ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci

Proposals to effective personnel processes within the organization

Tereza Kaprová

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Tereza KAPROVÁ**
Osobní číslo:	**K09B0385P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska práce (vymezení pojmů, postupů, metod).
2. Analyzujte současný stav personálních činností v organizaci.
3. Definujte slabé a silné stránky současného stavu.
4. Navrhněte opatření a postupy vedoucí k zefektivnění vybraných personálních činností.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů.* **Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3**
- **DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Management lidských zdrojů.* **Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4**
- **KOUBEK, J.** *Personální práce v malých a středních firmách.* **3. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3**
- **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* **Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3**

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Dana Egerová, PhD.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **4. května 2012**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 30. listopadu 2011

Ľestné prohlágení

Prohlaģuji, ģe jsem bakaláŚskou práci na téma

ĂNávrhy pro zefektivnĎní personálních procesŢ v organizaciőő

vypracovala samostatnĎ pod odborným dohledem vedoucího bakaláŚské práce za pouģití pramenŢ uvedených v pŚiloģené bibliografii.

V Chebu dne é é é é . é é é é é é

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za cenné rady při konzultacích a zaměstnancům Vodohospodářské společnosti Sokolov, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací k vypracování práce. Dále děkuji své rodině za umožnění studia.

Tereza Kaprová

Obsah

ÚVOD **8**

1 CÍLE A METODY **9**

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **10**

2.1 Řízení lidských zdrojů 10

2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů *10*

2.1.2 Personální práce a její význam pro podnik *11*

2.1.3 Personální činnosti *12*

2.1.4 Personální strategie *13*

2.1.5 Personální útvar a jeho organizace *14*

2.2 Proces získávání zaměstnanců 15

2.2.1 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky *15*

2.3 Výběr zaměstnanců 18

2.3.1 Předvýběr uchazečů *18*

2.3.2 Metody výběru pracovníků *18*

2.4 Přijímání a orientace pracovníků 19

2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 20

3 CHARAKTERISTIKA VODOHOSPODÁŘSKÉ SPOLEČNOSTI SOKOLOV, S.R.O. **24**

3.1 Historie společnosti VOSS, s.r.o. 24

3.2 Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o. 25

3.3 Oblast činnosti VOSS, s.r.o. 25

3.3.1 Certifikace *27*

3.4 Organizační struktura 27

3.5 Finanční situace 27

3.6 Lidské zdroje ve VOSS, s.r.o. 30

3.6.1 Věková struktura zaměstnanců *30*

3.6.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců *31*

3.7 Plánované změny v oblasti lidských zdrojů ve VOSS, s.r.o. 31

3.8 PERSONÁLNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI 32
3.9 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ VOSS, S.R.O. 33
4 ANALÝZA VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI 34
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 34
4.1.1 Získávání pracovníků 34
4.1.2 Výběr pracovníků 35
4.1.3 Získávání a výběr pracovníků po formální stránce 37
4.2 PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE PRACOVNÍKŮ 39
4.2.1 Přijímání pracovníků 39
4.2.2 Orientace pracovníků 40
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ 42
4.3.1 Proces vzdělávání ve VOSS, s.r.o. 42
5 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZMĚNY ZJIŠTĚNÝCH SKUTEČNOSTÍ 47
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ 47
5.2 PROCES PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE 48
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ 49
5.3.1 Vzdělávání manažerů 49
5.3.2 Hodnocení vzdělávacích programů 50
6 ZÁVĚR 52
7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 53
8 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ 54
9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 55
10 SEZNAM PŘÍLOH 56
ABSTRAKT 66
ABSTRACT 67

Úvod

V úvodu bych ráda představila svoji práci s názvem *„Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci“*. Personální procesy tvoří důležitou část firemních procesů. Pokud jsou dobře nastaveny, poskytují základ pro dosahování cílů společnosti. Díky této práci jsem poznala a pochopila, jak probíhají jednotlivé procesy v praxi.

V této práci jsem se zaměřila na personální procesy, které jsou pro společnost klíčové. Pro vypracování své práce jsem zvolila Vodohospodářskou společnost Sokolov, s.r.o., ve které jsem již několikrát vykonávala praxi a tudíž mi společnost není cizí. V současné době zaměstnává společnost 165 zaměstnanců.

Tato práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou vymezeny cíle práce a metody, které byly uplatněny při analýze stavu personálních procesů

Část druhá je věnována teoretickým poznatkům z oblasti řízení a úkolů lidských zdrojů, personální práce a jejím významem pro podnik. Dále se zabývám charakteristikou personálních činností, personální strategií, organizací personálního útvaru a znalostní částí věnuji především vybraným personálním procesům.

Ve třetí části představuji Vodohospodářskou společnost Sokolov, s.r.o., oblasti její činnosti a mnoho dalších informací o společnosti.

Dále následuje čtvrtá, klíčová část práce, kde analyzuji současný stav vybraných personálních procesů v organizaci.

Podle provedené analýzy a srovnáním výsledků s teoretickými východisky se odvíjí návrhy změn zjištěných výsledků personálních procesů. Tyto návrhy se nachází v páté části mé práce.

1. Cíle a metody

Hlavním cílem této práce je analyzovat souasný stav vybraných personálních procesů v organizaci a navrhnout případná opatření, která by vedla k zefektivnění těchto procesů. Aby byly plněny strategické cíle společnosti a byla zvýšena její výkonnost, je nutné, aby byly správně využívány a propojovány lidské zdroje s ostatními zdroji a aby správně fungovaly personální procesy.

Ve své práci se zaměřím na tyto vybrané personální procesy:

- získávání a výběr pracovníků,
- přijímání a orientace pracovníků,
- vzdělávací procesy.

Zaměření na tyto konkrétní procesy je z důvodu plánovaných změn ve Vodohospodářské společnosti Sokolov, s.r.o. Tyto změny se týkají oblasti lidských zdrojů. Na určitých pracovních pozicích bude docházet ke snižování stavu zaměstnanců a následně k nahrazení nižšího počtu pracovníků na tyto pozice. Důvodem těchto změn je především úspora nákladů a organizační změny. Tato problematika bude promítnuta v praktické části, kde budu vycházet z teoretických poznatků nastudovaných z literární rešerše a z analýzy souasného stavu těchto personálních procesů v organizaci.

Souasný stav personálních procesů ve společnosti budu analyzovat na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti a následně na základě studia a analýzy interních dokumentů. Interními dokumenty se rozumí: výroční zprávy společnosti, organizační struktura, věková struktura, vzdělanostní struktura, skladba zaměstnanců, vnitřní předpisy, směrnice a další.

2. Teoretická východiska práce

2.1 ř ízení lidských zdrojŢ

Lidské zdroje mají pro organizaci velký význam. Jsou to lidé, kdo pŚináąí do organizace vŊdomosti, zkuąenosti, znalosti a dovednosti, které mají mnohem vŊąší hodnotu neą technologické ļi materiální vybavení.

ř ízení lidských zdrojŢ je podle Armstronga (2007, s. 27) definováno jako Ăstrategický a logicky promyąlený pŚístup k Śízení nejcennŊjąího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteŚí jako jednotlivci i jako kolektivy pŚispívají k dosaąení jejich cílŢñ. Lidské zdroje spolu se zdroji materiálovými, finanļními a informaļními pŚetváŚení vstupy na poąadované výstupy organizace a tím realizují zisk.

Existují dva pŚístupy Śízení lidských zdrojŢ, jak by se mŊlo zacházet s pracovníky v zájmu organizace:

1. **Tvrdá podoba** Śízení lidských zdrojŢ, kdy je s lidmi zacházeno jako s kapitálem. Tento pŚístup se zamŊŚuje na Śízení lidí takovým zpŢsobem, aby bylo dosaąeno konkurenļní výhody organizace tím, ąe se snaąí získat od pracovníkŢ pŚidanou hodnotu. DŢraz je kladen na kvantitativní, praktické a strategické stránky Śízení lidí.
2. **MŊkká podoba** Śízení lidských zdrojŢ, kdy jsou pracovníci bráni spíąe jako prostŚedky. DŢraz je kladen pŚedevąím na motivaci, komunikaci a vedení. Zapojením pracovníkŢ do rozhodování a spoluodpovŊdnosti je zdŢrazŔována potŚeba získání jejich oddanosti. (Heinová,online, 2012)

2.1.1 Úkoly Śízení lidských zdrojŢ

V nejobecnŊjąím pojetí je úkolem Śízení lidských zdrojŢ slouąit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepąoval. Aby toho organizace dosáhly, je zapotŚebí neustálého zlepąování materiálních, finanļních, informaļních a lidských zdrojŢ.

Hlavní úkoly Śízení lidských zdrojŢ mohou být charakterizovány následovnŊ (Koubek, 2003):

- ZaŚadit správného ļlovŊka na správné místo, a aby byl tento ļlovŊk neustále pŚipraven pŚizpŢsobovat se mŊnícím se poąadavkŢm pracovního místa.
- Optimální vyuąití fondu pracovní doby a optimální vyuąívání pracovních schopností (kvalifikace pracovníkŢ).

- Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj kariéry zaměstnance.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv, vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.1.2 Personální práce a její význam pro podnik

Charakteristika personální práce

Personální práce jej jádrem celého řízení organizace. Podmínkou úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace je uvědomění si, že lidé představují nejvýznamější bohatství a jejich řízení rozhoduje o tom, zda organizace uspěje či nikoliv. Ve zvýšené míře je kladen důraz na vnější podmínky formování a fungování pracovní síly, což představuje populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních zdrojů a sil, trh práce, ekonomické podmínky včetně perspektiv uplatnění firmy na trhu práce, vývoj techniky a technologie využívané ve firmě, sociální potřeby a hodnotové orientace lidí, pracovní a sociální legislativy firmy atd.

Velký význam je kladen na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů vzhledem ke globalizaci a proměnlivosti trhů, kdy se od firem očekává, aby byly pružné a připravené na změny.

Význam personální práce pro podnik

Nejobecnější pojetí významu personální práce pro podnik spočívá v tom, že přispívá k výkonnosti podniku. Výkonnost a zvyšování výkonnosti podniku lze zabezpečit neustálým zlepšováním všech zdrojů, které má podnik k dispozici. Pracovní schopnosti lidských zdrojů se sice neustále rozvíjí a zkvalitňují, ale právě lidské zdroje rozhodují o používání ostatních zdrojů a tím pádem řízení lidských zdrojů ovlivňuje i zlepšování využití zbývajících výrobních faktorů.

Personální práce má tedy vliv na hospodářské výsledky organizace. Tento vliv se promítne v **ekonomické oblasti,** kdy se týká zejména velikosti zisku a to podle Kleibla (2001, s. 7) souvisí s:

- optimálním využitím lidské práce v kombinaci s ostatními výrobními faktory, což má za cíl dosáhnout nezbytného nutného výkonu podniku a jeho přizpůsobení se požadavkům okolí;
- zlepšováním struktury a zvýšením kvality fungování lidských zdrojů organizace;

- zvýšením kreativity a ekonomického zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj;
- stanovením a udržením optimální výše personálních nákladů podniku (mzdy a výdaje na zabezpečení potřeb pracovníků);
- realizací systém odměňování podle výkonu stimulujícího rozvoj aktivity a zvyšování pracovní schopnosti zaměstnance.

Další oblastí, kde se tento vliv promítne je **oblast sociální**, kdy kvalitní personální práce ovlivňuje hospodářské výsledky a postavení na trhu prostřednictvím (Synek a kol., 2000, s. 213):

- naplňování osobních cílů pracovníků, spojených s výkonem práce v podniku;
- spokojenost s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím či klimatem v organizaci;
- motivace zaměstnanců k seberealizaci, zvyšování kvalifikace a tvořivého přístupu k práci i řešení problémů v podniku;
- vytváření pocitu identifikace pracovníka s cíli organizace;
- zabezpečení sociálních jistot zaměstnanců.

2.1.3 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce, kterou provádějí odborníci nazývaní personalisté.

Dvořáková (2007, s. 17) charakterizuje personální činnosti jako administrativně-správní činnosti, které vyplývají nejen z pracovněprávní legislativy, ale i koncepční, metodické a analytické činnosti, na které navazuje poradenství manažerů a zaměstnanců.

Rozdělení personálních činností bývá v literatuře uvedeno přibližně v následující podobě (Koubek, 2003, s. 20-21):

1. Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definice pracovních úkolů, pravomocí a odpovědnosti, specifikace pracovních míst.
2. Personální plánování, tj. plánová potřeby pracovníků a jejich personálního rozvoje.

3. Získávání, výbr a pijímání pracovník, tj. píprava a zveejování informací o volných pracovních místech, píprava formulá, dokumentace, organizace pohovor, zaazení nových pracovník aj.
4. Hodnocení pracovník, tj. píprava dokument, lasového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, hodnotící rozhovory, navrhování a kontrola opatení.
5. Rozmisování a ukonlování pracovního pomru, tj. zaazování na pracovní místo, povyování, pevádní na jinou práci, propuštní.
6. Odmiování a další nástroje k ovlivnní pracovního výkonu a motivace vetn poskytování zamstnaneckých výhod aj.
7. Vzdlávání pracovník, tj. plánování vzdlávání, hodnocení výsledk a úinnosti vzdlávacích program aj.
8. Pracovní vztahy, pedstavující jednání s odbory, posízení a uchování zápis z jednání, sledování agendy stížností, zamstnanecké a mezilidské vztahy.
9. Pée o pracovníky, tj. pracovní prostedí, bezpenost a ochrana zdraví pi práci, dokumentace, kontroly, pracovní doba, režim, sociální služby.
10. Personální informaní systém, tj. zjišování, úschova, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovník a jejich práce, mezd, sociální záležitosti, personální innosti v organizaci aj.

2.1.4 Personální strategie

Tato strategie je jedna z dílích strategií organizace. Vyjaduje zámry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které jsou provázané s ostatními cíli a mají napomoci dosažení celkových cíl organizace. Pokud dojde ke zmnám podnikové strategie, pak se musí zmnit i personální strategie. (Kociánová, 2010)

Personální strategie je výsledkem práce celého vedení podniku; na jejím vytváení se podílejí všichni manažeši a všechny útvary.

Personální strategie je východiskem konkrétní innosti, která smuje k naplnní strategických cíl organizace. Jako hlavní cíle personální strategie lze chápat:

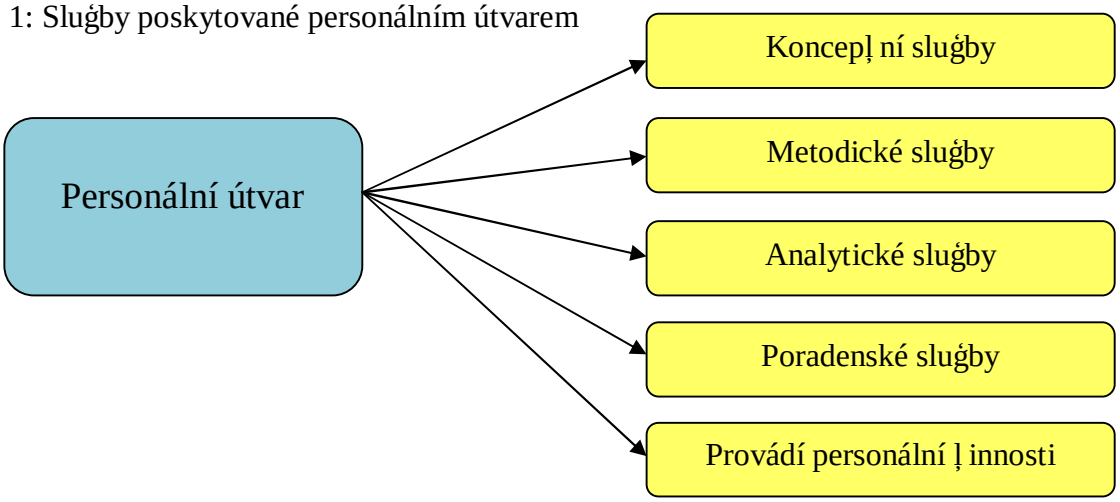
- utváení odpovídající personální struktury,
- pée o rozvoj kvalifikace pracovník,

- vytváření sociálních a pracovních podmínek,
- zajištění personální stabilizace podniku,
- podíl na utváření dlouhodobé shody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci.

2.1.5 Personální útvar a jeho organizace

Personální útvar lze charakterizovat jako pracoviště, které je specializované na řízení lidských zdrojů.

Obr. 1: Služby poskytované personálním útvarem



Zdroj: vlastní zpracování, 2012.

Personální služby mohou být zajištěny několika způsoby (Dvořáková, 2007):

- pouze vlastními personalisty,
- zčásti vlastními personalisty, zčásti outsourcingem[1],
- zčásti vlastními personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a z části outsourcingem.

Organizace personálního útvaru závisí na velikosti organizace a rozsahu personálních činností, které společnost zajišťuje vlastními silami. Malé organizace většinou nemají personální útvar a personální činnosti zajišťuje majitel nebo vyšší vedoucí pracovník. Větší organizace už mívají alespoň jednoho personalistu na personální práce. Velké organizace mohou mít i

[1] „Outsourcing je zajišťování části provozu organizace jinou externí organizací“. (slovnik-cizich-slov.abz.cz, online, 2012)

velké personální útvary, které jsou členěny na základě oddělení specializovaných na jednotlivé personální práce.

2.2 Proces získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je personální proces, který je velmi úzce provázán s výběrem zaměstnanců. Začátek procesu získáváním pracovníků je zjištěním potřeby organizace obsadit určité pracovní místo a je ukončen uzavřením pracovní smlouvy.

Tento proces by se měl uskutečnit s minimálními náklady a v odpovídajícím časovém rozmezí. „Získávání pracovníků je nepřetržitý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání.“ (Stýblo, 2003, s. 49)

2.2.1 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

Cílem procesu získávání pracovníků by mělo být získat takové množství pracovníků v určité kvalitě, kteří budou vyhovovat potřebám organizace za vynaložení minimálních nákladů.

Proces získávání pracovníků se skládá z několika kroků, které na sebe navazují (Koubek, 2003):

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Potřeba nových pracovníků vychází z plánů organizace. Tato identifikace musí probíhat před realizací vlastního získávání pracovníků, proto je dobré, aby si společnosti vypracovávali periodické prognózy nových nebo dodatečných pracovníků a s tím je spojena i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků organizace.

2. Popis a specifikace pracovního místa

Veškeré potřebné informace o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách a o požadavcích kladených na pracovníka vzhledem k tomuto pracovnímu místu.

3. Zvážení alternativ

Společnost musí zvážit, zda pracovní pozice vyžaduje plný nebo částečný úvazek, či dohody o provedení práce nebo činnosti.

4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a pozdější výběr pracovníků.

V popisu pracovního místa by se určitě mělo vyskytovat název pracovního místa, funkce, zaměstnání, místo výkonu práce, odpovědnost pracovníka, možnosti výcviku, platové podmínky, pracovní podmínky.

5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.

Jedná se o rozhodnutí, zda získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů pracovních sil, nebo zda tyto zdroje zkombinovat.

Získávání pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů

Podnik může čerpat pracovní sílu z **vnitřních zdrojů**, což představují stávající zaměstnanci společnosti, pokud by byli vhodnými uchazeči. Nebo lze získávat z **vnějších zdrojů**, kdy se jedná o získávání pracovních sil mimo organizaci.

Tab. 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů	
Výhody	**Nevýhody**
- Podnik zná silné/slabé stránky uchazeče. - Uchazeč zná dobře podnik. - Lepší návratnost investic. - Využití zkušeností, které pracovník získal v organizaci. - Rychlejší obsazení místa. - Snížení fluktuace.	- Soupeření mezi zaměstnanci. - Obtížné získávání autority. - Náklady na zvýšení kvalifikace pracovníka nebo náklady na školení. - Zklamání kolegů.

Zdroj: Mayerová, 2000, s. 63. Koubek, 2003, s. 120-121.

Tab. 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníkŢ z vnŘjších zdrojŢ

Získávání pracovníkŢ z vnŘjších zdrojŢ	
Výhody	**Nevýhody**
- Nové pohledy, názory, zkuąenosti. - VŘtší rozsah schopností a znalostí. - Rychlejąí uznání a akceptace od kolegŢ.	- Nový pracovník je stresován souľasnými zamŘstnanci. - Obtíąné získávání autority. - Vyąąí náklady na zvýąení kvalifikace pracovníka nebo náklady na ąkolení.

Zdroj: Mayerová, 2000, s. 63. Koubek, 2003, s. 210-121.

6. Volba metod získávání pracovníkŢ

Volba metod závisí na tom, z jakých zdrojŢ se rozhodneme získávat pracovníky, jaké jsou poąadavky na pracovníky, jaká je situace na trhu práce, jak rychle potŚebujeme obsadit pracovní místo apod.

Mezi nejľastŘjąí metody lze zaŚadit:

- nabídky práce na místní vývŘsce nebo na desce ÚŚadu práce (spolupráce s ÚŚady práce sice není od ledna 2012 povinná, pŚesto nŘkteré spoleľnosti nadále tuto moąnost využívají),
- internet (existuje mnoho portálŢ s nabídkami práce, v souľasnosti lze využít i facebooku),
- inzerce v lokálním tisku, rozhlasové stanici, kabelové televizi,
- veletrh pracovních pŚíleąitostí,
- samostatné pŚihláąení,
- doporuľení zamŘstnancem.

7. Volba dokumentŢ a informací poąadovaných od uchazeľŢ

NejľastŘjąími dokumenty poąadovanými od uchazeľŢ jsou doklady o vzdŘlání a praxi, speciální dotazník, ąivotopis, pŚípadnŘ motivaľní dopis.

8. Formulace nabídky zamŘstnání

Zpracovává se na základŘ popisu a specifikace pracovního místa.

9. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Doporučuje se uveřejňovat nabídku více způsoby, ne jen inzercí, ale používat takové způsoby, které si organizace může dovolit.

10. Shromažďování dokumentů a informací

Doba mezi uveřejněním nabídky a ukončením období, kdy uchazeči reagují a připravují požadované dokumenty a dochází k detailnějšímu informování uchazečů a jednání s nimi.

11. Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací

Porovnává se způsobilost uchazeče s požadavky na obsazované místo.

12. Seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým pohovorům

Ideální počet, kdy se příliš nezatěžuje rozpočet organizace a je možno přistupovat k výběru zodpovědně je 5-10 uchazečů na jedno pracovní místo.

2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců. Výběr je proces, kdy se sbírají a hodnotí informace o uchazečích za použití metod výběru, které dokážou předpovědět efektivnost pracovníka. (Dvořáková, 2007)

2.3.1 Předvýběr uchazečů

Organizace provede analýzu na základě rozboru materiálů od uchazečů, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci, nebo zda bude schopen se adaptovat na pracovní prostředí.

2.3.2 Metody výběru pracovníků

Metody volíme podle toho, na jakou pozici se uchazeč vybírá. Mezi nejčastější metody výběru můžeme zařadit:

- hodnocení životopisu,
- assessment centre[2],
- testy pracovní způsobilosti,
- dotazníky pro uchazeče,

[2] „Assessment centre je metoda, která se používá pro výběr budoucích zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Dá se přeložit jako hodnotitelské centrum, které slouží především jako nástroj k identifikaci silných a slabých stránek účastníka za použití kombinace různých diagnostických metod“. (ikariera.cz, online, 2012)

- výběrový pohovor:
  - pohovor 1+1,
  - skupinový pohovor,
  - panelový pohovor.

2.4 Přijímání a orientace pracovníků

Přijímání pracovníků následuje po výběru a tento proces zahrnuje řadu procedur, které zahájí-nají s akceptováním nabídky práce a končí dnem nástupu do zaměstnání. Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy.

Dalším velmi důležitým krokem je zařazení pracovníka do evidence tím, že mu je přidělena **osobní karta**, která obsahuje:

- Jméno, příjmení, titul.
- Datum, místo narození, rodné číslo.
- Adresa trvalého bydliště, státní příslušnost.
- Datum vzniku pracovního poměru a pracovní zařazení v organizaci.
- Údaje o kvalifikaci.

Nadřízený pracovník odvede pracovníka na místo výkonu práce a dále zapojí ne proces orientace.

Proces orientace následuje po procesu přijímání a jedná se o specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají urychlit a usnadnit proces seznamování nových pracovníků s jejich úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím a potřebnými znalostmi s dovednostmi tak, aby jejich výkon dosáhl co nejdříve požadované úrovně.

Orientace probíhá jak formální, tak i neformální. Formální znamená, že tento proces je zabezpečovaný personálním útvarem, nebo vedoucím pracovníkem. Naopak neformální orientace je zabezpečována spolupracovníky a probíhá spontánně.

Hlavním významem procesu orientace je, aby se nový pracovník co nejdříve a pokud možno bez stresu zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, ztotožnil se s cíli organizace a osvojil si potřebné znalosti a dovednosti.

Tento proces má znaļný vzdělávací aspekt v tom slova smyslu, že se jedná o formování pracovních schopností pracovníka.

Mezi oblasti lze zařadit:

- celopodniková orientace,
- útvarová orientace,
- orientace na konkrétní pracovní místo.

2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Pokud chtějí být organizace konkurenceschopné a úspěšné, musí se věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Znalosti a dovednosti zaměstnanců rychle zastarávají, protože se neustále objevují nové poznatky, vznikají nové technologie. Tento vývoje je spojen i s proměnlivostí na trhu zboží a služeb, což si vynucuje pružnou reakci organizací a hlavně pružnost jejich zaměstnanců.

Zkrátka v moderní společnosti, aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla a aby byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat.

„Vzdělávání je proces, během něhož určitá osob získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje". (Armstrong, 2007, s. 461) Cílem tohoto procesu je zabezpečovat kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení nejen současných, ale i budoucích potřeb organizace.

Systém vzdělávání obsahuje tyto aktivity (Koubek, 2003, s. 243):

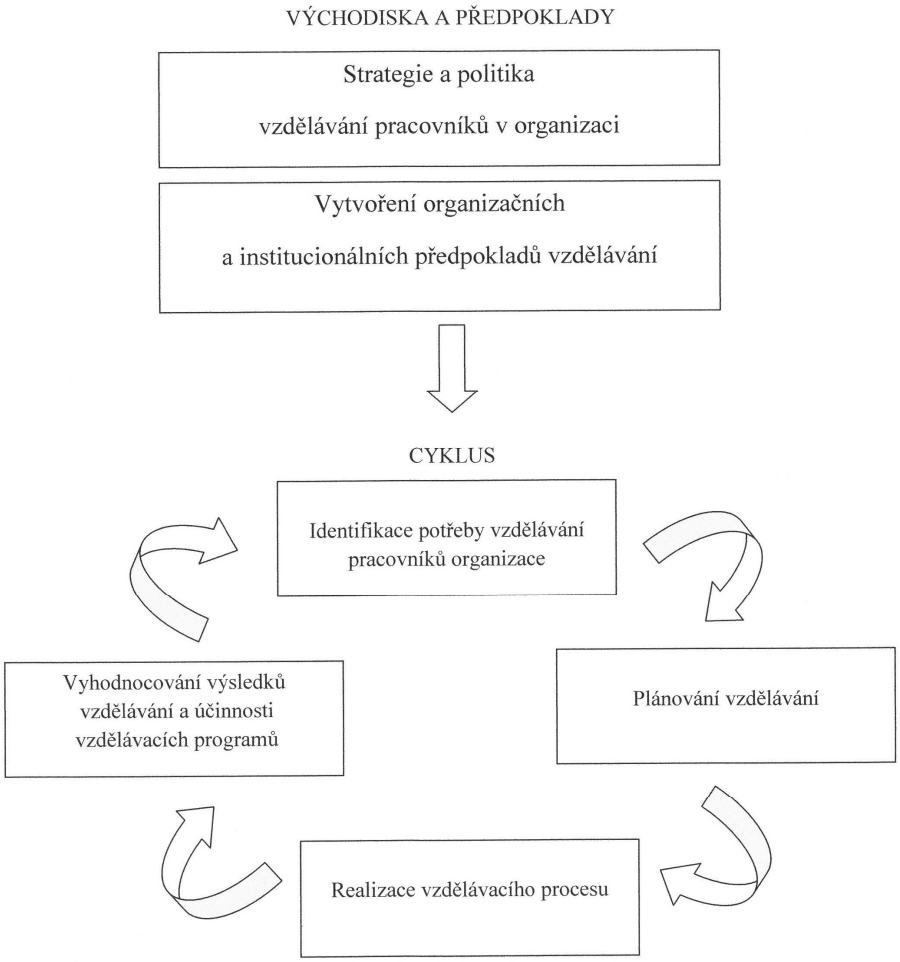
- orientace,
- doškolování,
- přeškolování iniciované společností,
- rozvoj iniciovaný společností.

V tomto systému má svoji roli nejen personální útvar, ale také vedoucí pracovníci, odbory či jiná sdružení pracovníků. U této personální činnosti se také vyskytuje úzká spolupráce s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími instituty.

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci

Jedná se o neustále se opakující cyklus, který sleduje cíle a strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Obr. 2: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Koubek, 2003, str. 245, (Upraveno autorem podle Cole, G. A. *Management: Theory and practice*. London, DP Publications 1990, s. 413.

Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace má za úkol určit rozdíl mezi kvalifikačními požadavky jednotlivých míst a pracovními schopnostmi pracovníka. Tyto požadavky jsou velmi těžko měřitelné. Zdroje informací, které lze využít pro tyto účely, mohou být údaje týkající se celé organizace, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a údaje o jednotlivých pracovnících.

Druhá fáze s názvem **plánování vzdělávání pracovníků** má za úkol upřesnění návrhů plánů. Jsou formovány priority vzdělávání a vzniká definitivní podoba rozpočtu a programu. Stanovují se počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, dále metody a prostředky vzdělávání a časový plán.

Na fázi plánování vzdělávání pracovníků navazuje realizace vzdělávacího procesu, kdy se využívá široká škála metod vzdělávání, kterou lze rozdělit na metody používané ke vzdělání na pracovišti, neboli metoda „on the job" nebo naopak se využívají metody ke vzdělávání mimo pracoviště, které mají označení „off the job".

Mezi uplatňované metody lze uvést například:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching, mentoring,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady,
- přednášky,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace.

Poslední, čtvrtá fáze **hodnocení vzdělávání** se obvykle zaměřuje na to, zda byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán i obsahová stránka vzdělávání. Zaměřuje se i na názory a postoje pracovníků, zkoumá se míra osvojení dovedností a znalostí získaných během vzdělávání. Hodnocení lze měřit následujícími kritérii:

a) Porovnání výsledků vstupní testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.

b) Monitorování vzdělávacího programu a procesu.

c) Ekonomické ukazatele.

Žádná z těchto metod není bohužel stoprocentní. Důležitým aspektem je, zda hodnotit efekt vzdělávání hned po procesu nebo až s časovým odstupem. V současnosti se nejvíce preferuje metoda založená na informacích přímo od účastníků vzdělávání.

3. Charakteristika Vodohospodářské společnosti Sokolov, s.r.o.

Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o. (dále jen VOSS, s.r.o.) je členem skupiny VEOLIA VODA Česká republika, a.s. Základní činností společnosti je komplexní provozování vodohospodářského majetku měst a obcí na základě řádně uzavřených nájemních smluv.

Tab. 3: Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu	10. září 1992
Obchodní firma	Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.; zkratka VOSS, s.r.o.
Sídlo společnosti	Jiřího Dimitrova, 1619, 356 01 Sokolov
Identifikační číslo	45351325
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	609 000,-- Kč
Jednatelé společnosti	Ing. Zdeněk Krček, Ing. Aleš Neruda, Ing. Iva Těmová
Společníci	Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.

Zdroj: Obchodní rejstřík a sbírka listin 2012.

3.1 Historie společnosti VOSS, s.r.o.

V roce 1992 došlo k založení Vodohospodářské společnosti Sokolov, s.r.o., která převzala odborný personál státního podniku Vodovody a kanalizace Sokolov a stala se provozovatelem vodohospodářského majetku.

Místní majetky byly privatizací předány přímo vlastníkům či městům a obcím, úpravna vody a skupinový vodovod Horka byl převeden do vlastnictví Vodohospodářského svazku měst a obcí Sokolovska, který pro tento účel vznikl. Zároveň s předáváním majetku uzavírala provozní společnost nájemní smlouvy tak, aby nebyla porušena kontinuita jeho odborného provozování.

1. 10. 1994 zahájila činnost samostatná provozní divize v Rokycanech, která pracuje pro Vodohospodářské sdružení Rokycanska a pro místní obce.

12. 3. 1998, byly převedeny obchodní podíly Vodohospodářské společnosti francouzské firmě VIVENDI, která se v roce 2003 přejmenovala Veolia Water.

Dne 30. 7. 2003 došlo k převodu obchodního podílu a 100% vlastníkem se staly Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o. se tak stala součástí druhé největší vodárenské společnosti v České republice.

3.2 Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.

VOSS s.r.o. spravuje vodohospodářský majetek měst a obcí těchto sdružení:

- Vodohospodářské sdružení měst a obcí Sokolovska,
- Vodohospodářské sdružení Rokycanska,
- Sokolovská vodárenská, s.r.o.

Mezi provozované obce na Sokolovsku patří:

Březová, Bukovany, Citice, Dasnice, Dolní Rychnov, Dolní Nivy, Habartov, Chlum svaté Máří, Jindřichovice, Josefov, Kaceřov, Krajková, Královské Poříčí, Kynšperk nad Ohří, Libavské údolí, Loket, Lomnice, Nové Sedlo, Oloví, Sokolov, Staré Sedlo, Stříbrná, Svatava, Šabina, Šindelová, Vintířov.

Mezi provozované obce na Rokycansku patří:

Dobřív, Hrádek u Rokycan, Kamenný Újezd, Litohlavy, Mirošov, Rokycany, Strašice, Svojkovice.

3.3 Oblast činnosti VOSS, s.r.o.

Společnost se specializuje na provoz vodovodů a kanalizací, distribuci vody a odkanalizování v okresech Sokolov a Rokycany. Rozhodujícím předmětem činnosti společnosti je provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování.

Společnost zajišťuje následující činnosti:

- Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu ï nákup, prodej a skladování paliv a maziv, včetně jejich dovozu, s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení.
- Montáž měřidel.
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných).

- Testování, měření a analýzy.
- Silniční motorová doprava nákladní.
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických i právnických osob.
- Vyhledávání a diagnostika vodovodních a kanalizačních sítí.
- Činnost technických poradců v oblasti úpravy vody a čištění odpadních vod.
- Zpracování dat, služby databank, správa sítí.
- Projektová činnost ve výstavbě.
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví.
- Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování.
- Výroba strojů a zařízení pro využití mechanické energie.
- Opravy silničních vozidel.
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.
- Velkoobchod.
- Koupě zboží za účelem dalšího prodeje.

Společnost splňuje vysoké požadavky na odbornost, uvedenou v návrhu zákona o veřejných vodovodech a kanalizacích a je schopna získat navrhovanou autorizaci na provozování vodovodů a kanalizací bez omezení rozsahu, která by se měla stát povinnou pro všechny subjekty zajišťující služby v tomto odvětví.

Devizou společnosti je vysoký počet uznávaných odborníků ve vodohospodářské komunitě v České republice. Tato skutečnost dodává jejich zákazníkům potřebný klid a jistotu, že se rozhodli správně při výběru této společnosti pro provozování jejich vodohospodářského majetku.

3.3.1 Certifikace

VOSS, s.r.o. je drţitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, a BS OHSAS 18001:2007, díky kterým mţţe spoleţnost provozovat vodovody a kanalizace pro veřejnou potřebu, pro úpravu vody, pro ţistírny odpadních vod a pro servis spojený s touto ţinností. Certifikáty jsou uvedeny v příloze.

3.4 Organizaţní struktura

Spoleţnost má liniovou organizaţní strukturu, která jasně definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, odpovědnosti a pravomoci vedoucích pracovníkţ. Vztah nadřízenosti a podřízenosti je dţsledkem hierarchie řídících stupňţ a projevuje se jako vztah přímého řízení mezi řídícím a řízeným. Oddělení a střediska jsou funkţně zaměřena podle své specializace. Schéma organizaţní struktury se nachází v příloze.

Vedení spoleţnosti tvoří ředitel, manaţer výrobního útvaru, manaţer technického útvaru a manaţer finanţního útvaru.

Jednotlivé útvary mají následující sloţení:

Útvar ředitele spoleţnosti je tvořen asistentkou ředitele, oddělením podpory IT, specialistou BOZP a PO a specialistou energetikem.

Výrobní útvar se skládá z provozu vodovodţ, kanalizací, dispeţinku a provozu Rokycany. Provoz vodovodţ tvoří středisko vodovody město, úpravna vody Horka, skupinový vodovod Horka a středisko Sokolovská uhelná. Provoz kanalizací se skládá ze střediska ostatních ţistíren odpadních vod, ţistírna odpadních vod Sokolov, středisko kanalizaţní sítě, středisko outsourcing, technologický servis a tomuto středisku je podřízeno středisko odeţtou sluţby. Sloţení provozu Rokycany tvoří středisko vodovodţ, kanalizací a technicko-provozní ţinnosti.

Technickému útvaru je podřízen specialista vodohospodář, oddělení technické dokumentace, referent investic, specialisté projektanti, specialista měření na síti.

Finanţní útvar je sloţen z oddělení plánování, financování a daní, oddělení obchodních vztahţ s klienty a vedoucí oddělení personálního, mzdového a úţetních.

3.5 Finanţní situace

Pro analýzu finanţní situace byly klíţové údaje poskytnuty finanţním oddělením spoleţnosti. Jednotlivé provozy a útvary spoleţnosti mají stanoven rozpoţet, který je pro tyto provozy a útvary závazné dodrţet. Rozpoţty se sestavují na období 1 roku, ke kontrole dochází

po měsících, zda plnění rozpočtu probíhá v souladu se stanoveným plánem. Rozpočty se sestavují na základě podkladů jednotlivých útvarů i provozů a následně jsou předány manažerovi finančního útvaru k překontrolování. Pokud finanční manažer nemá žádné připomínky, pak plány rozpočtů dále pokračují k řediteli společnosti, který tyto rozpočty schválí. ředitel společnosti je zároveň i jednatel, tudíž má konečné slovo v rozhodování.

Pro představu finanční situace v podniku poslouží rozvaha společnosti za rok 2010. Rozvaha za rok 2011 dosud nebyla zveřejněna.

Tab. 4: Rozvaha-strana AKTIV

v tis. Kč		2009	2010
AKTIVA		188 727	198 866
A	**Pohledávky za upsaný kapitál**	**0**	**0**
B	**Stálá aktiva**	**43 500**	**47 592**
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 055	515
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	42 445	46 777
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	300
C	**Oběžná aktiva**	**143 549**	**150 756**
C.I	Zásoby	6	0
C.II	Dlouhodobé pohledávky	570	460
C.III	Krátkodobé pohledávky	137 526	150 085
C.IV	Finanční majetek	5 717	211
D	**Ostatní aktiva**	**1 678**	**518**

Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2010.

Rozvaha – strana AKTIV

Aktiva představují vše, co společnost vlastní, ať už se jedná o majetek, zásoby, peněžní prostředky, finance a jiné. Výše je uvedena rozvaha a její strana aktiv ve zjednodušeném rozsahu. Na straně aktiv si lze povšimnout, že společnost vlastní dlouhodobý hmotný majetek, což představuje budovu, ve které společnost sídlí, dále techniku využívající ke své činnosti a stavební stroje. Dále společnost vlastní nákladní vozidla, osobní vozidla. VOSS, s.r.o. v roce 2010 zakoupila ostatní finanční investici, která je promítnuta v položce dlouhodobý finanční majetek. Co se týče stavu zásob, vzhledem k tomu, že společnost nevlastní žádné sklady, protože nevyrábí žádné výrobky, pak tato položka znamená výsledek inventury nespotřebovaného materiálu z předchozího období, což představují vodoměry, které při úřetní závěrce účtují na sklad. Položku ostatní aktiva představují účty časového rozlišení tj. náklady a příjmy příštích období.

Tab. 5: Rozvaha-strana PASIV

v tis. Kč		2009	2010
PASIVA		188 727	198 866
A.	**Vlastní kapitál**	**137 518**	**147 584**
AI.	Základní kapitál	609	609
AII.	Kapitálové fondy	3608	3608
A.III	Fondy ze zisku	945	945
AIV.	Hospodářský výsledek minulých let	113 516	123 356
A.V	Hospodářský výsledek běžného období	18 840	19 066
B.	**Cizí zdroje**	**51 209**	**51 282**
BI.	Rezervy	540	1 090
BII.	Dlouhodobé závazky	1 122	1 340
BIII.	Krátkodobé závazky	49 547	48 852
BIV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	**Ostatní pasiva**	**0**	**0**

Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2010.

Rozvaha – strana PASIV

Pasiva představují zdroje financování majetku a jejich struktura ve zjednodušeném rozsahu se nachází výše. Hodnota základního kapitálu představuje souhrn peněžních prostředků vložených do společnosti vlastníky. Fondy ze zisku, konkrétně zákonný rezervní fond, vytvářší společnosti s ručeným omezeným povinně, který slouží ke krytí ztrátového hospodaření. Rezervy společnost vytváří na tzv. vyvážení kalových lagun. Kalové laguny se v průběhu tří let zaplňují na úpravnách vody a po této době dochází k jejich vyvážení. Tyto rezervy jsou nedaňového charakteru, protože se na tuto položku nevztahuje zákon o rezervách. Společnost má nulové bankovní úvěry a výpomoci, protože veškeré úvěry, které společnost měla, jsou již splaceny.

V rozvaze je splněn bilanční princip, aktiva se rovnají pasivům.

Z výkazu zisku a ztráty byl přenesen do rozvahy výsledek hospodaření za běžné období, který za rok 2010 činil **19 066 000 Kč.** Rozdělení zisku probíhá na základě rozhodnutí vlastníka. Část zisku jde na dividendy společníkům a část se převádí do nerozděleného zisku minulých let. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že je podnik stabilní a za celou dobu fungování společnosti nebyla vykázána žádná ztráta jako výsledek hospodaření.

3.6 Lidské zdroje ve VOSS, s.r.o.

Struktura rozdělení pracovníků ve VOSS s.r.o.

Společnost má následující rozdělení pracovníků:

- dělníci,
- technicko-hospodářští pracovníci,
- manažeři.

Dělníci se podílejí na obsluze čistíren a úpraven vod, vodovodního potrubí, kanalizačního potrubí, provádějí výkopové a stavební práce, opravy poruch vodovodního a kanalizačního řádu.

Technicko-hospodářští pracovníci jsou v podstatě všichni referenti, účetní, specialisté, vedoucí oddělení a středisek, kteří se podílejí na administrativních činnostech či se podílejí na řízení jednotlivých středisek (v případě vedoucích).

Manažeři společnosti se podílejí na vedení spolu s ředitelem společnosti.

Rozpis počtu zaměstnanců dle útvarů a provozů

Tab. 6: Rozpis zaměstnanců

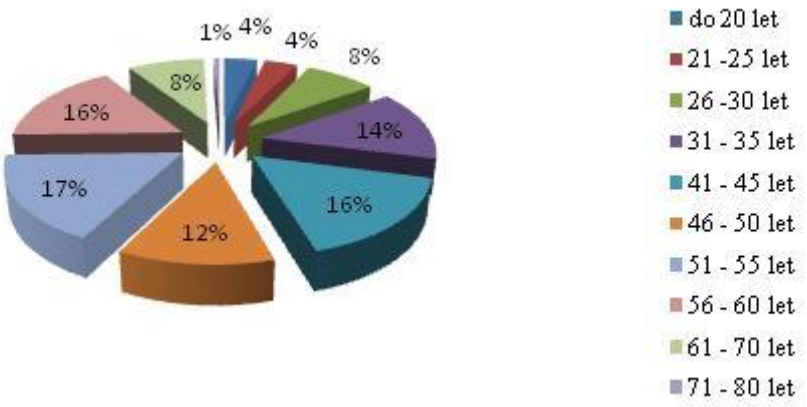
Útvar	Počet zaměstnanců
Útvar ředitele společnosti	5
Výrobní útvar	136
Technický útvar	11
Finanční útvar	13
Celkový stav zaměstnanců	165

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2012.

3.6.1 Věková struktura zaměstnanců

Věkovou strukturu zaměstnanců společnosti znázorňuje následující graf. Nejvíce zaměstnanců společnosti se pohybuje ve věku 51-55 let, které tvoří celých 17% ze všech pracovníků. Naopak nejméně čili 1% tvoří pracovníci ve věku 71-80 let.

Graf 1: *Věková struktura zaměstnanců*

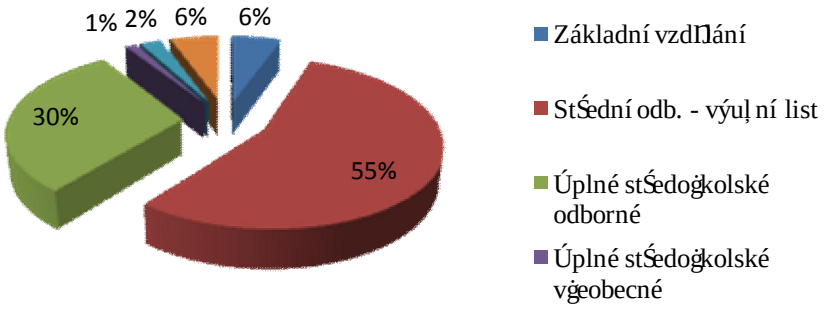


Zdroj: Interní materiály společnosti, 2012.

3.6.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců

Ve společnosti zaujímá 55% pracovníků se středním odborným vzděláním, ukončeno výuč-ním listem. Úplného středoškolského vzdělání zakončené maturitním vysvědčením dosahuje 30% zaměstnanců. Vysokoškolské vzdělání má pouze 6% pracovníků, především představitelé manažerských a ředitelské pozice.

Graf 2: *Vzdělanostní struktura*



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2012.

3.7 Plánované změny v oblasti lidských zdrojů ve VOSS, s.r.o.

VOSS, s.r.o. je stabilní společnost, ale v současnosti tři zaměstnanci zaměstnaní na dohodu o pracovní činnosti budou nahrazeni jedním stálým zaměstnancem. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou již ve starobním důchodu a je pociťována potřeba tyto pracovníky nahradit z důvodu úspory nákladů, kdy tito tři zaměstnanci stojí společnost ročně 341 396,-- Kč, což představuje pouze mzdové náklady. Náklady na nového zaměstnance včetně nájmu

za vozidlo, které potřebuje ke své práci, byly vyčísleny na 272 826,--Kč, což je pro společnost efektivnější a tím se zvýší produktivita práce, dojde ke snížení nákladů.

Dalším bodem změn jsou zaměstnanci s pracovní smlouvou sjednanou na dobu určitou, kdy převážná část těchto smluv končí k 31. 12. 2012. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou již ve starobním důchodu, a dojde k nástupnictví, což znamená, že pozice těchto pracovníků budou nahrazeny novou pracovní silou z vnějších zdrojů. Tato změna bude pro společnost přínosná, co se týče konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů, protože se zvýší výkonnost práce a sníží se procento nemocnosti, viz tabulka č. 7. Tato změna vychází z požadavku společnosti. Jedná se o pracovní místa na čistírnách odpadních vod a úpravnách vod s nepřetržitým provozem, kde jsou na pracovníka kladeny vysoké požadavky.

Tab. 7: Nemocnost pracovníků ve společnosti

Věková skupina	I. čtvrtletí 2011 Počet kalendářních dnů PN	I. čtvrtletí 2012 Počet kalendářních dnů PN
18-40 let	70	12
41-60 let	154	82
61-80 let	222	126

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2012.

Tabulka vypovídá o počtu kalendářní dnů pracovní neschopnosti (PN) zaměstnanců a na první pohled je zřejmé, že věková skupina 61-80 let má nejvyšší počet zameškaných kalendářních dnů. Věkovou skupinu představují zaměstnanci, kteří pobírají starobní důchod, a na základě této analýzy lze usoudit, že organizace musí nahrazovat tato místa z důvodu nemoci jinými zaměstnanci nebo jejich zástup řešit formou přesčasů. Uvedená problematika se týká především pracovních míst na čistírnách odpadních vod a úpravnách vod s nepřetržitým provozem, kdy společnost musí zajistit plynulý a řádný chod provozu. Tyto činnosti jsou pro společnost klíčové, a proto by se měla společnost zaměřit na vhodné nástupce na tato pracovní místa. VOSS, s.r.o. by tento problém měla řešit v dostatečném předstihu, než uplyne doba, na kterou byly smlouvy sjednány, aby měla dostatek času zacvičit nové pracovníky.

3.8 Personální strategie společnosti

Strategie společnosti, včetně personální strategie, je sestavována vedením společnosti, tedy ředitelem společnosti a manažery útvarů a provozů. Tyto strategie jsou zaznamenány v Organizačním řádu společnosti. Podniková strategie se skládá z personální strategie, výrobní, finanční strategie či controllingové strategie.

Personální strategie je tvořena souhrnem několika směrnic, pokynů a řádů. Tato strategie se sestavuje na 1-3 roky. Personální strategie společnosti se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů, na kterých se podílí jak vedení společnosti, tak i personální oddělení.

Vedení společnosti se zaměřuje spíše na plánování a kontrolu lidských zdrojů, zatímco personální oddělení je zaměřené spíše na administrativní záležitosti z oblasti lidských zdrojů.

3.9 Charakteristika personálního oddělení VOSS, s.r.o.

Personální oddělení vzniklo se založením společnosti v roce 1992. Od založení tohoto oddělení je zaměstnankyní jedna osoba, jejíž funkce se nazývá personální referent. Do roku 2003 bylo toto oddělení podřízeno vedoucí personálního a mzdového oddělení, které bylo součástí útvaru ředitele. Od 1. ledna 2003 začal platit nový organizační řád, kdy došlo k převedení personálního oddělení do pozice přímo podřízené vedoucí personálního a mzdového oddělení.

Personální referent ve společnosti vede personální evidenci všech zaměstnanců společnosti a průběžně ji aktualizuje, evidence je vedena formou kartotéky. Navrhuje kvalifikační předpoklady pro zaměstnance společnosti, předkládá vedení a hodnocení jejich plnění prostřednictvím hodnotících pohovorů. Referent dále metodicky vede a programově zajišťuje vzdělávání, školení, doškolování i případnou rekvalifikaci pro všechny kategorie zaměstnanců (od dělníků až po manažery společnosti). Další činností je kontrola úplnosti pracovních smluv, organizačních norem společnosti a správa programů péče o zaměstnance společnosti v pracovní době.

4. Analýza vybraných personálních procesů ve společnosti

4.1 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků neprobíhá ve společnosti často, ale v brzké době bude proces výběru pracovníků aktuální. Tento stav souvisí se situací, která již byla nastíněna v kapitole 3.7. Plánované změny v oblasti lidských zdrojů.

4.1.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je v kompetenci personálního referenta ve spolupráci s vedením společnosti. Manažer konkrétního útvaru nebo provozu oznámí požadavek personálnímu oddělení a personální referent vytvoří nabídku na volné pracovní místo. Pracovní pozice je definována dle dokumentu **Katalog povolání a funkcí**, kde jsou vymezeny jednotlivé pracovní pozice spolu s jejich charakteristikou a požadavky na vzdělání, které vychází z dokumentu **Specifikace pracovního místa nebo funkce**, kde jsou u jednotlivých pracovních pozic tyto požadavky vymezeny.

4.1.1.1 Získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Při získávání pracovníků z vnějších zdrojů využívá společnost těchto možností:

- spolupráce s úřady práce i přes to, že od roku 2012 není tato spolupráce povinná,
- nabídky práce na webových stránkách společnosti,
- inzerce v Sokolovském deníku.

Proces získávání pracovníků z vnějšího prostředí jako takový začíná tím, že personální referent vytvoří inzerát na volné pracovní místo, kde jsou údaje o požadavcích na pracovní místo i na uchazeče a dále i informace o tom, co naopak společnost nabízí potenciálním zájemcům. Inzerát obsahuje i požadavek na základní informace o uchazeči a dokumenty, které zájemce v případě zájmu odeglе na personální oddělení společnosti. Těmi jsou:

- motivační dopis nebo žádost o zaměstnání,
- strukturovaný profesní životopis,
- kopie dosaženého nejvyššího vzdělání.

Po získání potřebných dokumentů a informací o uchazečích roztřídí personální referent uchazeče na dvě skupiny. Tato činnost bývá označována jako předvýběr zaměstnanců. První sku-

pina uchazeļŢ, kteŚí splĹňují poģadavky a druhá skupina uchazeļŢ, kteŚí je nesplĹňují. Nevyhovující uchazeļe je také nutno informovat o nepŚijetí. Nevyhovující uchazeļi jsou ti, kteŚí neodpovídají poģadavkŢm na pracovní místo. Spoleļnost ŚeģíŚ problém se získáním kvalifikovaných pracovníkŢ na konkrétní pozice, které vyģadují specifické vzdĹłání. Tento problém se týkal pozice specialista projektant se zamĹŚením na projektování vodovodu a kanalizací. DŢvodem, proļ na nabídky zamĹstnání reagují nevhodní uchazeļi, mŢģe být i dŢvod, ģe specifikace pracovního místa byla ģpatnĹnaformulována.

4.1.1.2 Získávání pracovníkŢ z vnitŚních zdrojŢ

Získávání pracovníkŢ z **vnitŚních zdrojŢ** spoleļnosti zaļíná tím, ģe personální referent projde databázi stávajících zamĹstnancŢ, kde posuzuje vhodnost pracovníka na danou pracovní pozici. Pokud referent nalezne vhodného pracovníka, je mu nabídnuta volná pracovní pozice, kterou buĎ pŚijme, nebo nepŚijme. Pokud ji pŚijme, je pŚeveden na nové pracovní místo. PŚevod zajiģŠuje personální referent. Manaģer provozu nebo útvaru vyhotoví **Ģádost o zmĹnu pracovní smlouvy**, kterou schválí ŚeditelspoleļnostiŚ a na základĹtoho personální referent vyhotoví zmĹnu pracovní smlouvy a pracovník je pŚeveden na nové místo. Tento proces bývá obvykle spojen i se **zmĹnou mzdového zaŚazení**, kdy personální referent vyhotoví i nový mzdový výmĹr.

PŚestoģe je pŚijímání pracovníkŢ z vnitŚního prostŚedí pro organizaci výhodnĹjģí v tom, ģe zná silné a slabé stránky uchazeļe a i fakt, ģe pracovník zná dobŚe organizaci, je tento zpŢsob ve spoleļnosti VOSS, s.r.o. vyuģíván zŚídkakdy. Pozici pŢvodního pracovníka je totiģ nutné nĹkým nahradit. Vzhledem k tomu, ģe spoleļnost má mnoho stálých a zapracovaných zamĹstnancŢ, tak v pŚípadĹ volného pracovního místa, pŚedevģím z pozic technickohospodáŚských pracovníkŢ, se ve spoleļnosti nenachází ģádný vhodný zamĹstnanec, který by splĹňoval kvalifikaļní poģadavky a dosaģenou praxi na volné místo. Proto spoleļnost preferuje získávání z vnĹjģích zdrojŢ.

4.1.2 VýbĹr pracovníkŢ

VýbĹr pracovníkŢ ve spoleļnosti je rozliģen podle toho, o jakou pozici se jedná.

4.1.2.1 VýbĹr pracovníkŢ do dĹlnických pozic

U dĹlnických profesí, které jsou zamĹŚené na ļinnost, jako je strojník vodohospodáŚských zaŚízení na ļistírnách odpadních vod a úpravnách vod s nepŚetrģitým provozem, je výbĹr dŢ-

kladnější než u dělnických profesí na obsazení míst ve stavební činnosti, například na výkopové práce.

Výběr na zmíněné pozice je přísnější z důvodu, že se jedná o nepřetržitý směnný provoz, jde o zodpovědnou a samostatnou práci (obsluha čistírny odpadních vod nebo úpravny vod) a zaměstnanec zároveň zodpovídá za bezporuchový chod.

Tento pracovník musí splňovat i kvalifikační požadavky, musí mít minimálně výuční list. Na ostatní dělnické pozice nejsou kladeny tak vysoké požadavky a pracovník je přijat bez jakýchkoliv výběrových pohovorů, ale musí alespoň kvalifikačně odpovídat stanoveným požadavkům.

Požadavkem na tyto zaměstnance je mimo jiné dobrý zdravotní stav, který musí mít pracovník potvrzený v Posudku o zdravotním stavu. Ten potvrdí lékař, zajišťující závodní preventivní péči i pro společnost. Dále musí tento pracovník být schopen vykonávat práci v noci, v nepřetržitém provozu.

Dříkladnějším výběrem pracovníků na čistírnu odpadních vod a úpravny vod se rozumí, že uchazeč musí splňovat požadavky uvedené v předchozím odstavci a dále následuje ústní pohovor s vedoucím střediska ČOV nebo s vedoucím střediska úpravny vod.

U ostatních dělnických profesí probíhá výběr tak, že v případě volného pracovního místa, přijme personální referent uchazeče, který splňuje kvalifikační podmínku, což představuje výuční list a Posudek o zdravotním stavu a tento uchazeč nemusí projít ústním pohovorem.

4.1.2.2 Výběr technicko-hospodářských pracovníků

Pokud je pracovní místo určené technicko-hospodářským pracovníkům, pak následuje fáze užšího výběru, do kterého se dostanou uchazeči, kteří splňují veškeré požadavky na volné pracovní místo a jsou pozváni k ústnímu pohovoru s manažerem provozu nebo útvaru. Po této skupině uchazečů je požadován motivační dopis. Pohovor s manažerem provozu nebo útvaru probíhá ústní formou a jedná se o typ 1+1.

U administrativních funkcí musí uchazeč prokázat praktické znalosti a dovednosti v oblasti obchodní korespondence a práce s PC, tzn. práce s programem MS Excel, MS Word, MS Outlook a internet.

4.1.2.3 Výběr do manažerských pozic

Co se týče manažerských míst, tyto pohovory probíhají stejnou formou jako pohovory u technicko-hospodářských pracovníků a jsou realizovány ředitelem společnosti, který si vybírá nejvhodnějšího kandidáta. Tyto pohovory probíhají opět způsobem 1+1.

Společnost má většinu manažerských pozic obsazených dlouholetými pracovníky, kteří ke společnosti nastoupili do pozic mistrů, či vedoucích oddělení a během tohoto působení a doplňování kvalifikace byli jmenováni do manažerských pozic. Proto výběr do manažerských pozic není častý.

4.1.3 Získávání a výběr pracovníků po formální stránce

VOSS, s. r. o. vychází při získávání a výběru pracovníků z těchto dokumentů:

- Organizační řád, který vymezuje organizaci řízení a správy společnosti. Zejména stanovuje zásady a pravidla organizace a řízení společnosti, činnosti, které determinují proces řízení a správy společnosti, základní stupně vnitřního řízení a vnitřní organizační strukturu společnosti, působnost jednotlivých organizačních jednotek a z toho vyplývající dělbu práce v řízení společnosti, práva, povinnosti a odpovědnost zaměstnanců společnosti.
- Personální plány jsou realizací personální strategie, která je součástí celopodnikových cílů a výhledů. Personální plány se týkají pracovních míst, pracovních sil a plánu vzdělávání a rozvoje. Tyto plány jsou rozpracovány do dílčích plánů. Jsou to například:
    a) Plán získávání zaměstnanců, který se týká potřebného počtu zaměstnanců k určitému termínu, jaké zaměstnance oslovit a jaké metody použít k získávání. Tento plán je v současnosti pro společnost důležitý vzhledem k plánovaným změnám v oblasti lidských zdrojů, viz kapitola 3.3.
    b) Plán vzdělávání a rozvoje pracovníků a manažerů společnosti. Určuje počty pracovníků, programy rozvoje, potřeby programů a vzdělávání.
- Katalog prací je interní předpis, který rozlišuje složitost, odpovědnost, namáhavost pracovních činností při zařazování zaměstnanců do jednotlivých tarifních stupňů. Člení zaměstnance do tří skupin:
    a) dělnické profese,
    b) technicko-hospodářské pracovníky,

c) manažerské pozice + ředitel společnosti.

Silné stránky procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti:

- Spolupráce s Úřadem práce, i přes to, že tak neukládá zákon, společnost zasílá své nabídky na volné pozice na úřad práce. Tato forma je pro společnost výhodná, protože Úřad práce nabídky na zaměstnání zadává do databáze volných pracovních míst Ministerstva práce a sociálních věcí a na další portály práce, čímž je usnadněna práce personálního referenta.
- Společnost preferuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů, protože tak chce dát možnost nové pracovní síle, která může do společnosti přinést nové pohledy a postupy.
- Při výběru zaměstnanců je preferován typ pohovoru 1+1, který je spíše osobnějšího charakteru.
- Výhodou je i veřejnění nabídky zaměstnání na webových stránkách společnosti, kde je i přesná specifikace pracovního místa.
- Po formální stránce má společnost tento proces vymezený či jednoznačně vychází z dokumentů uvedených v poslední kapitole.
- Jasně a přesně vymezené požadavky na uchazeče.

Slabé stránky procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti:

- Společnost má větší problém se získáváním pracovníků na pozice, které vyžadují specifické požadavky například na vzdělání.
- U některých dělnických profesí je vzhledem ke zjednodušenému výběru pravděpodobnost přijetí nekvalitních pracovníků.
- VOSS, s.r.o. nespolupracuje s žádnými školami, kde by si mohla vytipovat budoucí pracovníky do své společnosti.

4.2 Přijímání a orientace pracovníků

4.2.1 Přijímání pracovníků

Vlastní přijímání zaměstnanců začíná příchodem nového zaměstnance do personálního oddělení. Zaměstnanec vyplní osobní dotazník, kde uvede své osobní údaje, údaje o dosaženém vzdělání, stupeň znalosti jazyků a další dovednosti a také uvede předchozí zaměstnání. Ukázka osobního dotazníku se nachází v příloze.

Dále podepíše čestné prohlášení o zdravotním pojištění, dohodu o výplatě mzdy na osobní účet, podepíše daňové prohlášení a dále podepisuje informace pro zaměstnance k pracovní smlouvě, která obsahuje informace o výplatě mzdy, o výměru dovolené o výplatním termínu, o pracovní době a výpovědních dobách.

Budoucí zaměstnanec je povinen doložit následující **dokumenty**:

- posudek o jeho zdravotním stavu, potvrzený závodním lékařem,
- zápočtový list (potvrzení o zaměstnání),
- předložit k nahlédnutí doklad o dosaženém vzdělání (maturitní vysvědčení, diplom, výuční list).
- jiné doklady nebo osvědčení (řidičský průkaz, svářečský průkaz, vazačský průkaz, ještábnický průkaz a jiné).

Manažer provozu nebo útvaru vyhotoví interní doklad s názvem **Žádost o sepsání pracovní smlouvy**, který obsahuje datum nástupu do zaměstnání, místo výkonu práce, platnost pracovní smlouvy (doba určitá, neurčitá), údaje o zkušební době, týdenní pracovní úvazek, funkce, mzdové zařazení. Tento vyplněný doklad pak manažer odevzdá personálnímu referentovi jako podklad pro sepsání pracovní smlouvy. Personální referent do osmi dnů od data nástupu do zaměstnání přihlásí nového zaměstnance k jeho příslušné zdravotní pojišťovně a odešle oznámení o nástupu do zaměstnání na Okresní správu sociálního zabezpečení.

V den nástupu do zaměstnání budoucí pracovník podepíše **pracovní smlouvu**, která je vždy písemná. Přílohou pracovní smlouvy je mzdový výměr, kde je sjednána buď hodinová mzda, nebo měsíční mzda a nový zaměstnanec obdrží od personálního referenta popisy specifikace svého pracovního místa. Vzor pracovní smlouvy se nachází v příloze. Od tohoto okamžiku se stává zaměstnancem společnosti.

4.2.2 Orientace pracovníků

Za orientaci pracovníků ve společnosti zodpovídá vedoucí pracovník.

Cílem tohoto procesu je:

- rychlá orientace zaměstnance na styl práce v jeho útvaru nebo provozu,
- osvojení si specifických znalostí a dovedností, aby se ztotožnil s cílem organizace.

Při nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník školení o bezpečnosti práce, které provádí specialista BOZP a PO. Závěrem tohoto školení je podepsaný protokol, který je součástí osobního spisu zaměstnance. Po školení o BOZP je pracovník odveden na své pracoviště, kde je seznámen se svým pracovištěm a dále je proškolen svým nadřízeným pracovníkem a je seznámen s **interními předpisy**, jako jsou:

- pracovní řád,
- organizační řád,
- kolektivní smlouva,
- mzdový systém,
- katalog prací.

Nadřízený pracovník představí nového zaměstnance spolupracovníkům, vybaví ho ochrannými pomůckami (pokud je to zapotřebí), jako je pracovní obuv, oděv, popřípadě helmy a další ochranné pomůcky a dalšími pomůckami, které pracovník potřebuje k výkonu své práce.

Dále následuje seznámení nového zaměstnance s VodohospodářskouspolečnostíSokolov, s.r.o., se společností VEOLIA WATER a její působností, která je prováděna vedoucím pracovníkem.

Nový zaměstnanec dostane tzv. **příručku zaměstnance**, která obsahuje:

- informace o společnosti, technické údaje,
- organizační strukturu,
- vedení společnosti,
- společnost ve vztahu k zaměstnancům,
- údaje o zaměstnancích,

- vzdělávání,
- odměňování,
- závodní zdravotní péče,
- pracovní poměr a pracovní doba,
- stravování,
- dovolená,
- stížnosti, podněty a oznámení zaměstnanců,
- nadstandardní výhody pro zaměstnance,
- oblast BOZP a PO,
- pracovní úrazy,
- certifikace,
- firemní kultura či komunikace.

Jednotlivé části této příručky jsou prologeny krátkými **testy**, kterými lze ověřit, zda zaměstnanec vnímá přečtené informace.

Délka orientačního procesu je závislá na povaze pracovní činnosti daného místa, avšak společnost má stanovenou základní adaptační dobu v rozsahu 1 měsíce, což je neformální stanovení délky procesu vedením společnosti. Před ukončením tříměsíční zkušební doby vedoucí pracovník provádí nového zaměstnance tím, že mu zadá konkrétní úkoly související s hlavní náplní pracovní činnosti tohoto zaměstnance a na základě plnění a výsledku úkolu posoudí vhodnost pracovníka.

Proces orientace je ve většině případů zakončen tím, že se nový zaměstnanec začlení do pracovního kolektivu a je sám schopen vykonávat svoji práci.

Silné stránky procesu přijímání a orientace pracovníků:

- vyčerpávající informovanost nového zaměstnance,
- dostatečné proškolení,
- seznámení se s pracovištěm.

Slabé stránky procesu pŚijímání a orientace pracovníkŢ:

- ļasová nároļnost pro vedoucí pracovníky, pro spolupracovníky v útvaru ļi provozu pŚi orientaci.

4.3 VzdĽlávání a rozvoj pracovníkŢ

4.3.1 Proces vzdĽlávání ve VOSS, s.r.o.

Proces vzdĽlávání ve VodohospodáŚské spoleļnosti Sokolov, s.r.o. probíhá následovnĽ

4.3.1.1 Identifikace potŚeby vzdĽlání

PŚi posouzení potŚeby vzdĽlávání se vychází z:

- popisu pracovních míst,
- kvalifikaļních poģadavkŢ,
- poģadavkŢ vedoucích pracovníkŢ,
- poģadavkŢ na danou pracovní pozici,
- cílŢ oddĽlení a útvarŢ a cílŢ spoleļnosti.

Spoleļnost pŚi identifikaci potŚeby vzdĽlávání vychází z plánu ģkolení, který se sestavuje na kalendáŚní rok. PotŚeba vzdĽlávání souvisí i s konkurenceschopností spoleļnosti.

4.3.1.2 Plánování vzdĽlávání pracovníkŢ

Výsledkem plánování vzdĽlávání pracovníkŢ je dokument, který se nazývá **Plán vzdĽlávání** pracovníkŢ, který obsahuje:

- jaké vzdĽlávání má být zabezpeļeno, co je jeho obsahem,
- pro jakou skupinu zamĽstnancŢ je urļeno,
- jakým zpŢsobem bude vzdĽlávání zabezpeļeno,
- kdo ho zabezpeļí,
- kdy se bude konat,
- kde se bude konat,
- za jakou cenu, s jakými náklady.

Plán školení sestavuje personální referent, kde k jednotlivým skupinám zaměstnanců je přiřazen typ nebo druh školení, kterého se zúčastní. Dále je uvedeno datum konání školení, kde u rozpisu jednotlivých zaměstnanců je stanovena i délka trvání kurzu či školení.

V případě periodických školení je zapotřebí, aby personální referent zajistil v předstihu následující, z důvodu časové platnosti.

V Plánu vzdělávání jsou uvedeny náklady na školení nebo kurzovné, které se evidují v přímých nákladech. V režijních nákladech se evidují náklady na zaměstnance, který se školení účastní, popřípadě náklady na parkování, ubytování a stravné.

Rozpočet na vzdělávání je sestavován maximálně do výše 1,5% mzdových nákladů. Tuto výši stanovuje vedení společnosti.

Tab. 8: Náklady na jednotlivá školení

Druh/typ školení	Počet absolvovaných školení[3]	Počet účastnických hodin (v hod.)	Náklady (v Kč)
Periodické	337	731	54 605,--
Profesní	87	824	398 439,--
Jazyková	7	237	63 739,--
Celkem	431	1792	459 383,--

Zdroj: Interní materiály společnosti, 2012.

Náklady na školení v % vůči hrubým mzdovým nákladům činilo 1,11%.

Společnost nepřekročila stanovený limit 1,5%, což z hrubých mzdových nákladů za rok 2010 představovalo částku 696 724,-- Kč, skutečně bylo vyčerpáno 459 383,-- Kč, tudíž došlo k úspoře.

Částka 459 383,-- Kč představuje vyčerpaných 1,11%.

[3] Pokud 1 zaměstnance absolvuje 3 školení, pak je počet 3.

4.3.1.3 Realizace vzdělávání ve VOSS, s.r.o.

Vzdělávání, které společnost zabezpečuje, je následující:

a) periodické vzdělávání, které se koná v pravidelných časových intervalech, jedná se o školení vazačské, jeřábnické, svářečské, obsluha různých technických zařízení, elektrikářů, školení řidičů. Po absolvování se zaměstnancům, kterých se tato školení týkají, prodlouží průkazy, osvědčení. Do této skupiny lze zařadit i školení o BOZP a PO.

b) profesní školení je určeno pro technicko-hospodářské pracovníky a vyplývá ze změn legislativy, například školení o DPH, o zdravotním, sociálním pojištění, změny v zákonech o veřejných zakázkách, odpady a obaly a mnoho jiných. Do této skupiny patří i manažerská školení.

c) jazykové školení je zaměřeno na výuku anglického jazyka. Podle stupně znalostí jsou zaměstnanci rozděleni do tří skupin.

Tab. 9: Počty proškolených pracovníků

Typ školení	Dělnické profese	Technicko-hospodářští pracovníci	Manažeři	**Celkem**
Periodická	255	76	6	337
Profesní	0	76	11	87
Jazyková	0	6	1	7
Celkem	255	158	18	431

Zdroj: interní materiály společnosti.

Tato tabulka je členěna podle druhu školení a počtu absolvovaných školení jednotlivými skupinami zaměstnanců. Periodická školení nejvíce absolvuje skupina dělníků, což se vztahuje k povaze jejich činnosti a jsou opakována v pravidelných časových intervalech. Naopak jazyková a profesní školení nemají pro tuto skupinu pracovníků žádný význam.

Technicko-hospodářští pracovníci absolvují odborná školení, která jsou potřebná k výkonu jejich zaměstnání, tato potřeba je dána především změnami v legislativě.

Nejméně absolvovaných školení se vztahuje na skupinu manažerů. Důvodem je nízký počet manažerů ve společnosti.

Interní školení

Interně zajištěná školení jsou především školení o BOZP a PO, která jsou prováděná specialistou BOZP a PO a konají se v budově společnosti. Tato školení jsou prováděna při nástupu nového zaměstnance, dále pro vybrané pozice jednou ročně a pro vedení společnosti a technicko-hospodářské pracovníky se koná jednou za tři roky.

Externí školení

Vzdělávání je zajištěno i externě, kdy VOSS, s.r.o. spolupracuje s **Institutem environmentálním služeb, a.s.** v Praze (dále jen IES), který nabízí celkem 225 kurzů, seminářů, tréninků i dlouhodobých studijních programů, z nichž řada je akreditována MŽP.

Široké portfolio vzdělávacích akcí IES zahrnuje nejrůznější odborné nebo všeobecně zaměřené kurzy, semináře a praktické tréninky včetně mnoha speciálních periodických školení dle požadavků legislativy, vyhlášek a předpisů, které je možné zařadit mezi tzv. další vzdělávání či celoživotní učení. IES také úspěšně buduje ucelený systém tzv. počátečního, tj. formálního vzdělávání umožňujícího získání a zvyšování kvalifikace v oborech činností společnosti VOSS, s.r.o. Jde o vysokoškolské a středoškolské studijní programy a učební obory, které jsou společnými projekty Institutu environmentálních služeb, a.s. a renomovaných škol kde je možnost zvýšení kvalifikace ať už jde o vyučení ve vodárenství přes středoškolské až po vysokoškolské vzdělání.

Absolvování dlouhodobých kurzů je ukončeno získáním certifikátu.

Prostřednictvím školícího institutu bylo proškoleno za rok 2010, 32 zaměstnanců a jednalo se o profesní školení.

IES provádí externí školení ve svém sídle v Praze. Zaměstnanci VOSS, s.r.o. jsou do Prahy vysláni v případě, že počet pracovníků činí méně jak 10 osob. V opačném případě je možno, aby školitel z tohoto institutu provedl školení v sídle VOSS, s.r.o.

4.3.1.4 Evidence jednotlivých školení a kurzů

V personální evidenci jsou u každého zaměstnance zaznamenána veškerá školení, kterých se zaměstnanec zúčastnil. Jako podklad pro tento záznam slouží formulář Vyhodnocení vzdělávací akce. Tento záznam obsahuje název školení, datum konání, délku trvání, jména zaměstnanců, kteří se tohoto školení zúčastnili, kurzovné, což představují přímé náklady a režijní náklady. Každoročně se vytvářejí statistiky školení a vzdělávání, kde je vykazován počet ho-

din absolvovaných rŢznými skupinami zamŘstnancŢ. Skupiny se dŘlí podle pohlaví, pracovní pozice a odpovŘdnosti. Porovnává se skutečný stav se stavem plánovaným a dochází k vyhodnocení, které slouží pouze k interním účelŢm.

Hodnocení výsledkŢ jednotlivých školení a kurzŢ vedení společnosti není nikde zaznamenáno a ve společnosti se neprovádí.

Silné stránky vzdělávacího procesu ve společnosti:

- Společnost dbá na rozvoj svých pracovníkŢ, umožňuje svým pracovníkŢm absolvovat vzdělávací programy na vysoké úrovni a v pravidelných časových intervalech, ať už externí či interní
- Společnost dbá na další rozvoj a vzdělávání zamŘstnancŢ, aby mohla dosahovat lepší konkurenceschopnosti.
- Společnost nabízí širokou škálu vzdělávacích a rozvojových školení. Vzhledem k povaze některých pracovních činností je nutné, aby se zamŘstnanci v těchto pozicích neustále zdokonalovali a vzdělávali. Toto souvisí s rozvojem technologií a se zpřísněním norem v oblasti vodárenství.

Slabé stránky vzdělávacího procesu ve společnosti:

- Vedoucí pracovník neprovádí vyhodnocení výsledkŢ vzdělávacích procesŢ.
- Vzdělávání je spíše zamŘřeno na TH pracovníky než na manažery ve společnosti. U manažerských pozic by bylo vhodné se zamŘřit na získání dalších znalostí v oblasti efektivity manažerské práce, stylŢ řízení, rozvoje podřízených i svého vlastního rozvoje (tím lze také přispět ke zcela novým pohledŢm na procesy v organizaci).

5. Vlastní návrhy na zmĕny zjištĕných skutečností

Analyzované procesy ve společnosti mají své silné i slabé stránky. Na základě slabých stránek uvedených v předchozí kapitole, jsem u jednotlivých procesů navrhla následující změny/opatření.

5.1 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání a výběru pracovníků má společnost dobře propracovaný jak po formální, tak i praktické stránce. Ale i přesto, má jisté slabé stránky.

VOSS, s.r.o. čelí problémy se získáváním pracovníků se specifickým vzděláním. Tento problém souvisí s tím, že společnost nespolupracuje s žádnými školami. Spolupráce se školami, ať už s odbornými učilišti, středními či vysokými školami, by byla vhodná nejen pro studenty, ale i pro společnost. Společnost by studentům mohla nabídnout praxi, kde by studenti měli možnost aplikovat své teoretické poznatky v praxi a společnost by si tak mohla vytipovat, popřípadě vycvičit své budoucí pracovníky a nabídnout jim pracovní místo.

Spolupráce může vypadat například následovně:

- vedení absolventských prací studentů,
- nabídka praxe pro studenty,
- pořádání exkurzí do společnosti, na úpravny a čistírny vod,
- zaměstnanci mohou vést různé semináře, přednášky ve školách.

Na Sokolovsku by bylo vhodné navázat kontakt například s Integrovanou střední školou technicko-ekonomickou. Tato škola nabízí jak učební obory, tak i obory zakončené maturitou. Pro VOSS, s.r.o. by bylo vhodné zaměřit se na učební obory: instalatér, elektrikář, zámečník.

Další možností je spolupráce s ČVUT, v oboru projektování vodohospodářských staveb.

Tento návrh se jeví jako vhodný nejen pro společnost, ale i pro studenty. Záleží jen na společnosti, zda by měla zájem navázat kontakty se školami. V případě, že by společnost chtěla využít tohoto návrhu, pak by manažeři jednotlivých útvarů nebo provozů vytvořili stručný podklad, který by měl obsahovat požadavky společnosti a zároveň nabídku pro potencionální zájemce. Poté by personální referent oslovil vybrané školy.

Spolupráce se školami by byla pro společnost minimálně finančně nákladná, naopak přínosem by byla možnost získat nové budoucí pracovníky.

Problémem, se kterým se potýká řada společností, nejen VOSS, s.r.o. je přijímání pracovníků do ostatních dělnických profesí, které se nevztahují na pozice strojník vodohospodářských zařízení na čistírnách odpadních vod a úpravnách vod s nepřetržitým provozem. Uchazeč je přijat pouze personálním referentem. Tento problém může být dán tím, že společnost rychle hledá nějakého pracovníka do volné pracovní pozice, aby byla co nejdříve zabezpečena práce, což může vést k přijmutí nekvalitního pracovníka. Proto bych společnosti doporučila, i přes to, že se jedná o dělnické profese, aby uchazeč prošel alespoň ústním pohovorem s vedoucím úseku nebo provozu, nebo jak již jsem zmínila, je vhodná spolupráce s odbornými učilišti, kdy si společnost může zacvičit a připravit na budoucí povolání vybrané učně.

5.2 Proces přijímání a orientace

Slabou stránkou procesu přijímání je administrativní náročnost a s tím spojené vysoké náklady na tisk dokumentů, ale bohužel tento postup nelze nijak vylepšit. Společnost musí mít založené všechny materiály o zaměstnancích v jejich osobních spisech.

Proces orientace je časově náročný pro vedoucí pracovníky, protože se musí novým pracovníkům věnovat všem bez rozdílů a ve stejné kvalitě. V rámci úspory času bych společnosti navrhovala, aby uvažovala nad počítačovým programem, který by pracovníka seznámil s interními předpisy a se společností jako takovou. Tento program by mohl pomoci i při vstupním školení o BOZP a PO, kdy by mohl být proložen krátkými testy mezi jednotlivými kapitolami nebo závěrečným testem. Ten by poskytoval vedoucímu pracovníkovi zpětnou vazbu, zda nový pracovník všechny informace řádně pochopil.

U dělnických profesí by tento proces probíhal tím způsobem, že vedoucí pracovník by si tohoto zaměstnance pozval do své kanceláře, kde by mu na svém počítači spustil program. Po ukončení programu a vykonání testů, proškolený pracovník podepíše protokol o proškolení, který mu předloží vedoucí pracovník a jednu kopii předá personálnímu referentovi. Ten kopii založí do osobního spisu pracovníka a jedna kopie případne specialistovi BOZP a PO.

V případě technicko-hospodářských pracovníků, pokud zaměstnanci náleží počítač k výkonu práce, pak se tento proces odehraje na jeho novém pracovišti. Další postup je stejný jako u dělnických profesí.

Manažerům předá ředitel společnosti kancelář, kde je počítač samozřejmostí a na tomto pracovišti je manažerovi spuštěn program. Další postup se opakuje jako u předchozích skupin zaměstnanců.

V případě zájmu by společnost mohla oslovit studenty vysokých škol, jejichž studijní obor se týká programování. Nejen, že by tím společnost ušetřila finanční prostředky, ale zároveň by tak dala šanci studentům předvést své dovednosti. Pro studenty by se opět mohlo jednat o jistou formu praxe.

5.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Společnost má pomě rně dobře zpracovaný systém vzdělávání, především je pro společnost výhodná spolupráce se vzdělávacím institutem, který nabízí širokou škálu školení a vzdělávacích kurzů. Přesto by se ale měla společnost více zaměřit na rozvoj manažerů.

5.3.1 Vzdělávání manažerů

U manažerských pozic by bylo vhodné se zaměřit na získání dalších znalostí v oblasti efektivity manažerské práce, stylů řízení, rozvoje podřízených i svého vlastního rozvoje. Tím lze také přispět ke zcela novým pohledům na procesy v organizaci.

Společnost by měla využít nabídky Institutu environmentálních služeb a.s., kdy nabízí řadu kurzů z oblasti manažerských dovedností jako například:

- hodnotící rozhovory,
- time management,
- řešení konfliktů,
- základy komunikace,
- prezentační dovednosti a další.

Tyto metody by mohly být rozšířeny i o povětšení úkolem, případové studie, brainstorming, simulace, či e-learning.

Vzdělávání a rozvoj manažerů by se ve společnosti týkal jednoho manažer provozu, dvou manažerů útvarů a ředitele.

Za zajiš»ování manažerských školení by byl odpovědný personální referent. Ten na základě požadavků nebo výběru školení manažerů je zařadí do plánu školení a následně zajistí termín absolvování.

Do metod vzdělávání a rozvoje manažerů je rozhodně dobré investovat, protože z pohledu společnosti je lepší mít tyto pracovníky k dispozici s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi, než je získávat z vnějších zdrojů.

5.3.2 Hodnocení vzdělávacích programů

Co se týká hodnocení a výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, bylo by vhodné, aby VOSS, s.r.o. prováděla takováto hodnocení už jen vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům na vzdělávání svých pracovníků a aby hodnocení zajišťovala zpětnou vazbu pro vedoucí pracovníky.

Metody, které lze použít pro hodnocení jsou následující:

- dotazníky, které by zjišťovaly názory účastníků vzdělávání na jednotlivé kurzy nebo programy,
- písemné nebo ústní zkoušky,
- detailně plánovaní cvičení a případové studie, které poskytují účastníkům příležitost použít naučené dovednosti a postupy a zároveň poskytují školiteli řadu informací, které může využít pro hodnocení,
- rozhovory s účastníky vzdělávání po absolvování kurzu nebo školení,
- zprávy bezprostředního nadřízeného (například rozhovory) o tom, jak se po absolvování vzdělání u příslušného pracovníka zlepšily znalosti, dovednosti, plnění úkolů, pracovní chování apod.

Takové hodnocení by se mělo vztahovat především na technicko-hospodářské pracovníky a manažery. U dělnických profesí hodnocení nemá tak velkou váhu, protože tito pracovníci absolvují především periodická školení, kdy výsledky těchto školení se přímo promítnou na odvedené práci pracovníků.

Pro VOSS, s.r.o. by byl nejvhodnější způsob hodnocení formou dotazníků, protože není časově náročný a slouží k objektivnímu posouzení dané školící akce. Stručný dotazník by vyhotovil personální referent. Po absolvování školení nebo kurzu obdrží každý zúčastněný tento dotazník od personálního referenta. Účastníci školení vyplní dotazník a odevzdají ho zpět

na personální oddělení k vyhodnocení. Výsledky vyhodnocení předá personalista vedení společnosti. Na základě výsledků se vedení společnosti rozhodne, zda vzdělávací akci či příslušného školitele zahrne do příštích plánů školení. Dotazníky personalista zakládá a je možno se k nim v budoucnu vrátit.

Struktura hodnotícího dotazníku:

a) Úvodní část:

- název školení-kurzu,
- datum konání, místo konání,
- jméno školitele, popřípadě název vzdělávacího institutu.

b) Hodnotící část[4], kde účastníci školení hodnotí následující kritéria:

- obsah školení,
- získané materiály (pokud jsou poskytnuty),
- školitele a jeho profesní stránku,
- prostředí (teplo, světlo, vybavení prostor),
- doporučení pro kolegy.

c) Vyhodnocovací část nebo shrnutí, které by sloužilo personalistovi ke shromáždění výsledků předchozích bodů.

Návrhy na vylepšení personálních procesů uvedené v této kapitole by mohly poskytnout společnosti inspiraci pro zavedení některého z návrhu do praxe.

[4] V hodnotící části by se uplatňovala hodnotící stupnice od 1-5 (1= nejlepší, 5=neuspokojivé).

6. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo analyzovat současný stav vybraných personálních procesů a navrhnout opatření vedoucí k jejich zefektivnění/zlepšení. Dílčími cíli bylo vysvětlení pojmů z oblasti lidských zdrojů, jejich řízení, dále z oblasti personální práce, jejím významem pro podnik a teoretický popis vybraných procesů.

Stěžejní částí celé práce byla jednoznačná analýza uvedených procesů:

- získávání a výběr zaměstnanců,
- přijímání a orientace,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Zjištěný skutečný stav ve značné míře odpovídá teoretickým poznatkům uvedených v úvodní části práce. Z teoretických poznatků jsem vycházela i při návrhu na zlepšení jednotlivých personálních procesů.

Po analýze, kterou jsem provedla, lze říci, že Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o. má tyto procesy velmi dobře nastavené, ať už se jedná o formální či praktickou stránku a lze říci, že se personální politika ubírá správným směrem. Nicméně na základě zjištěných slabých stránek jsem navrhla jistá opatření, která by mohla vést ke zlepšení/zefektivnění personálních procesů.

Společnosti jsem doporučila navázat spolupráci se školami. Tato spolupráce je výhodná pro společnost, protože si během školní praxe může zacvičit případné budoucí pracovníky. Pro studenty je to možnost, jak využít a aplikovat své teoretické znalosti v praxi. Další návrh se týká dlouhodobějšího rozvoje manažerů, neboť oni vedou zaměstnance společnosti a měli by s nimi umět dobře komunikovat, motivovat je. Přínosem pro společnost, zejména pro vedoucí pracovníky by bylo i zavedení počítačového programu, který by ušetřil čas a práci při seznamování nových pracovníků se společností, interními předpisy a vstupním školením. Dalšími návrhy bylo hodnocení vzdělávacích akcí, což má smysl, vzhledem k vynaloženým finančním prostředkům na vzdělávání a kvalitnějšímu výběru do dělnických profesí.

Doporučené návrhy na zlepšení by mohly společnosti pomoci při konkurenceschopnosti a také při dosahování podnikových cílů. Pozitivní dopady navrhovaných opatření závisí již na vedení společnosti, zda je zařadí do svých každodenních činností.

7. Seznam pouġitých zkratek

aj.	a jiné
a.s.	akciová spoleļnost
BOZP	bezpeļnost a ochrana zdraví pŚi práci
ļ.	ļíslo
ĻOV	ļistírna odpadních vod
ĻVUT	Ļeské vysoké uļení technické
DPH	daŔz pŚidané hodnoty
kg	kilogram
IT	informaļní technologie
MS	Microsoft
MĠMT	Ministerstvo ġkolství, mládeġe a tĚlovýchovy
PC	Ăpersonal computerñ, osobní poļítaļ
PN	pracovní neschopnost
PO	poġární ochrana
s.r.o.	spoleļnost s ruļením omezeným
THP	technicko-hospodáŚský pracovník
tj.	to je
tzv.	takzvaný

8. Seznam tabulek, obrázkŢ a grafŢ

Tab. 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníkŢ z vnitŚních zdrojŢ.....16

Tab. 2: Výhody a nevýhody získávání pracovníkŢ z vnĚjších zdrojŢ.....17

Tab. 3: Výpis z obchodního rejstŘíku 24

Tab. 4: Rozvaha-strana AKTIV 28

Tab. 5: Rozvaha-strana PASIV 29

Tab. 6: Rozpis zamĚstnancŢ 30

Tab. 7: Nemocnost pracovníkŢ ve spoleļnosti 32

Tab. 8: Náklady na jednotlivá ğkolení.....43

Tab. 9: Poļty proğkolených pracovníkŢ 44

Obr. 1: Sluğby poskytované personálním útvarem 14

Obr. 2: Cyklus systematického vzdĚlávání.....21

Graf 1: VĚková struktura zamĚstnancŢ 31

Graf 2: VzdĚlanostní struktura.....31

9. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

HEINOVÁ, H. Rozvoj lidských zdrojů, [online], Praha: 2012, [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf)

Ikariera.cz [online], Jak hledat své první zaměstnání, 2012, [Cit.2012-02-23] , Dostupné z: http://ikariera.cz/clanky-a-rady/rady-pro-absolv/jak_hledat_a_najt_sv_prvn_zamstnn/

KLEIBL, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck,2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, M., RŠIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská, s.r.o., 2000. ISBN 80-86022-65-X.

Obchodní rejstřík a sbírka listin [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012, aktualizace 8.3.2012, [Cit. 9.3.2012] Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik

Slovník cizích slov [online], Slovník cizích slov, 2012 [Cit. 2012-03-24] Dostupné z: http://slovnik-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsorcing-angl

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 70-7261-097-X.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2000. ISBN 70-7179-388-4.

10. Seznam pŚíloh

PŚíloha A: Certifikát ISO 9001:2000 57

PŚíloha B: Certifikát ISO 14001:2004 58

PŚíloha C: Certifikát BS OHSAS 18001:2007 59

PŚíloha D: Organizaļ ní struktura spoleļ nosti 60

PŚíloha E: Osobní dotazník spoleļ nosti 61

PŚíloha F: Pracovní smlouva 64

PŚloha A: Certifikát ISO 9001:2000

LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu jakosti
ve společnosti

VEOLIA
VODA

Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.
Dimitrovova 1619
356 01 Sokolov

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

ISO 9001:2000

pro předmět činnosti

Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, úpraven vody, čistíren odpadních vod a zákaznický servis.

Tento certifikát byl vydán pod číslem 2424
a je platný od 16. března 2009 do 31. března 2012.

LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o.

ISO 9001
LL-C Certification

IAF

LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

PŚloha B: Certifikát ISO 14001:2004

LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém environmentálního managementu ve společnosti

VEOLIA VODA

Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.
Dimitrovova 1619
356 01 Sokolov

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

ISO 14001:2004

pro předmět činnosti

Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, úpraven vody, čistíren odpadních vod a zákaznický servis.

Tento certifikát byl vydán pod číslem 2522
a je platný od 16. března 2009 do 31. března 2012.

LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o.

ISO 14001
LL-C (Certification)

IAF

LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

Příloha C: Certifikát BS OHSAS 18001:2007

LL-C (Certification)

Osvědčujeme a prohlašujeme, že systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve společnosti

VEOLIA VODA

Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.
Dimitrovova 1619
356 01 Sokolov

byl prověřen a shledán splňující požadavky normy

BS OHSAS 18001:2007

pro předmět činnosti

Provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu, úpraven vody, čistíren odpadních vod a zákaznický servis.

Tento certifikát byl vydán pod číslem 2522
a je platný od 16. března 2009 do 31. března 2012.

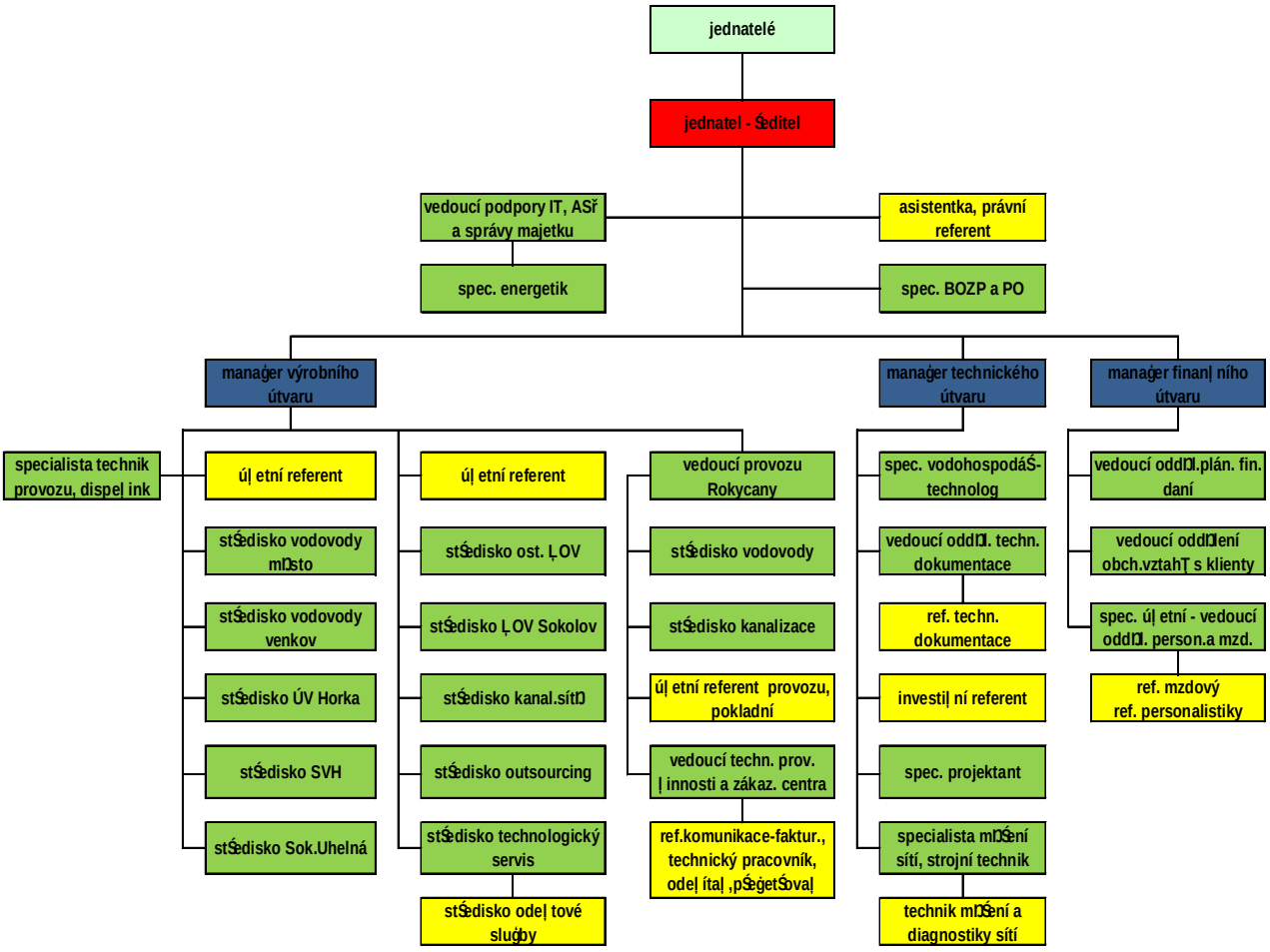
LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o.
Michal Knotek

OHSAS 18001
LL-C Certification

3121

LL-C (Certification) Czech Republic s.r.o. Vinohradská 184 Praha 3 - Vinohrady 130 52

PŘíloha D: Organizační struktura společnosti



Barevné označení v organizační struktuře znamená označení organizačních celků a jejich funkce v hierarchii řízení a s tím je dále i spjato číslo úrovně řízení dané pozice, které určuje hodnocení složitosti, odpovědnosti, namáhavosti prací a jejich charakteristika, která je v souladu s vnitropodnikovými předpisy (katalog funkcí).

Červeně označený úsek značí v hierarchii řízení ředitelskou funkci. Modré označení se vztahuje na útvary a provozy, což v hierarchii řízení představují manažeři útvaru, provozu a hlavní specialista. Zelená jsou oddělení a střediska, kde funkce zastupují vedoucí oddělení, střediska a specialista. Pracovištěm jsou označená žlutě a funkčně odpovídají referentům a pracovníkům.

Příloha E: Osobní dotazník společnosti

VEOLIA VODA

OSOBNÍ DOTAZNÍK

Osobní číslo

JMÉNO A PŘÍJMENÍ, titul:

Rodné a jiné v minulosti užívané příjmení:

Rodné číslo __/__/__/__/__/__//__/__/__/__/ Datum narození: Místo narození:
Souhlasím s používáním RČ v pracovně-právních předpisech.

Trvalé bydliště: PSČ: Tel:

Přechodné bydliště Jde o kontaktní adresu? ANO ☐ NE ☐ PSČ: Tel:

Státní příslušnost: TYP VÍZA (kód): Platné do :

Cizinec uvede č. průkazu k trvalému pobytu v ČR: Do:

Pracovní poměr se uzavírá na dobu: Neurčitou: ☐ Určitou: ☐ Dohoda o pracovní činnosti ☐
Dohoda o provedení práce ☐

Pracovní zařazení - funkce: _____

Středisko: _____

Datum nástupu: _____

Jak jste se o volném místě dozvěděl:

Máte další prac.poměr nebo podnikatelskou činnost? ANO ☐ NE ☐ Jakou?

Máte zdravotní omezení pro danou práci ? ANO ☐ NE ☐ Změněná pracovní schopnost: ANO ☐ NE ☐

Řidičský průkaz skupiny: Zdravotní průkaz : ANO ☐ NE ☐

Druh důchodu: Přiznán od:

Stav Svobodná (ý) ☐ Vdaná/Ženatý ☐ Vdova/Vdovec ☐ Rozvedná (ý) ☐

Manžel/ka Rodné číslo: __/__/__/__/__/__//__/__/__/__/

Děti	Rodné číslo	Uplatňuji slevu	Děti	Rodné číslo	Uplatňuji slevu
1. _____	__/__/__/__/__/__//__/__/__/__/	☐	3. _____	__/__/__/__/__/__//__/__/__/__/	☐
2. _____	__/__/__/__/__/__//__/__/__/__/	☐	4. _____	__/__/__/__/__/__//__/__/__/__/	☐

Moji mzdu poukazujte na tento účet: Banka _____

Číslo účtu pro poukazování mzdy: _____/_____ Specifický symbol _____

Srážky ze mzdy (exekuce, výživné):

Zdravotní pojišťovna: _____ Ident. číslo zdrav. pojišťovny: _____

STUDIUM V SOUČASNOSTI

Od	Do	Název školy - specializace	Odborné zaměření

Studium bude ukončeno:

DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

Od	Do	Název školy - specializace	Závěrečná zkouška

Od	Do	Kurzy a odborná školení	Závěrečná zkouška

ZNALOST PRÁCE NA PC

Psaní na stroji: Žádná ☐ Základní ☐ Tech.10prstů ☐ Státní zkouška ☐

Úroveň znalostí zapište číslicí dle škály

Textové programy PC	Word:	AmiPro :	Jiný:
Kalkul.programy PC	Excel:	Lotus 123:	Jiný:
E-mail:	Jiné programy:		
Programovací jazyky:		Jiné znalosti:	

Úroveň znalostí:

1 Velmi dobře
2 Dobře
3 Částečně

ZNALOST JAZYKŮ

Úroveň znalostí zapište číslicí dle škály:

Jazyk	Porozumění	Komunikace	Psaní

Úroveň znalostí:

1 Velmi dobře
2 Dobře
3 Částečně

Pracoval jste v minulosti u VOSS s.r.o. nebo jeho předchůdcích ?	Od	Do
Pracovní zařazení :		
Pracovní zařazení :		

ZAMĚSTNÁNÍ (současné či poslední)

Od	Do	Název společnosti, adresa	Pracovní zařazení
		☎ Tel.:	

Popis práce, zodpovědnost:

Reference: Jméno: Funkce: Kontakt:

Důvod odchodu ze zaměstnání:

VAŠE PŘEDCHOZÍ ZAMĚSTNÁNÍ

Od	Do	Název a adresa společnosti	Pracovní zařazení

Důvod odchodu ze zaměstnání:

Od	Do	Název a adresa společnosti	Pracovní zařazení

Důvod odchodu ze zaměstnání:

Od	Do	Název a adresa společnosti	Pracovní zařazení

Důvod odchodu ze zaměstnání:

MÍSTOPŘÍSEŽNĚ PROHLAŠUJI, že jsem nic nezamlčel(a) a všechny uvedené údaje jsou pravdivé. Zavazuji se ihned oznámit změny uvedených skutečností, příp. jiné skutečnosti související s výkonem práce.
Souhlasím, aby zaměstnavatel pracoval s uvedenými osobními údaji ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb.

Datum podpisu: _____ **Podpis žadatele:** _____

Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o.
Jiřího Dimitrova 1619, 356 44 Sokolov
Tel.: 352304 111, Fax.: 352623 544
E-mail: voss@voss.cz , www.voss.cz
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku oddíl C, vložka 2378 u Krajského soudu v Plzni
IČ: 45351325 DIČ: CZ45351325
Bankovní spojení Komerční banka Sokolov číslo účtu 15301391/0100
Držitel certifikátu dle ČSN EN ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007,
ISO 9001 LL-C (Certification) ISO 14001 LL-C (Certification) OHSAS 18001 LL-C (Certification)

PŚloha F: Pracovní smlouva

VEOLIA
VODA

Pracovní smlouva

Zaměstnavatel: **Vodohospodářská společnost Sokolov s.r.o., Jiřího Dimitrova 1619, 356 01 Sokolov**

Zastoupena: **Ing. Zdeňkem Krčkem, ředitelem společnosti**

a

Zaměstnanec: **Osobní číslo:**

Narozen/a/ dne:

trvalé bydliště:

uzavřeli dnešního dne tuto pracovní smlouvu:

1. Den nástupu do práce je:
2. Název funkce (druh práce):
3. Místo výkonu práce:
4. Pracovní poměr se uzavírá na dobu:

   se zkušební dobou:
5. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci odměnu podle kolektivní smlouvy a mzdových předpisů, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, kolektivní smlouvou nebo pracovní smlouvou.
6. Vymezení nároku na dovolenou, způsob odměňování, splatnost a způsob výplaty mzdy, údaj o výpovědních dobách a stanovení týdenní pracovní doby a její rozvržení vyplývá z platné kolektivní smlouvy a mzdového předpisu zaměstnavatele. Údaj o mzdě zaměstnance je uveden ve mzdovém výměru, který je přílohou této smlouvy.
7. Zaměstnanec bude řádně seznámen s pracovním řádem Vodohospodářské společnosti Sokolov s.r.o. a s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, s předpisy na úseku požární ochrany, dále bude seznámen s platnou kolektivní smlouvou a s vnitřními předpisy.
8. Zaměstnanec je povinen dle pokynů zaměstnavatele konat osobně práce podle pracovní smlouvy ve stanovené pracovní době a dodržovat pracovní kázeň.

9. Zaměstnanec může vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele u něhož je zaměstnán, jen s předchozím písemným souhlasem zaměstnavatele.

10. Zaměstnanec se zavazuje, že po dobu trvání pracovního poměru bude zachovávat mlčenlivost vůči třetím osobám o poznatcích, které získá při plnění pracovních úkolů na řešení technických, ekonomických a výrobních problémů Vodohospodářské společnosti Sokolov s.r.o., a též bude-li s těmito poznatky seznámen, nebo dozví-li se o nich.

11. Zaměstnanec si je vědom toho, že nemůže volně nakládat s řešením, které vytvořil při využití výrobně technických poznatků, za hmotné podpory Vodohospodářské společnosti Sokolov s.r.o., nebo ke splnění úkolu z pracovního poměru k zaměstnavateli, pokud k tomu nemá písemný souhlas zaměstnavatele.

12. Zaměstnanec souhlasí, že bude zaměstnavatelem vysílán na pracovní cesty. Pracovní cestou se rozumí časově omezené vysílání zaměstnance zaměstnavatelem mimo sjednané místo výkonu práce na dobu nezbytné potřeby, kde bude zaměstnanec konat práci podle pokynů vedoucího zaměstnance, který ho na pracovní cestu vyslal (§ 42 ZP).

13. Zaměstnanec souhlasí, že bude výjimečně vykonávat práci přesčas (nad rámec uvedený v §93 tj. 150 hod. v kalendářním roce).

14. Zaměstnanec se dále seznámil a souhlasí s popisem a specifikací svého pracovního místa s číslem funkce ,
dle katalogu funkcí Vodohospodářské společnosti Sokolov s.r.o.

15. Týdenní pracovní doba činí 37,5 hodin.

16. Sjednaný obsah pracovní smlouvy může být změněn pouze písemnou formou, a to jen tehdy, dohodnou-li se na změně obě smluvní strany. V ostatním se sjednaný pracovní poměr řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy.

17. Obě smluvní strany svým podpisem potvrzují svůj souhlas s obsahem této pracovní smlouvy.

V Sokolově dne

.....
podpis zaměstnance

.....
podpis zaměstnavatele

Abstrakt

KAPROVÁ, T. Návrhy pro zefektivnění personálních procesů v organizaci. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 s., 2012.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální práce, význam personální práce pro podnik, personální činnosti.

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu vybraných personálních procesů v organizaci a následně na návrhy pro jejich zefektivnění. Téma bylo zvoleno z důvodu, že personální procesy jsou nedílnou součástí každé organizace a jejich správné nastavení pomáhá v dosahování cílů společnosti. V teoretické části práce jsou vysvětleny pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, jejich úkolů, personální práce a jejím význam pro podnik. Dále je provedena charakteristika personálních činností, personální strategie, organizace personálního útvaru a vybraných personálních procesů. V praktické části jsem provedla analýzu současného stavu vybraných personálních procesů, kde jsem zjistila jejich silné a slabé stránky. Na základě zjištěných slabých stránek jsem společnosti navrhla opatření, která by mohla pomoci překonat tyto slabé stránky.

Abstract

KAPROVÁ, T. Proposal to effective personnel processes within the organization. Bachelor Thesis. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 67 pages, 2012

Key words: Human Resource Management, HR work, importance of personnel work for the company, HR activities.

Presented bachelor thesis is aimed of analysis of selected HR processes in the organization and subsequently on thein proposals for effective. The theme was chosen because the HR processes are an integral part of every organization and their proper setting helps in achieving corporate goals. The theoretical part explains the concepts of human resource management, their functions, human resources and its importance for the organization. It is a characteristic of HR activities, HR strategy, organization, personnel department and selected personnel processes. In the practical part, I analyze the current state of selected personnel processes, where I discovered their strengths and weaknesses. Based on the weaknesses of the company, I propose measures that could help overcome these weaknesses.