala a uložila mezi přílohy. *Viz příloha P IX.*

9.4 Informační složka

Z dotazníkového šetření mi také vyplynulo, že téměř polovina dotazovaných nedostala v den nástupu všechny důležité informace o společnosti, jako seznamy s kontakty zaměstnanců, Organizační řád společnosti, Kolektivní smlouvu. Některým byly tyto informace dodány později, ale celých 18% je neobdrželo vůbec. Můj návrh k tomuto je, připravit pro každého nového zaměstnance, tzv. „*Informační složku*“, která by mu byla předána v den nástupu, spolu se všemi pracovními dokumenty. Ve složce by neměly chybět kontakty a seznamy zaměstnanců, organizační struktura společnosti, Kolektivní smlouva, provozní řády, směrnice, seznam zaměstnaneckých výhod a další důležité dokumenty, dle rozhodnutí společnosti.

Z důvodu úspory nákladů za kancelářský papír, by tato složka byla k dispozici v elektronické podobě pro ty zaměstnance, kteří v rámci své pozice využívají počítač. V den nástupu by tedy nový zaměstnanec dostal odkaz, kde tuto složku najde. Zaměstnancům, kteří ke své práci počítač nepoužívají, by byla složka nabídnuta v tištěné podobě. Novému zaměstnanci se tímto jistě usnadní první dny a týdny v novém prostředí.

9.5 Etický kodex společnosti

Součástí „Informační složky“ by měl být i „*Etický kodex společnosti*“, neboli podniková etika v písemné podobě. Tento dokument společnost Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. nevlastní. Určitě bych doporučila jeho zpracování.

V tomto dokumentu by si každý zaměstnanec mohl přečíst všechny informace, týkající se etiky společnosti, pravidel chování a morálky zaměstnanců, etických norem, cílů společnosti a jak jich dosáhnout při dodržení zásad chování, dále informace o strategii a politice společnosti. Obsah je zcela v kompetenci každé společnosti a je pouze morální povinností každého zaměstnance, tyto zásady dodržovat.

9.6 Hodnocení zaměstnance před skončením zkušební doby

V rámci zkušební doby je zaměstnanci přidělen odpovědný zkušený pracovník, který provádí jeho zaškolení a před skončením této doby, také hodnocení. Toto hodnocení je provedeno pouze ústně, společnost k tomuto účelu nepoužívá žádnou psanou formu nebo formulář. Opět navrhuji vypracovat formulář „*Zhodnocení zkušební doby*“, který by obsahoval iniciály zaměstnance, název pozice, na kterou byl přijat a samotné slovní hodnocení odpovědného pracovníka s doporučením, či nedoporučením setrvání na dané pozici nebo v pracovním poměru. Tento by byl následně uložen v osobní složce zaměstnance.

9.7 Personalista společnosti

Jak jsem již zmínila v bodě 8.1, ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. patří personální oddělení do úseku ekonomického náměstka. V rámci efektivity, optimálního využití a úspory nákladů jsou pozice, spojené s personální, mzdovou problematikou a plánem *tzv. kumulované*. Jde o pozice „referent plánu a PaM“ a „personalista a mzdová účetní“.

K výše uvedenému si dovoluji navrhnout změnu, která se týká přípravy veškeré pracovní právní dokumentace pro nového zaměstnance. Tuto dokumentaci by měla mít v kompetenci pouze personalistka společnosti. Je to první osoba, se kterou uchazeč komunikuje v případě zájmu o účast ve výběrovém řízení, předává jí požadovanou dokumentaci. Setká se s ní před nebo v rámci výběrového řízení a v případě úspěchu a přijetí do pracovního poměru, je to opět personalistka, která uchazeči tuto zprávu sděluje.

Personalistka by měla mít přehled o konání a výsledku výběrových řízení, o termínech nástupu vybraných uchazečů, takže by neměl být problém, připravit všechny potřebné formuláře, pracovní smlouvu, popis funkce apod. Vzhledem k tomu, že personalistka je zároveň i mzdová účetní, veškerou agendu s příchodem nového zaměstnance by zadala a zpracovala souběžně. Myslím, že by to přispělo k celkovému přehledu a následnému sledování pracovně právní dokumentace u všech zaměstnanců společnosti.

9.8 Metodická příručka řízení lidských zdrojů

Jako poslední doporučení navrhuji vypracovat podrobnou metodickou příručku, zaměřenou na řízení lidských zdrojů společnosti. Tato by detailně popisovala jednotlivé kroky vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti, se všemi formuláři, které se tohoto procesu týkají.

ZÁVĚR

Bakalářskou práci jsem zpracovávala na téma „Analýza systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.“

Cílem mé bakalářské práce, která je rozdělena na teoretickou a praktickou část, bylo analyzovat stávající stav systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců v uvedené společnosti a po zpracování a vyhodnocení, navrhnout opatření ke zlepšení tohoto systému.

První část jsem věnovala teoretické stránce problematiky. Na základě nastudované literatury jsem získala potřebné informace, které jsem uplatnila v části praktické.

Praktická část se věnuje charakteristice společnosti, analýze stávajícího stavu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců. Jako metodu zpracování jsem použila zkoumání poskytnuté firemní dokumentace, interview s pracovníky ekonomického úseku a personálního oddělení a také vlastní dotazníkové šetření.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 110 zaměstnanců z různých úseků. Otázky byly zaměřené na počátek, průběh a ukončení výběrového řízení, kterého se zaměstnanci účastnili před přijetím do společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s..

Za velmi dobrou zkušenost, pro návrhy a doporučení ke zlepšení stávajícího stavu systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců, považuji osobní účast při výběrovém řízení.

V poslední části mé bakalářské práce jsem popsala své návrhy a doporučení, které vyplynuly z vyhodnocení celého používaného systému, výsledku dotazníkového šetření a hodnocení průběhu výběrového řízení, kterého jsem se osobně zúčastnila.

Jako první návrh na zlepšení, doporučuji úpravu webových stránek. Zároveň jsem navrhla a popsala body k úpravě a doplnění, které by určitě přispěly k přehlednosti a zvýšení návštěvnosti nejen z řad veřejnosti, ale i ze strany zaměstnanců. Mezi další návrhy a doporučení, které jsem popsala v poslední části bakalářské práce patří vypracovat formulář „Záznam z výběrového řízení“, který společnost nepoužívá, zpracovat etický kodex společnosti, který by byl součástí „Informační složky“ pro nově přijatého zaměstnance. Za velmi důležitý považuji návrh podrobného zpracování „Metodické příručky řízení lidských zdrojů“ ve společnosti.

Velkou předností společnosti, která vyplynula z dotazníkového šetření, je její dobrá pověst, ze které je patrný zájem uchazečů pracovat právě pro tuto společnost.

Myslím si, že se mi podařilo splnit cíl své bakalářské práce. Doufám, že mé návrhy a doporučení přispějí ke zlepšení stávajícího systému vyhledávání, výběru a přijímání zaměstnanců ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s. a budou prospěšné pro její budoucí chod v této oblasti.

RESUMÉ

Diploma thesis, I will process on the "Analysis of the search system, the selection and recruitment of employees in Water and Sewerage Kromeriz as." The purpose of my thesis, which is divided into theoretical and practical, was to analyze the current state of retrieval system, selection and recruitment in that society, and after processing and evaluation of knowledge, to propose measures to improve this system.

The first part is devoted to problems of theory. Based on the literature, I rehearsed obtained the necessary information, which I implemented in the practical part.

The practical part of the thesis deals with the characteristics of the company, analyzing the current state of search, selection and recruitment. As a processing method I used provided examining corporate documents, interviews with workers and the economic department of Human Resources and also holds the questionnaire.

Questionnaire survey was attended by 110 employees from different departments. Questions were focused on the onset, progress and completion of the tender, which the employee participated prior to the adoption of the Water Supply and Sewerage Kromeriz, Inc.. A very good experience for suggestions and recommendations to improve the current state of search, selection and recruitment, consider personal involvement in the selection process.

In the last part of my thesis, I discuss its proposals and recommendations that emerged from the evaluation system used, the survey results and evaluation of the tender, which I personally attended.

The first proposal to improve, I recommend editing web pages. I also propose and describe the items and extension, which would certainly contribute to the clarity and drive traffic to not only among the public but also from staff. Among other suggestions and recommendations, which I described in the last part of this work are to develop a „form from the tender“, the company does not use, handle Code of Ethics, which was part of "Information Folder" for newly-recruited staff. To consider the proposal very important elaboration "Methodological guide human resources management" in society.

The great advantage of the company that emerged from the survey is its reputation, which is evident from interested candidates to work for this company.

I think I managed to meet its objective of the thesis. I hope that my suggestions and recommendations will contribute to improving the existing system of search, selection and recruitment of the Water Supply and Sewerage Kromeriz, Inc. and will be beneficial for its future operation in this field.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 800 s. ISBN 978-80-547-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha : Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [6] GREGAR, A. *Personální řízení I Vybrané kapitoly*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2007. 163 s. ISBN 978-80-7318-551-0.
- [7] HÁJEK, L., VÍTEK, M. *Moderní personalistika záruka prosperity podniku*. 1. vyd. Praha : Vydavatelství a nakladatelství Práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.
- [8] STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada a. s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [9] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [10] Výroční zpráva 2010 společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s.
- [11] Organizační řád společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a. s., revize ze dne 21.9.2010

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
GIS	Geografický informační systém
PaM	Práce a mzdy
PHM	Pohonné hmoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní kapitál společnosti	35
Obr. 2. Přepočtený stav zaměstnanců	40
Obr. 3. Věková struktura zaměstnanců	40
Obr. 4. Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví	41
Obr. 5. Kvalifikační struktura zaměstnanců	41
Obr. 6. Průměrný výdělek zaměstnanců	42
Obr. 7. Profesní struktura zaměstnanců	42
Obr. 8. Pohlaví dotazovaných	55
Obr. 9. Věková struktura dotazovaných	56
Obr. 10. Doba zaměstnání dotazovaných	56
Obr. 11. Důvody zájmu o práci ve společnosti	57
Obr. 12. Zdroje informací o volném pracovní pozici	58
Obr. 13. Zřetelnost informací o volném pracovní pozici	58
Obr. 14. Atmosféra při výběrovém pohovoru	59
Obr. 15. Test odborných znalostí jako součást výběrového řízení	59
Obr. 16. Vhodnost testových otázek	60
Obr. 17. Účast u pohovoru ze strany společnosti	60
Obr. 18. Doba trvání výběrového pohovoru	61
Obr. 19. Položení osobních nebo nepříjemných otázek	61
Obr. 20. Počet absolvovaných kol	62
Obr. 21. Informace o společnosti při nástupu	62
Obr. 22. Celkový dojem z výběrového řízení	63

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Hospodářský výsledek za období 2008 – 2010	35
Tab. 2 Cena vodného a stočného v roce 2010	35
Tab. 3 Právní služby	39
Tab. 4 Bezpečnost práce a požární ochrana.....	39
Tab. 5 Přijetí do pracovního poměru a ukončení pracovního poměru	42

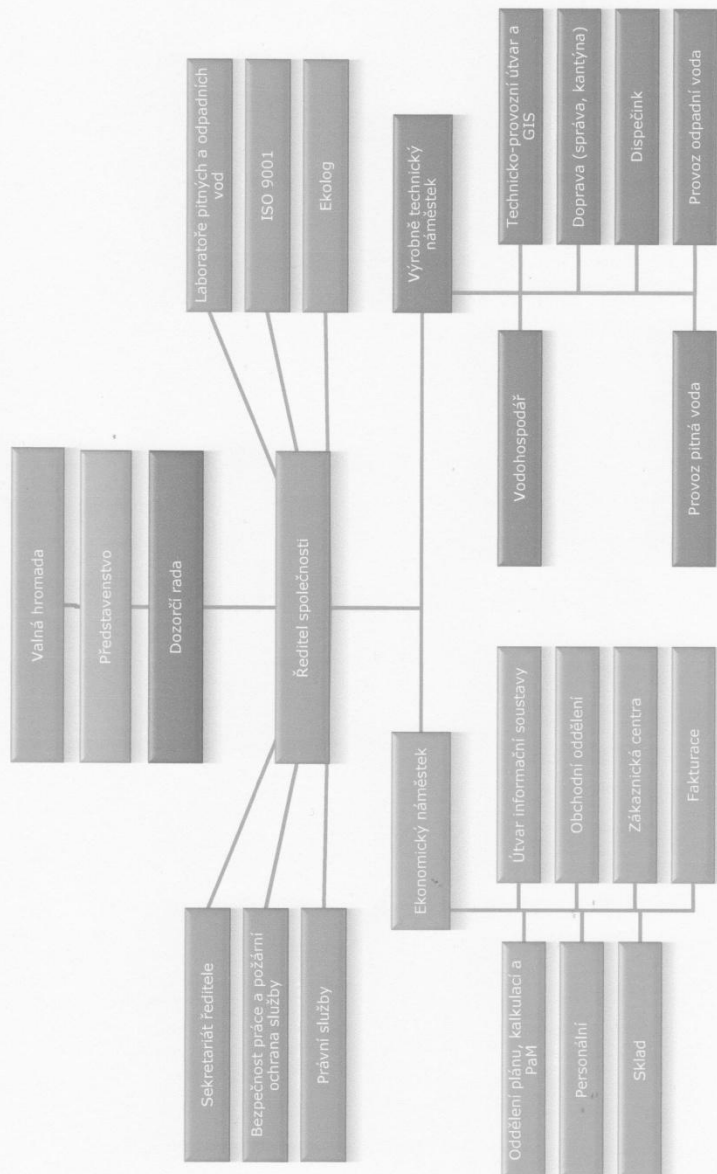
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti
- P II Výběrové řízení na pracovní místo
- P III Žádost o provedení vstupní lékařské prohlídky
- P IV Osobní dotazník
- P V Pracovní smlouva
- P VI Oznámení o mzdových podmínkách
- P VII Pracovní náplň
- P VIII Dotazník
- P IX Záznam z výběrového řízení

PŘÍLOHA PI: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

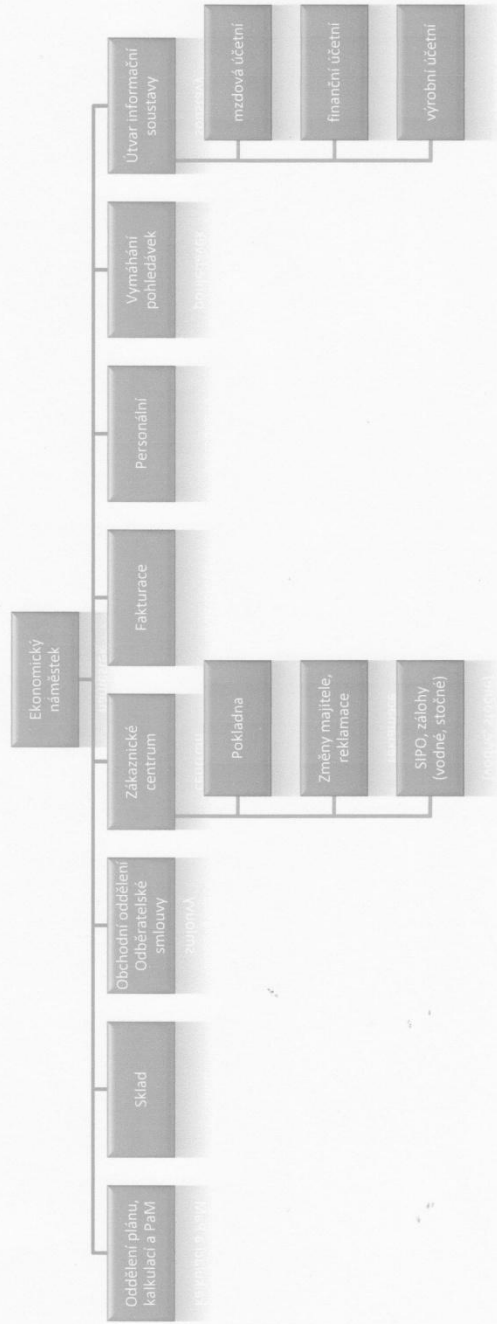
Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.

Organizační schéma společnosti Celkové schéma společnosti

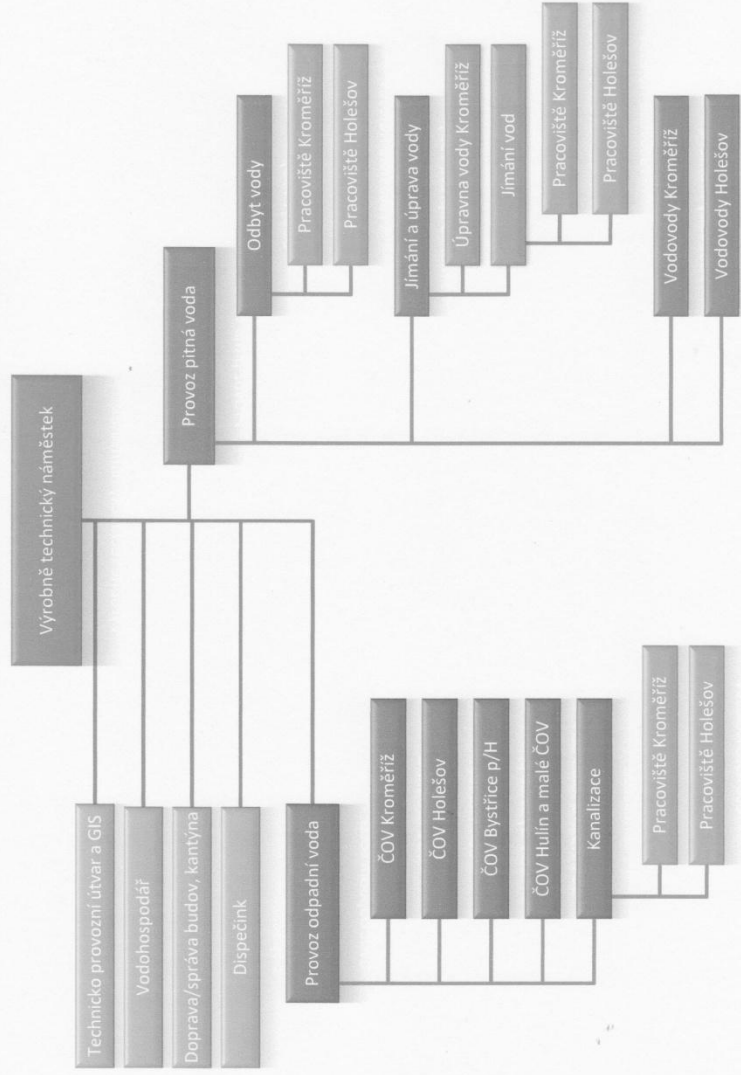


Úsek ředitele společnosti





Úsek výrobně technického náměstka



PŘÍLOHA P II: VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA PRACOVNÍ MÍSTO



Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., Kojetínská 3666, 767 11 Kroměříž

IČ: 49451871 DIČ: CZ49451871 KB Kroměříž, číslo účtu 2002-691/0100

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Brně v oddíle B vložka 1147

Výběrové řízení na pracovní místo

Ředitel společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s. vyhlašuje výběrové řízení na funkci

provozní montér GIS

Požadujeme:

- ÚSO technického směru s maturitou, popř. vyučen v oboru instalatér
- praxe minimálně 1 rok
- znalost operačních systémů WIN XP, W7 a Office XP 2007, základních konfigurací HW a tiskových zařízení, popř. znalost problematiky SW-CAD, Java, práce s internetem výhodou
- znalost a orientace v technické dokumentaci
- znalost pořízení technických informací formou schémat a nákrešů
- znalost průběhů vodovodních sítí, přípojek vodárenských armatur a provozu technologických zařízení – výhodou
- pracovní činnost je prováděna dle rozpisu i o víkendech a svátcích
- dobrý zdravotní stav
- řidičský průkaz sk. B
- zodpovědnost, spolehlivost, komunikativnost

Místo výkonu práce – Holešov

Nástup 1. 4. 2011

Pracovní poměr na dobu určitou do 31. 12. 2011

Zájemci o místo zašlou strukturovaný životopis, ověřenou kopii o dosaženém vzdělání do 31. 3. 2011 na adresu:

- Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.,
personální odd.
Kojetínská 3666
767 11 Kroměříž

Nabídky do 31. 3. 2011

- Personální – Marie Muselová, tel. 573517459, e-mail: marie.muselova@vak-km.cz

V Kroměříži dne 23. 3. 2011

Ing. Ladislav L e j s a l
ředitel společnosti

PŘÍLOHA P III: ŽÁDOST O PROVEDENÍ VSTUPNÍ LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY



Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., Kojetínská 3666, 767 11 Kroměříž
IČ: 49451871 DIČ: CZ49451871 KB Kroměříž, číslo účtu 2002-691/0100
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Brně v oddíle B vložka 1147

ŽÁDOST O PROVEDENÍ VSTUPNÍ PERIODICKÉ LÉKAŘSKÉ PROHLÍDKY (§ 8 Směrnice Mzd č. 49/1967 Věst. Mzd. 17/1970)

PŘÍJMENÍ A JMÉNO

DATUM NAROZENÍ

MÁ VYKONÁVAT FUNKCI:

KATEG. PRÁCE Č.:

MOŽNÁ RIZIKA PŘI VÝKONU PRÁCE:

1. práce v noci
2. práce v prodloužené směně
3. práce bez trvalého dohledu
4. práce se stroji
5. řízení motorového vozidla
6. práce ve výškách a nad volnou hloubkou
7. práce v uzavřených nádobách, silech a stísněných prostorách
8. práce s použitím ochranných prostředků
9. práce v průvanu
10. práce s častým prochlazením končetin
11. práce ve vlhku
12. příležitostné práce spojené se zdviháním těžkých břemen
13. práce s možností silného znečištění a infekce
14. práce s vystavením vlivů počasí (práce venku)
15. práce s nutností dobrého vidění
16. svařovací práce
17. práce v chlorovém hospodářství
18. práce při obsluze plynového hospodářství
19. práce s jednomužnou motorovou pilou, rozbrušovačky a křovinořezy
20. práce s kompresorem

V Kroměříži dne

.....
personální a mzdová účetní

ZÁVĚR PREVENTIVNÍ PROHLÍDKY:

- A) schopen bez vady
- B) schopen s omezením (neschopen rizika uvedeného pod č.)
- C) neschopen práce

V dne

.....
razítko a podpis lékaře

nehodící se škrtněte

PŘÍLOHA P IV: OSOBNÍ DOTAZNÍK



Osobní dotazník

OSOBNÍ ÚDAJE

jméno a příjmení, titul rodné příjmení

narozen místo okres

státní příslušnost rodinný stav rodné číslo (viz Prohlášení)

bydliště - TRVALÉ bydliště - PŘECHODNÉ

ulice, číslo domu ulice, číslo domu

PSČ místo PSČ místo

telefon kraj telefon kraj

VZDĚLÁNÍ

název školy, učiliště	počet tříd, semestrů	rok ukončení	druh zkoušky	odbor, specializace

JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Jazyk	stupeň znalosti

1 - rozumím 2 - domluví se
3 - slovem a písmem 4 - státní zkouška

OSTATNÍ ZNALOSTI

řidičský průkaz	
obsluha počítače	
jiné (uveďte)	

ZDRAVOTNÍ STAV

bez potíží zhoršený stav

Změněná pracovní schopnost ano ne

Pobírám důchod

Zdravotní pojišťovna

druh	datum výměru	od	Kč

PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

název a sídlo organizace (i živnosti)	pracovní zařazení	od	do	poznámka

RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI

	jméno	datum narození	adresa
manžel-ka druh-žka			
děti			

PROHLÁŠENÍ

- Zaručuji se za správnost a úplnost údajů. Beru na vědomí, že nepravdivé údaje mohou být důvodem k okamžité výpovědi po přijetí do zaměstnání nebo důvodem k odmítnutí uzavřít pracovní smlouvu.
- Souhlasím s ponecháním osobního dotazníku v evidenci personálního oddělení po dobu 1 roku pro případ, že i přes nepřijetí o mne projeví v budoucnu organizace zájem, a to s vědomím, že se organizace zavazuje, že nezneužije uvedené údaje proti mé osobě, ani je neposkytne druhým osobám či organizacím. Souhlasím s automatizovaným zpracováním informací.
- Souhlasím, aby zaměstnavatel o mně zpracovával ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů, osobní údaje potřebné pro pracovní poměr i pro společenské účely u zaměstnavatele obvyklé a to po dobu trvání pracovního poměru a po dobu nezbytnou po jeho skončení.
- Souhlasím s uváděním mého rodného čísla v pracovníprávních dokumentech a to po dobu trvání pracovního poměru a po nezbytnou dobu po jeho skončení ve smyslu zákona č. 53/2004 Sb., evidence obyvatel.

Vyjádření zákonného zástupce
u mladistvých do 18 let

souhlasím nesouhlasím

Podpis
zákonného
zástupce

V dne

Podpis
žadatele

PŘÍLOHA P V: PRACOVNÍ SMLOUVA



Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., Kojetínská 3666, 767 11 Kroměříž
IČ: 49451871 DIČ: CZ49451871 KB Kroměříž, číslo účtu 2002-691/0100
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Brně v oddíle B vložka 1147

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel
Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., Kojetínská 3666
pan (paní)..... datum a místo nar.
obč.průk. evid. čís.....rodné č.
trvalé bydliště
uzavírají tuto **PRACOVNÍ SMLOUVU**

1. Zaměstnanec nastoupí do práce dne
jako

Místem výkonu práce je

2. Pracovní poměr se sjednává

- na dobu

3. Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda podle kolektivní smlouvy a bude Vám sdělena mzdovým výměrem.

4. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi, s pracovními a mzdovými podmínkami, normou ISO 9001:2009 a kolektivní smlouvou.

týdenní prac. doba činí

5. Další ujednání

6. Výpovědní doby jsou určeny v § 51 zákoníku práce.

Souhlasím s uváděním osobních údajů v pracovněprávních dokumentech.

V Kroměříži dne:

.....
podpis zaměstnance

.....
Ing. Ladislav Lejsal
ředitel společnosti

PŘÍLOHA P VI: OZNÁMENÍ O MZDOVÝCH PODMÍNKÁCH

Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., Kojetínská 3666, 76711 Kroměříž

O Z N Á M E N Í O M Z D O V Ý C H P O D M Í N K Á C H

Jméno : (os.číslo)

Funkce :

Tarifní stupeň :

Útvar :

V návaznosti na Vaše profesní zařazení je Vám stanovena s účinností
od

základní hodinová mzda Kč

Ostatní ustanovení se řídí ZP č. 262/2006, § 109 – 113 a KS .

V Kroměříži dne

.....
zaměstnanec

.....
ředitel a.s.

PŘÍLOHA P VII: PRACOVNÍ NÁPLŇ



Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s., Kojetínská 3666, 767 11 Kroměříž
IČ: 49451871 DIČ: CZ49451871 KB Kroměříž, číslo účtu 2002-691/0100
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Brně v oddíle B vložka 1147

PRACOVNÍ NÁPLŇ

1.	Číslo zaměstnance	
2.	Jméno	
3.	Příjmení	
4.	Název funkce	provozní montér GIS
5.	Číslo povolání a tarif. st.	102 05
6.	Provoz	TPÚ a GIS
7.	Středisko (oddělení)	GIS
8.	Přímý nadřízený	vedoucí TPÚ a GIS
9.	Funkce podřízené	-
10.	Předepsané vzdělání	ÚSO, SO
11.	Předepsaná praxe	
12.	Skutečné vzdělání	
13.	Skutečná praxe	
14.	Pracovní smlouva ze dne	
15.	Dodatek k prac. smlouvě	-
16.	Dohoda o odpovědnosti ze dne	-
17.	Číslo dohody	-

Kromě všeobecných práv a povinností pracovníka vymezených Organizačním řádem akciové společnosti a zákoníkem práce přísluší funkci tato specifická práva, povinnosti :

1. Znalost výpočetní techniky WIN XP a Office XP, základních konfigurací HW a tiskových zařízení včetně základních naprogramování SW pro korelaci.
2. Podává zprávy s digitálním mapováním a databázovými výstupy pro provozní potřebu v prostředí GSWEB.
3. Vytyčuje potrubí, přípojky, uzávěry, hydranty, šoupata, dle potřeb GIS a provozních požadavků.
4. Trasuje vodohospodářské zařízení dle skutečného stavu pro geodetické zaměření a provádí převod do digitálního tvaru.
5. Eviduje průběhy korelací a ostatních lokalizací poruch a trasování, v SW Office - protokolech, včetně fotodokumentace s aktualizací na Intra webu.
6. Eviduje objednávky třetích osob a dle času výkonu zpracovává podklady pro fakturaci služby „trasování sítí“, „hedání poruch“ dle platného ceníku VaK.



7. Zjištěné nedovolené zásahy a poškození zařízení ve správě VaK a.s., ihned hlásí telefonicky svému nadřízenému.
8. Zjišťuje skutečný stav vodovodních řadů v terénu dle výkresové dokumentace a přípojkových karet
9. Nemá pověření vedení společnosti poskytovat informace třetím stranám o stavu vodárenských sítí a zařízeních či interních věcech společnosti.
10. Provádí dle plánu práce vyhledávání skrytých poruch dostupnými technickými prostředky včetně založení do databáze - Poruchy.
11. Protikorozní ochrana:
 - a) Provádí celoplošné měření katodových ochran a kiosků na všech měřicích místech a to, dle harmonogramů ročních, pololetních, čtvrtletních a měsíčních.
 - b) Vede evidenci jednotlivých kontrol o stavu měření včetně založení do databáze PKO.
 - c) Vede evidenci o provedení revizí na elektroinstalaci zařízení stanic protikorozní ochrany, dle revizních plánů kontrol „VaK-PKO“
12. Odpovídá za :
 - provozně-technický stav kolerátoru „Archimed“ včetně příslušenství, trasovacího zařízení RD 4000, zařízení Phocus2 včetně snímacího boxu a svěřené výpočetní techniky (notebook, kancel.PC, tiskárna).
 - zpracování a upřesnění dokumentace před záhozem pro zanesení do grafických informačních systémů.
 - správnost trasování a přenesení do digitálního tvaru

Pracovník je povinen vykonávat i další práce dle příkazu vedoucího související se sjednaným druhem práce.

Tato pracovní náplň nabývá účinnosti dne

V Kroměříži dne:

.....
zaměstnanec

.....
vedoucí TPÚ/GIS

PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážený pane, vážená paní,

jmenuji se Jana Šustková a jsem studentkou 3.ročníku bakalářského studia, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Marketing.

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je určen pro získání dat ke zpracování mé bakalářské práce na téma : „Vyhledávání, výběr a přijímání pracovníků ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.,“.

Dotazník je anonymní a bude sloužit výhradně pro účely vypracování bakalářské práce.

Děkuji Vám za ochotu.

1. Pohlaví

- žena
- muž

2. Věk

- do 20 let
- 21-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.?

- méně jak 1 rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- déle

4. Proč jste se zajímal/a o práci ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.? (lze zvolit i více možností)

- blízkost bydliště
- na doporučení
- pověst společnosti
- zaměstnanecké výhody
- platební podmínky
- změna stávajícího zaměstnání
- byl/a jsem v evidenci Úřadu práce
- z jiného důvodu (uved'te jakého).....

5. Z jakého zdroje jste se dozvěděl/a o volné pozici ve společnosti Vodovody a kanalizace Kroměříž, a.s.?

- firemní vývěska
- inzerát
- úřad práce
- internet
- doporučení
- jiný zdroj (uved'te jaký).....

6. Byly informace o nabízené volné pozici zřetelné? (popis pozice, požadavky společnosti, platové podmínky, termín přihlášení, kontaktní osoba atd.)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

7. V jaké atmosféře probíhal samotný výběrový pohovor?

- na profesionální úrovni
- v přátelské atmosféře
- v neutrální atmosféře
- v nepříjemné až stresující atmosféře

8. Byl součástí výběrového pohovoru i písemný test odborných znalostí?

- ano
- ne

9. Odpovídal test odborných znalostí vypsáním požadavků na volnou pozici? (odpovídejte jen v případě, že jste otázce č.8 odpověděl/a ano)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Kdo byl přítomen u výběrového pohovoru ze strany společnosti ?

- pouze personalista
- personalista a přímý nadřízený
- další účastníci (uved'te pozice).....

11. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- méně než 20 minut
- 20-30 minut
- 30-60 minut
- déle (uved'te jak dlouho).....

12. Byly Vám položeny i osobní nebo nepříjemné otázky, na které jste neodpověděl/a?

- ne
- ano (uveďte příklad).....

13. Kolik kol výběrových pohovorů jste absolvoval/a, než jste byl/a přijata?

- 1
- 2
- více (uveďte kolik).....

14. Dostal/a jste při nástupu veškeré důležité informace o společnosti, popřípadě odkazy, kde tyto informace najdete (např. kontakty na zaměstnance, Kolektivní smlouvu atd.)?

- ano
- ne všechny, ale byly dodány později
- ne

15. Jaký byl Váš celkový dojem z průběhu celého výběrového řízení (od pozvání na výběrový pohovor do přijetí do pracovního poměru)?

- kladný
- spíše kladný
- neutrální
- spíše záporný
- záporný

PŘÍLOHA P IX: ZÁZNAM Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ – NÁVRH FORMULÁŘE

ZÁZNAM Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Název pozice:

Datum:

Jméno a příjmení	Bydliště	Věk	Praxe v oboru (počet let)	Odborné znalosti 1 2 3 4 5	Komunikace, vystupování 1 2 3 4 5	Znalost firmy 1 2 3 4 5	Představa platu	Poznámky

Navrhované pořadí účastníků:

1.

2.

3.